

**Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Miele, Panelas y
Orgánicos, La Moralita**

Ana Maria Cortes

Mónica Yisela Morales Ordóñez

Diego Alejandro Rodriguez

David Fernando Sosa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

Noviembre, 2021

**Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Miele, Panelas y
Orgánicos, La Moralita**

Ana Maria Cortes

Mónica Yisela Morales Ordóñez

Diego Alejandro Rodriguez

David Fernando Sosa

Asesor: Henry Hurtado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Administración de Empresas

Noviembre, 2021

Tabla de Contenido

Resumen.....	12
Palabras Claves	12
Abstract.....	12
Keywords	12
Capítulo 1. Antecedentes	13
Introducción	13
Problema	14
Objetivos.....	15
Capítulo 2. Marcos Referenciales	16
Marco Conceptual.....	16
Marco Teórico.....	31
Marco Institucional	39
Marco Legal.....	40
Capítulo 3. Resultados	43
Diagnóstico	43
Selección del Investigador	44
Tipo de Estudio.....	44
Muestra	44
Técnica para la recolección de datos.....	45
Instrumento para la recolección de datos.....	45
Instrumento para el Diagnostico	47
Resultados de Aplicación del Diagnostico.....	51
Variable: Gobernanza de la Organización	51
Variable: Derechos Humanos	52
Variable: Prácticas Laborales.....	54
Variable: Medio Ambiente.....	57
Variable: Practica de Justa Operación.....	61
Variable: Asuntos de Consumidores.....	63
Variable: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	64
Matriz de Marco Lógico	65

Capítulo 4. Plan de Mejoramiento	70
Plan de Acción y de Seguimiento	70
Conclusiones	74
Referencias.....	75
Anexos	84

Lista de Tablas

Tabla 1: Resumen Analítico.....	7
Tabla 2: Marco conceptual.....	16
Tabla 3: Marco institucional	39
Tabla 4: Instrumento para el diagnóstico	47
Tabla 5: Cuadro de stakeholders.....	65
Tabla 6: Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica.....	71
Tabla 7: Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social.....	72
Tabla 8: Plan de Acción y Seguimiento para la Dimensión Ambiental.....	73

Lista de Figuras

Figura 1: Selección de empresa	43
Figura 2: Selección de empresa final	43
Figura 3: Sistema de inclusión	51
Figura 4: Empleabilidad para todos	52
Figura 5: Evaluación de desempeño	53
Figura 6: Dotaciones e implementos de trabajo.....	54
Figura 7: Desarrollo profesional 1	55
Figura 8: Desarrollo profesional 2	56
Figura 9: Dialogo social.....	57
Figura 10: Uso sostenible de recursos	58
Figura 11: Toma de conciencia 1	58
Figura 12: Toma de conciencia 2.....	59

Figura 13: Reciclaje	60
Figura 14: Planeación estratégica	61
Figura 15: Conducta ética de la organización.....	62
Figura 16: Atención de reclamos	63
Figura 17: Voluntariados	64
Figura 18: Árbol de problemas.	67
Figura 19: Árbol de objetivos	68
Figura 20: Mapa estratégico.....	69

Lista de Anexos

Anexo A. Enlace al Código de Ética.....	84
Anexo B. Formato de Recolección de Información.....	84

Resumen Analítico Especializado

Tabla 1: Resumen Analítico

Título	Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Empresa Mieles, Panelas y Orgánicos “La Moralita”.
Autores	Mónica Yisela Morales Ordóñez David Fernando Sosa Ana Maria Cortes Diego Alejandro Rodriguez
Tipo de documento	Diplomado de profundización en gerencia estratégica y responsabilidad social empresarial
Asesor	Henry Hurtado
Año	2021
Palabras clave	Diagnóstico, Orgánico, RSE, Sociedad, Indicadores, Normas, Iso, Responsabilidad, Organización, Desempeño, Capacitación, Muestra, Empresa, Producción, Procesos, Economía, Salud, Bienestar, Facultades, Encuesta, Resultados, Planes de acción

Resumen	<p>Para nadie es un secreto que las organizaciones a pesar de tener excelentes resultados resultan ser poco afectivas en sus empleados y en una sociedad, es por ello la importancia de generar un sentido de pertenencia que permita a los empleados y colaboradores sentirse a gusto en la organización. Es allí en donde la norma ISO 26000 juega un papel importante destacando sus indicadores en pro de la mejora constante de la compañía y de su mantenimiento y correcto uso de la Responsabilidad Social.</p>
Problema de investigación	<p>Aplicación de la RSE en la empresa “La Moralita”</p>
Metodología	<p>Método inductivo</p>
Principales resultados	<p>Las organizaciones deben tener proyectos de inclusión social para los empleados con base en la reducción de la discriminación laboral, a fin de garantizar las oportunidades laborales para todos y cada uno de los colaboradores. Promoviendo concursos de ascenso internos para que los colaboradores tengan la oportunidad de encaramarse y mejorar sus ingresos y cargos.</p> <p>Los grupos sociales y de convivencia, permiten a la comunidad laboral el integrarse, generando un sentido de pertenencia amplio por la compañía y a través de los cuales se indaga sobre el mantenimiento de personal, sus necesidades, sus acciones de mejora, sus oportunidades entre otros.</p> <p>La empresa cuenta con poca participación en estos grupos bien</p>

sea por desinterés o por falta de conocimiento de estos, es sumamente importante destacar que el indicador debe aumentar en gran medida, en pro del objetivo principal de acrecentar el sentido de pertenencia de la compañía incentivando por consiguiente el mismo en la sociedad.

Conclusiones

Es importante el diagnóstico empresarial con ánimo de tomar y fomentar estrategias que permitan definir objetivos y visiones enfocadas, desarrollando proyectos que incursionen a cada área de la empresa y de igual manera el macroentorno de la misma. La presente actividad muestra como el analizar los puntos débiles y fortalecerlos permite la penetración del mercado, creando sentido de pertenencia en empleados y fomentando la RSE empresarial externa e internamente, determinando hallazgos en diferentes áreas y desarrollando planes de mejora para con las mismas.

Las estrategias son dirigidas según la necesidad de cada área y en pro de mejora de esta, es decir, acciones que optimicen recursos y destinen un crecimiento prosiguiendo y persiguiendo la visión de la compañía, es allí en donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), permite recolectar información, tratarla, analizarla y con ella trabajar en planes de mejora. La empresa “La Moralita” presenta falencias en diversas áreas de producción y en general en su personal, por lo cual el crear sentido de pertenencia

por la organización y expandir esta estrategia de manera externa a cliente, proveedores y la comunidad en general, amplificara el reconocimiento de la institución, generando un plus particular sobre la competencia y deseando en la gente el ingreso a la empresa o el sentido hacia la misma.

La empresa “La Moralita” tiene vínculos que pueden ser tratados y explotados con ánimo de aumentar no solo el reconocimiento social sino nacional, dado su razón de ser y la incentivación que puede tener al medio ambiente.

Referencias

- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99. Recuperado de <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>
- Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia en Gestión. *Revista Ibero-Americana de Estratégica (RIAE)*, 13(4), 18–32. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=114010442&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
-

Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia en Gestión. Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE), 13(4), 18–32.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=114010442&lang=es&site=eds-live&scope=site>

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. Recuperado

de <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>

Resumen

La aplicación de la RSE en la organización muestra un desbalance en cuanto a aplicabilidad identificada en la metodología de investigación implementada en cada una de las áreas de la organización, con ello mostramos una oportunidad marcada en organización y divulgación de noticias y resultados organizacionales, los resultados obtenidos dan un punto de referencia clave para poder actuar de acuerdo con los lineamientos que conforman las políticas internas y que exigen los entes gubernamentales.

Palabras Claves: Diagnóstico, Indicadores, Orgánico, RSE, Sociedad.

Abstract

The application of CSR in the organization shows an imbalance in terms of applicability identified in the research methodology implemented in each of the areas of the organization, with this we show a marked opportunity in organization and dissemination of news and organizational results, the results obtained They provide a key point of reference to be able to act in accordance with the guidelines that make up internal policies and that are required by government entities.

Keywords: **CSR, diagnosis, indicators, organic, Society.**

Capítulo 1. Antecedentes

Antecedentes Históricos

Las organizaciones deben de tener establecido un sistema que este alienado con la RSE y velar por la implementación de este, anteriormente la organización no tenía en cuenta dichos procesos y por lo tanto sus empleados tampoco, sus actividades eran basadas en procesos estandarizados, pero no alineados con los direccionamientos de los entes gubernamentales.

Antecedentes de la investigación

En la investigación se trataron temas de índole laboral que involucran directamente a los superiores y subalternos con el fin de identificar cual es la principal problemática que conlleva el desconocimiento de las normas existentes en cuanto a aplicación de las normas basadas en RSE; con esto también deducimos la falta de involucramiento del personal con la toma de decisiones basadas en la productividad laboral y de los procesos propios de cada área y cargo.

Introducción

Para nadie es un secreto que las organizaciones a pesar de tener excelentes resultados son poco afectivas para con sus empleados y en una sociedad, es por ello la importancia de generar un sentido de pertenencia que permita a los empleados y colaboradores sentirse a gusto en la organización. Es allí en donde la norma ISO 26000 juega un papel importante destacando sus indicadores en pro de la mejora constante de la compañía y de su mantenimiento y correcto uso de la Responsabilidad Social. En el desarrollo del documento se podrá evidenciar el diagnóstico realizado a la empresa Miele, Paneles y Orgánicos, “La Moralita”, compañía del sector terciario que busca potencializar sus mercados y a raíz de ello implementar servicios que le permitan generar estrategias de constante desarrollo empresarial, estableciendo las variables importantes de la norma ISO 26000, y guiándose por las misma a fin de evaluar los indicadores que permitan conocer el desempeño y diagnóstico actual de la empresa; y de esta manera presentar un análisis crítico de cada uno en pro del surgimiento de alianzas y estrategias para mejorar sus resultados. Por otra parte, el análisis empresarial, que conlleva no solo el conocimiento de su estudio para acciones de mejora, además es una herramienta que permite diagnosticar posibles estrategias que puedan ayudar a la compañía en la penetración de mercados, incursión empresarial y sobre todo Responsabilidad Social Empresarial. Es allí en donde el estudio de problemas y con ellos estrategias de objetivos y mejoras, permitirá posicionar la organización y darle valor socio-económico.

Problema “Poca incursión social empresarial interna y externa en la empresa Miele, Paneles y Orgánicos, La Moralita” La organización muestra una falta notable en sus procesos internos relacionados con la incursión social empresarial y procesos externos que tiene relación con su entorno industrial y de comunicación, con esto podemos decir que la organización debe enfocar sus esfuerzos en capitalizar oportunidades de índole laboral internos y de comunicación externa para fortalecer sus relaciones.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de responsabilidad social empresarial con el uso de herramientas innovadoras a fin de orientar la empresa Miele, Panelas y Orgánicos, La Moralita, hacia una transformación sustentable.

Objetivos Específicos

Conceptuar sobre los diferentes elementos de la ética empresarial y de la evolución del pensamiento estratégico a partir del análisis de los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial y del origen de la gerencia estratégica.

Inferir sobre la importancia y las diferentes características de la RSE y sus formas de gestión, a partir del análisis de documentos y estudio de la empresa Miele, Panelas y Orgánicos, “La Moralita” hacia una transformación sustentable.

Demostrar la comprensión de normas internacionales en temas de RSE, a partir de la construcción de herramientas de recolección de información y su aplicación en una empresa Miele, Panelas y Orgánicos, “La Moralita

Diseñar los objetivos y estrategias a partir de una visión del problema central de la empresa aplicando el marco lógico y los mapas estratégicos.

Capítulo 2. Marcos Referenciales

Marco Conceptual

Las RSE aplicada a la estructura de una organización muestra notablemente un desarrollo positivo ya que los colaboradores tendrían bases fundamentales para poder establecer criterios de comportamientos, procesos y manejos de acuerdo a su área de trabajo, nos queda como interrogante el saber si efectivamente los integrantes de toda organización tiene claridad del recurso y de su manera de operar puesto que al momento de aplicar el tipo de metodología de investigación basada en una encuesta, se encuentran baches que dificultan una cultura organizacional empoderada y estable en cuanto el conocimiento de procedimientos y aplicabilidad del mismo.

Tabla 2: Marco conceptual

Marco Conceptual				
Término	Concepto de los Autores con la Respectiva Citación	Concepto de los Autores con la Respectiva Citación	Concepto de los Autores con la Respectiva Citación	Concepto Personal
Ética	Según Juan Germán	Según Leopoldo Saeza	Según Salazar	La ética es una

	<p>Prado: La ética es la disciplina filosófica que estudia la moral, la conducta y las obligaciones del hombre ante sus semejantes.</p>	<p>y Aceves: La ética es la disciplina filosófica, y más propiamente axiológica, que se ocupa del estudio de los valores bueno-malo.</p>	<p>Bondy: Ética es la doctrina de la conducta moral, de los principios, de los ideales y de los deberes de las acciones morales.</p>	<p>de las ramas más antiguas de la filosofía, dedicada a estudiar el comportamiento humano, utilizando conceptos tales como el bien y el mal, la virtud, la felicidad y la responsabilidad. Aunque su nombre puede llegar a confundir, la ética no debe asociarse o relacionarse con la moral.</p>
Ética Empresarial	Ética empresarial, el	Según Pérez (1998:	Según	La ética

	<p>cual según Ortiz (1995:18) “es un valor intrínseco de toda actividad económica y organizacional porque cualquier actividad empresarial atrae hacia sí un cúmulo de factores humanos”, donde la dignidad personal es un valor que debe presidir las decisiones de cualquier organización y la convicción de que la armonía social exige la práctica habitual de conductas verdaderas.</p>	<p>32), que la ética empresarial es “el conjunto de conocimientos que ayudan a formular juicios acerca de las consecuencias de la aplicación de un plan de acción, en el plano del aprendizaje moral de lo afectado por el plan. En este sentido, en una afirmación de Cortina (1998), la ética empresarial se entiende como un cúmulo de valores, ideas morales y caracteres que persiguen los objetivos por los que la misma existe (satisfacer necesidades humanas).</p>	<p>Fairbanks (1999), en las OAT pareciera dejarse de lado la ética para poder hacer que la organización funcione. En estos casos la tecnología es el principal motor de cambio.</p>	<p>empresarial es una parte indispensable de una empresa. Se trata de los principios éticos a través de los cuales las empresas pueden cumplir con sus compromisos sociales. La ética empresarial incluye una serie de valores y principios, y las empresas deben atenerse a estos valores y principios en el desempeño de sus comportamientos y</p>
--	--	---	--	--

				actividades.
Pensamiento Estratégico	<p>para Peters (1999) citado por Reimann y Ramanujan (1999) el pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una “vigorización perpetua” para esa visión.</p>	<p>Mintzberg y Brian (1999) diferencia la planeación estratégica del pensamiento estratégico, estableciendo que la planeación estratégica se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, y el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la</p>	<p>Morrisey (1999) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la</p>	<p>El pensamiento estratégico es un proceso dinámico y flexible que permite o incluso obliga a modificar los planes para hacer frente a circunstancias cambiantes.</p>

		<p>creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa.</p>	<p>coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.</p>	
<p>Desarrollo Social</p>	<p>Según James Midgley el desarrollo social es “un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico”</p>	<p>Para Amartya Sen, “el desarrollo puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos”</p>	<p>Frente a la visión más usual y dominante, el desarrollo es “sobre todo una cuestión de actitudes y valores humanos, objetivos autodefinidos por las sociedades, y criterios para</p>	<p>El desarrollo social es el proceso mediante el cual el sector público y / o privado busca igualar las condiciones económicas y sociales de la población de un país.</p>

			determinar qué costes son tolerables y hay que soportar, y por quiénes en el proceso del cambio” (Goulet , 2000).	
Desarrollo Sostenible	El Informe Brundtland , como es más conocido, definió la sostenibilidad como	De manera más concreta, y desde la perspectiva de los países pobres, el desarrollo sostenible es un “proceso	Este concepto de desarrollo se empezó a utilizar en el siglo XVI-II en biología, para	Ahora que las organizaciones están pensando más en la economía sostenible y

	<p>“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.</p>	<p>cualitativo y cuantitativo de cambio social que compatibiliza, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento económico, la conservación ambiental y la equidad social” (Buarque 1993)</p>	<p>indicar la evolución de los individuos jóvenes hacia la fase adulta. Después, se ha aplicado en múltiples campos y a partir de la Segunda Guerra Mundial fue adoptado por la economía para indicar el modelo de crecimiento económico de los países industrializados que, además, para algunos integra la idea de justicia social. Así que</p>	<p>una industria que ayuda al medio ambiente, también están tratando de crear conciencia sobre cómo eligen adoptar una práctica comercial no peligrosa. Impacto en el medio ambiente, las organizaciones se esfuerzan por crear un sentido de social aceptación a través de estas actividades.</p>
--	---	--	---	--

			se define como países desarrollados los más industrializados y los países más o menos pobres como “países en vías de desarrollo”.	
Excelencia Empresarial	Este enfoque ha tenido una mayor actividad	El término calidad es sinónimo de éxito, pues la	El concepto de excelencia en el ámbito	Actividades que realizan las

	<p>en la línea práctica y que es desde esa perspectiva donde se ha generado su mayor desarrollo (Dahlgaard-Park, 2011).</p>	<p>implantación de Sistemas de Gestión de Calidad favorece la eficacia de los procesos. Sin embargo, bajo la premisa de que todo se puede mejorar, las empresas más exigentes desarrollan planes y estrategias que les permitan convertir la calidad en Excelencia. Alcanzar la Excelencia no es sencilla y conlleva un gran esfuerzo por parte de la organización, pues supone una transformación global y total de la empresa. No basta con implantar sistemas de mejora para determinados</p>	<p>empresarial surge a partir del libro En Busca de la Excelencia de los autores Peters y Waterman en el año 1982, en el cual los autores identificaron algunas características de excelencia en las empresas norteamericanas estudiadas. Para la disciplina de la administración, los años 80 fue un periodo de gran actividad práctica</p>	<p>organizaciones para generar competitividad empresarial a través de actividades de excelencia y productividad que conducen a resultados positivos, con estas actividades las organizaciones implementan una propuesta de valor única que ayuda a producir el retorno deseado y en un período de tiempo puede ayudar a incrementar su efectividad.</p>
--	--	--	--	---

		<p>procesos. La Calidad Total implica a todas las áreas y departamentos de la organización.</p>	<p>y académica que dio origen al desarrollo del enfoque de gestión llamado Calidad Total o Gestión de la Calidad Total, que en la literatura en inglés se conoce como Total Quality Management (TQM), y que ahora último algunos autores denominan Business Excellence (BE) (Oakland & Tanner, 2008).</p>	
Grupos De	Los Grupos de Interés	Hart opina que muy al	Hace más de 15	

Interes(Stakeholders)	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).	contrario de lo que piensan todos, son los negocios o empresas particulares, más que el gobierno o la sociedad civil en su conjunto, los que están mejor equipados en este momento de la historia para conducirnos hacia un mundo sostenible en los años que vienen. Cuando se refiere a las empresas básicamente lo hace en relación con las iniciativas tomadas por las corporaciones o multinacionales quienes son las únicas que disponen de la tecnología, los recursos, la	años, Stuart Hart, experto en gestión de estrategias empresariales, fue uno de los primeros en lanzar el movimiento por la sostenibilidad corporativa. Manifiesta que el mundo debe embarcarse en una nueva era de capitalismo sostenible basado en todos los grupos de interés o “stakeholders” y presenta estrategias para	Los actores que buscan lograr un desarrollo sustentable basado en principios naturales de acuerdo a sus necesidades y de acuerdo a su desempeño económico, dijeron que la sustentabilidad depende de la creación de un recurso activo para incrementar la sustentabilidad de los efectos de las condiciones climáticas y resultados beneficiosos
------------------------------	---	--	--	--

		capacidad y el alcance global requeridos.	identificar productos, tecnologías y modelos de negocios sostenibles que impulsarán el necesario crecimiento económico pero que al mismo tiempo ayudarán a resolver los problemas sociales y ambientales de las nuevas generaciones.	para el ecosistema.
Sostenibilidad	“Solo en la medida en que los mercados mejoren su capacidad de fijar el precio de las externalidades,	La única diferencia que existe entre desarrollo sostenible y desarrollo sustentable es la	La distorsión semántica de lo sostenible se acrecienta y se presenta	La sustentabilidad ambiental es el manejo efectivo de los recursos

	<p>veremos que el capital se asigna más eficazmente al desarrollo sostenible. Este cambio requerirá nada menos que un cambio completo en la mentalidad, uno que vea nuestro planeta como una inversión a largo plazo, más bien que como un negocio en liquidación” (Al Gore, 2010)</p>	<p>traducción al español que se le hizo al término inglés, que en el caso mexicano, se tradujo como desarrollo sostenible y en otros países de habla hispana, como desarrollo sustentable², La misma idea se encuentra en el libro De la economía a la ecología de Jorge Riechmann (1995)</p>	<p>muy ambigua, cuando dicho concepto es aplicado indistintamente a la producción, la ecología, la economía y el medio ambiente. (Dourojeanni, 2000)</p>	<p>naturales en las actividades productivas, lo que les permite estar protegidos para necesidades futuras.</p>
Estrategia	<p>Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más</p>	<p>Dandira (2012) afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones</p>	<p>Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me</p>	<p>La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones y / o actuar en respuesta a una situación particular. Es la búsqueda de uno o más</p>

	complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales.	no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores.	estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”	objetivos predefinidos.
Gerencia Estrategica	Según Fred. R David	Stone (1994.206 afirma	Según Porter	La gestión

	<p>Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos</p>	<p>que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.</p>	<p>(1992,14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.</p>	<p>estratégica implica identificar las amenazas y oportunidades externas de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades internas, definir la misión de la empresa, establecer metas, desarrollar estrategias alternativas estratégicas, analizar estas alternativas y seleccionar soluciones.</p>
--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

La importancia en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones.

Durante las últimas dos décadas se han desarrollado diferentes investigaciones en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) principalmente en Latinoamérica con la inclusión de Brasil y México como pioneros en varias acciones determinantes y puntuales de RSE, a este primero se sumó la promoción de diferentes factores sociales y medioambientales que incentivaron el avance de la economía pese a tener inequidad social; para el caso de México las acciones de RSE fueron incentivadas mediante premiaciones y convocatorias de reconocimiento nacional a las compañías que de manera contundente y asertiva presentaran unas políticas claras de RSE las cuales tuvieran alto impacto en el desarrollo de la economía y fueran determinantes en sus prácticas responsables.

Las cooperativas dieron a conocer un tipo de fórmula de conducta empresarial, que se encuentra bastante asociada y basada a los principios y valores innatos de la RSE (*Gallardo y castilla, 2015*). Podemos decir que la ética empresarial también se encuentra asociada con la RSE en ámbito de los valores tales como: transparencia, preocupación por las personas y el entorno, honestidad (*Aragon, Iturrioz y Narvaiza, 2017; Mozas y Puentes, 2010; Mukherjee y Pyne ,2016*).

Desde inicios de la actividad empresarial, el aumento de los beneficios que son obtenidos se han convertido en un objetivo preciso y transversal, lo que quiere decir en otros términos, que hay esfuerzos que son constantes para alcanzar la meta de que la rentabilidad sea mucho mayor a lo que nos da la utilidad en promedio de la industria; para hacer esto posible tenemos dos únicas opciones: realizar un aumento de los ingresos o hacer una disminución en los costos, lo que nos

daría como consecuencia en ambas opciones, el incumplimiento en cuanto a los estándares de seguridad, medio ambiente y entorno laboral.

Cabe resaltar que las prácticas de RSE siendo un índice cuantitativo presentan diferentes factores que intervienen el indicador de sostenibilidad en las organizaciones comprometidas con dicho índice. Es importante tener en cuenta dichos factores para la toma de decisiones, uno de ellos es el tamaño de las compañías el cual representa un efecto positivo para las de mayor tamaño puesto que sus resultados sociales tienen mayor impacto global, esto muy alineado con las estrategias específicas y la localización de las compañías, en algunos casos puede representar también un efecto positivo para las organizaciones pequeñas las cuales muestran mayor conexión y enlace entre si generando así efectos sustentables más visibles y con mejores resultados.

Podemos ver la Responsabilidad Social Empresarial como un gran reto para los sectores público y privado de la economía en Colombia frente a la incursión de la globalización económica a nivel mundial. Esta globalización pretende introducir a las organizaciones en el avance hacia el crecimiento y desarrollo económico de estas. En este contexto, se hace cada vez más evidente la incompatibilidad entre algunos procesos que se llevan a cabo a partir de la operación de las empresas, así que cada una de ellas deben implementar acciones y que por lo tanto deben convertirse en acciones que conlleven aun equilibrio operacional en las organizaciones.

En la actualidad abordar el tema de Responsabilidad Social Empresarial conlleva a tener una fuerte presencia en las organizaciones para que esta tenga en su quehacer un horizonte mejor definido y con objetivos precisos que propendan por el éxito de la operación de esta. Sin embargo, aunque existe un sentido común empresarial para llevar a prioridad el desarrollo sostenible en las organizaciones, las pequeñas y medianas empresas que abarcan el mayor

porcentaje de establecimientos comerciales en Colombia, no existe una política socio comercial que las lleve de la mano para que se activen frente a temas puntuales acerca de RSE debido al desconocimiento e implicaciones que tiene implementar este modelo en las empresas.

Es importante destacar otro efecto que sin duda alguna posee un alto nivel de participación en el desarrollo de RSE dentro de las organizaciones, comprende toda la parte financiera y contable, este aspecto se resalta en el presente escrito dado que a mayor nivel de rentabilidad o ganancia neta de dicha organización mayor será su inversión a corto y mediano plazo en las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, se cree que estas compañías asignan un porcentaje mayor de recursos al financiamiento y estudio de viabilidades, sin embargo al igual que el punto anterior existen excepciones a dicha regla por lo cual citamos a Fauzi (2007) quien en su investigación no encontró relación alguna entre el ámbito financiero y la inversión en Responsabilidad Social Empresarial.

De esta manera es así como en 1953, en un mundo totalmente contaminado y en total desigualdad, gracias a *Bowen*, se crea el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) el cual tiene como objetivo que las empresas y las personas dedicadas a los negocios den su contribución para tener un mundo y una sociedad en mejores condiciones sin verse en la obligación de disminuir las utilidades que les pertenecen y por el contrario aumentarlas aún más.

Realizando una gran síntesis, lo que genera la Responsabilidad Social Corporativa y también la presión que la misma inyecta para lograr hacer que los derechos tengan su valor y también los valores de las comunidades que pertenecen a las grandes empresas.

Podemos entender que la Responsabilidad Social Empresarial de tal forma como una manera de dirigir las empresas basándose en los impactos generados en los clientes, comunidades cercanas, el entorno de la compañía debido a su actividad.

Para direccionar una organización de manera exitosa se requiere que ésta se dirija mediante principios estratégicos encaminados hacia el desarrollo sostenible. Los objetivos planteados pueden conseguirse mediante la implementación de un sistema de gestión que permita mejora continua en la operación y administración de todo tipo de recursos y la identificación de las necesidades que la empresa presente en el desarrollo de su actividad.

La responsabilidad social puede gestionarse de diferentes formas y no es necesario, aunque si recomendable la utilización de sistemas de gestión que permitan en forma ordenada coordinar y controlar las actividades realizadas por una organización a través de procesos que sean medibles siempre con miras a la mejora continua.

Por otra parte, a partir de la implementación de un sistema de gestión en una organización que permita hacer su operación sostenible desde el punto de vista social económico y ambiental, podemos deducir que desde este escenario la empresa generará competitividad en el mercado respecto de sus pares y propenderá por el equilibrio social poniendo en marcha sistemas conjuntos encaminados a lograr que la organización sea responsable socialmente y sostenible desde todo punto de vista.

Se define la RSE como la responsabilidad que tiene una empresa o corporativa teniendo en cuenta lo que genera si forma de actuar tanto social como en el medio ambiente, resaltando las acciones igualmente como las decisiones, actividades dentro y fuera de los negocios. *Ospina et al., (2008)*.

A este efecto se les realiza una medición por medio de un comportamiento totalmente ético y honesto, teniendo en cuenta que lo ético se define como dicho acto que no genera ningún tipo de beneficio de carácter negativo para que un tercero pueda generar un beneficio propio.

La Responsabilidad Social Corporativa se origina en 1953 hasta la actualidad, este concepto ha tenido una evolución ya que nace de la necesidad de lograr el reconocimiento de las influencias que las actividades de una organización generan en la sociedad hasta lograr el compromiso de la colaboración mutua, la cual debe existir entre la empresa y la Responsabilidad Social Corporativa.

Posterior a la investigación es determinante el papel que juegan los recursos de cada organización en la implementación de estrategias sostenibles y sociales, si bien en cierto que las empresas medianas y pequeñas con menor recurso destinado a dichas labores vienen haciendo un trabajo fuerte en el desarrollo de proyectos responsables la teoría de holgura en rentabilidad y porcentaje de apoyo a la sostenibilidad cada vez toma más fuerza y se convierte en el factor clave para la aplicación de procesos de RSE.

Las organizaciones con mayor endeudamiento y menor holgura de recursos deben realizar un esfuerzo mayor por aplicar y mantener sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad entendiendo que lo asignado es menor y que deben distribuirse de forma ordenada y sostenible, esto permite un proceso permanente en el tiempo, sin embargo para dichas organizaciones de acuerdo al estudio realizado este aspecto podría jugar a favor dado que a pesar de su endeudamiento para una futura inyección de capital los entes financieros ofrecen premura a las compañías con un planteamiento claro y orientado a la Responsabilidad Social Empresarial.

Gracias a esto se puede realizar la identificación de cuatro periodos importantes entre 1953 y 2015, que han dado lugar a la evolución de concepto que apropia la Responsabilidad Social Corporativa:

Doctrina de reconocimiento: Inicia en 1953 y en los comienzos del 1970, en esta la responsabilidad social contiene los siguientes criterios:

- Asumir obligaciones ante la sociedad
- Establecer políticas
- Tomas decisiones
- Acción voluntaria
- Seguir líneas de acción deseables para la sociedad
- Establecer políticas
- Aumentar las ganancias de forma ética.

Despertar empresarial: Comienza en la década de los años setenta y a comienzos de los ochenta; Los conceptos más importantes de este periodo incluyen:

- Obligaciones discrecionales
- Obligaciones económicas
- Obligaciones legales
- Posibilidad de reducir las ganancias por un bienestar social
- Obligaciones éticas

Compromiso empresarial: Se dio a conocer entre 1991 a 2003 y tenía como objetivo contemplar el desarrollo consciente de las actividades de las negociaciones, se tomaron en cuenta los siguientes temas:

- Marco legal
- Marco filantrópico
- Marco de trabajo económico
- Desarrollo de actividades con alta atención de necesidades sociales y ambientales.
- Marco ético

Compromiso mutuo: Se da desde el año 2006 al 2015, Este periodo se identifica en la historia del Comportamiento Social Corporativo. A diferencia de los periodos anteriormente mencionados; se toman en cuenta las siguientes definiciones:

- Sumisión de derechos y obligaciones de las actividades sociales y medioambientales.
- Sumisión de derechos y obligaciones de las actividades políticas
- Sumisión de derechos y obligaciones de las actividades económicas

Las prácticas de RSE, impactan a diferentes grupos de interés dentro de los cuales están: empleados, clientes, comunidad, entre otros.

Heydari et al. (2011) Y Perrini et al. (2011) se realizan la propuesta del modelo de relaciones en cual se muestran que podrían obtener con los grupos de interés teniendo en cuenta si la relación es positiva o negativa.

Obtener una relación armoniosa y positiva con los consumidores por medio de los productos y servicios de calidad, esto hace que se genere un compromiso mayor por parte de los consumidores lo que no da lugar al aumento de las ventas. (*Heydari et al. 2011 y Mishra & Suar. 2010*)

Para *Sierra & García (2013)* Las practicas socialmente responsables tuvieron inicios en la segunda mitad como tal del siglo XX, fue hasta principios de este siglo en curso, cuando exactamente se ha impulsado y se está dando a conocer, resaltándose como negocios inclusivos y de tal manera dando valor económico tanto como social.

Es de vital importancia que al interior de las organizaciones se promuevan las buenas prácticas y procesos de Responsabilidad Social Empresarial así como también se fomenten políticas que contribuyan al mejoramiento continuo de los ya existentes y sirvan como base a

proyectos futuros no solo por el bienestar social y ambiental de la compañía sino en términos globales, debe existir conciencia corporativa acerca del papel fundamentalmente activo que posee cada organización y por supuesto cada uno de los miembros que la conforman, de esta manera se vincula el rol de cada individuo con las estrategias de RSE, a su vez se presentan los casos de éxito y se incentiva a otros gremios como las universidades y programas corporativos a participar activamente y entender la importancia de contar con un sistema funcional de sostenibilidad.

El tener en cuenta garantizar el bienestar de los empleados o personas que laboran dentro de la organización es de suma importancia y ayuda debido a que de esta manera los empleados tienen menos niveles de estrés, lo que a su vez beneficia la compañía garantizando de manera segura el buen funcionamiento y entrega de los empleados al realizar su trabajo.

Causa impresión como cada autor, independientemente de tener perspectivas diferentes sobre la responsabilidad o corporativa, tienen ciertos aciertos en la opinión de que, en este último siglo, ha sido de muchos cambios para las organizaciones en el aspecto de gestionar su negocio, realizando de manera más responsable la gestión de los recursos utilizados en su productividad y generando impactos en su entorno.

En conclusión, esta Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso que adquieren las organizaciones en aras al equilibrio y sostenibilidad desde la operación frente a la sociedad no dejando de lado las expectativas comerciales y los objetivos propuestos desde las direcciones de las mismas.



El documento objeto de nuestro estudio hace referencia principalmente a Brasil y México como muestra entendiendo el índice PIB como referente en Latinoamérica, dicho esto se determina que en México existe un número más alto de empresas que tienen activos sus

programas de RSE y poseen un desempeño financiero muy positivo, caso contrario el de Brasil donde hay mayor índice de endeudamiento y tendencia decreciente para las empresas con estas implementaciones resaltando que para el caso de ambos países las empresas de mayor tamaño representan el índice más alto de Responsabilidad Social Empresarial (Charlo 2013), lo anterior obedece a que las grandes organizaciones se muestran más comprometidas a ejecutar satisfactoriamente las estrategias de RSE dado que su imagen es más conocida y familiar, poseen un prestigio que cuidar y proyectan a su mercado unas bases sólidas en términos medioambientales, sociales y de conexión con dichos procesos.

Marco Institucional

Tabla 3: Marco institucional

Nombre de la Empresa	<p>Mieles, Panelas y Orgánicos de Colombia “La Moralita” NIT: 2.978.523-5</p> 
Sector	<p>Agroindustrial</p>
Ubicación	<p>Fincas La Belleza y El Recuerdo -Vereda Barrial Amarillo, Caparrapí, Cundinamarca, Colombia</p>

	
Misión	Entregar productos orgánicos que endulcen los días de los colombianos.
Visión	Conquistar el mercado nacional para el año 2025, y posicionarnos como una empresa líder en productos orgánicos de alta calidad, generando productividad que permita el crecimiento empresarias y regional.
Valores	Respeto, integridad, amabilidad y confianza
Estructura Organizacional	

Fuente: Elaboración propia

Marco Legal

La ISO 26000 se establece para ayudar a organizaciones de todo tipo a ser más responsables socialmente, Esta norma internacional tiene como objetivo asesorar a las organizaciones y aplicar el desarrollo sostenible. En los últimos tiempos ha crecido la

preocupación por el impacto que las actividades del hombre ocasionan tanto a nivel ambiental como social y de ahí que las empresas sean constantemente observadas y supervisadas durante el desarrollo de todas sus actividades.

Las 7 materias fundamentales:

Gobernanza, organización de la organización.

Derechos humanos.

Prácticas laborales.

Medio ambiente.

Prácticas justas de operación.

Asuntos de consumidores.

Participación y desarrollo de la comunidad

Según Victoria Fernández (Licenciada en Ciencias) La población es más consciente de la importancia de realizar actividades sostenibles, compatibles con la conservación de los ecosistemas, con la equidad social y con una correcta gobernanza por lo que la presión social ha sido de crucial importancia al momento de elaborar esta norma.

Tesis

Las organizaciones que se suman a implementar estrategias o mecanismos que garanticen el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial cada vez crecen más en número dado que existen dos factores principales que intervienen en dichas estrategias, el primero corresponde a la conciencia medioambiental y social con la cual las compañías operan y a su vez sus planes de inversión son mucho más ambiciosas para dicho fin entendiendo que estas estrategias sean convertido en un factor fundamental para la sostenibilidad empresarial y recordación en el caso de las grandes compañías; el segundo corresponde a la planeación de los proyectos enfocados en

la Responsabilidad Social Empresarial cuyas propuestas de inversión no se consideran determinadas por el tamaño de la organización sino por el proyecto financiero y endeudamiento en el caso de las organizaciones medianas o pequeñas.

Las estrategias de RSE constituyen la columna vertebral del correcto funcionamiento de los procesos medioambientales y de alguna manera representa la deuda de las organizaciones con los aspectos sociales desarrollando acciones que fomenten la Responsabilidad Social Empresarial y a su vez funcionen como plataforma para futuros proyectos sociales cuya prioridad sea la conservación del medio ambiente.

La RSE abarca una dimensión social sin la cual no podríamos hablar de empresas responsables, y a pesar de que la igualdad empresarial es parte del entorno social, todavía hoy cuesta abordar este aspecto y en ocasiones su falta de puesta en práctica refuerza la idea de que estamos ante algo indispensable, y por tanto prescindible. En el marco del principio de cohesión social se habla de que la RSE debe aumentar la eficacia de las organizaciones en la promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión social, ya que no puede existir una auténtica política responsable que no se ocupe suficientemente de la vertiente social empresarial.

De la RSE se extrae que una de las principales características de la responsabilidad social es que va más allá de la legislación, y trasciende el mero cumplimiento de la ley por tratarse de una iniciativa de carácter voluntario que tan solo depende de la empresa. Numerosos documentos insisten en el principio de voluntariedad, para al mismo tiempo afirmar que la RSE no puede ser empleada para eludir el cumplimiento normativo. Por tanto, no se puede hablar de responsabilidad social en una empresa si al mismo tiempo se incumple la ley.

Capítulo 3. Resultados

Diagnóstico

Figura 1: Selección de empresa

Selección de 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
Sport-Asly Vanesa	4	2	3	9
Corma S.A.S. Empresa pequeña manufacturera de troqueles para calzado	3	3	3	9
La moralita	5	4	4	13
Huevos Santa Reyes	3	4	2	9
Sin dato	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Selección de empresa final

Empresa seleccionada	
Empresa	Sumatoria
La moralita	13

Fuente: Elaboración propia

La empresa fue seleccionada bajo votación unánime según resultados destacados y mayor puntuación, teniendo en cuenta que es permitido el ingreso e indagación en las áreas de la organización al ser una compañía familiar de un integrante del grupo.

Selección del Investigador

El investigador seleccionado (David Sosa), es asignado en su labor por votación unánime, sin embargo, el desarrollo del diagnóstico y análisis de resultados será de manera grupal, planeada de esta manera con ánimo de asumir colectivamente y nutrirnos del conocimiento de la compañía para las posteriores acciones de mejora según resultados de indicadores.

Tipo de Estudio

Se empleará una encuesta con preguntas cualitativas que tengan como objetivo un resultado cuantitativo para su facilidad analítica, será un cuestionario de 15 preguntas, en donde una o algunas serán de cada una de las variables según normatividad ISO 26000.

Se emplearán estudios correlacionales en donde se indagará con el 100% de los empleados y su experiencia y sentido de pertenencia para con la compañía.

El tiempo de recolección data de los días 6-7 de octubre con previa autorización del gerente de la compañía y bajo un cuestionario de google forms, con un tiempo estimado de 8-10 minutos por empleado.

Muestra

Si bien la compañía cuenta con 21 integrantes incluyendo el gerente, la muestra será de 20 empleados, aplicando el diagnóstico al 100% de los mismos.

Técnica para la recolección de datos

Se aplicaría un cuestionario o encuesta a cada uno de los empleados, empleando el método de cuestionario cerrado, con ánimo de facilitar el trabajo al encuestado, pero con el fin de recolectar la información necesaria para el estudio.

Instrumento para la recolección de datos

Será a través de preguntas indagatorias, mediante un formulario que llegara a los correos de cada uno de los empleados, quienes manifestaran su punto de vista respondiendo preguntas cerradas.

Opciones de respuesta en la recolección de datos

Las opciones de respuesta varían según la pregunta, esto con ánimo de realizar un cuestionario entretenido, sin embargo, serán preguntas cerradas con única opción de respuesta, tales como:

- Sí y no.
- Siempre, Nunca a veces.
- Sí, no, tal vez.
- Variables según normas ISO 26000

La empresa será trabajada bajo normatividad internacional de la ISO 26000 con las siguientes variables:

- Gobernanza de la organización
- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Medio Ambiente

- Practica de Justa Operación
- Asuntos de Consumidores
- Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Cabe destacar que según importancia de la empresa en su ámbito de desarrollo se le asignara la importancia a cada variable, empelando sus indicadores guiados según corresponda.

Instrumento para el Diagnostico

La empresa en su rubro de penetración de mercado y de conseguir internamente de igual manera un mejor desempeño laboral, busca actuar eficazmente frente a sus indicadores, los cuales serán evaluados y trabajados en pro del desarrollo de la compañía y su surgimiento, desarrollando 7 variables y 15 indicadores distribuidos así:

Tabla 4: Instrumento para el diagnóstico

Categoría	Indicador	Fórmula para el indicador	Unidad de medida	Rango para ser aceptado
Gobernanza de la Organización	- Sistema de inclusión	$\frac{\text{Contratados a termino indefinido}}{\text{Total de empleados}}$	Porcentaje	80-100
	- Empleabilidad	$\frac{\text{Número d emepleados sobresalientes por mes}}{\text{Total de empleados}}$	Por	50-80

Humanos	para todos		centaje	
Prácticas Laborales	- Dotaciones e implementos de trabajo.	$\frac{\text{Numero de trabajos con dotación}}{\text{Numero total de trabajadores}} * 100$	Por centaje	90-100
	- Desarrollo laboral.	$\frac{\text{Gastos de la empresa para la educacion}}{\text{Gastos total}} * 100$	Por centaje	15-25
	- Dialogo social	$\frac{\text{Total de empleado en la educación superior}}{\text{Total de empleados}}$	Por centaje	55-65
		$\frac{\text{total participantes en grupos sociales}}{\text{Total de empleados}} * 100$	Por centaje	35-45

Medio Ambiente	- Uso sostenible de recursos	$\frac{\text{Número de capacitaciones dictadas}}{\text{Total de empleados}}$	Por	50-80
	- Toma de conciencia		centaje	
	- Reciclaje			
Prácticas Justas de Operación	- Planeación estratégica	$\frac{\text{Número de empleados antiguos}}{\text{Total de empleados}}$	Por	50-80
	- Conducta ética de la organización		centaje	
Asuntos de Consumidores	- Atención de reclamos	$\frac{\text{Número de quejas recibidas}}{\text{Total de empleados}}$	Por	80-100
			centaje	
Participación Activa y Desarrollo de la	- Voluntariados	$\frac{\text{Número de publicidad de programas sociales}}{\text{Total de empleados}}$	Por	50-70
			centaje	

Comunidad		
------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Resultados de Aplicación del Diagnostico

La compañía cuenta con un total de 21 empleados, excluyendo el gerente general se aplica la encuesta a los 20 empleados y de quienes se requiere la obtención de datos para su análisis, obteniendo así los consiguientes resultados.

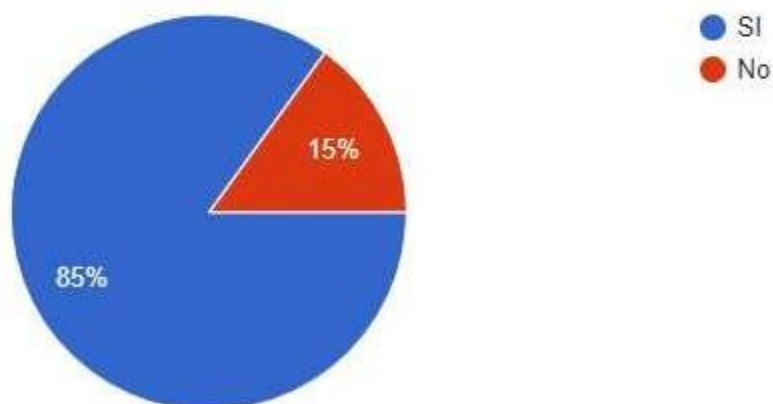
Variable: Gobernanza de la Organización

Indicador Evaluado: Sistema de Inclusión

Figura 3: Sistema de inclusión

¿Se siente parte del proyecto de la empresa?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones deben tener proyectos de inclusión social para los empleados con base en la reducción de la discriminación laboral, para garantizar las oportunidades laborales para todos y cada uno de los colaboradores. Promoviendo concursos de ascenso internos para que los colaboradores tengan la oportunidad de ascender y mejorar sus ingresos y cargos.

Podemos observar mediante el gráfico, que la organización ha procurado generar sentido de pertenencia por parte de los empleados con su labor diaria y con la empresa, solo un 20% de

los entrevistados dijo no sentirse parte del proyecto, pero, aunque inferior la cifra es preocupante tener un 20% de colaboradores con esta percepción así que se sugiere seguir trabajando en este ítem.

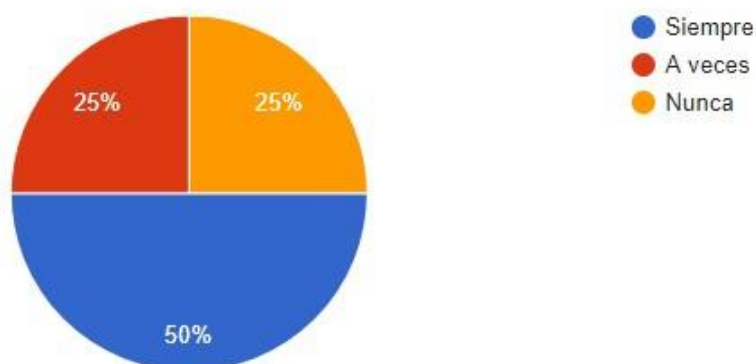
Variable: Derechos Humanos

Figura 4: Empleabilidad para todos

Indicador Evaluado: Empleabilidad para Todos

¿Es la empresa justa en sus contrataciones (no discrimina bajo ninguna circunstancia)?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Toda organización debe basarse en prácticas y principios que estén acorde a los procesos establecidos según la ley y no deben de afectar o contrarrestar actividades idóneas en sus contrataciones, para generar confiabilidad hacia sus aspirantes y así generar empatía del trabajador hacia la organización, con esto se demuestra que la organización aplica un ambiente de trabajo confiable y estable, siguiendo al pie de la letra los estatutos que rige la normatividad establecida por el ministerio de trabajo bajo las leyes que en estas aplicaría.

De los 20 colaboradores encuestados el 50% piensa que la organización es justa en sus procesos de contratación y el 50% restante se considera que no tiene el conocimiento adecuado

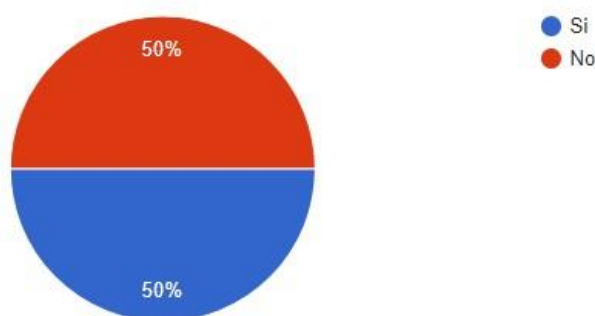
para dar una respuesta concreta puesto que dichos procesos están ligados a los establecidos por el área encargada gestión humana.

Figura 5: Evaluación de desempeño

Indicador Evaluado: Evaluación de Desempeño

¿Existe evaluación a jefes y superiores por parte de empelados y reportes de desempeño laboral por jefes inmediatos?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Para el 50% de los encuestados no existe una evaluación para sus superiores y el 50% restante argumenta que, si existe, con estos resultados podemos deducir que los empleados no tienen una manera cuantitativa de evaluar a sus superiores y adicional que desconocen los procesos internos de la compañía.

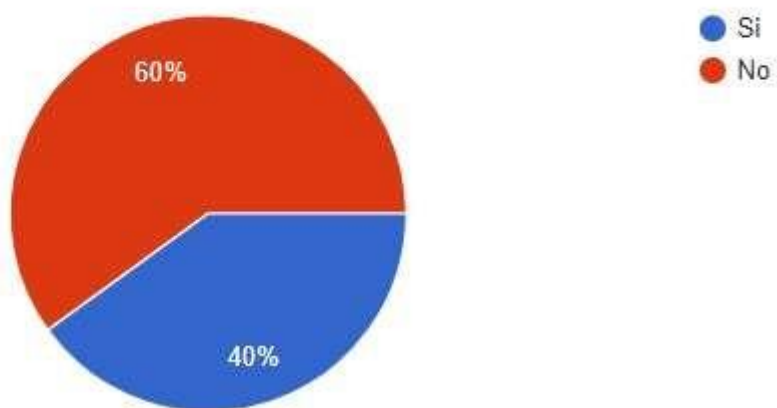
Es de vital importancia conocer el desempeño de los jefes inmediatos con el fin de identificar oportunidades en cuanto a toma de decisiones y aptitudes hacia sus subalternos, para identificar cuáles son las oportunidades más marcadas en cada uno de los jefes y así tomar planes de acción que conlleven al mejoramiento continuo en su forma de actuar y de tomar decisiones, por medio de pruebas 360 que se lleven a cabo de manera anual y que sea aplicada por un tercero con el fin de obtener el menor margen de error posible.

Variable: Prácticas Laborales**Figura 6: Dotaciones e implementos de trabajo**

Indicador Evaluado: Dotaciones e Implementos de Trabajo

¿ La dotación suministrada es acorde para su actividad laboral?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Es fundamental para el correcto funcionamiento de la compañía y por sobretodo mantener su personal fuera de riesgos laborales, actividades laborales y/o incidentes laborales, el suministro de implementos que permitan salvaguardas estas novedades.

Siguiendo el proceso adecuado por área su debe inspeccionar y conocer cada actividad que se realiza, realizando estudios de las mismas y verificando los requisitos mínimos y completos en cuanto a suministros y dotación para su desarrollo.

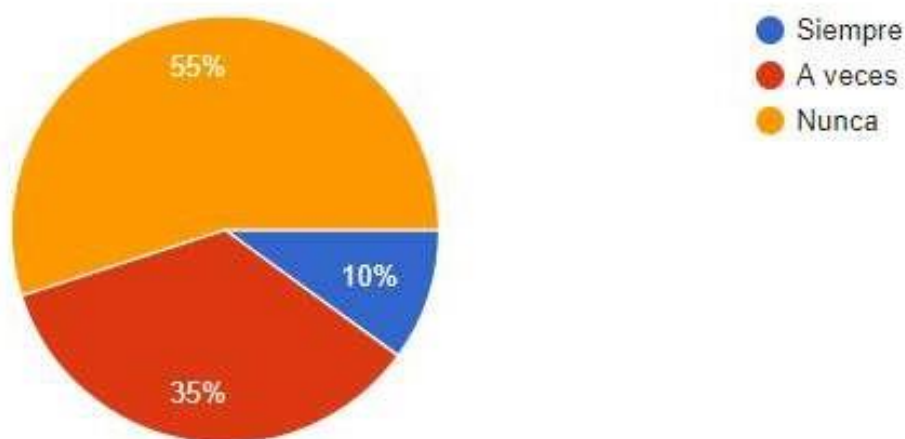
La empresa cuenta tan solo con 8 de sus 20 personas a gusto con su dotación y que presumen tener acorde la misma para su actividad, por lo cual se espera que este indicador sea sumamente modificando de manera que los empleados generen y desarrollen su labor exitosamente.

Indicador Evaluado: Desarrollo Profesional

Figura 7: Desarrollo profesional 1

¿Su empresa le permite acceder a educación formal?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

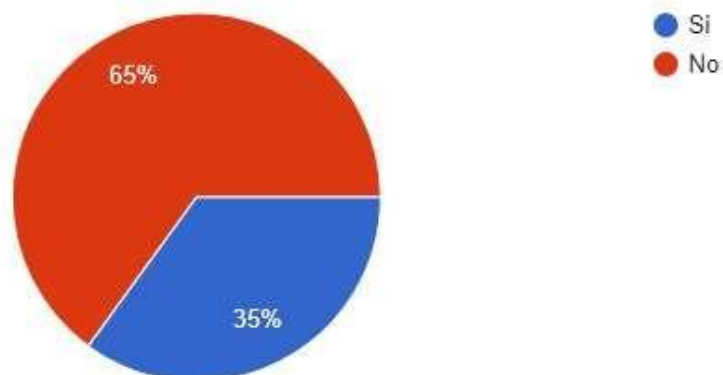
La educación superior y la capacitación no solo permite al personal desarrollar una labor y promover su intelecto, sino que desarrolla un sentido de pertenencia por la compañía en la cual laboral desempeñado sus actividades de una manera más profesional, lo que a su vez genera en la compañía un status superior, es por ello que es necesario en varios ámbitos el incentivar su personal y apoyar el mismo en su desarrollo personal, generando costos que permitan motivar y ayudar para el acceso a esta educación.

Si bien en la encuesta realizada se encuentran resultados diversos, permite especificar que solo un 10% (2 empleados), han podido acceder a la educación superior, por su lado el 35% manifiesta que a veces es permitido, lo cual se asume con restricciones de la empresa, complementándose con el 55% que manifiesta que nunca ha sido posible.

Figura 8: Desarrollo profesional 2

¿La empresa destina parte de su presupuesto para su educación formal?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Es poco conocido para los empleados los costos que generan la empresa y más precisamente los que son destinados a la educación superior, a pesar de ello, tan solo el 35% considera que la compañía si destina costos y un 65% cifra muy superior no conoce o está seguro de que la empresa no invierte en este.

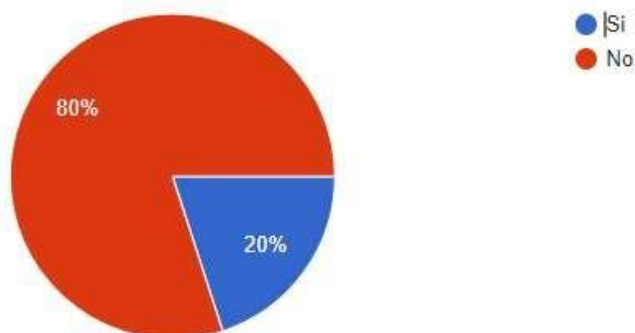
Es importante el aumento de este indicador o ser potenciado por lo menos al indagar en el presupuesto que se destina para educación superior y el conocimiento de los empleados de cómo acceder al mismo.

Indicador Evaluado: Dialogo Social

Figura 9: Dialogo social

¿La empresa cuenta con grupos sociales y de convivencia?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los grupos sociales y de convivencia, permiten a la comunidad laboral integrarse, generando un sentido de pertenencia amplio por la compañía y a través de los cuales se indaga sobre el mantenimiento de personal, sus necesidades, sus acciones de mejora, sus oportunidades entre otros.

La empresa cuenta con poca participación en estos grupos bien sea por desinterés o por falta de conocimiento de los mismos, es sumamente importante destacar que el indicador debe aumentar en gran medida, en pro del objetivo principal de aumentar el sentido de pertenencia de la compañía incentivando por consiguiente el mismo en la sociedad.

Variable: Medio Ambiente

Indicador Evaluado: Uso Sostenible de Recursos

Figura 10: Uso sostenible de recursos

¿Cuenta la empresa con programas de capacitación del uso de recursos?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La encuesta implementada a los empleados nos muestra que la organización se ha tomado en serio la tarea de dictar capacitaciones a los empleados, las cuales buscan crear conciencia en lo que a uso sostenible de recursos se refiere, puesto que el 100% de ellos confirma que la empresa organiza eventos académicos que versan sobre este tema. Este comportamiento es de resaltar, ya que alrededor de la misma, ninguna empresa programa capacitaciones de esta índole

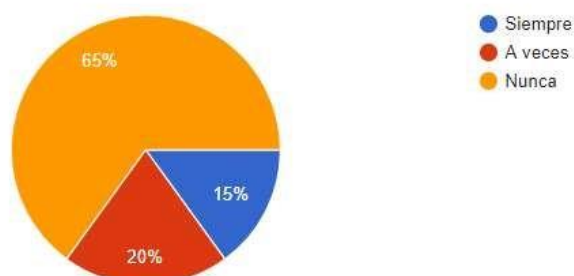
Indicador Evaluado: Toma de conciencia

Uso correcta de la energía

Figura 11: Toma de conciencia 1

¿La empresa tiene programas para el uso correcto de la energía?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

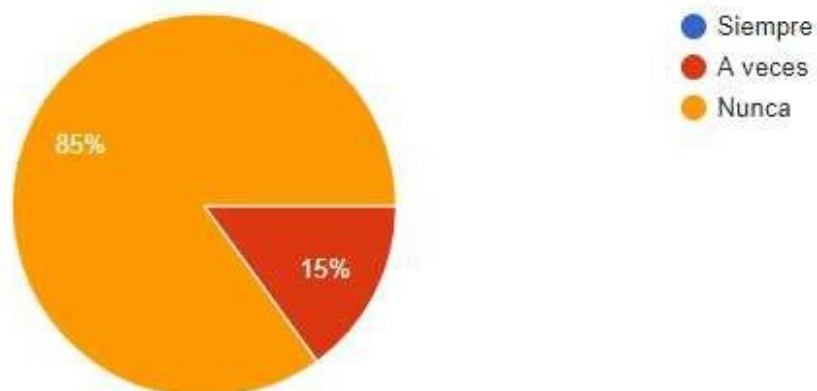
Este indicador se ve altamente afectado ya que los empleados no reconocen que la empresa haya implementado programas para el uso correcto de la energía, pese a que se han dictado capacitaciones frente al uso correcto de los recursos, las estadísticas nos muestran que estos eventos están basados en la teoría y no en la práctica, puesto que un 65% de los empleos, aun no toman conciencia de la importancia de cuidarla, tan solo un 15% reconoce que siempre se da un uso correcto y un 20% considera que a veces se hace una buena labor en lo que respecta a la preservación de la energía, lo cual es perjudicial, y requiere un plan de mejoramiento de manera inmediata, a fin de ir concientizando a los empleados de “La Moralita” de la importancia de un uso correcto de la energía.

Uso correcto del agua

Figura 12: Toma de conciencia 2

¿La empresa cuenta con controles del uso del agua?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la empresa ha impartido capacitaciones a sus empleados dirigidas a tomar conciencia respecto del uso sostenible de recursos, en la gráfica podemos observar que el 80% de ellos no perciben que dentro de la compañía se dé un buen uso del recurso hídrico, y tan solo el

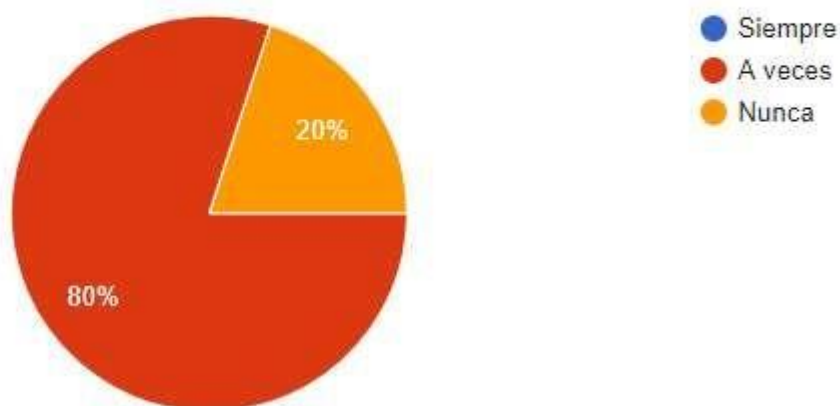
20% considera que a veces se da un buen uso a este recurso tan importante, además, ningún empleado considera que se dé un buen manejo al agua, por lo que se recomienda emprender programas que incentiven a los empleados a dar un correcto uso a este recurso.

Indicador Evaluado: Reciclaje

Figura 13: Reciclaje

¿Es promovedora la empresa de campañas reciclaje?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Este es un eslabón muy importante en lo que al medio ambiente respecta, no obstante, en la empresa en cuestión se denota una cultura de reciclaje baja, ya que ningún empleado está acostumbrado a reciclar, mientras que el 20 % dice que nunca lo hace, el 80% dice que a veces recuerda que debe reciclar, por tal razón se requiere implementar por medio de campañas de reciclaje organizadas en la empresa una cultura que por lo menos permita que el 80% que a veces recicla lo haga siempre y que el 20% que no lo hace nunca, lo haga a veces

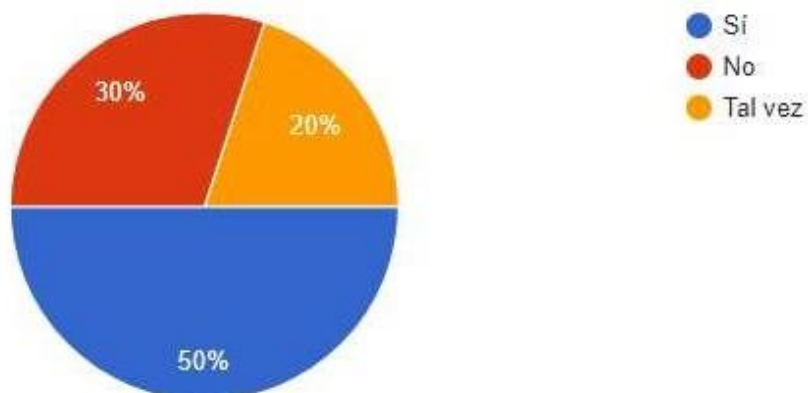
Variable: Practica de Justa Operación

Indicador evaluado: Planeación estratégica

Figura 14: Planeación estratégica

¿Es conocedor de alianzas entre la empresa y consumidores?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La organización debe de tener en cuenta la opinión de sus consumidores para así establecer planes de acción que conlleven a una relación positiva entre ambas partes, con esto se pueden lograr estrategias de mercadeo estables y con resultados positivos, para conocer más el mercado objetivo y así satisfacer las necesidades del consumidor de manera óptima y duradera, que cada esfuerzo valga la pena y muestre resultados positivos, por medio de investigación de mercados, focus group y encuestas de satisfacción que contengan interrogantes basados en producto y servicio.

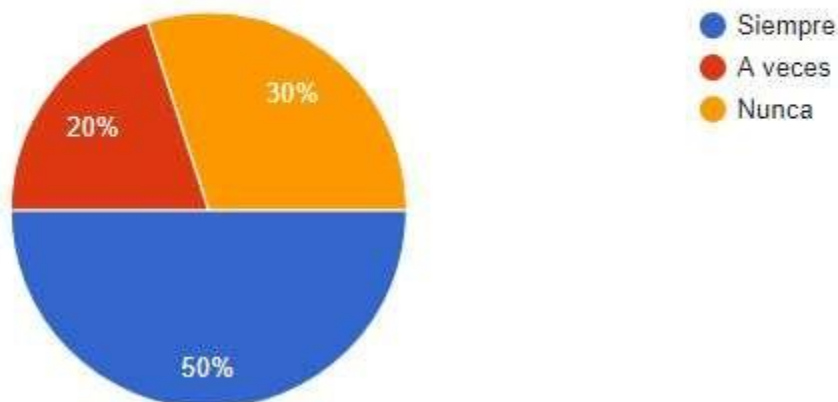
Con los resultados obtenidos se evidencia que los colaboradores solo tienen conocimiento de la relación de la empresa con los consumidores por medio del área comercial mas no de las investigaciones realizadas con el fin de conocer gustos y decisión de compra por parte del consumidor final.

Indicador evaluado: Conducta Ética de la Organización

Figura 15: Conducta ética de la organización

¿Considera que la empresa inspira confianza y credibilidad?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Para que aumente su gusto de trabajar en la organización y así su productividad aumente, con esto se lograrán mejores resultados en cuanto a procesos internos y calidad en ambiente laboral; al mejorar esta variable se obtendrá un gana-gana, debido a la importancia de que los empleados adquieran sentido de pertenencia por la organización; es su segunda casa y por lo tanto el gusto a trabajar allí debe ser positivo, desarrollándose por medio de actividades que incluyan directamente a los empleados con la organización y así se fortalezcan las relaciones entre ambas partes, con esto se obtendrá un gusto por la organización y así la confianza entre ambas partes.

Este indicador muestra con un poco de preocupación la falta de confianza y credibilidad por parte de los empleados hacia la organización, ya que de este indicador depende diferentes variables que son de vital importancia a la hora de obtener resultados; la organización debe

aumentar sus esfuerzos en fortalecer su relación con el 20% de empleados que no se siente identificado con la compañía.

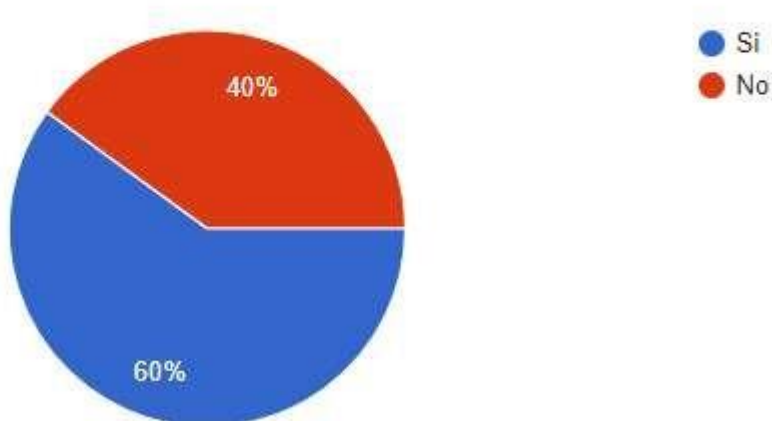
Variable: Asuntos de Consumidores

Indicador evaluado: Atención de Reclamos

Figura 16: Atención de reclamos

¿ Cuenta la empresa con base de datos de atenciones y reclamos exitosos?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones deben implementar sistemas que les permitan establecer como se procesaron las quejas y reclamos y asimismo saber cuáles resultaron casos de éxito y cuáles no, para tener claro el protocolo que debe adoptarse en caso de que un cliente presente una PQR y garantizarle determinada solución con su producto o servicio, por medio de canales postventa que permitan el seguimiento de las compras de los clientes y delegando una persona que se encargue de recibir los inconvenientes que los clientes han tenido con sus productos o servicios.

Podemos identificar que los empleados de la organización no tienen claro cómo se ejecuta e implementa el protocolo para la atención de quejas y reclamos: Solo el 60% de los entrevistados tienen claros los pasos a seguir dentro de una situación de PQR. Se sugiere jornadas de capacitación a los colaboradores.

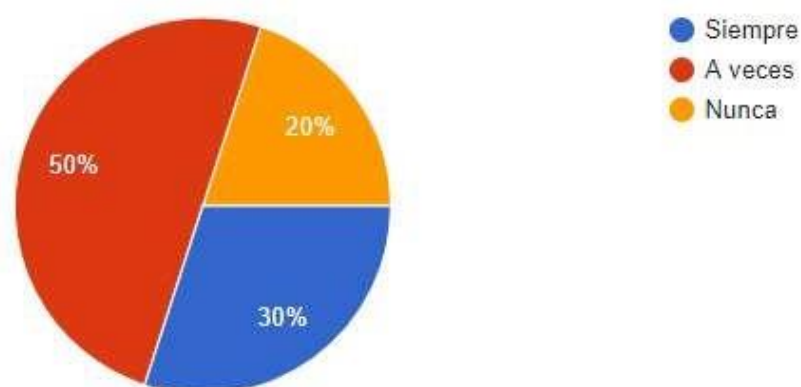
Variable: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Indicador Evaluado: Voluntariados

Figura 17: Voluntariados

¿Incentiva la empresa la inyección social de la empleabilidad?

20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones deben destinar una parte del presupuesto para generar empleo y ayudar con la economía de las familias que necesitan los ingresos en sus hogares, para cumplir objetivos sociales que las empresas tienen como responsabilidad hacia las comunidades menos favorecidas, dando prioridad de contratación a los candidatos con situaciones más vulnerables y que necesiten con urgencia el empleo para sostener a sus familias.

Podemos deducir con base en los resultados arrojados en el gráfico que los empleados no tienen una percepción homogénea en cuanto al conocimiento de lo que la empresa ejecuta para brindar programas sociales lo que no permite que la mayoría de colaboradores accedan a dichos programas para su beneficio.

Matriz de Marco Lógico

Es importante destacar que las organizaciones en su rubro de penetración de mercados están inversas en incursionar no solo externa sino internamente en diagnosticar oportunidades de mejor mediante hipótesis y problemas que a su vez puedan ser desenlazados con ánimo de estructurar la organización y mediante el diagnostico ya consolidado y estudio de mercado realizado según el mismo, fomentar acciones de mejora hacia la empresa.

Stakeholders

Tabla 5: Cuadro de stakeholders

<i>Grupo</i>	<i>Intereses</i>	<i>Problema encontrado</i>	<i>Recursos y mandatos</i>
<i>Gerente</i>	Penetración del mercado y reconocimiento empresarial	Poca incursión en proyectos y visión no estandarizada	Marketing dirigido y promociones del producto
<i>Empleados</i>	Clima organizacional optimo y bienestar laboral	Bajo nivel motivacional y de trabajo grupal	Programas de bienestar a empleados y sus familias

<i>Accionistas</i>	Crecimiento de la empresa y por tanto de los resultados económicos	Rentabilidad baja	Aumentar los procesos de la empresa incursionando mayores recursos
<i>Clientes</i>	Calidad producto y servicio	Bajo inventario y poca densidad de suplementos ante la demanda	Generación de valor hacia el cliente por parte del producto
<i>Proveedores</i>	Generar mayores ventas e ingresos	Pocas ventas e ingresos	Generar convenios y alianzas empresariales
<i>Alcaldía municipal</i>	Desarrollo y surgimientos municipal	Bajos recursos, son limitados	Incursionar en inversiones externas
<i>Entidades Financieras</i>	Búsqueda de cliente y alianzas que permitan obtener rentabilidad	Pocas ventas por tanto financiación limitada	Brindar intereses con tasas preferenciales
<i>Comunidad Social</i>	Desarrollo ambiental, sostenible y social	Poca inversión social , ambiental	Presupuestos para proyectos de incursión social

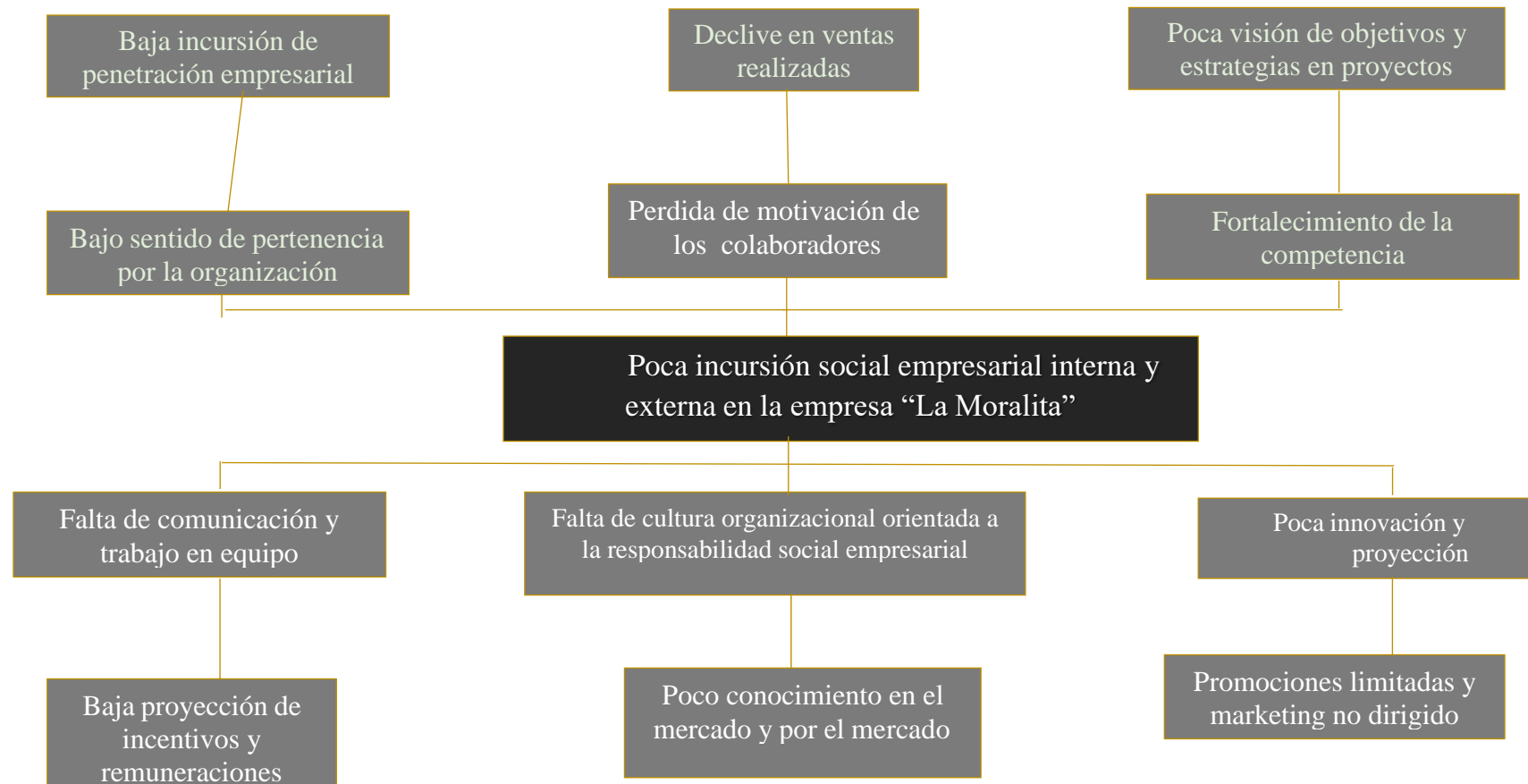
Fuente: Elaboración propia

Árbol del Problema

ES importante impartir estrategias que permitan solucionar problemáticas a través de proyectos, estos a su vez identifican un problema central el cual es trabajado según sus causas y los efectos ocasionados tal y como se menciona en la figura 18.

Árbol de problemas para la empresa “MIELES, PANELAS Y ORGÁNICOS DE COLOMBIA “LA MORALITA”

Figura 18: Árbol de problemas.



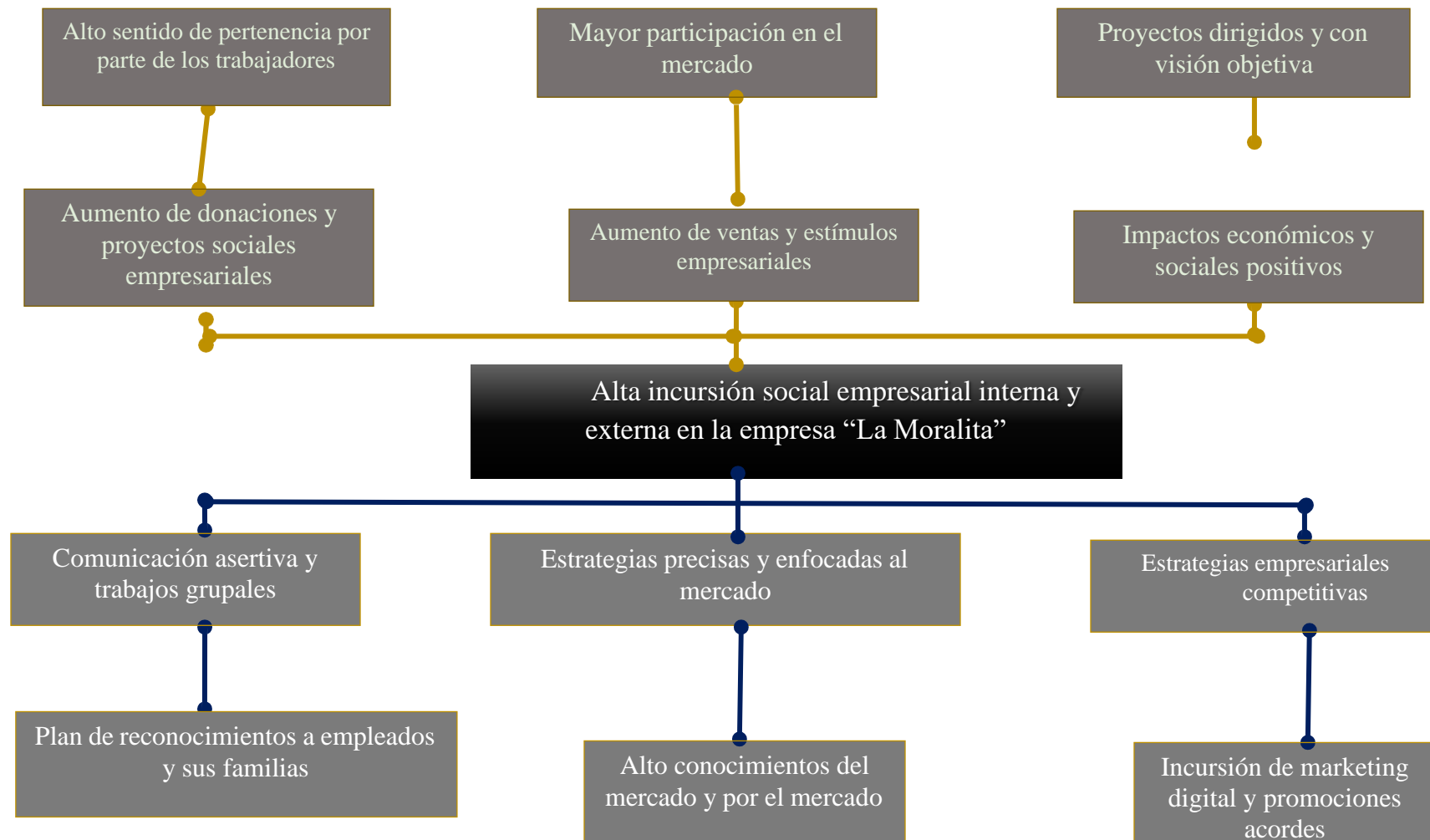
Fuente: Elaboración propia.

Árbol de Objetivos

Una vez identificada la problemática central, se presentan acciones de mejora enfocadas al mismo, siendo estas estimadas en pro de surgimiento de la compañía tal como se adiciona en la figura 19.

Árbol de Objetivos para la empresa “MIELES, PANELAS Y ORGÁNICOS DE COLOMBIA “LA MORALITA”

Figura 19: Árbol de objetivos.



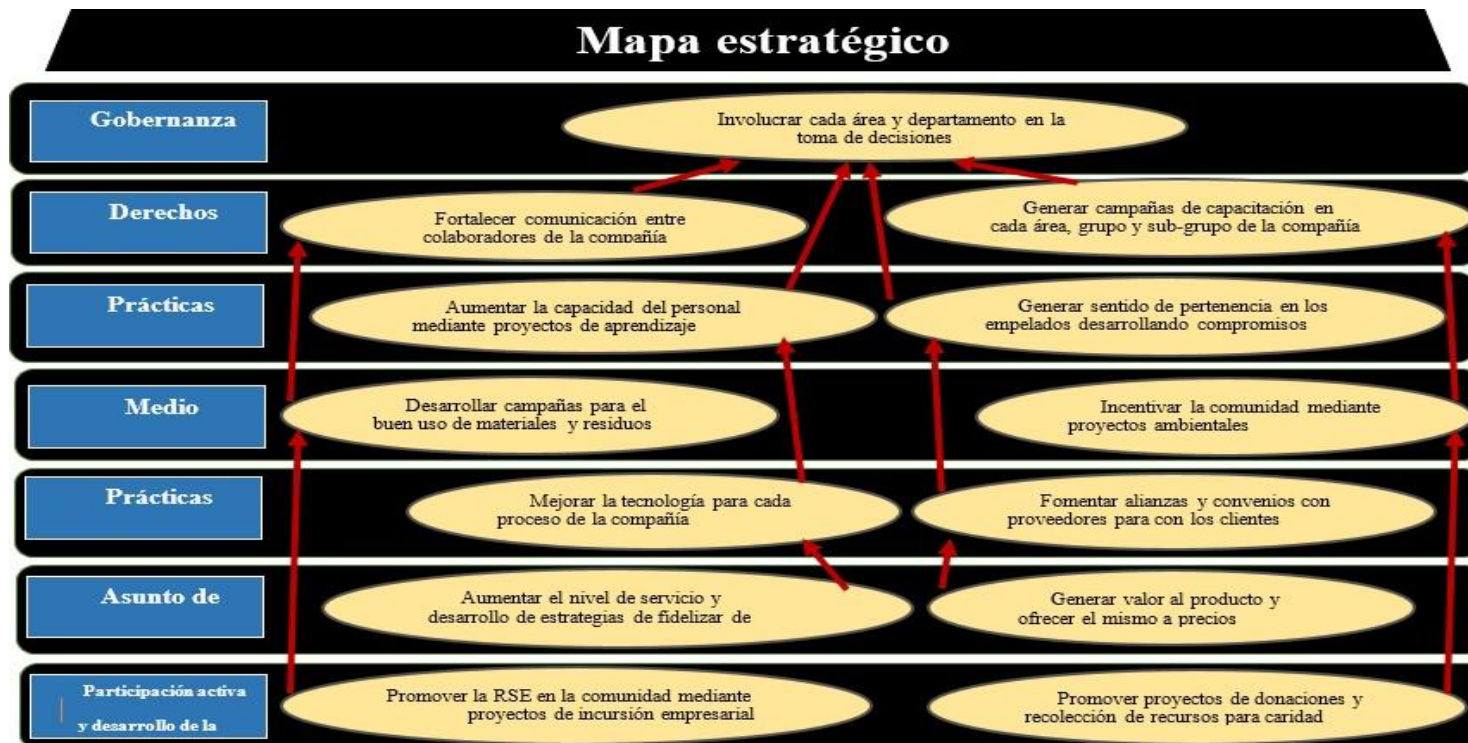
Fuente: Elaboración propia

Mapa Estratégico

Prosiguiendo con la problemática central y sus objetivos establecidos estratégicamente, se presenta un mapa relacionado a dichas estrategias (ver ilustración 20) en donde adicional se plasma el paso a paso en consecuencia de unir y diversificar las áreas de la empresa

Mapa Estratégico para la empresa “MIELES, PANELAS Y ORGÁNICOS DE COLOMBIA “LA MORALITA”

Figura 20: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Plan de Mejoramiento

Plan de Acción y de Seguimiento

En “La Moralita”, tenemos como objetivo planteado abrir 2 sucursales en la región en el transcurso de 3 años, para concretar un mercado más amplio de los consumidores de panela y miles en general y los pequeños y medianos distribuidores de tiendas abiertas al público.

Tareas y pasos para realizar para la consecución del objetivo

- Realizar un estudio de mercado detallado en el lapso de 3 meses para determinar cuáles son las zonas clave para empezar a buscar terrenos en arriendo en los que se pueda desarrollar la operación minimizando los inconvenientes que puedan presentarse.
- Destinar un rubro de 5 millones de pesos, para dicho estudio de mercados donde incluyan la movilización y viáticos de las personas que estén involucradas en las búsquedas respectivas.
- Realizar búsqueda activa de proveedores de maquinaria planta y equipo para determinar por medio de cotizaciones cual es la mejor opción para la compra de los instrumentos de trabajo para dotar las nuevas sucursales.
- Empezar la búsqueda de personal calificado para desarrollar las actividades operacionales de “La Moralita” sucursal.
- Revisar con detenimiento los costos y gastos fijos de la operación, con el fin de controlar el presupuesto nuevo para la operación y optimizar los recursos.

Las personas que realizarán estas búsquedas serán dos delegados para los terrenos, y una persona de contabilidad quien se encargará de pedir y estudiar las cotizaciones de los

proveedores para la maquinaria, planta y equipo que debe adquirirse para la apertura de las sucursales.

El progreso de estas actividades se medirá semana a semana, ara ir estudiando los resultados arrojados de las búsquedas respectivas, frente al comité del área comercial, quienes evaluarán las tareas desarrolladas. Este comité está confirmado por el gerente general, el contador de la compañía y el gerente comercial quien encabezará y tendrá la responsabilidad de las búsquedas activas.

Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica.

Tabla 6: Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Apertura de 2 sucursales en la región para para aumentar la producción y acceder a nuevos clientes y mercados	Buscar terrenos para adecuar y arrendar	1 año	5.000.000	<u>Sedes aperturadas</u> <u>Sedes totales por aperturar</u>

Fuente: Elaboración propia

El impacto social se verá reflejado según penetración del mercado y con ánimo de surgir en la comunidad y en los empleados de la empresa un sentido de pertenencia único por la compañía lo cual permitirá aumentar los demandantes y a su vez el valor corporativo tal como se evidencia en la tabla 7.

Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión social.

Tabla 7: Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Generación de Empleo para 15 personas, quienes cuenten con vinculación laboral directa bajo los parámetros de la legislación laboral en Colombia.	Contratar 15 personas con experiencia para la operación de la maquinaria en la producción de panela y miel para consumo	1 año	19.000.000	<u>Personas contratadas</u> 15

Prosiguiendo con los impactos estratégicos es importante el medio ambiental en donde tal representara la compañía al cubrir el rubro ecológico e incentivar el mismo a nivel social, regional y nacional.

Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental

Tabla 8: Plan de Acción y Seguimiento para la Dimensión Ambiental

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Ambiental	Generar el menor impacto ambiental a partir de la apertura de las nuevas sucursales	Reutilizar recursos y economizar agua y energía eléctrica	Permanente	1.800.000	$\frac{\textit{personal capacitado}}{\textit{personal total}}$

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Es importante el diagnóstico empresarial con ánimo de tomar y fomentar estrategias que permitan definir objetivos y visiones enfocadas, desarrollando proyectos que incursionen a cada área de la empresa y de igual manera el macroentorno de la misma.

La Responsabilidad Social se ha convertido en un concepto de gran relevancia a nivel mundial a través de los años; cuando a empresa lleva a cabo su operación con autonomía e iniciativa comercial, se debe tener en cuenta no solo el aspecto económico, sino el impacto social y ambiental que va a generar después de la operación.

Las decisiones que surjan desde la dirección de las empresas generan un impacto importante en el buen llevar de la misma y para esto es fundamental que se lleven a cabo dentro de un marco ético establecido en los estatutos para que estas decisiones estén encaminadas al beneficio de todos los colaboradores.

Cuando establecemos estrategias en una empresa que se llevan a cabo en el marco de RSE tiene como fin el reconocimiento frente a las buenas prácticas comerciales, que desempeñen en la generación de sostenibilidad y beneficio hacia la comunidad y el medio ambiente.

Las estrategias son dirigidas según la necesidad de cada área y en pro de mejora de la misma, es decir, acciones que optimicen recursos y destinen un crecimiento prosiguiendo y persiguiendo la visión de la compañía, es allí en donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), permite recolectar información, tratarla, analizarla y con ella trabajar en planes de mejora.

Referencias

- Alcívar, R. (2015). Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial. Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC). <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/11366>.
- Alcívar, R. (2015). Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial. Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC). <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/11366>
- 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. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lls&AN=140256523&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bermudez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la Responsabilidad Social Empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdpn&AN=edsdpn.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bernal, E. (2010). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 79. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost->

[com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=52989407&lang=es&site=ehost-live](https://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. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99. Recuperado de <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>

Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia en Gestión. *Revista Ibero-Americana de Estratégica (RIAE)*, 13(4), 18–32. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=114010442&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia en Gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 13(4), 18–32. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=114010442&lang=es&site=eds-live&scope=site>

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. Recuperado de <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>

[n.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117625019&lang=es&site=eds-live&scope=site](#)

Desarrollo Social

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

Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas [chrome-](#)

<extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Fcenec%2Fv35n62%2Fv35n62a02.pdf&clen=2531145&chunk=true>

Díaz, L (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor. Recuperado de

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>

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. Recuperado

de <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>.

Duque, Y., Cardona, M & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial:

Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*. 29(52), 196-206. Recuperado

de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

- El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv7-n3%2F7\(3\)46-58.pdf&clen=259615&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv7-n3%2F7(3)46-58.pdf&clen=259615&chunk=true)
- Fonseca, R. (2019). El desarrollo sostenible humano local: La evolución de la inclusión del territorio en las teorías del desarrollo. *Economía y Desarrollo*, 162(2), 1–18. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=139381284&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García, O. (2016). Fundamentos teóricos de la planeación estratégica. [Formato de video]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9476>
- 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. Recuperado de: <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>
- González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo. Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

- González, Y (2020). Relación de las empresas de excelencia con la Responsabilidad Social Empresarial [Formato video]. Recuperado de <https://campus108.unad.edu.co/ecacen49/mod/hvp/view.php?id=2121>.
- 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. Recuperado a partir de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3137>.
- González, Y., Manzano, O. y Torres, M. (2018). Capítulo 2: Descripción de las categorías relacionadas con la responsabilidad social universitaria. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia, [S.l.], p. 53 – 76 . Recuperado de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3138>
- Hax, A & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia : hacia una gestión de excelencia*. Ediciones UC. Recuperado de https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1718626&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_1
- Indicadores de gestión basados en la norma ISO26000, Recuperado el 31 de octubre de 2021 de [:https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es:term:2.12](https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es:term:2.12)
- ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>

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. Recuperado de <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. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login>

n.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. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=136796612&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Morales, W. (2018). Ética "compromiso con la verdad". Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23731>
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 105-126. Recuperado de 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. En: *Entramado*, 11(2). 72-90. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>
- Ortegón, G., Castrillón, O & Ruíz, S. (2019). Los grupos de interés en la programación de producción de un sistema de manufactura “Job Shop.” *Revista EIA*, 16(32), 65–84., Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/logi>

n.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137635558&lang=es&site=eds-live&scope=site

Pérez-Sánchez, B. (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México. Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México.

<https://www.redalyc.org/journal/5860/586063184001/html/>.

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

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administracion 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>

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>

- Rodríguez, Y., Cabrera, J & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. Folletos Gerenciales, 22(3), 180–189. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&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*, (2),328-343.[fecha de Consulta 2 de marzo de 2020]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Valenzuela, L., Jara, M, & Villegas, F (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- 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. Recuperado de <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>

Anexos

Anexo A. Enlace al Código de Ética

<https://drive.google.com/file/d/12KxpbFNWsRWdKtcCHUhoBUTkt16J23i5/view?usp=sharing>

Anexo B. Formato de Recolección de Información

<https://docs.google.com/forms/d/1VmZBaBoCB-qZhZaqmi0KPouIwqNY9fBAF7Lf7e8G->

[8M/edit](#)