

Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Postobón S.A

Martha Lucia Obregón Camargo

Nasly Tatiana Espinosa

Nubia Rocío Ramos Cuervo

Yasmin Martínez Díaz

Diego Iván Moreno Garzón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2020

Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Postobón S.A

Martha Lucia Obregón Camargo

Nasly Tatiana Espinosa

Nubia Rocío Ramos Cuervo

Yasmin Martínez Díaz

Diego Iván Moreno Garzón

Dra. Lina María González Arango

Asesora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y de Negocios-ECACEN

Administración de Empresas

2020

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	6
Lista de Figuras	7
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Resumen	9
Palabras Claves	9
Abstract	10
Keywords.....	10
Introducción.....	11
Presentación de la Empresa	12
Marco institucional.....	12
Marco Conceptual.....	15
Marco Teórico.....	24
La Responsabilidad Social Empresarial y su Importancia.....	24
Instrumentos de Diagnóstico	33
Resultados de la Aplicación del Instrumento	41

Gráficos	46
Análisis de los Resultados de la Aplicación del Instrumento.....	53
Gobernanza de la organización	53
Derechos Humanos:.....	54
Prácticas Laborales:	55
Medio ambiente.....	56
Practicas Justas de Operación	57
Asuntos de consumidores	57
Participación activa y desarrollo de la comunidad	58
Matriz	59
Muestra del Problema.....	60
Muestra de Soluciones	61
Explicación.....	61
Definición de Mapa estratégico.....	62
1. “Aprendizaje y crecimiento	63
2. “Procesos internos:.....	63
3. “Clientes y mercado	63
4. “Perspectiva financiera:.....	63
Mapa Estratégico Postobon S.A	64
Cuadro Indicadores	65

Explicación a Partir de la Dimensión Económica, Social y Ambiental.	67
Plan Estratégico	68
Conclusiones	73
Referencias	74
Anexos.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1 Marco Institucional.....	12
Tabla 2 Selección de la Empresa	145
Tabla 3 Diseño de Instrumentos	33
Tabla 4 Resultado Aplicación del Instrumento.....	41
Tabla 5 Indicadores	65
Tabla 6 Plan Estratégico	68

Lista de Figuras

Figura 1 Gráficos.....	46
Figura 2 Muestra del problema	60
Figura 3 Muestra de Soluciones.....	61
Figura 4 Mapa estratégico.....	64

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar el plan de responsabilidad social empresarial para la empresa POSTOBON S.A.

Objetivos Específicos:

Diseñar un instrumento de diagnóstico para la identificación del problema central en la empresa POSTOBON S.A.

Definir el marco lógico y el mapa estratégico para la empresa POSTOBON S.A.

Formular un plan de mejora para la empresa POSTOBON S.A.

Diseñar código de ética empresarial para POSTOBON S.A.

Resumen

El propósito de este trabajo es proponer la construcción del plan estratégico de responsabilidad social empresarial, teniendo como guía la norma internacional ISO 26000, diseñando las estrategias y objetivos a partir del problema central de la empresa, abordando aspectos ambientales, sociales y económicos.

Teniendo en cuenta el marco institucional, donde es importante construir la misión, visión, valores y estructura organizacional, utilizando herramientas como el marco lógico, que permite ser instrumento de diagnóstico del problema e identificación de los objetivos o alternativas de solución y el diseño del mapa estratégico, con la aplicación de estos mecanismos de análisis se determinó estrategias de mejora a las situaciones encontradas, integrando la responsabilidad social dentro de la organización, para perfeccionar el desempeño y aumentar la ventaja competitiva, definiendo acciones para el cumplimiento de la norma, se construyó el código de ética, realizando el trabajo se logró identificar y proponer mejoras en las diferentes áreas donde se identificó el problema.

Este plan de RSE, le permite mejorar a la empresa POSTOBON S.A. diferentes aspectos en su entorno, llevando a cabo actividades planificadas, de acuerdo a directrices de la norma internacional ISO 26000, teniendo en cuenta los impactos que ocasionan y contribuir con el desarrollo sostenible.

Palabras Claves

Desarrollo sostenible (7775), Estructura organizativa (1382), Planificación estratégica (7908), Responsabilidad social (16052).

Abstract

The purpose of this work is to propose the construction of the strategic plan of corporative social responsibility, taking the international standard ISO 26000 as a guide, designing strategies and objectives based on the central problem of the company, emphasizing the environmental, social and economic aspects.

Taking into account the institutional framework, where we build the mission, vision, values and the organizational structure, using tools such as; the logical framework, which is an instrument to diagnose the problem , identify objectives or alternatives of solution and the design of the strategic map , with the application of these analysis mechanisms, some improvement strategies were determined to the found situations, integrating social responsibility inside the organization. to improve the performance and increase the competitive advantages, stablishing actions to accomplish the standard, it was built the code of ethics ,performing the work it was possible to identify and propose improvements in the different areas where the problem was identified.

This RSE plan allows to the company POSTOBON S.A. to improve different aspects in its environment, performing planned activities, according to the guidelines of the international standard ISO 26000, taking into account the problems that cause and contribute to sustainable development.

Keywords

Administrative structure (1382), Social responsibility (16052), Strategic planning (7908), Sustainable development (7775).

Introducción

En el presente trabajo se muestran los componentes tenidos en cuenta dentro de la consolidación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Postobon S.A, siendo esta una empresa consolidada en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, con la que se satisfacen los gustos y necesidades de los clientes, llegando a superar las expectativas mediante la innovación, calidad y excelencia en el servicio entregado a las distintas dimensiones sociales donde desarrolla su actividad.

El trabajo desarrollado se motiva en la necesidad de desarrollar un Plan de RSE, definiendo los elementos de la ética empresarial y la evolución del pensamiento lógico, presentando las características, elementos y formas de gestionar la RSE, demostrando la comprensión de normas internacionales en temas de RSE, por medio de la construcción de recolección de información mediante la aplicación de un instrumento, a partir del estudio de la norma internacional ISO 26000 y su aplicación, mostrando las normas ISO como un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos, así mismo aplicando la metodología para diseñar objetivos y estrategias basándose en el marco lógico y los mapas estratégicos, identificando el problema en la empresa y analizando las causas y consecuencias en la ejecución de sus procesos, para evaluar posibles soluciones, con el fin de cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, con la muestra del mapa de problemas identificamos la ocasión del problema en la empresa, evidenciado causas y efectos que están afectando el proceso e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual con el mapa de soluciones propusimos diferentes alternativas y estrategias para dar respuesta a las situaciones negativas, cambiándolas por situaciones positivas, transformando las condiciones y entornos para superar el problema,

también diseñamos el mapa estratégico a partir de los objetivos económicos, sociales y ambientales, aportando estrategias para darle solución a los problemas., donde fue necesaria la construcción de un código de ética y un plan estratégico de Responsabilidad Social social para la Empresa Postobon S.A.

Presentación de la Empresa

Marco institucional

Tabla 1

Marco Institucional

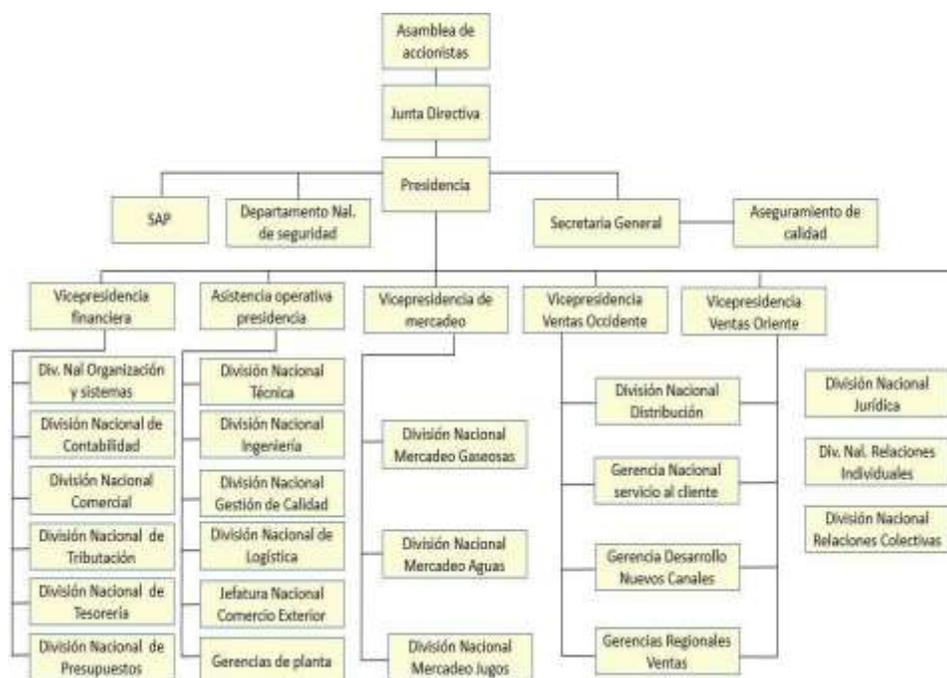
Nombre de la empresa	Postobón S.A. - Gaseosas de Duitama S.A.
Sector	Alimentos y bebidas
Ubicación	Calle 9 No. 36-142 Duitama
Misión	“Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad” (linamalagon, 2014).

Visión “Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto para modificar” (linamalagon, 2014) .

- Valores**
- Dejar huella
 - Ejemplo de integridad
 - Respeto por la gente
 - Vivir para ganar
 - Marcar diferencia
 - Trabajo en equipo por el mismo reto
 - Vivir para tomarse la vida

Estructura

Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

La selección de la empresa se ha llevado a cabo del resultado de los calificativos presentados en la Tabla 3 por cada uno de los integrantes del grupo, siendo importante mencionar que los mismos correspondieron a la posibilidad de acceso a aplicar los instrumentos, el direccionamiento estratégico y una descripción, que puede ser incluida en el marco institucional del trabajo y la posibilidad de evaluar las materias fundamentales del ISO 26000.

Tabla 2

Selección de la empresa

Empresa	Posibilidades de acceso a aplicar los instrumentos (Calificar de 1 a 5)	Posee un direccionamiento estratégico y una descripción, que puede ser incluida en el marco institucional del trabajo (Calificar de 1 a 5)	Posibilidad de evaluar las materias fundamentales del ISO 26000 (Calificar de 1 a 5)	Sumatoria total
AF SPORT	3	3	1	7
JOYERIA	4	4	4	12
CRYSTAL				

AUTOSERVICIO	4	3	3	10
DON PEDRO				
POSTOBON S.A.	4	5	5	14
AUTOSERVICIO	3	4	3	10
CRISTALES				
S.A.S.				

Fuente: Elaboración Propia

Marco Conceptual

“Desarrollo social: De acuerdo con (Midgley, 1995) el desarrollo social es un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico. El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados”.

“(Arévalo, 2019) indica que la preocupación de la sociedad civil por crear estructuras organizacionales del tercer sector capaces de afrontar las problemáticas sociales de la nueva modernidad trae consigo nuevos retos en la construcción de sus acciones de ética y la comunicación de las mismas. Estas organizaciones deben ser capaces de hacer comunidad estableciendo relaciones con todos sus públicos”.

“De otra parte el autor lo enfoca como una relación con los otros, donde el otro no se reduce al estado de objeto, es decir establecer una relación entre personas en igualdad de

condiciones donde se pretendan fortalecer las ideas mediante la recolección y divulgación de información entre los seres humanos que conforman el entorno social” (Pigé, B. 2012).

“Desarrollo Sostenible: Es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Commission, 1987).

“De acuerdo con (González, 2011) si se concibe a la organización como una construcción social antes que, como un instrumento de propiedad al servicio de un solo protagonista, la cuestión de la excelencia de una organización (y en particular de una empresa) se convierte en la cuestión de la excelencia para cada una de las partes involucradas que contribuyen a la existencia, desarrollo y desempeño de la empresa. Se supone que el concepto de desempeño sustentable (o de sustentabilidad: Carillo González, 2011) permite dar cuenta de las diferentes dimensiones de la excelencia de una organización”.

“Para (Fernandez, 2011) el desarrollo sostenible hace que se asocie directamente a la viabilidad de la empresa en el futuro, lo cual se ha venido convirtiendo últimamente en un referente conceptual predominante para incluso medir el éxito organizacional”.

“Según (Fonseca, 2019) el desarrollo sostenible adopta como primicia básica que toda región territorial tiene recursos endógenos, sin importar la cantidad o calidad de estos, que puede potenciar y gestionar desde una visión sistémica, para mejorar las condiciones actuales del desarrollo humano”.

“Así mismo “Pige, B. 2012” la menciona como la obligación de dar atención a cada parte involucrada, entendiendo que las normas, las instituciones, la cultura y el modo de vivir no son las mismas en los diferentes lugares del mundo y es necesario que las empresas no solo

contribuyan al bienestar material sino también al desarrollo sostenible de las sociedades y comunidades que impactan”.

“Estrategia: (Ansoff, 1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo”.

“Según (Álvarez AB, 2013) los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín; en francés *stratégie*; en italiano *strategia*; en español *estrategia*; en alemán *die Strategie* y; *strategy* en inglés”.

“De acuerdo con (Álvarez AB, 2013) la incertidumbre en las organizaciones es motivada por su carácter complejo y ambiguo, así como por la contingencia contextual. Por ello, el concepto de estrategia es asumido por los campos de conocimiento de la administración y las organizaciones con la finalidad de desarrollar un instrumento capaz de incidir más eficazmente en la solución de problemas intra organizacionales e influir en su entorno. En este sentido, se busca crear mecanismos para reducir la incertidumbre que amenaza la supervivencia organizacional, entre los que destacan, la planeación y el diseño estratégico”.

“(Arnoldo Hax y Nicolás Majluf 2014) comenzaron una intensa colaboración académica en temas de Gestión Estratégica que hasta hoy ha influido en un gran número de empresas en Chile y el mundo que han aplicado con éxito sus conceptos tendientes a mejorar los procesos de gestión”.

“Por ultimo (Bruzco, M. 2015) la define como una especie de plan para orientar las actividades que deben realizarse a fin de lograr los objetivos, por ejemplo, pensar en cómo superar a las empresas que están en el mismo negocio, fijando una mirada hacia el futuro que permita tener unos fines claros”.

“Ética: Tomada de la palabra griega ἠθικός (ethikos) derivada de ἦθος (ethos), que significa ‘costumbre’ o ‘hábito’. Conjunto de conceptos y principios que nos guían en la determinación de qué comportamientos ayudan o perjudican al ser humano, ofreciendo una sistematización, defensa y recomendación de determinadas conductas estimadas como buenas y el rechazo de otras consideradas como malas. Nos centramos, además, en aquello que favorece el desarrollo del ser humano en conformidad con su naturaleza” (De la Cruz, 2016).

“Según (Aristoteles) es el compromiso efectivo del ser humano que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal. Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona. Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen”.

“Ética empresarial: La ética empresarial se basa en una determinada visión acerca del ser humano y del bien, de tal forma que no se puede fundamentar teóricamente la ética empresarial sin establecer previamente el modelo de ser humano que le da soporte. En este sentido, cada enfoque ético reflejará, necesariamente, en una concepción antropológica, su fundamento. Y de cada visión del ser humano, derivará una ética. Esta fundamentación antropológica es la que debe ser explicitada para los diferentes modelos de gestión empresarial” (Cortina, 1994).

“De acuerdo con (Cortina, 1994) es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por la sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario”.

“También es vista por (De la Cruz, C & Fernández, J.2016) con el fin de ofrecer pautas para guiar la acción humana, es decir se basa en una determinada visión acerca del ser humano y del bien, de tal forma que no se puede fundamentar teóricamente la ética empresarial sin

establecer previamente el modelo de ser humano que le da soporte, donde basa su enfoque ético entre otras cosas en la antropología como fundamento”.

“Excelencia empresarial: Es la suma de unas actuaciones sobresalientes en la administración de una empresa para conseguir los resultados esperados” (Francesc, 2016).

“De acuerdo con (Pigé, 2012) en la actualidad la representación de la excelencia de las empresas emerge como un asunto de la mayor importancia por tres razones fundamentales:

1. Las limitaciones de una representación sustentada exclusivamente en la contabilidad financiera.
2. La exigencia de tomar en cuenta la necesidad de un desarrollo sustentable.
3. Y la mayor exigencia de responsabilidad de los dirigentes no solamente ante sus accionistas sino también ante la sociedad y el conjunto de los grupos de interés o partes involucradas”.

Así las cosas, se trata de proponer una comprensión de un conjunto de factores que al inicio parecen dispersos y sin coherencia pero que serán los argumentos a tener en cuenta para que la empresa tenga la excelencia que siempre ha querido. Para ello será necesario que se tengan en cuenta las relaciones socioeconómicas, la perspectiva de los ciudadanos en factores medioambiental y social y la responsabilidad de los dirigentes ante la sociedad.

“Gerencia estratégica: Según (Fred, David) la gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”.

“La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de

dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación” (Giraldo, 2020).

“Para (León, 2011) la gerencia estratégica es el instrumento que establece indicadores de logros y control, identificando procesos críticos dentro de la gestión, enfoques, y demás áreas que tengan concordancia con la misión, visión y objetivos establecidos”.

“La misma es vista por (Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. 2020) como el arte y ciencia de proponer, desarrollar y evaluar decisiones multidisciplinarias alcanzando el objetivo empresarial, integrando la administración, Marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información, logrando el éxito organizacional. Es el instrumento que establece indicadores de logros y control, identificando procesos críticos dentro de la gestión, enfoques, y demás áreas que tengan concordancia con la misión, visión y objetivos establecidos. Es la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa, garantizando alcanzar el lugar propuesto, contribuyendo a la estructura y modelo de gestión requerida”.

“Grupos de interés (Stakeholders): Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas”. (Freeman, 1983).

“Para (De la Cruz, 2016) Stakeholders comúnmente traducido como ‘grupo de interés’. Se refiere a todas las personas, instituciones o entes que se ven afectados de alguna manera por la

actividad de la empresa, como pueden ser: los clientes, los proveedores, los accionistas, los empleados, los directivos, el Estado, el medioambiente”, entre otros.

“Otros autores definen los grupos de interés como aquellos individuos o grupos que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización; por ende, deben considerarse en el proceso de planeación estratégica (Freeman, 1984; Freeman, 2010). La teoría de grupo de interés contempla su identificación y la relevancia que tienen para las organizaciones (Phillips, 2003). Asimismo, la teoría de grupos de interés es inclusiva al considerar grupos primarios y secundarios que pueden amenazar o cooperar con la organización, además de considerar la actitud que se debe asumir con respecto a ellos; estos grupos se pueden dividir en cuatro categorías (Caballero, 2006; Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991): mixto, apoyo, no apoyo y marginales. Para caracterizar los grupos de interés es importante tener en cuenta tres elementos: quiénes son, qué quieren y qué están haciendo para obtenerlo, con base en las estrategias de influencia empleadas que puede ser indirecta-retención, indirecta-uso, directa-retención, directa-uso” (Frooman, 1999).

“Pensamiento estratégico: Es un proceso de razonamiento aplicado a sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo. Este tipo de razonamiento pretende reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades a través de un conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje” (Loehle, 1996) (Wells, 1998).

“El término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable, ambiguo. Sin embargo, la confusión se deriva del hecho que aunque haya un uso frecuente de estos términos, todavía algunos autores los aplican con sentidos fundamentalmente distintos” (Álvarez AB, 2013).

“El pensamiento estratégico es considerado una evolución de la planeación estratégica, la cual se ha hecho menos elitista en sus orígenes y más sofisticada en sus métodos. Los cambios a la planeación estratégica tradicional principales son tomar en cuenta el contexto mundial y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación, así como involucrar a los diversos niveles de staff de la organización” (Wilson, 1994).

“El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico. Esta postura se asocia principalmente con Michael Porter y su propuesta, considerada como una contribución original al campo de la dirección estratégica, que propone las cinco fuerzas de análisis, la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad. En este sentido, Porter plantea dos preguntas críticas del pensamiento estratégico: ¿cuál es la estructura de la industria y cómo se desarrollará probablemente con el tiempo? ¿cuál es la posición relativa de la empresa en la industria? (Porter, 1991). Otros autores que comparten la postura analítica del pensamiento estratégico son Zabriskie y Huellmantel (1991), que recomiendan un proceso secuencial bien definido de seis pasos para permitir el pensamiento estratégico; Edén (1990), que describe un proceso de pensamiento estratégico basado en el trazo de un mapa cognoscitivo. Como se puede observar, los autores de esta postura usan el término pensamiento estratégico no como un proceso de pensamiento sintético y divergente, sino como uno convergente y analítico” (Álvarez AB, 2013).

“(Gioffreda, 2019) plantea los pilares del pensamiento estratégico: la negociación, la compulsión y la destrucción siendo estas el lugar marginal que tienen los aportes vinculados a las capacidades y al pensamiento estratégico autónomo, donde se muestra la capacidad de poder

fundamental con la que cuentan los estados a los fines de salvaguardar los intereses de su política exterior”.

“La negociación: Desde tiempos inmemoriales las unidades políticas conviven rodeadas entre sí, allí interactúan y comparten experiencias. A partir de esta relación y dependiendo las circunstancias históricas, estas pueden convertirse en grandes aliadas o en potenciales enemigas” (Corbacho 2011).

“La destrucción: Siguiendo la misma línea de pensamiento del presente artículo, la opción estratégica de la destrucción tiene lugar cuando la solución del conflicto supone la aceptación de encaminarse hacia a un conflicto bélico. En otros términos, representa un acto violento emanado del poder político con el fin de imponer la voluntad por la fuerza y buscando, a su vez, “dominar” la determinación de lucha del enemigo (Fernández Vega 2004).

“Sostenibilidad: Desde la perspectiva de la prosperidad humana y según el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987).

“Según (CARR, 2018) la sostenibilidad es un enfoque multidimensional y multinivel para crear formas de vida orientadas hacia el futuro que equilibren la actividad humana y los procesos de vida silvestre a largo plazo”.

“De acuerdo con (Bernal, 2010) actualmente la sostenibilidad es un tema de evidente interés para toda la sociedad y las organizaciones empresariales han asumido su preocupación al respecto; no en vano su actuación tiene un importante papel en la consecución de la sostenibilidad a nivel global”.

Este autor presenta varios enfoques de sostenibilidad y la muestra como un modo de pensamiento sistemático que comprende los entornos económico, social y medioambiental, mostrando un desarrollo hacia dos líneas como son la cuantitativa o cuantificable y otra con métodos cualitativos y expresión dialéctica. Así mismo yendo un poco más hacia la sostenibilidad dentro de la economía ecológica se muestra como una sostenibilidad débil la cual debería mantener la utilidad intergeneracional mente y una sostenibilidad fuerte que sería el complemento entre el capital natural y el producido por el hombre.

“Tras una revisión de la literatura organizacional observamos que la mayor parte de los estudios identifican y proponen la implementación del concepto de sostenibilidad a través de la gestión medioambiental, que trata de poner en práctica las medidas técnicas provenientes de análisis de ecología industrial, siempre y cuando sus resultados puedan ser medibles en unidades monetarias” (Bernal, 2010).

Marco Teórico

La Responsabilidad Social Empresarial y su Importancia

El presente documento está dirigido a identificar de una forma clara la importancia, características y formas de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, en intención de mostrar el peso porcentual con que cuenta dentro del desarrollo de un proyecto de negocio y su capacidad para consolidar el mismo como un éxito para su creador, colaboradores, beneficiarios directos y para el entorno donde se desarrolla.

“La importancia de la RSE en el Mundo Empresarial está dada a partir del impacto que se pretende obtener frente a los consumidores a través de productos de calidad y buen servicio que generan mayor compromiso por parte de estos, lo que se vería reflejado en un incremento de las ventas, el bienestar de los empleados reduciendo los niveles de estrés, mayor satisfacción y

compromiso con mayor rotación de personal y ausentismo y la comunidad quienes mediante las donaciones fortalecen las relaciones estratégicas de interés de las empresas” (Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. 2019).

“La responsabilidad social empresarial busca impactar positivamente con sus prácticas en los diferentes ámbitos con los que la empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la sostenibilidad y competitividad de la empresa, siendo importante el conocimiento del entorno en el que se opera y los públicos o actores con los que la empresa se relaciona de forma negativo o positiva” (Díaz, N. 2014).

“La RSE está dirigida a todas las áreas del mundo empresarial donde entre otras se encuentran las cooperativas, las cuales basan su actividad en dos pilares, como son el reconocimiento de la identidad entre los valores cooperativos y la filosofía de la RSE, y la idoneidad como estrategia de consolidación y crecimiento del proyecto cooperativo, teniendo como soportes el grado de desarrollo de comportamientos socialmente responsables, la delimitación de los comportamientos y la ejecución mediante indicadores, en su intención de desarrollar de manera homogénea los ámbitos económico, social y medioambiental y la identificación de relaciones entre comportamientos de RSE observados y los resultados económicos obtenidos” (Pérez-Sanz, J., Gargallo-Castel, A & Esteban-Salvador, L. 2019).

“La responsabilidad social empresarial es la integración voluntaria por parte de las empresas de las precauciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión europea, 2001).

"La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general" (Antelo & Robaina, 2015) “Una

empresa socialmente responsable es aquella cuyos directivos y propietarios son conscientes del efecto que las operaciones de la organización pueden ocasionar al interior y al exterior de la compañía. A esto. La RSE no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional" (Henríquez & Orestes, 2015).

De esta manera la responsabilidad social empresarial no se trata solo de que las empresas cumplan con las leyes impuestas por el estado y los entes gubernamentales, sino que por el contrario inviertan más en los recursos humanos y en el entorno que las rodea.

“Existen investigaciones que han analizado los diferentes factores que afectan el desempeño de las prácticas de RSE en las empresas. Algunos de los factores estudiados son el tamaño, el desempeño financiero y riesgo, observando distintos resultados para estos factores” (Méndez, 2019).

“Las prácticas de RSE tienen impacto en diversos grupos de interés como lo son: clientes, empleados, comunidad, entre otros. (Heydari, Perrini, 2011) proponen un modelo de relaciones donde se muestran los resultados que se obtendrían con los grupos de interés de acuerdo a si la relación es de carácter positiva o negativa. El lograr una relación positiva con los consumidores a través de productos de calidad y buen servicio genera un mayor compromiso por parte de estos lo que se ve reflejado en un incremento en ventas” (Mishra, 2010), (Suar, 2010),.

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que ha cobrado especial importancia en las últimas décadas. Dicha importancia se ha visto plasmada en un contexto internacional por la proliferación de normativas e índice cuyo objetivo fundamental es establecer

patrones en donde las empresas divulguen información respecto a las prácticas en temas relacionados a la RSE” (Valenzuela, 2015).

“El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa” (Díaz, 2014).

Otro de los objetivos de la RSE consiste en retribuir y beneficiar a todos los entes de la sociedad que son impactados de una forma u otra por las actividades que la empresa realiza, además busca la manera de contribuir con la sociedad para que la misma mejore cada día más.

“Sin embargo la RSE entre otras cosas tiene unas características que le permite determinar su desempeño en los mercados emergentes como es el tema del endeudamiento ya que las empresas con menor endeudamiento podrían tener una mayor flexibilidad para financiar actividades relacionadas con la responsabilidad, sin embargo aquellas con mayor deuda estarían un poco más limitadas en la implementación de estrategias de RSE, siendo importante también tener en cuenta como factores positivos el tamaño de la empresa y el desempeño financiero” (Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. 2019).

Las principales características de la responsabilidad social empresarial son:

- “La RSE está integrada en todos los procesos del negocio. Esto significa que todas las decisiones de negocios buscan un equilibrio entre los intereses de los diferentes actores involucrados”.
- “La RSE es personalizada. Cada empresa implementa la RSE de manera diferente, dependiendo de su tamaño, sector, cultura empresarial y estrategia”.
- “La RSE se puede implementar en PYMES y en grandes multinacionales. De hecho, es más fácil implementarla en una PYME, dado que se implementa el modelo de gestión sustentable antes de que la empresa empiece a crecer y así forma parte de la cultura organizacional” (De la Cruz, 2013).
- “Comienza a partir de esta suposición y argumenta que la RSE (por sus siglas en español Responsabilidad Social Empresarial) puede ser la estrategia óptima para minimizar los costos de transacción con las partes interesadas” (Freeman, 1984).
- “En la definición de la RSE propuesta por Carroll que incluye aspectos económicos, legales y éticos, se incorporó la parte económica como pieza primordial y es donde se hace una conexión entre la RSE y las finanzas” (Carroll, 1989).
- “La consecución de una relación consensuada y equilibrada con todos sus grupos de interés, así como la configuración de vínculos basados en la honradez y transparencia de actuaciones de cara a los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y el entorno ecológico” (Atondo, 2005).
- “La libre voluntad de la empresa de adoptar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés” (Moreno, 2004:2013).

- “Por otra parte, el buscar el bienestar de los empleados reduce los niveles de estrés y se logra una mayor satisfacción y compromiso por parte de estos, logrando una menor rotación de personal y ausentismo” (Zhang, 2010) (Jalil, 2010).

La responsabilidad social empresarial tiene algunos elementos notorios que la caracterizan, estos son: el compromiso de la empresa, la decisión voluntaria, el beneficio para la sociedad y público de interés, la conducta ética, el desempeño ambiental y por último la adaptabilidad. Dichos elementos hacen que la RSE sea indispensable hoy en día en el ámbito empresarial, debido a que dentro de la planeación estratégica de una organización se deben tener en cuenta todos esos elementos para poder llevar a cabo la implementación de estrategias de gestión que cumplan con los objetivos esperados dentro de misma.

“Es importante mencionar que las empresas deben adoptar una posición diligente y responsable con relación a la RSE, de modo que esta se convierta en una cultura en la dinámica del negocio, que garantizará mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y un crecimiento económico periódico. Paralelamente, es fundamental que todas las prácticas y operaciones sean congruentes con la necesidad que se requiere; en primer lugar, los trabajadores demandan cuestiones como la inversión en todo el marco de los recursos humanos, la salud y la seguridad; mientras que las prácticas dirigidas a respetar el medio ambiente tienen que ver primordialmente con la gestión de recursos naturales utilizados en la producción. Todo lo anterior se debe manejar adecuadamente para así abrir una vía para confirmar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad” (Díaz, 2014).

“Otro grupo de interés relevante es la comunidad; las donaciones como forma de inversión se deben realizar como parte de la estrategia corporativa considerando las relaciones estratégicas de interés de las empresas” (Finch, 2008).

“Así las cosas la RSE no está dada a que las empresas se conviertan en obras de beneficencia por cuanto las mismas tiene como fin la rentabilidad, sin embargo es necesario que estas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones, siendo esta una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y su crecimiento económico” (Díaz, N. 2014).

“Mencionan que algunos académicos sostienen que la integración de las prácticas de RSE crea directamente valor para los accionistas dado que al no satisfacer las necesidades de otros grupos de interés pueden enfrentarse a problemas como negativas de compra de los consumidores, dificultad para contratar y mantener personas talentosas dentro del compañía” (Eccles, 2014).

“Paralelamente, otros enfoques conciben una estrategia social de RSE, directamente conectada con la misión, visión y valores de la empresa que se incorpora en la cadena de producción/servicios y en la cadena de valor, así como en la gestión de las relaciones con los diversos grupos de la empresa” (Toro, 2006).

“La RSE se concibe como estratégica, formando parte esencial de la empresa y con alcance a largo plazo. En este sentido es posible destacar diversos estudios que sustentan que un mayor output social y una creación de valor para la empresa puede obtenerse de un enfoque estratégico más que de uno filantrópico o altruista” (Burke, 1996) y (Logsdon, 1996), (Husted, 2000) y (Allen, 2000), (Husted, 2006) y (Jesus, 2006).

Con lo anterior podemos observar la importancia de lograr posicionar nuestra empresa en un lugar de bajo endeudamiento por cuanto nos brindaría la posibilidad de realizar unas buenas inversiones en responsabilidad social empresarial, siendo esta una forma para lograr llegarle de una manera efectiva a los clientes, empleados y comunidad del entorno, creando buenas

sensaciones entre quienes hacen parte del negocio y ven el mismo como un alternativa que permitirá fortalecer el sector en que se desarrolla.

“En lo que respecta a las formas de gestión se ha logrado evidenciar un desplazamiento desde varios esquemas autocráticos, capataces, con enfoque único y enfocado a resultados, hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el resultado sino el proceso sean determinantes para el éxito de la gestión”(Loaiza y Pirela (2015). “Siendo este reforzado por Largacha y otros (2014) quien dice los estilos participativos implican darle poder a los empleados, quienes, al tener participación en las decisiones, desarrollan altos niveles de compromiso, lo que conlleva sentimientos de pertinencia elevados”(León, M., & León, R. 2018).

“Para Velázquez (2014) unas de las formas de gestión corresponden a reinventar productos y empaques, lanzar nuevos productos adaptados a la realidad y regulaciones, búsqueda de asesores, servir otros nichos de mercado, entender los cambios en las tendencias y necesidades de mercado, utilizar las redes sociales para reducir los costos de mercadeo, modificar canales de distribución mediante alianzas estratégicas con clientes, utilizar economías de escalas para ofrecer servicios a otras compañías y calcular los costos de servicio por segmento de clientes para desarrollar los más rentables” (León, M., & León, R. 2018).

“Es necesario incorporar la responsabilidad social empresarial como parte de la gestión moderna, dando cabida a las necesidades de los grupos de interés y creando valor compartido entre cada uno de ellos y la organización. Además, es urgente que haya una alineación de estrategia de creación de valor compartido con el modelo de negocio, para prevenir riesgos y anticiparse a ellos mismos” (Díaz, 2014).

Podemos deducir que la responsabilidad social es un área importante, no solo por ser tendencia industrial del siglo XXI para el sostenimiento y crecimiento de la economía E logra

mantener y avanzar dicha economía. También la Responsabilidad Social es una materia de estudio porque cada vez surgen nuevas técnicas, tendencias y pensamientos diferentes que se implementan en la responsabilidad social.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado concluimos que la importancia de la ejecución de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones radica en el poder obtener fidelidad y compromiso de sus empleados, confianza en sus clientes, posibilidad de nuevos negocios, una imagen corporativa positiva ante la sociedad, posiblemente aumento de la productividad y la rentabilidad para la empresa, mejoramiento de la cultura organizacional y probablemente capacidad financiera.

En la sociedad la responsabilidad social empresarial, impacta en diferentes aspectos, tanto en el consumidor cuidando su salud integral y física, utilizando productos amigables con el medio ambiente, siendo equitativos en los precios, promoviendo la transparencia y la ética, teniendo en cuenta la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente, buenas prácticas de publicidad y promoción, ofreciendo una información transparente al consumidor, basados en valores éticos.

Del estudio podemos concluir que la responsabilidad social empresarial ha venido tomando un valor importante en el desarrollo de las actividades de negocio, convirtiéndose en trascendental para lograr posicionar el mismo en niveles de rentabilidad efectiva, aceptabilidad en los clientes, satisfacción en los empleados y acogida por parte del entorno donde se desarrolla la actividad económica.

Instrumentos de Diagnóstico

Tabla 3

Diseño de instrumentos

Materia	Indicadores	Preguntas	Instrumento
fundamental o variables	que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental”		y población objeto de estudio**
Gobernanza de la organización	Visión general sobre la gobernanza de la organización	<p>¿Cuáles de estas decisiones toma la empresa para lograr los objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseña e implementa un plan estratégico. -Empoderar a los colaboradores. -Establecer metas. -Establecer plazos para cumplir las metas. -Identifica la finalidad de la organización. -Ninguna de las anteriores. 	
	Principios y consideraciones	¿Cuáles de las siguientes actividades de responsabilidad social practica la empresa?	

-
- Mejorar el entorno urbano
(mantenimiento y limpieza de espacios públicos).
 - Manifestar solidaridad social por una causa.
 - Promocionar la causa.
 - Prácticas empresariales socialmente responsables.
 - Cuidado de los recursos humanos.
 - Marketing social corporativo. (mejorar la salud pública, la seguridad, el medio ambiente o el bienestar general).
 - Donaciones y patrocinio.
 - Ninguna de las anteriores.

Procesos y estructuras de la toma de decisiones

¿La organización implementa técnicas, métodos, disposiciones o algún otro elemento “que permitan aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social” (ISO 26000, 2010)?

SI/NO

Derechos Humanos	Situaciones de riesgo para los	¿Existen ciertas circunstancias y ambientes en los que es más probable	Para todos los
-------------------------	--------------------------------	---	----------------

derechos humanos	que la organización tengan que enfrentarse a desafíos y dilemas relacionados con los derechos humanos? SI/NO	indicadores es necesario realizar una Encuesta aplicada a la gerente de Talento humano
Derechos económicos, sociales y culturales	La organización evalúa “los posibles impactos de sus decisiones, productos, servicios, así como de sus nuevos proyectos, en esos derechos” económicos, sociales y culturales, “incluyendo los derechos de la población local” (ISO 26000, 2010)? SI/NO	
Principios y derechos fundamentales en el trabajo	Cuáles de las siguientes acciones aborda la organización como principio y derecho fundamental en el trabajo, para asegurar el respeto por los derechos humanos: -Libertad de asociación y negociación colectiva.	

		-Trabajo forzoso.	
		-Igualdad de oportunidades y no discriminación.	
		-Trabajo infantil.	
		-Ninguna de las anteriores.	
Prácticas Laborales	Empleo y relaciones laborales	¿La organización asegura la “igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discrimina, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral” (ISO 26000, 2010)?	Para todos los indicadores es necesario realizar una Encuesta aplicada a la gerente de Talento humano
	Salud y seguridad en el trabajo	¿La organización tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?	
	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	¿La organización proporciona “a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, formación y	

		<p>aprendizaje práctico y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria” (ISO 26000, 2010)?</p> <p>SI/NO</p>
Medio ambiente	<p>Prevención de la contaminación</p>	<p>¿Qué aspecto controla organización para prevenir la contaminación del medio ambiente?</p> <p>-Emisiones al aire.</p> <p>-Vertidos al agua.</p> <p>-Gestión de residuos.</p> <p>-uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos.</p> <p>-otras formas identificables de contaminación.</p>
	<p>Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo</p>	<p>Dentro de las actividades de la organización, ¿Se mitigan los impactos del cambio climático relacionados con las actividades de la empresa?</p> <p>SI/NO</p>
	<p>Protección del medio</p>	<p>¿La organización toma medidas para eliminar o minimizar los impactos al medio ambiente?</p>

	ambiente,	SI/NO
	biodiversidad y	
	restauración de	
	hábitats	
	naturales	
Prácticas	Lucha contra la	¿La organización identifica los riesgos
Justas de	corrupción	de corrupción e implementa y mantiene,
Operación		políticas y prácticas que combatan la
		corrupción, y la extorsión?
		SI/NO
	Competencia	La organización establece
	leal	“procedimientos y otros mecanismos de
		salvaguarda para evitar involucrarse o
		ser cómplice
		de conductas anti-competencia” (ISO
		26000, 2010)?
		SI/NO
	Promoción de	¿La organización participa
	la	“activamente en incrementar la toma de
	responsabilidad	conciencia en las organizaciones con las
	social en la	que se relaciona respecto de principios y
	cadena de valor	asuntos de responsabilidad social” (ISO
		26000, 2010)?

		SI/NO
Asuntos de consumidores	Mercadeo justo, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas	¿La organización identifica “claramente su publicidad y sus actividades de marketing” (ISO 26000, 2010)?
		SI/NO
	Servicio al consumidor, apoyo y resolución de quejas y disputas	¿La organización analiza las quejas y mejorar las prácticas para responder a las quejas?
		SI/NO
	Protección de datos de los consumidores y privacidad	¿La organización “protege, según sea adecuado, los datos de carácter personal mediante salvaguardas adecuadas de Seguridad” (ISO 26000, 2010)?
		SI/NO
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Participación de la comunidad	¿La organización “participa en asociaciones locales mientras sea posible y adecuado, con el objetivo de contribuir al bien público y a los objetivos de

	desarrollo de las comunidades” (ISO 26000, 2010)?
	SI/NO
Educación y cultura	¿La organización “promueve, en particular, las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados (ISO 26000, 2010)?
	SI/NO
Inversión social	¿La organización invierte en programas sociales que contribuyen a proyectos “para los grupos vulnerables o discriminados y para personas con bajos ingresos” (ISO 26000, 2010)?
	SI/NO

Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la Aplicación del Instrumento

Tabla 4 Resultado aplicación del instrumento

Indicadores ISO 26000

¿Cuáles de estas decisiones toma la empresa para lograr los objetivos?

- Diseña e implementa un plan estratégico
- Empoderar a los colaboradores
- Establecer metas
- Establecer plazos para cumplir las metas
- Identifica la finalidad de la organización
- Ninguna de las anteriores

¿Cuáles de las siguientes actividades de responsabilidad social practica la empresa?

- Mejorar el entorno urbano (mantenimiento y limpieza de espacios públicos)
- Manifestar solidaridad social por una causa
- Promocionar la causa
- Prácticas empresariales socialmente responsables.
- Cuidado de los recursos humanos
- Marketing social corporativo. (mejorar la salud pública, la seguridad, el medio ambiente o el bienestar general)
- Donaciones y patrocinio
- Ninguna de las anteriores

¿La organización implementa procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social?

SI

¿Existen ciertas circunstancias y ambientes en los que es más probable que la tengan que enfrentarse a desafíos y dilemas relacionados con los derechos humanos?

SI

¿La organización evalúa los posibles impactos de sus decisiones, productos, servicios, así como de sus nuevos proyectos, en esos derechos económicos, sociales y culturales, incluyendo los derechos de la población local.?

SI

Cuáles de las siguientes acciones aborda la organización como principio y derecho fundamental en el trabajo, para asegurar el respeto por los derechos humanos:

- Libertad de asociación y negociación colectiva
- Trabajo forzoso
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Trabajo infantil
- Ninguna de las anteriores

¿La organización asegura la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discrimina, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral?

SI

¿La organización tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

SI

¿La organización proporciona a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria?

SI

¿Qué aspecto controla organización para prevenir la contaminación del medio ambiente?

- Emisiones al aire
- Vertidos al agua
- Gestión de residuos
- uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos
- otras formas identificables de contaminación

Dentro de las actividades de la organización, ¿Se mitigan los impactos del cambio climático relacionados con las actividades de la empresa?

SI



¿La organización toma medidas para eliminar o minimizar los impactos al medio ambiente?

SI



¿La organización identifica los riesgos de corrupción e implementa y mantiene, políticas y prácticas que combatan la corrupción, y la extorsión?

SI



La organización establece procedimientos y otros mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia?

SI



¿La organización participa activamente en incrementar la toma de conciencia en las organizaciones con las que se relaciona respecto de principios y asuntos de responsabilidad social?

SI



¿La organización identifica claramente su publicidad y sus actividades de marketing?

SI



¿La organización analiza las quejas y mejorar las prácticas para responder a las quejas?

SI



¿La organización protege, según sea adecuado, los datos de carácter personal mediante salvaguardas adecuadas de Seguridad?

SI



¿La organización participa en asociaciones locales mientras sea posible y adecuado, con el objetivo de contribuir al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades?

SI



¿La organización promueve, en particular, las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados?

SI



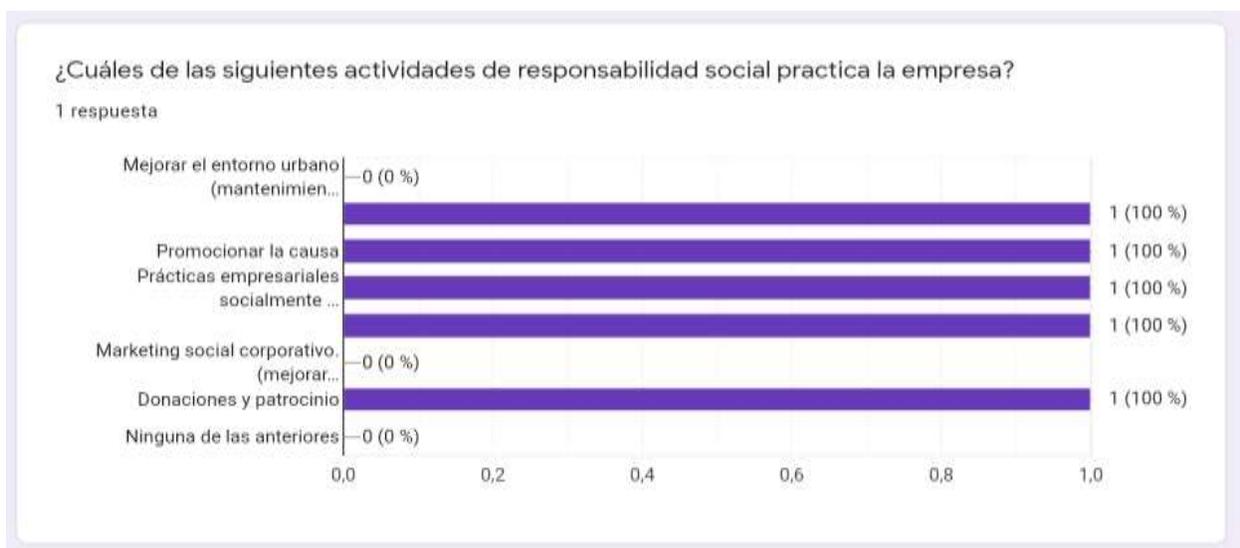
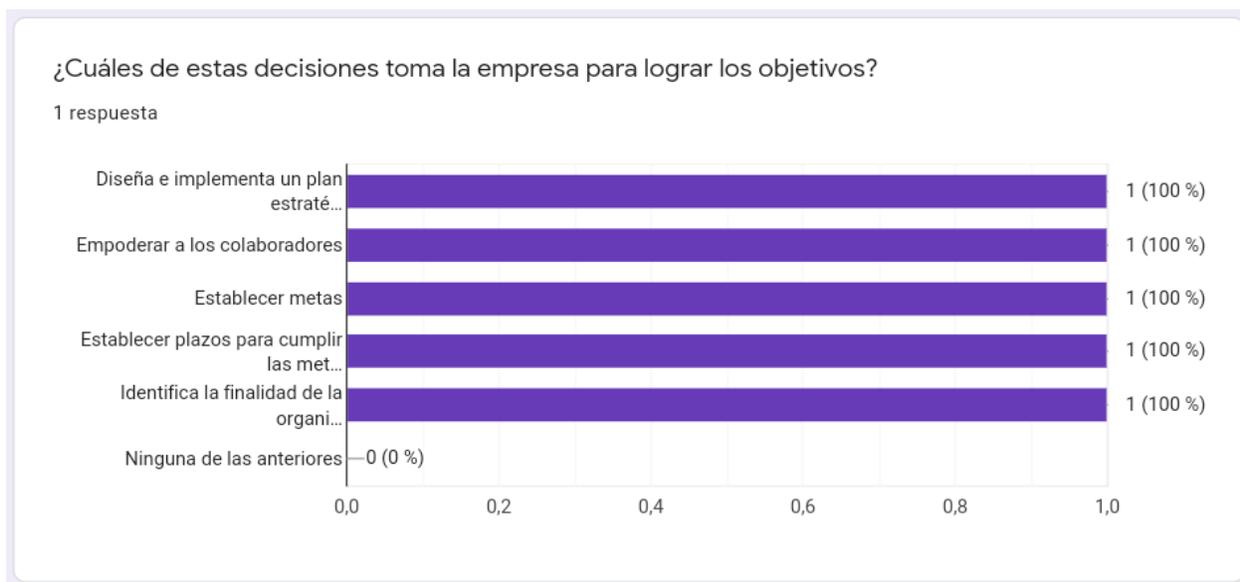
¿La organización invierte en programas sociales que contribuyen a proyectos para los grupos vulnerables o discriminados y para personas con bajos ingresos?

SI



Gráficos

Figura 1 Graficos



¿La organización implementa procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social?

1 respuesta



¿Existen ciertas circunstancias y ambientes en los que es más probable que la tengan que enfrentarse a desafíos y dilemas relacionados con los derechos humanos?

1 respuesta



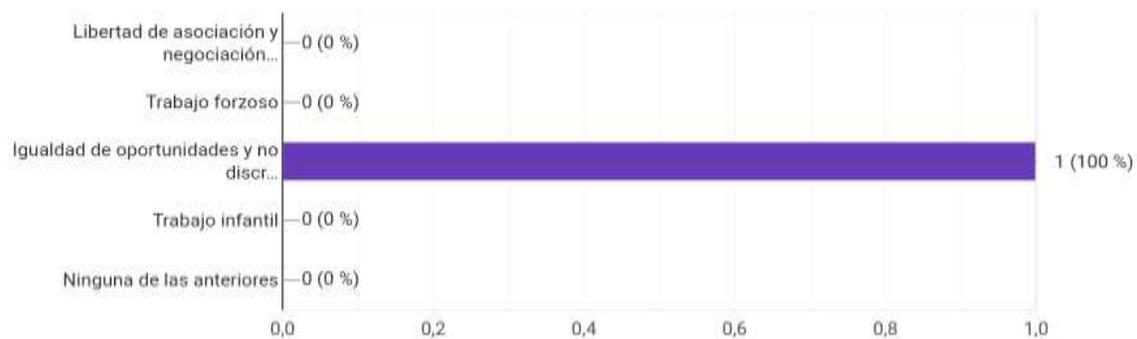
¿La organización evalúa los posibles impactos de sus decisiones, productos, servicios, así como de sus nuevos proyectos, en esos derechos económicos, sociales y culturales, incluyendo los derechos de la población local.?

1 respuesta



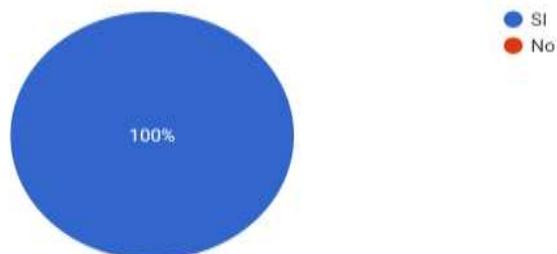
Cuáles de las siguientes acciones aborda la organización como principio y derecho fundamental en el trabajo, para asegurar el respeto por los derechos humanos:

1 respuesta



¿La organización asegura la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discrimina, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral?

1 respuesta



¿La organización tiene implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

1 respuesta



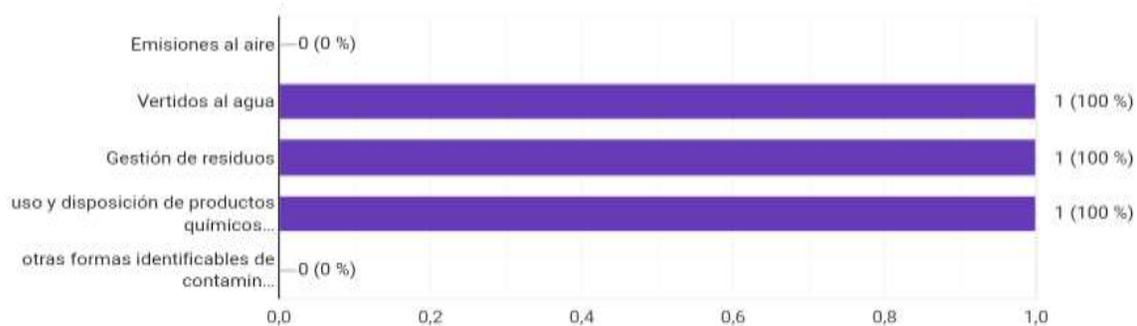
¿La organización proporciona a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje práctico y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria?

1 respuesta



¿Qué aspecto controla organización para prevenir la contaminación del medio ambiente?

1 respuesta



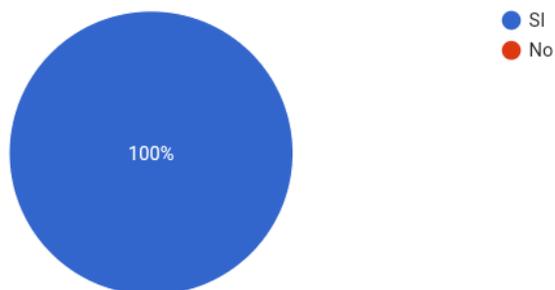
Dentro de las actividades de la organización, ¿Se mitigan los impactos del cambio climático relacionados con las actividades de la empresa?

1 respuesta



¿La organización toma medidas para eliminar o minimizar los impactos al medio ambiente?

1 respuesta



¿La organización identifica los riesgos de corrupción e implementa y mantiene, políticas y prácticas que combatan la corrupción, y la extorsión?

1 respuesta



La organización establece procedimientos y otros mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia?

1 respuesta



¿La organización participa activamente en incrementar la toma de conciencia en las organizaciones con las que se relaciona respecto de principios y asuntos de responsabilidad social?

1 respuesta



¿La organización identifica claramente su publicidad y sus actividades de marketing?

1 respuesta



¿La organización analiza las quejas y mejorar las prácticas para responder a las quejas?

1 respuesta



¿La organización protege, según sea adecuado, los datos de carácter personal mediante salvaguardas adecuadas de Seguridad?

1 respuesta



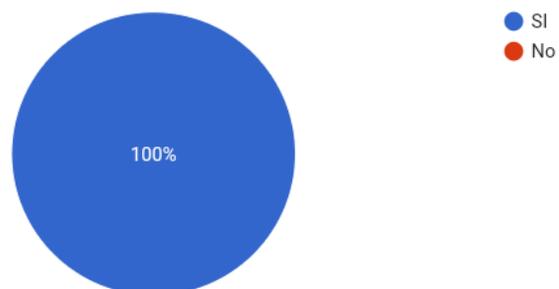
¿La organización participa en asociaciones locales mientras sea posible y adecuado, con el objetivo de contribuir al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades?

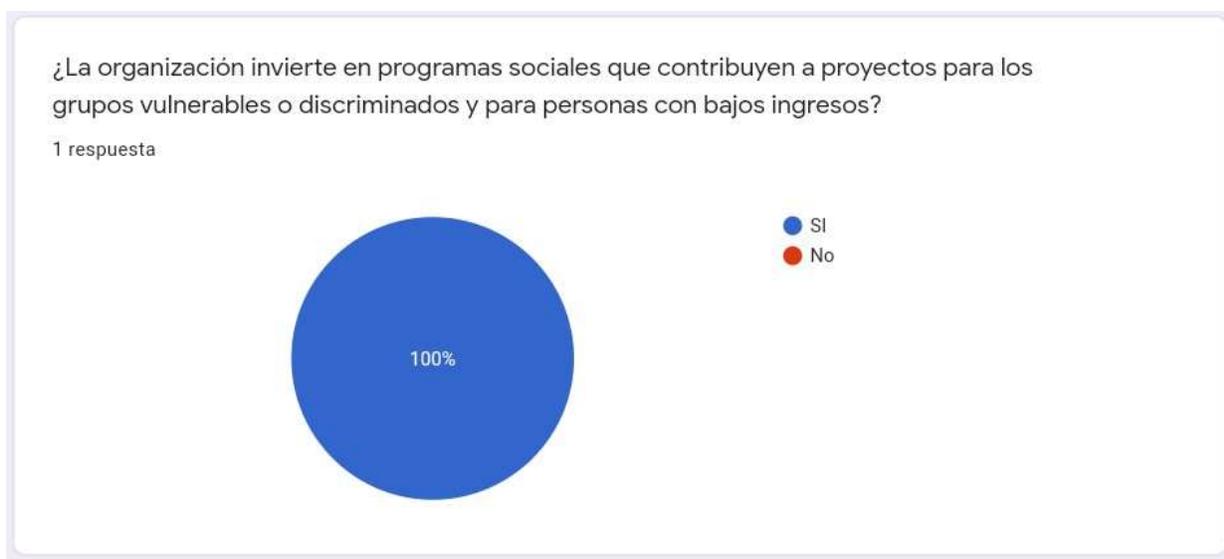
1 respuesta



¿La organización promueve, en particular, las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados?

1 respuesta





Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados de la Aplicación del Instrumento

Gobernanza de la organización

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede concluir que la empresa POSTOBON S.A tiene muy bien definida la visión con respecto a la gobernanza de la organización, la empresa cuenta con planes estratégicos definidos para cada área de la misma, además de empoderar a los colaboradores lo que puede ser muy beneficioso para la empresa ya que gracias a esto sus empleados muy seguramente crearan una mentalidad empresarial además de poder afrontar retos y aprovechar nuevas oportunidades como lo puedan ser el cumplimiento de metas ya que la empresa POSTOBON S.A tiene establecidas metas y plazos para cumplirlas. POSTOBON S.A es una empresa que claramente identifica la finalidad de su organización.

Asimismo, podemos observar que POSTOBON S.A es una empresa comprometida con la responsabilidad social, ya que practican actividades como manifestar y promocionar solidaridad social por una causa, además de esto la organización realiza prácticas empresariales socialmente

responsables, cuidado de los recursos humanos, donaciones y patrocinio, lo que puede mejorar la imagen de la empresa y potenciar sus productos y servicios ante sus consumidores, llevando a la empresa a aumentar sus ventas y haciendo que se posicione en el mercado.

Derechos Humanos:

De acuerdo a los resultados la organización se enfrenta a circunstancias relacionadas con derechos humanos en ciertos grupos vulnerables que posiblemente están afectados por la corrupción donde hay riesgo de pobreza y problemas de salud, por eso la empresa evalúa el impacto dentro de sus políticas, trabajando por la igualdad de oportunidades, donde no se discrimine a nadie por su raza, condición social, religión, discapacidad entre otras, respetando la dignidad de las personas y disponiendo de recursos para la población vulnerable.

Con lo anterior logramos observar el cumplimiento del 100% sin coeficiente de variación que evidencie cambios, así se puede ver que la integración de la materia fue del 100% respecto de las preguntas evaluadas, por cuanto la organización acepta la existencia de circunstancias en que la organización enfrenta retos afines con derechos humanos, evalúa los impactos de sus medidas, productos y servicios, incluyendo la población local e identificad las acciones abordadas como principio y derecho fundamental en el trabajo, donde en este último se observa una total aplicación de la equivalencia de oportunidades y antidiscriminación, por encima de la libertad de asociación, trabajo forzoso y trabajo infantil calificadas con un 0%.

Con ello no se detectan debilidades en la garantía a los derechos humanos, puesto que no se registraron respuestas negativas y tampoco división en las respuestas, observando por el contrario una positiva respuesta a la implementación de los indicadores de situación de riesgo, siendo estos temas relevantes en los que se muestra que la empresa ha venido trabajando para mantener sus altos estándares de cumplimiento en esta materia fundamental que impacta

directamente a la humanidad de todas las personas que conforman la cadena dentro de la actividad.

Prácticas Laborales:

La empresa POSTOBON S.A le ofrece a sus colaboradores igualdad de oportunidades y no los discrimina ya sea directa o indirectamente en ninguna practica laboral, además de esto la organización implementa métodos de seguridad y salud en el trabajo asegurando el bienestar para sus trabajadores y el cumplimiento de esta norma.

Por otro lado la empresa asegura que proporciona a todos los colaboradores, acceso a los diferentes servicios de fortalecimiento en conocimientos avanzados, lo que hace a POSTOBON S.A una empresa atractiva y deseada ante las personas para trabajar, de esa manera la organización tiene mayor posibilidad de adquirir personal idóneo y apto para desarrollar las labores que se requiera.

Lo anterior es producto del cumplimiento en promedio del 100%, encontrando la integración de la materia también en el 100%, en cuanto a que la organización mantiene un equilibrio entre el empleo y las relaciones laborales, cumple con las políticas de seguridad y salud en el trabajo y es dedicada al componente humano y de formación cercana al tabajador, implementando en general buenas prácticas laborales en el entorno en el que se desempeña.

Es importante mencionar que no se evidencian debilidades en estos presupuestos por cuanto las respuestas fueron en su totalidad positivas, dejando ver la existencia de prácticas laborales acordes dentro de los indicadores de estudio, convirtiéndose en un factor satisfactorio para la empresa ya que se han venido teniendo en cuenta los contenidos de esta materia

fundamental, siendo esto un valor importante a la hora de calificar la responsabilidad con la que la empresa desarrolla su actividad.

Medio ambiente:

Se observa el cumplimiento del 100% sin coeficiente de variación que evidencie cambios, así se puede ver que la integración de la materia fue del 100% respecto de las preguntas evaluadas, por cuanto la organización muestra los aspectos que controla para prevenir la contaminación del medio ambiente, mitiga los impactos del cambio climático y toma medidas para eliminar o minimizar los impactos en cuidado del medio ambiente, donde en los aspectos a controlar se observa un cumplimiento en vertidos de agua, gestión de residuos y uso y disposición de productos químicos, sobre las emisiones de aire y otras formas identificables de contaminación.

Por tanto no se detectan debilidades en la garantía al medio ambiente, puesto que no se registraron respuestas negativas y tampoco división en las respuestas, observando por el contrario una positiva respuesta a la implementación de los indicadores de prevención de la contaminación, mitigación del cambio climático y adaptación al mismo y protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitat natural, siendo estos temas relevantes en los que se muestra que la empresa ha venido trabajando para mantener sus altos estándares de cumplimiento en esta materia fundamental que impacta directamente el medio ambiente en el que desarrolla su actividad.

Según los resultados de la herramienta implementada en POSTOBON S.A, Podemos identificar que la empresa cumple con el 100% con la normatividad de depósito de residuos sólidos y productos químicos, además cuenta con un vertido de agua.

Así mismo tiene establecido políticas, procesos y medidas que ayudan a minimizar el impacto

ambiental. Ayudando así el cuidado del medio ambiente y climático, a su vez desarrollando su actividad económica sin ningún inconveniente.

Prácticas Justas de Operación:

El cumplimiento fue en promedio del 100%, la integración de la materia también fue del 100%, en cuanto a que la organización identifica los riesgos de corrupción e implementa y mantiene, políticas y prácticas que combatan la corrupción, y la extorsión, así como que la organización tiene procedimientos y demás sistemas de protección para evitar inmiscuirse o ser artífice de conductas en contra de la competencia y esta organización participa enérgicamente en aumentar la toma de decisiones en las empresas con las que se interrelaciona en cuanto a cuestiones de responsabilidad social.

No se evidencian debilidades en estos presupuestos por cuanto las respuestas fueron en su totalidad positivas, dejando ver la existencia de prácticas justas de operación dentro de los indicadores de lucha contra la corrupción, competencia leal y promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor, convirtiéndose en un factor satisfactorio para la empresa ya que se han venido teniendo en cuenta los contenidos de esta materia fundamental, siendo esto un valor importante a la hora de calificar la responsabilidad con la que la empresa desarrolla su actividad.

Asuntos de consumidores:

Se encuentra un cumplimiento promedio del 100%, la integración de la materia también fue del 100%, en cuanto a que la organización identifica su parte publicitaria y desarrollo de marketing, analiza las quejas y analiza las prácticas y protege la información personal con las que relaciona respecto de los asuntos de los consumidores donde a pesar que el entrevistado no hace parte del área de ventas, conoce desde la información compartida por los trabajadores en las reuniones de talento humano, la percepción de la empresa en este tema.

No se evidencian debilidades en estos presupuestos por cuanto las respuestas fueron en su totalidad positivas, dejando ver la existencia de mercadeo justo, información objetiva e imparcial y practicas contractuales justas, servicio al consumidor, apoyo y resolución de quejas y disputas, protección de datos de los consumidores y privacidad, convirtiéndose en un factor satisfactorio para la empresa ya que se han venido teniendo en cuenta los contenidos de esta materia fundamental, siendo esto un valor importante a la hora de calificar los asuntos de consumidores respecto del calificativo de la empresa.

En la empresa POSTOBON S.A. según la encuesta realizada, podemos analizar que la empresa cuenta con procesos y estrategias de publicidad desarrolla correctamente formando crecimiento económico y a la vez implementa el marketing para obtener resultados positivos. La empresa recolecta las sugerencias y quejas. Para establecer respuesta e implementarlos para mejorar los procesos de atención y proveer los productos a sus consumidores, prestando un excelente servicio con calidad.

Participación activa y desarrollo de la comunidad:

El promedio de cumplimiento fue del 100% sin coeficiente de variación que evidencie variaciones, así logramos ver que la integración de la materia fue del 100% respecto de las preguntas evaluadas, por cuanto la organización apoya el contenido local, con el propósito de ayudar a los intereses públicos y el avance de la comunidad, promueve las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables e invierte en programas sociales que contribuyan a proyectos para los menos favorecidos y rechazados socialmente.

No se detectan debilidades en la identificación de necesidades de la comunidad, puesto que no se registraron respuestas negativas y por el contrario se logró observar una positiva implementación de los indicadores de participación de la comunidad, educación de la cultura e

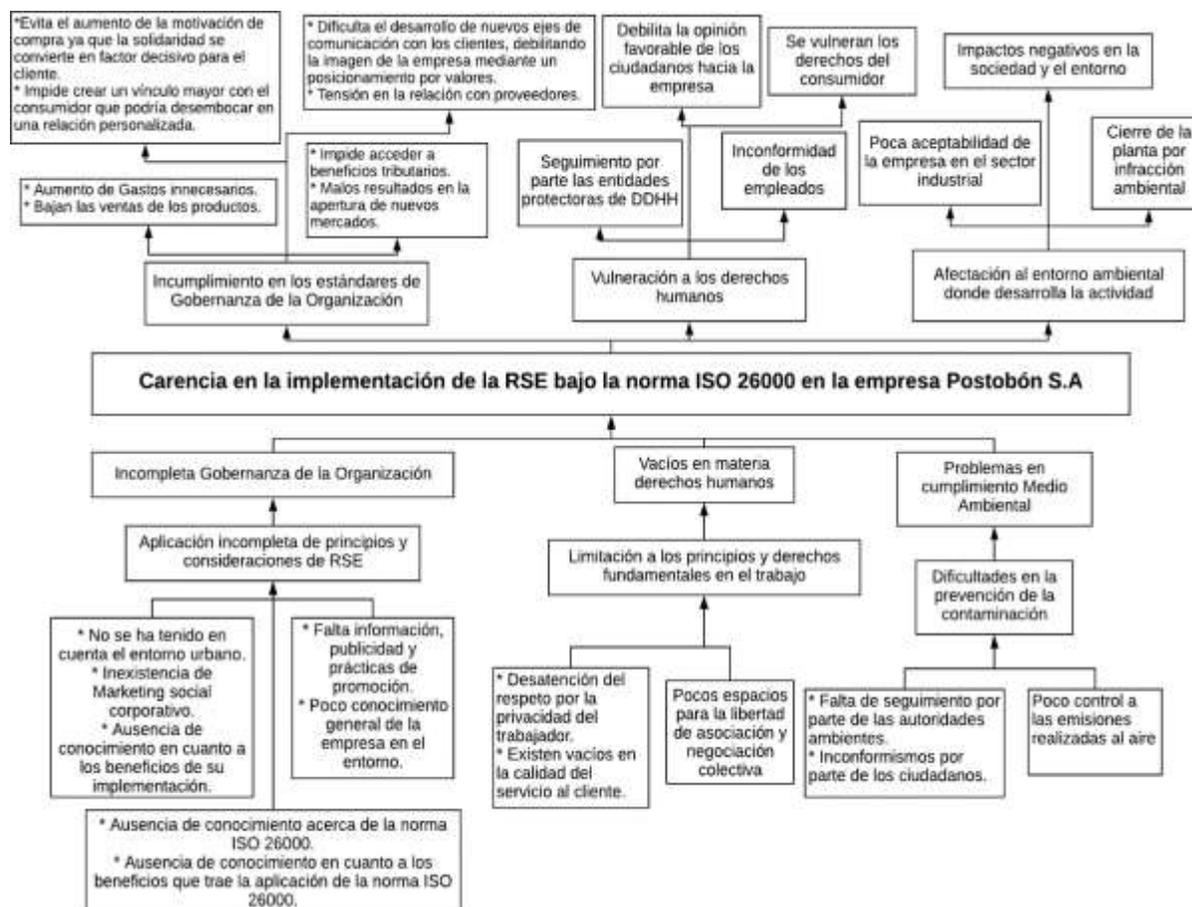
inversión social, siendo estos temas relevantes en los que se muestra la empresa ha venido trabajando para mantener sus altos estándares de cumplimiento en esta materia fundamental que impacta directamente a los clientes y el entorno social en el que se desarrolla la actividad económica.

Matriz

Entendiendo el marco lógico como “una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos con énfasis hacia la orientación por objetivos, grupos beneficiarios y facilitar la comunicación y participación entre las partes” (Sanchez, 2007, p. 329), convirtiéndose en una ayuda para pensar, hemos llevado a cabo el desarrollo de la segunda etapa para llevar a cabo la metodología, como es la planificación, en la que convertimos el proyecto en un sistema operativo que de manera mas oportuna se ejecute prácticamente. “La matriz nos ayuda a identificar el problema, las causas y efectos de la organización, dando así lugar para realizar estrategias de mejora, se ha elaborado la siguiente matriz de marco lógico” (Sanchez, 2007, p. 332).

Muestra del Problema

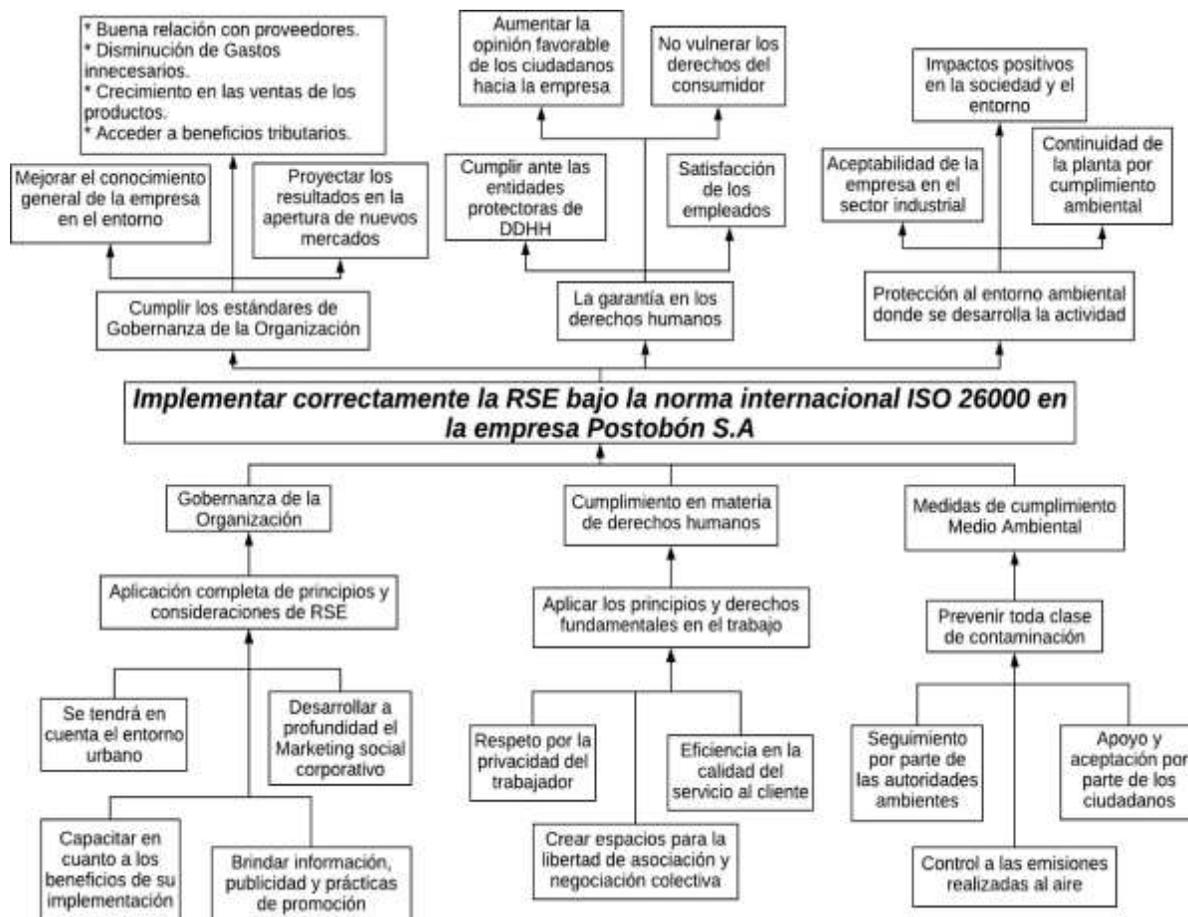
Figura 2 Muestra del problema



Fuente: Elaboración Propia

Muestra de Soluciones

Figura 3 Muestra de Soluciones



Fuente: Elaboración Propia

Explicación

Partiendo de la existencia de la empresa Postobón S.A – Gaseosas de Duitama a la cual le aplicamos una herramienta (encuesta), graficamos y analizamos sus resultados en la fase 3 del Diplomado, para esta fase inicialmente procedimos a realizar un análisis de involucrados, identificando clientes, proveedores, familias del entorno, corporaciones autónomas regionales,

empleados, ongs, entre otros, a quienes clasificamos y analizamos respecto de la actividad desarrollada por la empresa.

Luego procedimos a analizar el problema identificando las dificultades que perjudican el grupo objeto con el que se busca laborar, diferenciando entre las causas, el problema mismo y sus efectos o consecuencias. Para ello utilizamos el árbol de problemas en el que ordenamos las ideas y definimos el problema central o focal que se pretende solucionar con el proyecto, así mismo definimos los efectos que estarían relacionados con la base, construyendo una muestra para verificar su importancia siguiendo un orden causal ascendente, llegando a la conclusión que la base necesita un cambio para lo cual procedió a identificar las causas del problema central detectado, llegando hasta las alternativas de solución del inconveniente mediante la construcción en encadenamiento, para lo cual integramos en un solo llamado (árbol de problemas), revisando la validez e integridad del mismo.

“El análisis de los objetivos (medios y fines) permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas, donde cambiamos todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que estimamos son deseadas y viables de ser alcanzadas, donde todas las causas del árbol de problemas las transformamos en medios en el árbol de objetivos, lo que eran efectos los transformamos en fines y lo que era el problema central lo convertimos en el objetivo central o propósito del proyecto” (Sanchez, 2007).

Definición de Mapa estratégico:

“Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará”. (Esan, 2017).

“El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva, un mapa estratégico bien constituido y coherente con permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización”(Esan, 2017).

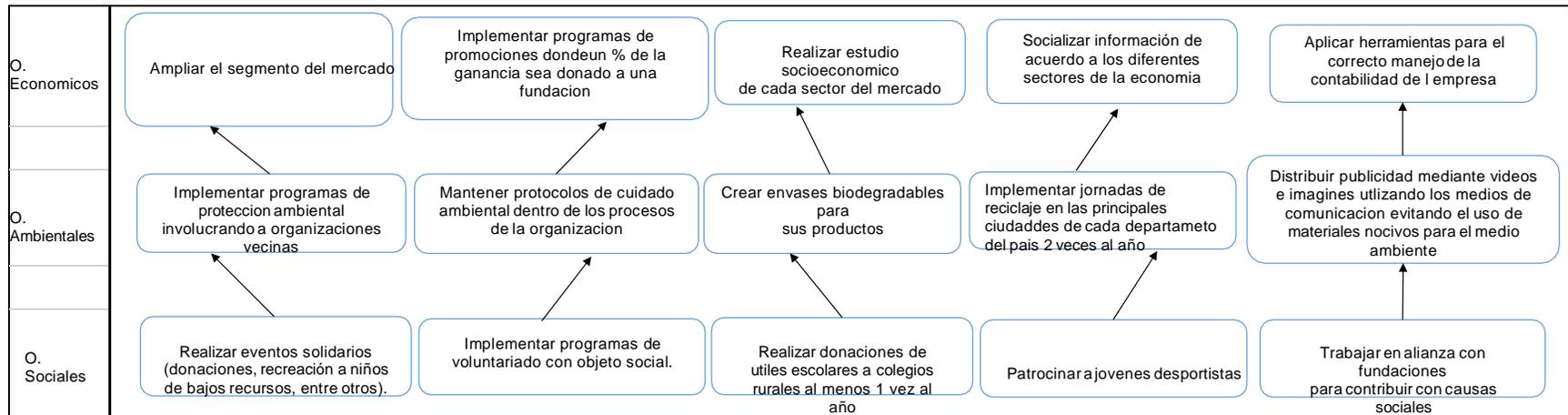
“Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando cuatro perspectivas”:

1. “**Aprendizaje y crecimiento:** perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional” (Esan, 2017).
2. “**Procesos internos:** se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes” (Esan, 2017).
3. “**Clientes y mercado:** define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado”(Esan, 2017).
4. “**Perspectiva financiera:** enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas” (Esan, 2017).

A continuación, mostramos el mapa estratégico para la empresa POSTOBON S.A:

Mapa Estratégico Postobon S.A

Figura 4 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Indicadores

Tabla 5

Indicadores

	Estrategias	Indicadores	Meta primer año
Objetivos Económicos	Ampliar el segmento del mercado	Nuevos segmentos de mercado (por años)	40%
	Implementar programas de promociones donde un % de la ganancia sea donado a una fundación	Resultados en ventas	30%
	Realizar estudio socioeconómico de cada sector del mercado	Nuevos segmentos de mercado (por años)	30%
	Socializar información de acuerdo a los diferentes sectores de la economía	Nuevos segmentos de mercado (por años)	30%
	Aplicar herramientas para un mejor orden en la contabilidad empresarial	Software financiero	70%

	Implementar programas de protección ambiental involucrando a organizaciones vecinas	Grado de satisfacción de la sociedad	50%
	Mantener protocolos de cuidado ambiental dentro de los procesos de la organización	Disminución de suministro de materiales ambientales (agua, electricidad)	60%
Objetivos Ambientales	Crear envases biodegradables para sus productos	Disminución de inversión en relación con producción de empaques	70%
	Implementar jornadas de reciclaje en las principales ciudades de cada departamento del país 2 veces al año	Cantidad de ciudades beneficiadas	50%
	Distribuir publicidad mediante videos e imagines utilizando los medios de comunicación evitando el uso de materiales nocivos para el medio ambiente	Ahorro en publicidad física en cifras	70%
Objetivos Sociales	Realizar eventos solidarios (donaciones, recreación a niños de bajos recursos, entre otros).	Grado de aceptación en lo social y del entorno	40%

Implementar programas de voluntariado con objeto social.	Grado de aceptación en lo social y del entorno	40%
Realizar donaciones de útiles escolares a colegios rurales al menos 1 vez al año	Número de niños beneficiados	30%
Patrocinar a jóvenes deportistas	Numero de jóvenes deportistas beneficiados	60%
Trabajar en alianza con fundaciones para contribuir con causas sociales	Cantidad de fundaciones asociadas	30%

Fuente: Elaboración Propia

Explicación a Partir de la Dimensión Económica, Social y Ambiental.

Dentro de los objetivos que planteamos, para que Postobón S.A. implemente la Responsabilidad Social Empresarial bajo la norma internacional, esta los objetivos ambientales, para implementarlos debemos aplicar un plan de manejo ambiental listo para ejecutar, los procesos que se deben hacer es recolectar información del entorno, implementar programas de protección ambiental, hacer una socialización con el personal involucrado, efectuar el sistema de gestión ambiental y debe ser aprobado por las autoridades ambientales, ofreciendo protección al entorno ambiental de la empresa, para obtener finalmente un impacto positivo en el medio ambiente.

Al aplicar el plan de mejora e implementación de la RSE, Postobon S.A, tendría una reestructura en las estrategias de producción y comercialización, enfocando en las necesidades de

los clientes y mejorando las condiciones laborales de los trabajadores, orientando al trabajo en equipo y cumpliendo las metas de ventas, de igual manera se aplicara una gestion de mercadeo, distribucion y merkating, dando lugar crecimiento económico y mejorando el entorno económico de la organización.

La empresa Postobon S.A, ejecutando la RSE, no solo mejoraría en el entorno ambiental ni económico, sino tendría un impacto positivo en el entorno social, puesto las relaciones y las comunicaciones internas-externas de la organización, se mejoraría y tendría como resultado: la motivación, responsabilidad y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Cumpliendo con a cabalidad las normas ISO 26000, la organización tendrá una mejora en todo aspecto y entorno que compone la organización.

Plan Estratégico

Tabla 6

Plan estratégico

Dimensión	Objetivo	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
	estrategico	Ampliar el segmento del mercado	1 año	7 Millones de Pesos	Nuevos segmentos de mercado (por años)

	Implementar programas de promociones donde un % de la ganancia sea donado a una fundacion	4 meses	4 Millones de Pesos	Resultados en ventas
Economica	Aumentar la motivación de compra en los consumidores , logrando el posicionamiento de la empresa en el mercado	6 meses	12 Millones de Pesos	Nuevos segmentos de mercado (por años)
	Realizar estudio socioeconomico de cada sector del mercado	6 meses	3 Millones de Pesos	Nuevos segmentos de mercado (por años)
	Socializar información de acuerdo a los diferentes sectores de la economia	6 meses	3 Millones de Pesos	Nuevos segmentos de mercado (por años)
	Aplicar herramientas para el correcto manejo de la contabilidad de la empresa	3 meses	18 Millones de Pesos	Software financiero
	Realizar eventos solidarios (donaciones, recreación a niños de bajos recursos, entre otros).	6 meses	10 Millones de Pesos	Grado de satisfacción de la sociedad y clientes

Social	Aumentar la opinion favorable de los consumidores hacia la empresa y a su vez contribuir con el desarrollo social de la comunidad fortaleciendo la marca	Implementar programas de voluntariado con objeto social.	6 meses	3 Millones de pesos	Grado de satisfaccion de la sociedad y clientes
		Realizar donaciones de utiles escolares a colegios rurales al menos 1 vez al año	3 meses	5 Millones de Pesos	Numero de niños beneficiados
		Patrocinar a jovenes deportistas	6 meses	20 Millones de Pesos	Numero de jovenes deportistas beneficiados
		Trabajar en alianza con fundaciones para contribuir con causas sociales	1 año	12 Millones de pesos	Cantidad de fundaciones asociadas
		Implementar programas de proteccion ambiental involucrando a organizaciones vecinas	6 meses	15 Millones de pesos	Grado de satisfaccion de la sociedad

Ambiental	Mantener protocolos de	9 meses	3 Millones	Disminuci
	Establecer cuidado ambiental		de pesos	ón de
	medidas de cuidado y dentro de los procesos de la organización			suministro
	compensacio			de
	n ambiental			materiales
	con el fin de			ambientale
	cumplir			s(agua,
	normas y			electricida
	fortalecer la	6 meses	30	d)
	imagen de la	Crear envases	30	Disminuci
	empresa	biodegradables para sus	Millones	ón de
		productos	de Pesos	inversión
				en
				relacion
				con
				produccio
				n de
				empaques
	Implementar jornadas	6 meses	8 Millones	Cantidad
	de reciclaje en las		de Pesos	de
	principales ciudades de			ciudades
	cada departameto del			beneficiad
	pais 2 veces al año			as

Distribuir publicidad mediante videos e imagenes utilizando los medios de comunicacion evitando el uso de materiales nocivos para el medio ambiente	1 mes	20 Millones de Pesos	Ahorro en publicidad fisica en cifras
--	-------	----------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Comprendimos la implementación y cumplimiento de la norma ISO 26000 como una forma en que las organizaciones pequeñas, medianas y grandes, pueden mejorar y operar de una manera socialmente responsable.

Diseñamos un instrumento de diagnóstico, resultados y análisis para la identificación del problema central en la empresa POSTOBON S.A

Definimos el marco lógico y el mapa estratégico explicándolo a partir de las dimensiones económica, social y ambiental para la empresa POSTOBON S.A

Formulamos un plan de mejora para la consolidación del plan de responsabilidad social empresarial para la empresa POSTOBON S.A

Diseñamos un código de ética empresarial para POSTOBON S.A.

Referencias

- Acebron Group. La importancia de la responsabilidad social corporativa en las empresas. Blog de acebron group. <https://www.acebrongroup.com/importancia-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Álvarez AB, Montoya Flores MT. 2013. De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. *Administracion y Organizaciones* 51-77.
- Biblioteca virtual Unad. <https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94926829&lang=es&site=ehost-live>
- Arévalo-Martínez, R.-I., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. (Spanish). *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11. Biblioteca virtual Unad. <http://eds.b.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=89dc6f56-5723-4110-b3e3-100527bec4f9%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=140256523&db=zbh>
- Bernal, E. (2010). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 79. Biblioteca virtual Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=52989407&lang=es&site=ehost-live>
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nóesis: Revista de Ciencias*

Sociales y Humanidades, 24(48), 74–99. Biblioteca virtual

Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102859522&lang=es&site=eds-live&scope=site>

CARR, C. , 2018. Sostenibilidad. Salem Press Encyclopedia. Biblioteca virtual Unad.

<http://search.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89475396&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Daibelys Neró. 13 de mayo de 2014. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su

importancia. Blog de mintecom.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/13/responsabilidad-social-empresarial-rse-y-su-importancia/>

De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, 19(2), 69–118. Biblioteca virtual Unad.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117625019&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido,

Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144. Biblioteca virtual Unad.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>

El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. Recuperado de

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/download/562/363&ved=2ahUKEwitw_Dep9zoAhW

[tna0KHRHgA0IQFjAFegQICRAB&usg=AOvVaw3In4bdAIC4zjjdIzAx1H_M&csid=1586469056923](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/)

Esan, C. (2017). ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?. Conexión esan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>

Francesc Oliveras. Octubre 2016. Que es la excelencia empresarial. Blod grupo paya. <https://blog.grupo-pya.com/la-excelencia-empresarial/>

Francesc, E, 2016. Que es excelencia estratégica. Blog pya. <https://blog.grupo-pya.com/la-excelencia-empresarial/>

Gabishita RuIiz.2019. Ética según varias definiciones de diferentes autores. Scribd. <https://es.scribd.com/doc/185018472/Etica-segun-varias-definiciones-de-diferentes-autores>

Gioffreda, C. (2019). Los Pilares Del Pensamiento Estratégico: La Negociación, La Compulsión Y La Destrucción Aplicado Al Caso Argentino*. *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–352. Biblioteca virtual Unad. : <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140905579&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Giraldo, J. 2020. Gerencia estratégica. Word press. <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

González, Y., Manzano, O & Torres, M. (2019). Capítulo 1: Evolución de la responsabilidad social universitaria: Línea del tiempo y análisis bibliométrico. *Libros Universidad*

Nacional Abierta Y a Distancia, 31 - 52. Biblioteca virtual Unad.

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3137>

Guillermo Ronda. Marzo 2020. Un concepto de estrategia. Gestio polis.

<https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad Social. ISO

2010. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO 26000 (2010). Guía de responsabilidad social. ISO 26000:2010

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://americ latinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf&ved=2ahUKEwj4LCxkrfqAhXwct8KHQBRAzQQFjACegQIBBAB&usq=AOvVaw3PtypaGOPF-gIR7mEydcb1>

ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto. ISO 2010.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

James Midgley. 2018. Desarrollo social. Centros de estudio de comisiones social.

http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_dsocial.htm

León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector

Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. Biblioteca virtual

Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Lina Malagon, (2014). POSTOBON S.A.: MISION Y VISION. Recuperado de

<http://espresapostobon.blogspot.com/2014/05/mision-y-vision.html?m=1>

- Llanes, M & Salvador, Y. (2018). Convergencia de la ética pública y los objetivos de desarrollo sostenible: resorte subjetivo valioso. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1–28. Biblioteca virtual Unad.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=132100014&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Marulanda, N., & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información Tecnológica*, 30(3), 269–276. Biblioteca virtual Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis Económico*, 34(86), 197–217. Biblioteca virtual unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=136796612&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Midgley, J 1995. *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*, Londres, Sage. Centros de estudio cesop comisiones social.
http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_dsocial.htm
- MSc. María José Pérez Espinoza, MSc. Cacibel Espinoza Carrión, MSc. Beatriz Peralta Mocha. Agosto 26 de 2016. La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Universidad y Sociedad* vol.8 no.3 Cienfuegos. Blog de scielo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023

Muñoz, E & Quinteros, M. (2018). Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017: estudio de caso del proyecto “Contigo en tus finanzas en aula” del Banco de Crédito del Perú. Biblioteca virtual unad.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.AF49E844&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. Investigación bibliotecológica, 23(48), 105-126. Biblioteca virtual unad. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005

Ocampo, O, García, J, Ciro, L & Forero, Y (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. Pag 72-90. Scielo.

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>

Olga Román Muñoz. Diciembre 2010. El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. Dex.

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/download/562/363&ved=2ahUKEwitw_Dep9zoAhWtna0KHRHgA0IQFjAFegQICRAB&usg=AOvVaw3In4bdAIC4zjjdIzAx1H_M&cshid=1586469056923

Organización Ardila Lülle, (2018). Informe de sostenibilidad 2018. Recuperado de

<http://www.postobon.com/sostenibilidad/informe-sostenibilidad>

Orlando E. Contreras-Pacheco, Aura Cecilia Pedraza Avella, Mauricio José Martínez Pérez.

2017. La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia, *Estudios Gerenciales*, Volume 33, Issue 142, Pages 13-23. Scince direct.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300074>

Pérez-Sanz, J., Gargallo-Castel, A & Esteban-Salvador, L. (2019). Prácticas de RSE en

cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 137–178. Biblioteca virtual Unad.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140495890&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y*

Organizaciones, 15(29), 61–78. Biblioteca virtual

Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y*

Organizaciones, 15(29), 61–78. Recuperado

de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Portal de empleo Cadiz. Grupos de interés. Grupo de interés.

https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php

Postobon,(2017). Codigo de conducta, 6-11.

https://www.postobon.com/sites/default/files/codigo_conducta_proveedores_2.pdf

Postobón,(2017). Programa de transparencia y etica empresarial.

https://www.postobon.com/sites/default/files/programa_de_transparencia_y_etica_empresarial.pdf

Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. 2020. “Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile.” *Información Tecnológica* 31 (1): 133–40. Biblioteca virtual Unad.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. 2020. “Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile.” *Información Tecnológica* 31 (1): 133–40. Recuperado

de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Raul Olay. Abril 2013. Pensamiento estratégico. Grandes pymes.

<https://www.grandespymes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/>

Reclutamiento y outsourcing de personal. 22 de octubre de 2019. Importancia de la responsabilidad social para la empresa. Blog de adecco.

<https://blog.adecco.com.mx/importancia-responsabilidad-social-empresarial/>

Rodríguez, Y, Cabrera, J & Frías, B (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. pg 180–89. Biblioteca virtual

Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial-ISSN: 1317-8822, Universidad de los andes. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>

Vargas-Chaves, I & Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. Jurídicas, 2, 42. Biblioteca virtual Unad. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.61c76f17644f498cba5f59d3917aefb9&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Wikipedia. Mayo 2020. Sostenibilidad. Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Sostenibilidad>

Anexos

Link Codigo de Etica empresa POSTOBON S.A.

<https://editor-storage.reedsy.com/books/162465/exports/success/3003f867-e6a4-42d3-8b4e-8bb7e36bcdcd/202007071438-diplomado-de-profundizacion-en-gerencia-estrategica-y-responsabilidad-social.zip>