

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Imsol S.A.S.

Eliana Marcela Mont Ríos

Wilmer Prieto Barrera

Miller Darío López Buitrago

Jaime Andrés Gómez Gómez

Susan Daniela Quiroga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Noviembre de 2021

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Insol S.A.S.

Eliana Marcela Mont Ríos

Wilmer Prieto Barrera

Miller Darío López Buitrago

Jaime Andrés Gómez Gómez

Susan Daniela Quiroga

Asesor

Sergio Nicolas Barrera Pardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Noviembre de 2021

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Capítulo 1. Antecedentes	8
Introducción	8
Objetivos.....	9
Capítulo 2. Marcos Referenciales	10
Marco conceptual.....	10
Marco Teórico.....	13
Marco institucional	16
Marco Legal	17
Capítulo 3. Resultados	20
Diagnóstico	20
Matriz de Marco Lógico	36
Problema.....	36
Capítulo 4. Plan de Mejoramiento	45
Plan de Acción y de Seguimiento	45
Conclusiones.....	53
Referencias.....	55
Anexos	58

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Aplicación de instrumento y análisis</i>	22
<i>Tabla 2 Análisis de resultados por temas fundamentales</i>	35
<i>Tabla 3 Resumen de los actores involucrados de la empresa Imsol S.A.S.</i>	377
<i>Tabla 4 Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica</i>	466
<i>Tabla 5 Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica</i>	477
<i>Tabla 6 Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social</i>	49
<i>Tabla 7 Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social</i>	50
<i>Tabla 8 Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental</i>	51
<i>Tabla 9 Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental</i>	522

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Organigrama de empresa Imsol S.A.S.</i>	407
<i>Figura 2. Árbol de problemas para la empresa Imsol S.A.S.</i>	40
<i>Figura 3. Árbol de Objetivos para la empresa Imsol S.A.S</i>	42
<i>Figura 4. Mapa Estratégico para la empresa Imsol S.A.S.</i>	44

Lista de Anexos

<i>Anexo a Enlace al código de ética</i>	588
<i>Anexo b Formato de Recolección de Información</i>	59

Resumen Analítico Especializado

Título	Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Imsol S.A.S
Autores	Eliana Marcela Mont Ríos, Wilmer Prieto Barrera, Miller Darío López Buitrago, Jaime Andrés Gómez Gómez, Susan Daniela Quiroga
Tipo de documento	Trabajo de grado de Diplomado
Asesor	Sergio Nicolás Barrera Pardo
Año	2021
Palabras clave	Ambiente, desarrollo, estrategia, indicadores, planes, responsabilidad, sostenibilidad
Resumen	El plan estratégico de responsabilidad social empresarial, guiará a la empresa IMSOL S.A.S., a actuar logrando la sustentabilidad en sus operaciones. Se abordan temas de RSE basados en las normas internacionales ISO 26000. Se establecen objetivos y estrategias basados en el problema central detectado empleando la metodología del marco lógico y los mapas estratégicos. Se propone un código de ética y el plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la compañía
Problema de investigación	Imsol S.A.S., no identifica comunidades vulnerables de la región donde opera, no fortalece estrategias anticorrupción, y su programa ambiental carece de impacto positivo, dentro de su planeación estratégica con miras a una organización sostenible.
Metodología	Investigación aplicada
Principales resultados	Propuesta sobre el Plan de acción y seguimiento en materia de responsabilidad social empresarial para Imsol S.A.S., con su respectivo cuadro de inversiones para el mejoramiento económico, social, y ambiental, un código de ética, y el análisis de Stakeholders,
Conclusiones	Se identificaron falencias en materia de sostenibilidad, en cinco variables o materias fundamentales de responsabilidad social. Se pudo identificar que el problema central que aqueja a la empresa Imsol S.A.S. se presenta el “Plan de mejora” que contiene los objetivos estratégicos, y sus respectivas estrategias, costos, plazos e indicadores de seguimiento y evaluación
Referencias	Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. <i>Tópicos (México)</i> , (47), 199-232. Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). <i>Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones</i> . MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES ISO (2010). <i>NORMA ISO INTERNACIONAL 26000: Guía de responsabilidad social</i> . Secretaría Central de ISO. Vélez Evans, A.M. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. <i>Revista Ciencias Estratégicas</i> , 19(25), 55-74.

Resumen

Se realizó el diagnóstico y se genera un plan de acción para la empresa Imsol S.A.S., con relación a la norma internacional ISO 26000 de responsabilidad social empresarial. Se identificó el nivel de implementación de la norma, se generaron estrategias para aumentar su nivel. De esta forma lograr convertirse en una empresa sostenible, referentes de calidad, sostenibilidad y prestigio en la ciudad de Barrancabermeja y su área de influencia. Se cuantificaron indicadores por cada tema fundamental de la norma, y así identificar las áreas de mayor fortaleza dentro y aquellas que se encuentra muy mal enfocadas en la planeación. Así se determinaron los objetivos para dar cumplimiento, y diseñar un plan de mejora que le permita a la empresa lograr su planeación sostenible.

Palabras Clave: ambiente, desarrollo, estrategia, indicadores, planes, responsabilidad, sostenibilidad

Abstract

The diagnosis was made and an action plan is generated for the company Imsol S.A.S., in relation to the international standard ISO 26000 of corporate social responsibility. The level of implementation of the standard was identified, strategies were generated to increase its level. In this way, it can become a sustainable company, benchmarks for quality, sustainability and prestige in the city of Barrancabermeja and its area of influence. Indicators were quantified for each fundamental issue of the standard, and thus identify the areas of greatest strength within and those that are very poorly focused on planning. Thus, the objectives were determined to comply, and design an improvement plan that allows the company to achieve its sustainable planning.

Keywords: environment, Barrancabermeja, development, strategy, indicators, plans, responsibility, sustainability.

Capítulo 1. Antecedentes

Introducción

Internacionalmente hace años se viene abordando el tema de sostenibilidad, el cual abarca dimensiones económicas, ambientales y sociales, una norma que integra todos los aspectos para considerar una empresa como socialmente responsable es la norma ISO 26000. Con base a ella se realizó el diagnóstico a la empresa Imsol S.A.S., de la ciudad de Barrancabermeja. Haciendo uso de la matriz de marco lógico, a través de una entrevista se construyó un árbol de problemas, posteriormente convertido en árbol de objetivos, que permitió diseñar una estrategia para dar cumplimiento a través de un plan de acción con actividades y presupuestos. De esta forma con la implementación de las acciones Imsol S.A.S., logrará la meta de convertirse en una empresa socialmente responsable.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial, con base a la norma ISO 26000 para la empresa Imsol S.A.S., el cual le permita consolidarse como una organización sostenible.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado de implementación de la norma ISO 26000 en la empresa Imsol S.A.S.

Identificar el problema central que aqueja a la empresa Imsol S.A.S.

Proyectar los objetivos a alcanzar por la empresa Imsol S.A.S., transformando los problemas hallados en objetivos alcanzables y medibles, a fin de lograr ser una organización socialmente responsable.

Diseñar una estrategia para la empresa Imsol S.A.S., convirtiendo los objetivos en acciones concretas, e identificando dentro de las dimensiones económicas, ambientales y sociales.

Proyectar y presupuestar las actividades a realizar por la empresa Imsol S.A.S., tomadas desde el mapa estratégico, asignando recursos e indicadores.

Capítulo 2. Marcos Referenciales

En este apartado se hace una presentación de los Marcos conceptual, Teórico, Institucional, y Legal. En el Marco conceptual se incluyen conceptos importantes como: Ética, Ética Empresarial, Pensamiento Estratégico, Desarrollo Sostenible, Excelencia Empresarial, Grupos de Interés, Sostenibilidad, Estrategia, y Gerencia Estratégica. En el Marco Teórico se plantea la Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el desempeño de una empresa industrial en los tiempos actuales y futuros. En el Marco Institucional se exponen aspectos tales como: Descripción de la Empresa Imsol S.A.S., Sector económico, su Ubicación, y elementos importantes como su Misión, Visión, Valores, y Estructura Organizacional. Finalmente, en el Marco Legal se considera lo relacionado a la normatividad ISO 26000, tomando como referente la Guía de responsabilidad social.

Marco conceptual

Ética.

La ética proporciona las bases conceptuales que orientan hacia el entendimiento de las conductas adecuadas que se debe poseer en un entorno de trabajo en el que trabajamos con unas personas en favor de otras personas (Díaz y Fernández, 2016). Es la construcción social de los comportamientos y actitudes considerados como buenos, y la desaprobación de aquellos que no benefician la evolución de la sociedad.

Ética Empresarial.

Se puede definir como una “reflexión ético-crítica” sobre la actividad empresarial, en donde se consideran unos presupuestos morales que la legitiman, lo cual lleva a plantear la consideración de teorías de la acción humana y las teorías de las organizaciones para tener en cuenta la existencia de la figura humana dentro de las decisiones y acciones estratégicas

diseñadas por las directivas de una compañía (Calvo, 2014). Es el clima organizacional, la identidad de la empresa con relación a su entorno, su ubicación en la sociedad y su aporte a esta.

Pensamiento Estratégico.

El “pensamiento estratégico”, implica un gran esfuerzo analítico que permita estudiar los sectores industriales en cuanto a su evolución futura, esto con miras a entender a sus competidores y la posición de cada empresa dentro de su respectivo mercado, para luego tomar decisiones estratégicas certeras que la hagan cada vez más rentable y sostenible (Chiavenato y Sapiro, 2016). El pensamiento estratégico define las pautas y directrices para una estrategia adecuada en la toma de decisiones.

Desarrollo Social.

Se puede entender que mediante el desarrollo social se espera que los grupos humanos puedan vivir aún más, y acceder a un goce de bienes diversos de consumo, así como poder sortear de mejor manera las dificultades que impone la naturaleza, la enfermedad y toda serie de riesgos a los que podamos estar expuestos día a día (Uribe, 2004). Las entidades públicas, procura la reunión eficiente y efectiva de buenas prácticas ambientales, crecimiento económico, y la integración internacional, entendiendo que todos son partes de la sociedad.

Desarrollo Sostenible.

Este concepto lleva a ser más eficientes con el uso de los recursos que se emplean para llevar a cabo los procesos de producción de bienes o servicios, de tal manera que se logren satisfacer las necesidades de los clientes, a la vez que se preserve la naturaleza y el medio ambiente en el que en el que viven y vivirán las generaciones humanas y demás seres vivientes (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Excelencia Empresarial.

Se puede entender la excelencia empresarial como un modo de pensar, o como una cultura, o estrategia de gestión que se fundamenta en prácticas sobresalientes que buscan que una empresa logre satisfacer de forma equilibrada, las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Además, sirve para evaluar el desempeño de una organización de manera integral (Oyarce, 2013). La excelencia empresarial se mide a través de los resultados contables, financieros y de auditorías internas y externas, donde se evidencie un panorama óptimo entre la operación, los indicadores financieros y la satisfacción de los grupos de interés.

Grupos de Interés.

Los Stakeholders, o Grupos de interés, o las partes interesadas pueden ser: los clientes, los empleados, los proveedores, los accionistas, los grupos financieros, y en general la sociedad, que pueden afectar o ser afectados por el logro de objetivos de una determinada organización. (Vélez, 2011).

Sostenibilidad.

Esta definición plantea la triple dimensión en la que se debe desenvolver una empresa, esto es, los ámbitos económico, social y medioambiental, en donde ya no se puede pensar únicamente en términos de lograr objetivos de rentabilidad financiera para los propietarios o inversionistas de las empresas, sino que a ello se añaden los componentes humanos y ambientales, en donde es necesario asegurar que estos estén en armonía con el bienestar de las generaciones actuales y futuras. (Bernal y De Luis, 2009).

Estrategia.

La estrategia de una compañía permite determinar principalmente cómo superar a los competidores, cómo sortear las condiciones económicas y de mercado cambiantes, cómo aprovechar las posibles oportunidades de crecimiento que se vayan presentando, cómo

administrar las diferentes áreas funcionales, cómo mejorar los indicadores financieros y de desempeño de mercado de la empresa (Thompson y Gamble, 2012).

Gerencia Estratégica.

Con miras al logro de los objetivos de una organización, la gerencia estratégica se presenta como la manera de formular, ejecutar y evaluar las acciones encaminadas a estos, organizando la respectiva toma de decisiones y generando valor agregado en sus operaciones (Ramírez, Lay, y Sukier, 2020).

Marco Teórico

Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el desempeño de una empresa industrial en los tiempos actuales y futuros

Hablar de responsabilidad Social Empresarial en adelante RSE, es contemplar todos los actores o partes interesadas (Stakeholders), dentro de la relación comercial y proyección a futuro de la compañía. Se cree la RSE es solo para los proyectos con inversión de recursos públicos, para empresas grandes, y multinacionales. También hay quienes creen que la RSE es solo un tema de donaciones y altruismo, pero en la actualidad la RSE abarca mucho más; se trata como una nueva manera de gestionar y de negociar, mediante la cual una empresa hace “que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras” (CEMEFI, s.f, p. 2.).

En el desarrollo de las actividades operativas y comerciales en una empresa con enfoque a la fabricación de bienes, es prácticamente inevitable la generación de ciertos agentes que pueden ser perturbadores de los ambientes naturales y sociales en los que opera, esto dependiendo de sus productos ofrecidos al mercado. Esta situación requiere una atención

primordial a los factores que pueden afectar el normal comportamiento de los aspectos clave que viven ciertas partes interesadas que tienen vinculación directa o indirecta con la empresa. Por ello se plantea revisar la necesidad de garantizar la aplicación de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desempeño de las empresas de tipo industrial en el contexto actual y futuro.

Sin importar el bien que se produzca en las instalaciones de una fábrica, resulta primordial aplicar los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el mejor camino para lograr un mejoramiento continuo y así alcanzar los objetivos de rentabilidad esperados por los accionistas o propietarios de las empresas industriales, sin perturbar el equilibrio con el medio ambiente y la sociedad actual y futura.

Al integrar prácticas propias de la RSE, se logra directamente la creación de valor para los accionistas de la compañía, ya que, si no se satisfacen las necesidades de varios grupos de interés, se pueden presentar problemas como el rechazo de los consumidores a realizar compras, complicaciones en la contratación y retención del talento humano en la compañía (Méndez, Rodríguez, y Cortés, 2019). Con la aplicación de la RSE, se logra un balance adecuado entre los intereses de los propietarios de la empresa, y los de los demás *stakeholders*, teniendo en cuenta que estos *Stakeholders* corresponden a los grupos de interés o partes interesadas conformadas por los clientes, los accionistas, los empleados, los grupos financieros, los proveedores, y en general la sociedad (Freeman, 1984).

Uno de los aspectos primordiales de la aplicación de la RSE, es que los modelos de gestión empresarial deben cambiar los patrones de pensamiento antiguos en los que el enfoque central era la máxima rentabilidad de la compañía. Al ser socialmente responsables, las empresas industriales no se van a olvidar de su crecimiento económico, ya que es verdaderamente

estratégico el tomar las decisiones para la búsqueda de negocios rentables, de manera ética y fundamentada en la legalidad, lo cual repercutirá en una mayor productividad, lealtad del cliente, acceso a mercados, y una gran reputación que le permite una sostenibilidad cada vez mayor en el tiempo (Díaz, 2014).

Bruke y Logsdon (1996) sustentan que un mayor output social y una creación de valor para la empresa puede obtenerse desde un enfoque estratégico más que de uno filantrópico o altruista. Resaltando la importancia de la implementación de la RSE como componente fundamental dentro de la estrategia empresarial, y no como una labor benéfica. Imprimiendo importancia y relevancias a la estrategia y no a la labor filantrópica como mal se piensa.

Al integrar las organizaciones industriales de manera voluntaria una atención a sus respectivos grupos de interés que son afectados por su gestión empresarial, puede llegar a hacer de los problemas sociales verdaderas y potenciales oportunidades de negocios, lo que repercute en un aumento de su capacidad de producción, con la posibilidad de ofrecer trabajos mejor remunerados y la generación de mayor riqueza (Vélez, 2011), así como su desarrollo de manera sostenible, llegando a ser más eficientes con el empleo de los recursos que se requieren para llevar a cabo los procesos industriales, logrando la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y preservando la naturaleza y el medio ambiente en el que viven las generaciones humanas y demás seres vivientes (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Por lo tanto, las empresas del sector industrial que aún se desenvuelven en su negocio siguiendo premisas de beneficio exclusivamente económico, deben plantearse un cambio en su manera de gestionar sus operaciones, dándole paso a una nueva postura de negocios en las que se vean reflejados en su visión, misión, objetivos y estrategias, una serie de compromisos y donde se asumen ciertas responsabilidades con el medio ambiente y la sociedad convirtiendo a la

empresa en socialmente responsable, ya que esto influirá positivamente en el desenvolvimiento de la organización, haciendo un uso más eficiente de los recursos con que cuenta, generando incrementos considerables en sus utilidades netas y una mayor generación de valor para todas las partes interesadas.

Marco institucional

Descripción de la Empresa Imsol S.A.S.

Empresa dedicada a la fabricación y reconstrucción de partes metalmecánicas, metalistería y herramientas, empleando procedimientos como mecanizado, soldadura, babitado. metalizado y aplicando tratamientos térmicos. También realiza mantenimiento preventivo y correctivo de equipos rotativo, automotor, pesado e industrial, satisface los requerimientos del cliente como tiempos de entrega, requisitos técnicos, asesoría, garantía y precios justos a través de la prestación de un buen servicio con infraestructura adecuada personal competente y comprometido y proveedores seleccionados.

Sector

Metalmecánico

Ubicación

Barrancabermeja, diagonal 48 32-40 barrio Nuevo Palmira

Misión

En Inmsol S.A.S somos una empresa referente en el sector Metalmecánico, buscamos que nuestros procesos sean eficientes en toda la cadena de producción, sustentables y amigables con la comunidad, buscando siempre mejorar por y para nuestros clientes mediante la calidad de nuestros productos y servicios.

Visión

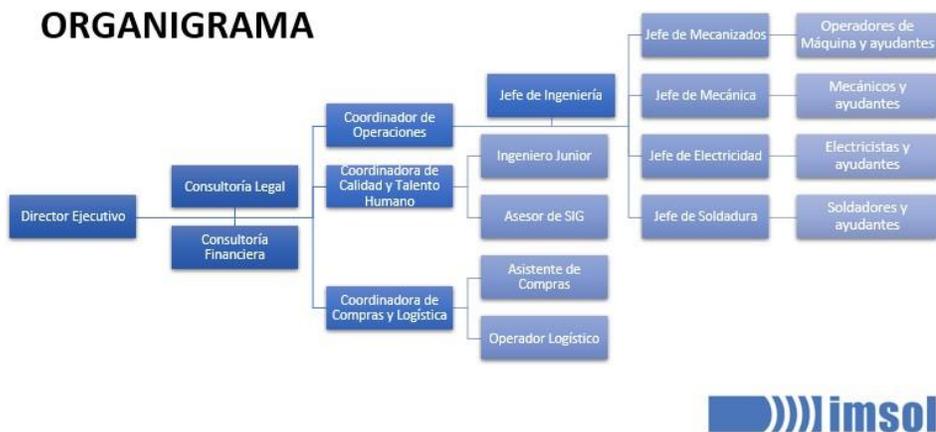
Ser una empresa comprometida con la responsabilidad social colaborativa y medioambiental. Que todos nuestros colaboradores conozcan las políticas internas de nuestra empresa y sean reconocidos por la calidad y el desarrollo de nuestras actividades.

Valores

- Transparencia y Honestidad.
- Respeto a los colaboradores.
- Responsabilidad Social.
- Excelencia.
- Bienestar y desarrollo.

Figura 1.

Estructura Organizacional



Nota: Esta es la estructura orgánica que suministró la empresa Imsol S.A.S.

Marco Legal

La normatividad ISO 26000, es la encargada de establecer los parámetros guía de cumplimiento para la Responsabilidad Social Empresarial. Como lo describe la Guía de

responsabilidad social (2010), es claro que hoy en día es necesario que las organizaciones se interesen y sean más conscientes de su impacto en las operaciones a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Allí se contemplan las materias fundamentales que la componen tales como, Gobernanza de la organización, Derechos humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Practicas justas de operación, Asuntos de consumidores y participación y desarrollo de la comunidad, llegando contribuir integralmente en todos los aspectos que influyen sobre el lugar donde están desarrollando sus actividades.

La gobernanza de la organización según Guía de responsabilidad social (2010), se entiende como los procedimientos relacionados a la manera de hacer negocios en las organizaciones con el fin de tener buenas prácticas evitando incurrir en actuaciones ilegales.

En cuando a los Derechos Humanos, la Guía de responsabilidad social (2010), establece la relación con los colaboradores, su desarrollo dentro de la organización y aquellos aspectos económicos como el pago de sus sueldos, las jornadas laborales y la seguridad y salud en el entorno.

Según la Guía de responsabilidad social (2010), las prácticas laborales hacen referencia al proceso de hacer en el desarrollo del PHVA, donde se busca establecer las condiciones laborales de los colaboradores, los métodos para la contratación de personal y su selección y como estos desarrollaran sus labores en el cargo desempeñado.

En cuando al medio ambiente según la Guía de responsabilidad social (2010), se puede interpretar como la gestión ambiental de acuerdo a los impactos generados por los procesos y la mitigación de los mismos de acuerdo a los planes de manejo ambiental.

Por otro lado, las prácticas justas en la Guía de responsabilidad social (2010), indican la manera y la gestión de la cadena de valor del producto en cada una de sus etapas y la relación con cada uno de los sectores e interviene en el proceso final. (pp. 48)

Así mismo la Guía de responsabilidad social (2010), en su apartado de asunto a los consumidores, enfatiza en el tratamiento y la relación con los clientes, de acuerdo a las buenas prácticas de servicio al cliente. (pp. 51)

Y para finalizar, en la Guía de responsabilidad social (2010), se dan unas indicaciones sobre los aspectos de participación y desarrollo de la comunidad. Estos buscan fundamentalmente, establecer una comunicación con la sociedad que está dentro del área de influencia del proyecto, conocer su necesidad y buscar alternativas para involucrarlas a los procesos de las compañías, buscar su desarrollo y crecimiento humano. (pp. 60)

Capítulo 3. Resultados

Diagnóstico

Inicialmente se identificaron todos los requerimientos para analizar y ajustar a la realidad de la empresa luego se identificaron todos los aspectos y variables de los aspectos fundamentales trabajados por medio de un formato de una metodología de recolección de información el cual ayudó y fue aplicado dentro de la organización al área de calidad y talento humano consigo mismo al jefe del área de mecanizados y miembro del COPASST.

Con base a lo anterior se aplicaron un numero de preguntas enfocadas a los principios de la responsabilidad social empresarial, para de esta manera determinar la calidad de los procesos que se manejan dentro de la organización con respecto a las aspectos fundamentales, como lo fueron los aplicados para esta investigación donde se encontró puntos relevantes que la empresa maneja de manera eficiente cómo es la capacidad para tomar acciones para lograr cumplimiento de los indicadores fundamentales así como que cuenta con una excelente capacidad para poder rendir cuentas a toda la compañía generando una alta capacidad de direccionamiento empresarial, aplicando todas las normas de los derechos humanos favoreciendo así a la compañía al tener un equipo con un equilibrio de participación adecuado, creando un fortalecimiento de igualdad para los géneros respetando así el derecho a la identidad y sin discriminatorias por prácticas realizadas en la compañía de esa manera se puede intuir que la compañía cuenta con la responsabilidad social con sus trabajadores contando con uso adecuado de la modalidad de vinculación, siendo así ser reconocida por sus trabajadores por generar una relación de cumplimiento de los derechos laborales qué tiene cada trabajador, generando el valor agregado de la disposición de recursos que generen incentivos a todos los trabajadores y buenos estilos de

vida, creando una lealtad con la compañía teniendo en cuenta aún la creación de programas la cual capaciten la formación para las prácticas justas de operación en política de anticorrupción para generalizarla y mecanizarla en la compañía, uno de los aspectos más evidentes que tiene la compañía frente a sus consumidores es la evidente falta del desaprovechamiento que tiene frente al marketing siendo así una falta de estrategia para mejorar la marca de la compañía logrando ser reconocida a nivel sector industrial.

Por otra parte se debe resaltar que la compañía no cuenta capacidad para reconocer todos los grupos que son perjudicados de la región en la cual se encuentra en la actualidad por esto es la importancia de manejar las estrategias de marketing para conocer las necesidades del territorio para poder cumplir con participaciones activas de la comunidad, para esto se debe proponer un modelo adecuado a la mejora continua de la cultura social empresarial facilitando capacidades a diferentes empresas aliadas para forjar herramientas de implicación organizacional

A continuación, se presenta la matriz de aplicación del instrumento con su respectivo análisis. (Ver tabla 1)

Tabla 1

Aplicación de instrumento y análisis

Materia Fundamental o variables	Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
Gobernanza de la organización	1	Nivel de rendición de cuentas del estado de la empresa	Escala de 1 a 5, siendo 1 Muy bajo, 2 Bajo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Total	4,5	5-100% 4-X X=90%
	2	Forma de rendición de cuentas	Forma	Revisión por la dirección 2	Hay un buen compromiso del personal que lidera la empresa hacia la rendición de cuentas.
	3	Veces al año que se hace rendición de cuentas	Veces		
	Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis

4	Cargos que dan rendición de cuentas dentro de la organización	Nombre de cargos	Director ejecutivo Coordinación de operaciones Coordinación de calidad y talento humano Coordinación de compras y logística COPASST Comité de convivencia Total: 6	Con un total de 6, hay un buen número de cargos participantes en el proceso rendición de cuentas.
5	Cantidad de miembros de la alta dirección	Miembros	4	Todos los miembros de la alta dirección, participan en las actividades rendición de cuentas, revelando un balance positivo en materia de “Gobernanza de la organización”

Analizando los 2 indicadores para el tema de Gobernanza de la Organización, se analiza un cumplimiento del 95% en esta área.

Materia Fundamental o variables	Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
Derechos humanos	6	Participación femenina= (No. De mujeres) / (Total miembros de la dirección) x100	Porcentaje	50%	la participación entre hombres y mujeres miembros de la alta dirección, refleja un involucramiento

7	Nivel de respeto por los derechos humanos dentro de la política de la organización	Escala de 1 a 5, siendo 1 Muy bajo, 2 Bajo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Total	4,2	<p>equilibrado entre los dos géneros.</p> <hr/> <p>5-100% 5-X X=84%</p> <p>Para la variable “respeto por los derechos humanos dentro de la política de la organización”, se tiene un <u>desempeño excelente</u></p>
8	Cantidad de menores de edad hay contratados en la organización	Menores	0	<p>No hay contratación de menores. Se cumple a cabalidad este ítem.</p>
Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
9	Permisividad de prácticas discriminatorias	1. Se permite 2. No se permite	No se permiten	<p>1:0% 2:100%</p> <p>No se permiten prácticas discriminatorias, siendo esto un <u>aspecto positivo.</u></p>
10	Grado de involucramiento que haya observado en	De 1 a 4, siendo 1 Ninguno, 2 Bajo, 3 Medio, 4 Alto,	<p>Empresa: <u>1</u></p> <p>Clientes: <u>1</u></p> <p>Proveedores: <u>1</u></p>	<p>Se puede destacar que no se presenta involucramiento en</p>

		temas de violación de los derechos humanos			materia de violación de los derechos humanos	
En el tema de Derechos Humanos se puede concluir que la empresa le da un cumplimiento del 83.5% en esta área						
Prácticas laborales	11	Cantidad de trabajadores directos	Trabajadores	25	Se cuenta con un 89,3% de trabajadores directos, siendo una cifra muy alta que favorece toda acción que se pueda gestionar en materia de responsabilidad social.	
	12	Cantidad de trabajadores bajo la modalidad de prestación de servicios	Trabajadores	3		
		Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
	13	Nivel pago de la seguridad social y de salarios		Escala de 1 a 5, siendo 1 “Pendiente”, y 5 “Al día”	5	5-100% 5-X X=100%
	14	Cantidad de horas laborales por semana que		Horas	45 + 12 extras por ley = 57	Se logra un excelente puntaje en el cumplimiento oportuno del pago de la seguridad social y de salarios. <u>Se opera dentro de los límites permisibles por la</u>

	se trabajan en la organización			legislación laboral colombiana sobre el número de horas laborales.
15	Disponibilidad de una resolución de autorización de ministerios de trabajo para laborar horas extras	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	1	1: 100% 2: 0% Se cuenta con una resolución de autorización de ministerios de trabajo para laborar horas extras.
Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
16	Disponibilidad de convenios con guarderías	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	2	1: 100% 2: 0% No existen convenios con guarderías. Se recomienda revisar el mejoramiento de la integración de la vida familiar y la laboral.
17	Porcentaje de cumplimiento al programa de seguridad y salud en el trabajo	Porcentaje	85%	Aunque se tiene un alto porcentaje de cumplimiento al programa de seguridad y salud en el trabajo, hace falta cubrir un 15% de la totalidad. Es

18	Nivel de reporte e investigación de los accidentes de trabajo	Escala de 1 a 4, siendo 1 Ninguno, 2 Bajo, 3 Medio, 4 Alto	3,5	necesario revisar este aspecto con urgencia. 4-100% 3,5-X X=87,5% Hay una alta calificación en el reporte e investigación de los accidentes de trabajo.
----	---	--	-----	---

En el tema de práctica laborales los indicadores arrojaron un promedio de cumplimiento del 76.9% en esta área

Materia Fundamental o variables	Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
Medio ambiente	19	Disponibilidad de matriz de aspectos e impactos ambientales actualizada	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	1	1: 100% 2:0 % La matriz de aspectos e impactos ambientales está actualizada. Esto demuestra su responsabilidad en temas ambientales.
	20	Disponibilidad de un PGIRS	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	1	1: 100% 2:0 %
	21	Cantidad de trabajadores capacitados para la atención de emergencias ambientales	Trabajadores	0	<u>Existe un PGIRS</u> 28-100 0-X X=0%

Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	No hay trabajadores capacitados para la atención de emergencias ambientales, siendo este un aspecto importante a revisar y corregir.
				Análisis
22	Uso de energías limpias	Valor de 1 o 2: 1. Usan 2. No usan	2	1: 100% 2:0 %
23	Implementación de programas de ahorro de energía	Valor de 1 o 2: 1. Implementan 2. No implementan	1	Aun no se dispone de fuentes alternativas para el uso de <u>energías limpias</u> 1: 100% 2:0 %
24	Uso de productos biodegradables	Valor de 1 o 2: 1. Usan 2. No usan	1	Se considera la implementación de programas que propenden por el ahorro en el consumo de <u>energías</u> 1: 100% 2:0 % También se considera empleo de

productos biodegradables dentro de las operaciones de la empresa

En el tema de Medio Ambiente arrojó un promedio porcentual del 60% en esta área.

Materia Fundamental o variables	Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
Prácticas justas de operación	25	Disponibilidad de un código de ética y/o política anticorrupción	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	2	1: 100% 2: 0% Aún no se cuenta con un código de ética.
	26	Disponibilidad de salarios justos e incentivos que combatan la corrupción	Valor de 1 o 2: 1. Cuentan 2. No cuentan	1	1: 100% 2: 0% Se dispone de salarios justos e incentivos que permiten combatir toda forma de corrupción
	27	Disponibilidad de formación anticorrupción	Valor de 1 o 2: 1. Contemplan 2. No contemplan	2	1: 100% 2: 0% No hay programas de capacitación en el tema de la anticorrupción
	28	Participación mediante contribuciones en campañas políticas	Valor de 1 o 2: 1. Ha hecho 2. No ha hecho	2	1: 0% 2: 100% Se mantiene un buen comportamiento, ya que no se participa

Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	con contribuciones en campañas políticas Análisis	
29	Nivel de respeto a los derechos de propiedad y su comportamiento al evitar la piratería	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”	4,5	5-100% 4,5-X X=90% Se presenta un buen comportamiento en el respeto a los derechos de propiedad y evitando la piratería. Sin embargo, aún se puede mejorar en este aspecto.	
En el tema de Prácticas Justas de Operación me dio un promedio porcentual del 58% en esta área					
Asuntos de consumidores	30	Realización de actividades de marketing	Valor de 1 o 2: 1. Realizan 2. No realizan	2	Se evidencia la falta de actividades de marketing, lo cual puede representar un desaprovechamiento de la oportunidad de mejoramiento de su imagen empresarial ante sus partes interesadas. 1:100% 2:0 %

Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
31	Nivel de claridad en sus condiciones comerciales	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”	5	<p>Existe un alto nivel de claridad en sus condiciones comerciales.</p> <p>5-100% 5-X X=100%</p>
32	Grado de utilización de materiales biodegradables o reutilizables en el embalaje, contemplando su ciclo de vida	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”	3,5	<p>Hay un buen desempeño en el uso de materiales biodegradables o reutilizables en las actividades de embalaje. Sin embargo, aún se puede mejorar en este aspecto.</p> <p>5-100% 3,5-X X=70%</p>
33	Tratamiento de las quejas de los clientes	Forma	1 PQRS recibidas personalmente, telefónicamente y vía correo electrónico	<p>Existe un proceso para el tratamiento de las quejas por parte de los clientes</p> <p>Cuenta1:100% No cuenta 2:0 %</p>

Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis	
34	Forma de protección de los datos personales de los clientes	Forma	La base de datos no es pública	Tiene: 100% Tiene parcialmente: 40% No tiene:10% Se cuenta con mecanismos para protección de los datos personales de los clientes	
Para el tema de Asuntos de consumidores arrojó un porcentaje de cumplimiento promedio del 62% en esta área.					
Participación Activa y desarrollo de la comunidad	35	Capacidad de identificación de los grupos vulnerables y minoritarios de la región donde opera	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”	1	5-100% 1-X X=0 Hay una muy baja capacidad de reconocimiento de los grupos vulnerables y minoritarios de la región donde se opera actualmente, siendo este un aspecto crítico a revisar para corregir.

Preguntas	Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis
36	Tiempo destinado al mes a programas de educación de trabajadores o personas de las comunidades	Horas/mes	2	Se contempla un programa de educación de trabajadores o personas de las comunidades, pero el tiempo dedicado a este durante cada mes, es muy bajo. Es necesario un mejoramiento de este ítem.
37	Nivel de participación de la empresa en promoción de actividades culturales de la región	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Alto”	1	1-100% 1-X X=0% Hay una muy baja calificación en la participación en la promoción de actividades culturales de la región, siendo importante su prota vinculación en este aspecto.
Preguntas	Indicadores que demuestran el	Unidad de indicador	Valor indicador	Análisis

cumplimiento de la materia fundamental				
38	Nivel de involucramiento o alianzas de la empresa con organizaciones	Escala de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Alto”	2	2-100% 1-X X=20%
39	Promoción de estilos de vida saludables	Valor de 1 o 2: 1. Promueve 2. No promueve	1	Se tiene una baja calificación en cuanto a su involucramiento o alianzas de con otras organizaciones. 1: 100% 2:0 % No se cuenta con sistemas para la promoción de estilos de vida saludables.

En el tema de participación activa y de desarrollo arrojó un promedio porcentual del 30 % en esta área.

Nota. Esta tabla permitió el análisis y la cuantificación de los indicadores de acuerdo a las respuestas obtenidas en la entrevista.

Fuente. La Autoría Propia a partir de la norma ISO 26000.

Tabla 2*Análisis de resultados por temas fundamentales*

<i>Variable Fundamental</i>	<i>Valor Total</i>
Gobernanza de la organización	95%
Derechos humanos	87,5%
Prácticas laborales	83,5%
Medio ambiente	60%
Prácticas justas de operación	58%
Asuntos de consumidores	62%
Participación activa y desarrollo de la comunidad	30%
Total (0-30 bajo / 31-60 medio / 61-90 bueno / 91-100 óptimo)	<i>Porcentaje de cumplimiento total del 68%, indica un resultado bueno, pero muy lejano del resultado óptimo, lo que muestra serias falencias especialmente en el tema de Participación activa y desarrollo de la comunidad. Se deben plantear mejoras significativas en medio ambiente, prácticas justas de operación y asuntos de consumidores.</i>

Nota. La tabla anterior permitió el análisis de los resultados por variable fundamental, resultante de la tabla 1

Fuente: La Autoría Propia a partir de la norma ISO 26000

Matriz de Marco Lógico

Utilizando la herramienta Matriz de Marco Lógico, se realizó a identificación de partes interesadas o stakeholder, identificando así sus expectativas y necesidades, luego se realizó la aplicación del instrumento de recolección de información, el cual sirvió de insumo para la proyección del árbol de problemas, la proyección del árbol de objetivos, lo anterior encaminó el diseño del mapa estratégico y posteriormente determinó el plan de acción de la organización para el cumplimiento de las metas e indicadores propuestos.

Problema

Imsol S.A.S., no identifica comunidades vulnerables de la región donde opera, no fortalece estrategias anticorrupción, y su programa ambiental carece de impacto positivo, dentro de su planeación estratégica con miras a una organización sostenible.

Luego de realizada la entrevista a los dos trabajadores de Imsol, se analizan los indicadores, se construye el árbol de problemas con los allí identificados, el cual es una muestra de las tres dimensiones fundamentales de la norma ISO 26000 en donde mayores falencias se hallaron, tales como participación activa y desarrollo de la comunidad, practicas justas de operación y medio ambientes. A pesar que el diagnóstico general de imsol arrojó un promedio bueno, en estas 3 dimensiones sus puntajes fueron medio y bajo evidenciando los temas a fortalecer y trabajar dentro de la planeación de la organización.

Stakeholders

A continuación se presenta un resumen de los actores involucrados de la empresa Imsol S.A.S. (Ver Tabla 3).

Tabla 3*Resumen de los actores involucrados de la empresa Imsol S.A.S.*

Involucrados	Nombre	Expectativa	Fuerza	Resultante
Sociedad	Grupo de vecinos cercanos a la planta de la empresa, comunidades vulnerables de la región.	5	3	15
Entidades Financieras con las que se tienen relaciones	Banco Popular, Bancamía Barrancabermeja, Banco de Occidente, Banco De Bogotá, principalmente.	5	2	10
Gobierno	Alcaldía de Barrancabermeja	4	4	16
DIAN	Departamento de impuestos y aduanas nacionales	4	4	16
Competidores	METALMECANICA MUÑOZ SAS, METALMECANICA JORCAR, Industrias Metalmaq, Servicios Y Repuestos Industriales J M SAS, entre otras	2	2	4
ONG's	Las presentes en la región y área de influencia.	4	3	12
Organismos Reguladores	Asociación De Técnicos Metalmecánicos Industriales	3	1	3
Proveedores:	De materiales: Acerías Paz del Río, Pintuco	5	1	5
	De servicios públicos: Aguas de Barrancabermeja S.A E.S.P, Electricadora de Santander S.A E.S.P., Internet y telefonía TIGO UNE	4	1	4
	De maquinaria: Sumatec, SIPESA LTDA, Venelin Colombia, S.A.S., entre otras	4	1	4
	Asesoría: Gestión De Activos Industriales S A S	4	1	4
Clientes	Empresas Constructoras, Ferretería Industrial Petrolera De Barrancabermeja Sas, Rmc Industriales De Colombia Sas, Talleres de productos metalmecánicos, entre otros	5	5	25
Socios y Accionistas	La junta de socios y accionistas conformada por sus 5 miembros	5	5	25
Directivos	6 personas	5	4	20

Empleados	25 empleados directos y 3 indirectos	5	3	15
------------------	--------------------------------------	---	---	----

Nota. La tabla anterior agrupa las partes interesadas de la empresa Imsol S.A.S.

Fuente. Elaboración propia

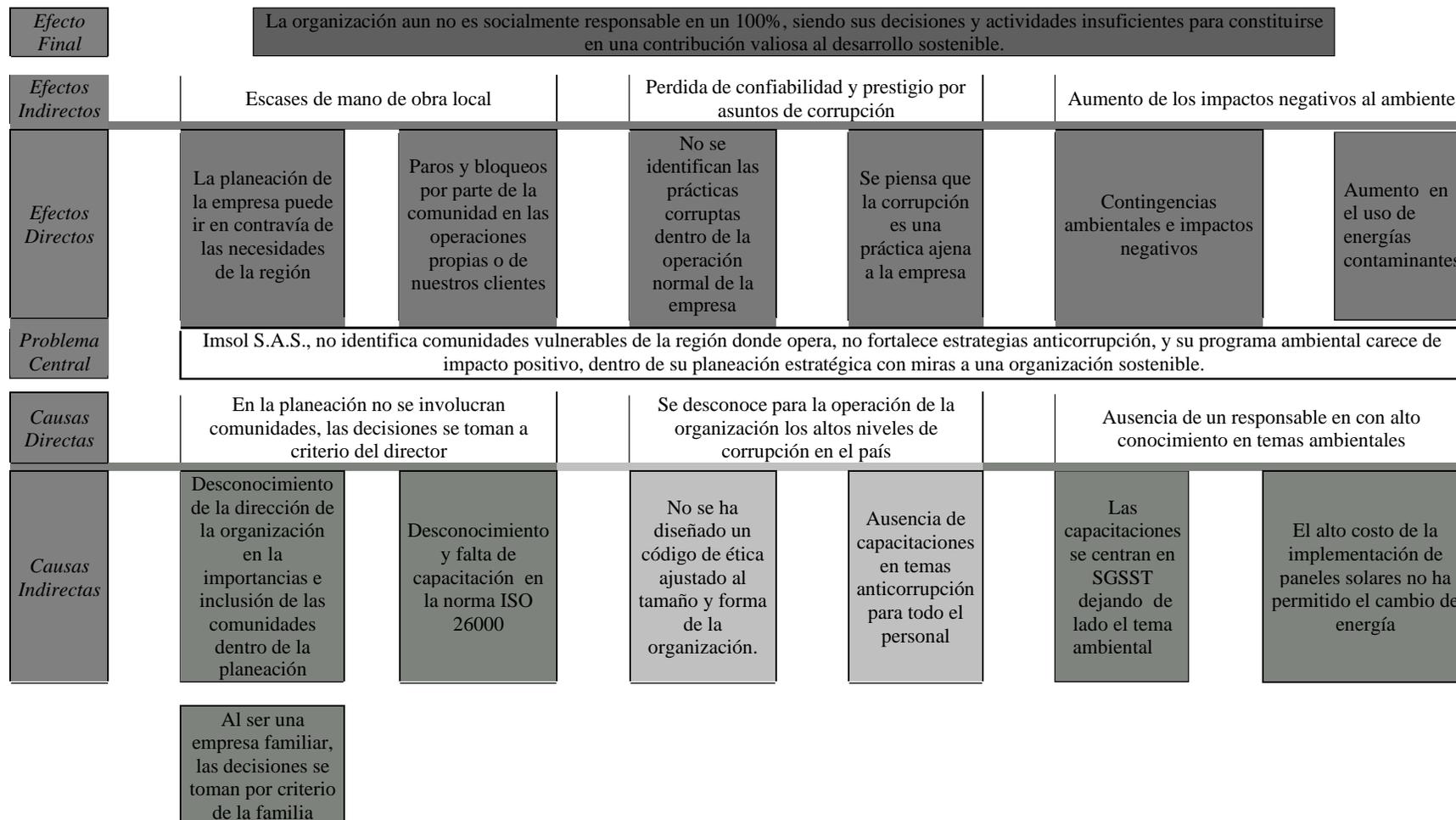
Árbol del Problema

Para la preparación de un proyecto, es preciso poder identificar el problema que se desea solucionar, lo cual incluye tanto sus causas como sus efectos. Para ello se sigue un procedimiento en el que se deben analizar e identificar los problemas principales propios de cada caso a estudiar. Luego, mediante una lluvia de ideas, se establece el problema central que está afecta a ciertos grupos de interés. A partir de esto, se definen los efectos, así como las causas más relevantes del problema central abordado. Todo esto se convierte en la materia prima para la construcción del árbol de problemas, el cual muestra una imagen más clara y completa de los aspectos negativos existentes en el respectivo caso (Ortegón, Pacheco, y Prieto, 2015).

A continuación, se presenta el árbol de problemas elaborado por el grupo de investigación y en el cual se puede evidenciar todos sus elementos con enfoque a la empresa Imsol S.A.S. (Ver Figura 2).

Figura 2.

Árbol de problemas para la empresa Imsol S.A.S.



Nota. Este árbol de problemas es resultante del análisis de los resultados de la entrevista realizada.

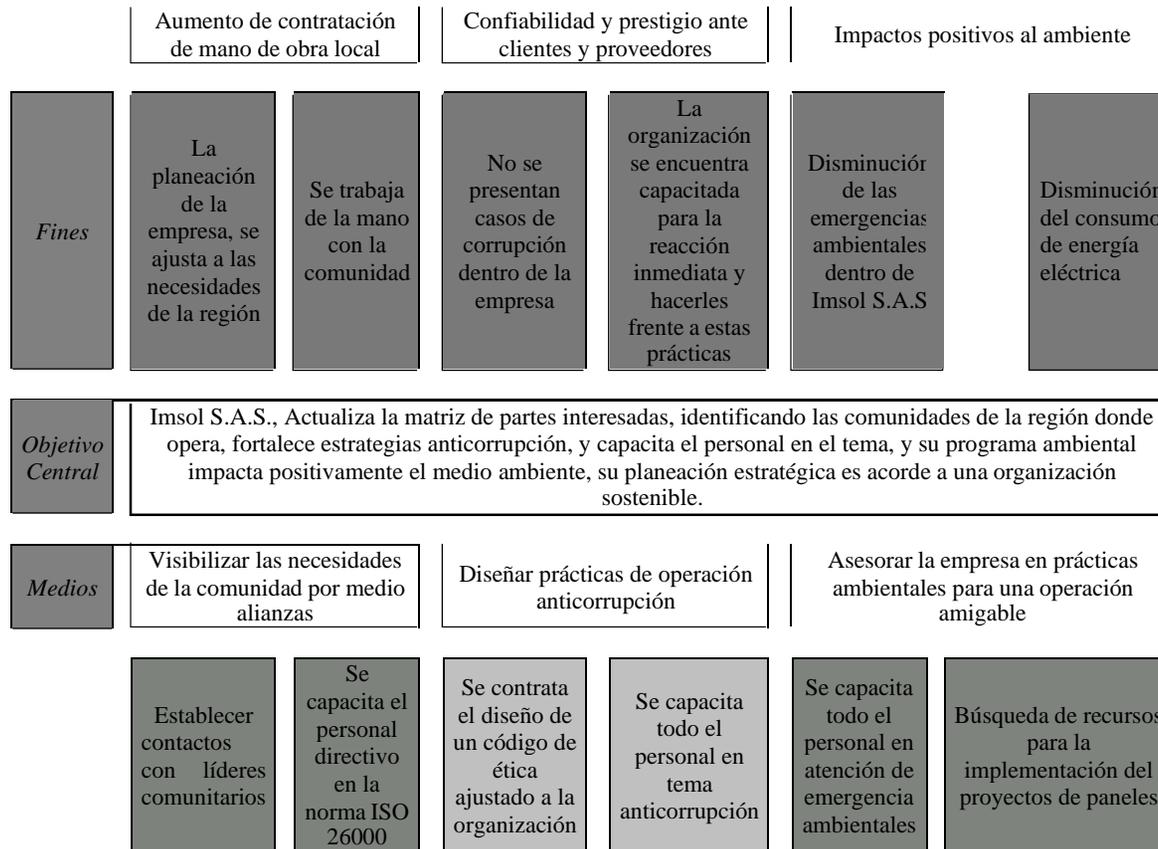
Fuente. Elaboración propia

Árbol de Objetivos

Una vez identificados el problema central, sus causas y sus efectos, todo esto plasmado en el árbol de problemas, ahora se transforman todos estos aspectos negativos en positivos, siendo el problema central convertido en el objetivo central del proyecto, sus causas en medios, y sus efectos en fines lo cual ilustra una imagen más clara y completa de los aspectos positivos a lograr en el respectivo caso (Ortegón, Pacheco, y Prieto, 2015).

A continuación, se presenta el árbol de objetivos elaborado por el grupo de investigación y en el cual se puede evidenciar todos sus elementos con enfoque a la empresa Imsol S.A.S. (Ver Figura 3).

Figura 3.
Árbol de Objetivos para la empresa Imsol S.A.S.



Nota. Este árbol de objetivos es el resultante del análisis del árbol de problemas

Fuente. Elaboración propia

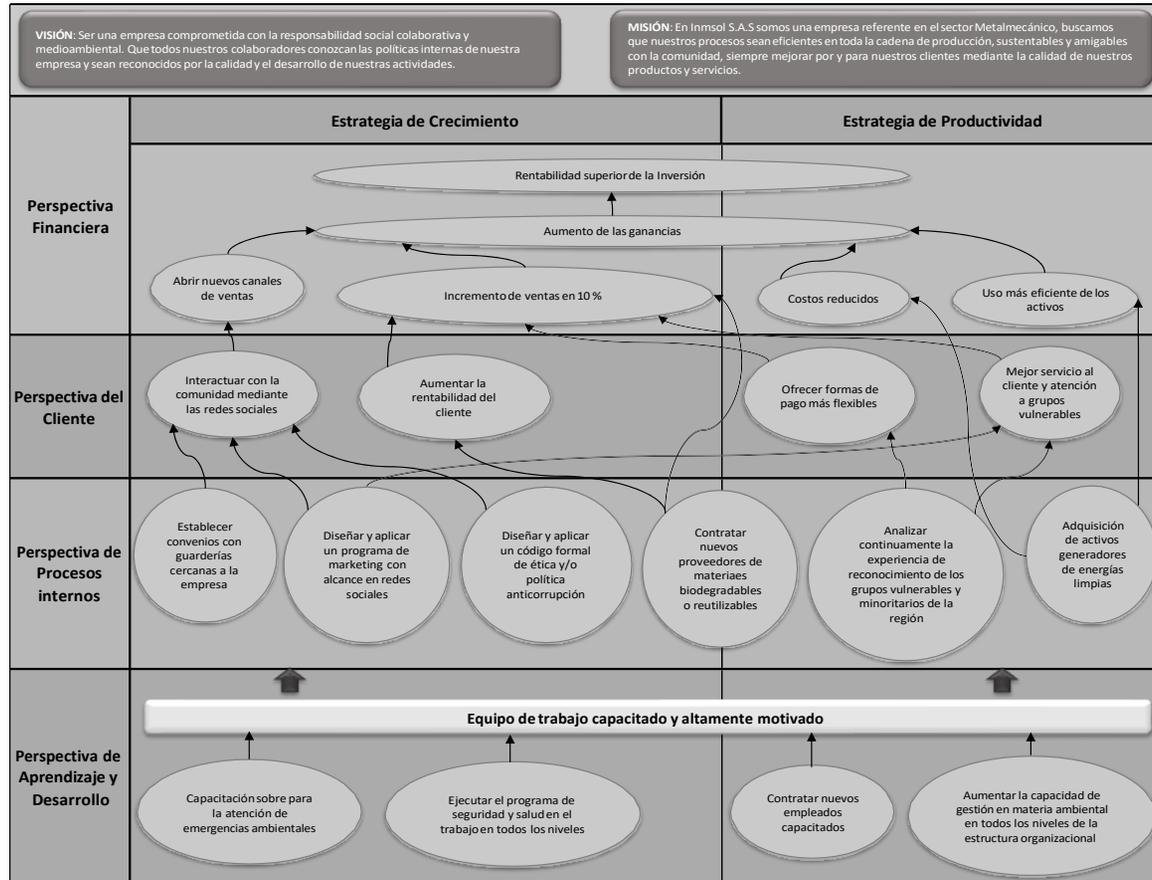
Mapa Estratégico

Una vez desarrollados los árboles de problemas y de objetivos, es necesario hacer uso de una herramienta que contribuya a mejorar la situación encontrada, para lo cual resulta oportuna la construcción de un mapa estratégico orientada al mejoramiento de la empresa Imsol S.A.S. en el cumplimiento de las normas sobre RSE, ya que por medio de esta herramienta se pueden plasmar una serie de estrategias a aplicar con miras al logro de los objetivos que se estructuran las siete (7) materias fundamentales, esto es: Gobernanza de la organización; Derechos humanos; Prácticas laborales; El medio ambiente; Prácticas justas de operación; Asuntos de consumidores; y, Participación activa y desarrollo de la comunidad. Todo esto se estructura dentro de 4 perspectivas fundamentales: Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo; Perspectiva de Procesos internos; Perspectiva de Cliente; y, Perspectiva de Financiera. A su vez, se clasifica entre Estrategias de Crecimiento, y Estrategia de Productividad, lo que facilita hacer una medición y seguimiento de su cumplimiento por medio de indicadores adecuados.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico elaborado por el grupo de investigación y en el cual se puede evidenciar todos sus elementos con enfoque a la empresa Imsol S.A.S. (Ver Figura 4).

Figura 4.

Mapa Estratégico para la empresa Imsol S.A.S.



Nota. El mapa estratégico se desarrolló identificando los objetivos en el mapa de objetivos.

Fuente. Elaboración propia

Capítulo 4. Plan de Mejoramiento

Una vez culminado el desarrollo del Mapa estratégico para la empresa Imsol S.A.S., se tienen las bases para organizar los objetivos estratégicos a lograr mediante el “plan de mejoramiento”, para que ella logre ser reconocida como empresa socialmente responsable. Esto se enmarca dentro de una serie de Planes de Acción y de Seguimiento dimensionados en aspectos económicos, sociales, y ambientales, dentro de los cuales se establecen una serie de estrategias establecidas para el logro de tales objetivos, definiendo unos plazos, unos costos, y unos indicadores de seguimiento y evaluación. Se espera el logro del 100% de cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos fijados en el plan.

Plan de Acción y de Seguimiento

En el plan de acción y seguimiento para la dimensión económica, se plantean tres objetivos estratégicos a lograr: Cumplir con el programa de seguridad y salud en el trabajo, Realizar actividades de marketing en la operación de la empresa, y Emplear materiales biodegradables o reutilizables en las actividades de embalaje. Cada uno acompañado con sus respectivas estrategias, costos e indicadores, como se presenta en la tabla que aparece a continuación como por ejemplo (Ver Tabla 4).

Tabla 4*Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Cumplir con el programa de seguridad y salud en el trabajo	Contratar asesoría externa para la ejecución de los aspectos faltantes en el programa de seguridad y salud en el trabajo	6 meses	\$1.008.000	Porcentaje de cumplimiento del programa de seguridad y salud en el trabajo = (Cantidad de ítems cumplidos / Total de ítems) * 100
	Realizar actividades de marketing en la operación de la empresa	Establecer una página web y una cuenta en la red social Facebook que ofrezca información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa	6 meses	\$1.500.000	Nivel de información publicada sobre productos = Número de publicaciones sobre productos / mes
	Emplear materiales biodegradables o reutilizables en las actividades de embalaje	Contratar proveedores de materiales biodegradables	4 meses	\$500.000	Número de proveedores seleccionados en convocatoria que ofrecen materiales biodegradables que cumplen con normas de calidad especificadas

Nota. Se presentan los objetivos estratégicos para la dimensión Económica, y los medios y plazos para lograrlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica

Dimensión	Estrategia	Actividad	Concepto	valor unitario	Subtotal	Total	
Económica	Contratar asesoría externa para la ejecución de los aspectos faltantes en el programa de seguridad y salud en el trabajo	Capacitación impartida al comité o grupo encargado de gestionar el programa de seguridad y salud en el trabajo. Se realiza en sesiones de 2 horas cada mes durante 6 meses	Honorarios del instructor	56.000 \$/hora	\$672.000	\$1.008.000	
			Viáticos del instructor	16.000 \$/sesión	\$96.000		
			Materiales y alquiler de equipos para presentación de contenidos	25.000 \$/sesión	\$150.000		
			Acondicionamiento de salón	15.000 \$/sesión	\$90.000		
	Establecer una página web y una cuenta en la red social Facebook que ofrezca información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa	Contratación de diseñador de página web. El primer mes dedicado al diseño y puesta en funcionamiento, y 5 meses de capacitación al personal de la empresa para su posterior administración	Honorarios del diseñador	125.000 \$/mes	\$750.000	\$1.500.000	
			Contratación de diseñador de plataforma de red social. El primer mes dedicado al diseño y puesta en funcionamiento, y 5 meses de capacitación al personal de la empresa para su posterior administración	Honorarios del diseñador	125.000 \$/mes		\$750.000
	Contratar proveedores de materiales biodegradables	Buscar listado de proveedores disponibles en la región. Esta actividad la realizará la Coordinadora de compras y logística	Asignación salarial extra	60.000 \$/mes	\$240.000	\$500.000	
			Contactar proveedores para cotizar precios	Asignación salarial extra	35.000 \$/mes		\$140.000
			Elegir los tres proveedores que mejor cumplan las especificaciones requeridas. Todo el proceso no debe sobrepasar los 4 meses	Asignación salarial extra	30.000 \$/mes		\$120.000

Nota. Se especifiquen las tareas, costos, pasos o procedimientos más importantes para lograr cada objetivo

Fuente: Elaboración propia

En el plan de acción y seguimiento para la dimensión social, se plantean cinco objetivos estratégicos a lograr: Contar con la participación de guarderías del municipio, Contar con un código formal de ética y/o política anticorrupción, Contar con un programa de capacitación en cuanto al tema de la anticorrupción, Lograr el reconocimiento de los grupos vulnerables y minoritarios de la región donde opera, y Ampliar el tiempo dedicado al programa de educación de trabajadores o personas de las comunidades. Estos se acompañan de estrategias, costos e indicadores, como se presenta en la tabla que aparece a continuación (Ver Tabla 6).

Tabla 6*Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social*

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Contar con la participación de guarderías del municipio	Establecer contactos con la Oficina de Bienestar Familiar del municipio y obtener base de datos de guarderías	4 meses	\$500.000	Número de guarderías seleccionadas que cumplan las normas de cuidado de niños estipuladas por la Oficina de Bienestar Familiar
	Contar con un código formal de ética y/o política anticorrupción	Revisar y aprobar el código de ética propuesto en el presente estudio	12 meses	\$3.000.000	Porcentaje de cumplimiento del código de ética = (Total de ítems cumplidos / total de ítems del código) * 100
	Contar con un programa de capacitación en cuanto al tema de la anticorrupción	Establecer un vínculo de todo el talento humano de la empresa, a un programa de capacitación sobre el tema de la anticorrupción impartido por el SENA	6 meses	\$1.200.000	Número de horas de capacitación/año
	Lograr el reconocimiento de los grupos vulnerables y minoritarios de la región donde opera	Publicar convocatorias mensuales por medio de las redes sociales para invitar a todos los posibles grupos interesados a establecer diálogos con la empresa	12 meses	\$960.000	Número de los grupos vulnerables seleccionados en reconocidos que pertenecen a la región de operación
	Ampliar el tiempo dedicado al programa de educación de trabajadores o personas de las comunidades	Establecer convenio con el SENA para mejorar el actual programa de educación	6 meses	\$1.200.000	Número de horas de capacitación/año

Nota. Se presentan los objetivos estratégicos para la dimensión Social, y los medios y plazos para lograrlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social

Dimensión	Estrategia	Actividad	Concepto	valor unitario	Subtotal	Total
Social	Establecer contactos con la Oficina de Bienestar Familiar del municipio y obtener base de datos de guarderías	Buscar listado de guarderías disponibles en la ciudad. Esto se realizará por la Coordinadora de <u>calidad y Talento humano</u>	Asignación salarial extra	60.000 \$/mes	\$240.000	\$500.000
		Contactar guarderías para <u>analizar convenios</u>	Asignación salarial extra	35.000 \$/mes	\$140.000	
		Elegir las dos guarderías que estén mejor dotadas en la prestación de sus servicios. No se debe sobrepasar los 4 meses	Asignación salarial extra	30.000 \$/mes	\$120.000	
	Revisar y aprobar el código de ética propuesto en el presente estudio	Este proceso se realizará durante 12 meses, y será dirigido por todo el personal directivo de la empresa	Asignación salarial extra	250.000 \$/mes	\$3.000.000	\$3.000.000
	Establecer un vínculo de todo el talento humano de la empresa, a un programa de capacitación sobre el tema de la anticorrupción	Capacitación impartida por el SENA a todo el Talento Humano. Se realiza en sesiones de 2 horas cada mes durante 6 meses	Honorarios del instructor	65.000 \$/hora	\$780.000	\$1.200.000
			Viáticos del instructor	20.000 \$/sesión	\$120.000	
			Materiales y alquiler de <u>equipos para presentaciones</u>	35.000 \$/sesión	\$210.000	
			Acondicionamiento de salón	15.000 \$/sesión	\$90.000	
	Publicar convocatorias mensuales por medio de las redes sociales para invitar a todos los posibles grupos interesados a establecer diálogos con la empresa	Una vez creada la plataforma de la red social Facebook, la Coordinadora de calidad y Talento humano convocará a las partes interesada, durante 12 meses	Asignación salarial extra	80.000 \$/mes	\$960.000	\$960.000
	Establecer convenio con el SENA para mejorar el actual programa de educación	Capacitación impartida a todo el Talento Humano. Se realiza en sesiones de 2 horas cada mes durante 6 meses	Honorarios del instructor	65.000 \$/hora	\$780.000	\$1.200.000
Viáticos del instructor			20.000 \$/sesión	\$120.000		
Materiales y alquiler de <u>equipos para presentaciones</u>			35.000 \$/sesión	\$210.000		
Acondicionamiento de salón			15.000 \$/sesión	\$90.000		

Nota. Se especifiquen las tareas, costos, pasos o procedimientos más importantes para lograr cada objetivo

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta el plan de acción y seguimiento para la dimensión ambiental, en donde se persiguen dos objetivos estratégicos: Contar con trabajadores capacitados en atención de emergencias ambientales, y Disponer de fuentes alternativas para el uso de energías limpias. Para su logro, se establecen unas estrategias, acompañados con sus respectivos costos e indicadores, tal como se presenta en la tabla que aparece a continuación (Ver Tabla 8).

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

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
	Contar con trabajadores capacitados en atención de emergencias ambientales	Diseñar y ejecutar programa de educación sobre atención de emergencias ambientales	6 meses	\$1.200.000	(Número de personas capacitadas/Total de personas de la empresa) * 100
Ambiental	Disponer de fuentes alternativas para el uso de energías limpias	Adquirir paneles solares para obtener energía eléctrica aplicable a zona administrativa	6 meses	\$20.000.000	[1 --(Gasto de energía del presente año/Gasto de energía del año anterior) * 100]

Nota. Se presentan los objetivos estratégicos para la dimensión Económica, y los medios y plazos para lograrlos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9*Relación de costos y procedimientos para ejecutar el Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental*

Dimensión	Estrategia	Actividad	Concepto	valor unitario	Subtotal	Total
Ambiental	Diseñar y ejecutar programa de educación sobre atención de emergencias ambientales	Capacitación impartida a todo el Talento Humano en temas de atención de emergencias ambientales. Se realiza en sesiones de 2 horas cada mes durante 6 meses	Honorarios del instructor	65.000 \$/hora	\$780.000	\$1.200.000
			Viáticos del instructor	20.000 \$/sesión	\$120.000	
			Materiales y alquiler de equipos para presentación de contenidos	35.000 \$/sesión	\$210.000	
			Acondicionamiento de salón	15.000 \$/sesión	\$90.000	
Ambiental	Adquirir paneles solares para obtener energía eléctrica aplicable a zona administrativa	Cotizar y adquirir el sistema de paneles solares. Buscar listado de proveedores disponibles en la región. Esta actividad la realizará la Coordinadora de <u>compras y logística</u>	Asignación salarial extra		\$0	\$20.000.000
			Comprar e instalar sistema de paneles solares. La instalación la realiza la empresa proveedora de estos.	Inversión promedio del sistema de paneles		

*Nota. Se especifiquen las tareas, costos, pasos o procedimientos más importantes para lograr cada objetivo**Fuente. Elaboración propia*

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico sobre el estado de implementación de la norma ISO 26000 en la empresa Imsol S.A.S., tomando como base el análisis de los resultados de la entrevista, con lo cual se pudo identificar una serie de falencias en materia de sostenibilidad, esto enmarcados en cinco variables o materias fundamentales de responsabilidad social: "Prácticas laborales", "Medio ambiente", "Prácticas justas de operación", "Asuntos de consumidores", y "Participación activa y desarrollo de la comunidad".

Con la herramienta conocida como Árbol de problemas, se pudo identificar que el problema central que aqueja a la empresa Imsol S.A.S., es que no identifica aquellas comunidades vulnerables de la región donde opera, no fortalece estrategias anticorrupción, y su programa ambiental carece de impacto positivo dentro de su planeación estratégica con miras a una organización sostenible. En este análisis se establecieron una serie de causas que lo producen, y los efectos que se generan, siendo estos sintetizados en que la organización aun no es socialmente responsable, siendo sus decisiones y actividades insuficientes para constituirse en una contribución valiosa al desarrollo sostenible.

Al tomar como referente los resultados del árbol de problemas, se pudieron transformar los problemas hallados en objetivos alcanzables y medibles, lo cual se ha plasmado en un Árbol de objetivos que posee el Objetivo central: "Imsol S.A.S., Actualiza la matriz de partes interesadas, identificando las comunidades de la región donde opera, fortalece estrategias anticorrupción, y capacita el personal en el tema, y su programa ambiental impacta positivamente el medio ambiente, su planeación estratégica es acorde a una organización sostenible". Además, contiene sus medios y sus fines siempre buscando que la organización pueda ser socialmente responsable.

Con el propósito visualizar las acciones a realizar para lograr la empresa Imsol S.A.S sea una organización socialmente responsable, se usó la herramienta conocida como “Mapa estratégico”, mediante el cual se pudo diseñar una serie de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos a lograr, todo enmarcado en las dimensiones económica, ambiental y social, siendo esto la base para poder elaborar el plan de mejora.

Finalmente, se presenta el “Plan de mejora” que contiene los objetivos estratégicos, y sus respectivas estrategias, costos, plazos e indicadores de seguimiento y evaluación mediante los cuales la empresa Imsol S.A.S., podrá reorientar su camino para llegar a ser una organización socialmente responsable.

Referencias

- Bernal Cuenca, E., y De Luis Carnicer, P. (2009). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. *Revista Empresa y Humanismo*, 13(2), 77-120.
<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>
- BURKE, L. & LOGSDON, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502. DOI: 10.1016/0024-6301(96)00041-6.
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008&lng=es&tlng=es.
- CEMEFI. (s.f.). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro mexicano para la filantropía
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES
- Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3) 127-144. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9\(3\)127-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9(3)127-144.pdf)

- Díaz de la Cruz, C., y Fernández Fernández, J.L. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial un enfoque antropológico y estratégico. *Revista empresa y humanismo*, 19(2), 69-118. _____
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33 (30), 1-14. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- ISO (2010). *NORMA ISO INTERNACIONAL 26000: Guía de responsabilidad social*. Secretaría Central de ISO.
- Méndez Sáenz, A.B., Rodríguez García, M.P., & Cortez Alejandro, K.A. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis económico*, 34(86), 197-217. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552019000200197&lng=es&tlng=es.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas CEPAL.
- Oyarce, J.A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, 31(46), 58-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39929212006>
- Ramírez, R.I., Lay, N.D., y Sukier, H.B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>

Thompson, A.A., y Gamble, J.E. (2012). *Administración estratégica*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Uribe Mallarino, C. (2004). Desarrollo social y bienestar. *Universitas Humanística*, 31(58),11-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79105802>

Vélez Evans, A.M. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 55-74.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413004>

Anexos

Anexo a Enlace al código de ética

Enlace al Código de Ética: <https://editor->

storage.reedsy.com/books/6192fa561ae37e57ce464705/exports/success/25c9a260-adbe-42f2-

[8dab-019dde25606f/202111281704-codigo-de-etica-imsol-sas.zip](https://storage.reedsy.com/books/6192fa561ae37e57ce464705/exports/success/25c9a260-adbe-42f2-8dab-019dde25606f/202111281704-codigo-de-etica-imsol-sas.zip)

Anexo b Formato de Recolección de Información

Este instrumento está diseñado para ser aplicado en una pequeña empresa, es una entrevista para ser realizado a la Coordinadora de Calidad y Talento Humano y el representante por los trabajadores al comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST.

3.1. Gobernanza de la Organización

1. En una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy bajo, 2 Bajo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Total, ¿cómo valora la rendición de cuentas del estado de la empresa, de las decisiones y directrices que se implementan, por parte de la alta dirección? Rta Tania: 4 / Rta Leider: 5
2. ¿Cómo se hace la rendición de cuentas?

Rta Tania: Dentro del sistema de gestión, se tiene contemplado por norma ISO 9001 2015 realizar la revisión por la dirección, la cual está programada para hacerse por semestre, lo que indica 2 veces al año, en ella se revisa indicadores, el cumplimiento o incumplimiento de los mismos, y los planes de acción y mejora. Así también los informes de los comités, y de las auditorías internas y externas. A los trabajadores trimestralmente se les comenta por medio de una reunión es estado de la empresa, se le comentan los indicadores, se aprovecha para felicitar por cumplimiento y para llamar al orden en aquellos que se incumplen. Del mismo modo se conversan los proyectos a corto plazo. De la alta dirección a los socios y accionistas no se tiene seguimiento de la rendición de cuentas, puesto que la empresa es familiar y dichas rendiciones se han hecho en el núcleo cerrado de la familia.

Rta Leider: Se hacen reuniones dentro de la organización, los encargados de cada área o comité entregan su reporte de cumplimiento.

3. ¿Cuántas veces al año se hace rendición de cuentas? Rta Tania: 2 / Rta Leider 1
4. ¿Quiénes rinden cuentas dentro de la organización?

Rta Tania: Todos los coordinadores de procesos, los comités paritarios, la dirección de la empresa.

Rta Leider: Las coordinaciones, el copasst , comité de convivencia y la dirección

5. ¿Cuántos miembros pertenecen a la alta dirección? Rta Tania: 4 / Rta Leider: 4

3.2. Derechos humanos

6. ¿Cuántos miembros de la alta dirección son mujeres? Rta Tania 2 / Rta Leider 2
7. ¿En una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy bajo, 2 Bajo, 3 Regular, 4 Bueno y 5 Total, ¿cómo valora el respeto por los derechos humanos dentro de la política de la organización?

Rta Tania:5, de la dirección de la empresa siempre se ha manifestado su interés y la relevancia por el respeto de los derechos humanos dentro de la organización.

Rta Leider 3.5

8. ¿Cuántos menores de edad hay contratados en la organización? Rta Tania 0 / Rta Leider 0
9. ¿Dentro de la organización no se permiten prácticas discriminatorias por razones de raza, color, género, orientación sexual o política? 1. Rta Tania Se permite ____ 2. No se permite __X__

Rta Leider Se permite ____ 2. No se permite __X__

10. De 1 a 4, siendo 1 Ninguno, 2 Bajo, 3 Medio, 4 Alto, ¿cómo valora el posible involucramiento que haya observado en temas de violación de los derechos humanos por parte de la empresa, alguno de sus clientes, o de sus proveedores? Rta Tania 1 / Rta Leider 1
- Empresa____, Clientes____, Proveedores____

3.3. Prácticas Laborales

11. ¿Cuántos trabajadores directos tiene la empresa? Rta Tania 25 / Rta Leider
12. ¿Cuántos trabajan bajo la modalidad de prestación de servicios? Rta Tania 3 / Rta Leider
3
13. De 1 a 5, siendo 1 “Pendiente”, y 5 “Al día”, ¿cómo se encuentra la empresa en materia de pago de la seguridad social y el pago de salarios de los trabajadores directos y de los contratistas? Rta Tania 5 / Rta Leider 5
14. ¿Cuántas horas laborales se trabajan en la organización? Rta Tania 48 / Rta Leider 48
15. ¿Cuentan con resolución de autorización de ministerios de trabajo para laborar horas extras? Rta Tania 1. Cuentan X 2. No cuentan
Rta Leider 1. Cuentan X 2. No cuentan
16. ¿Tienen convenio con guarderías que faciliten la integración entre la vida familiar y laboral? Rta Tania 1. Cuentan 2. No cuentan X
Rta Leider 1. Cuentan 2. No cuentan X
17. ¿Respecto al programa de seguridad y salud en el trabajo, a la fecha en que porcentaje de cumplimiento se encuentran? Rta Tania 90% Rta Leider 80%
18. ¿De 1 a 4, siendo 1 Ninguno, 2 Bajo, 3 Medio, 4 Alto, ¿cómo valora el proceso de reporte e investigación de todos los accidentes de trabajo? Rta Tania 4, La empresa reporta todos los accidentes, y realiza la respectiva investigación del mismo.
Rta Leider 3

3.4. Medio Ambiente

19. ¿Cuentan con una matriz de aspectos e impactos ambientales actualizada?
Rta Tania 1. Cuentan X 2. No cuentan

Rta Leider 1. Cuentan 2. No cuentan

20. ¿Cuentan con un PGIRS?

Rta Tania 1. Cuentan 2. No cuentan

Rta Leider 1. Cuentan 2. No cuentan

21. ¿Cuántos trabajadores se encuentran capacitados para la atención de emergencias ambientales? Rta Tania 0 / Rta Leider 0

22. ¿Usan energías limpias?

Rta Tania 1. Usan 2. No usan Sin embargo la dirección ha contemplado el uso de energía solar, de hecho se ha cotizado el paso a esta energía, pero por presupuesto es un proyecto que se tiene en stan by.

Rta Leider 1. Usan 2. No usan

23. ¿implementan programas de ahorro de energía?

Rta Tania 1. Implementan 2. No implementan

Rta Leider 1. Implementan 2. No implementan

24. ¿Usan productos biodegradables?

Rta Tania 1. Usan 2. No usan

Rta Leider 1. Usan 2. No usan

3.5. Práctica Justa de Operación

25. ¿La empresa cuenta con código de ética y/o política anticorrupción?

Rta Tania 1. Cuentan 2. No cuentan Sin embargo la empresa se acoge a las políticas de de ética y anticorrupción de sus clientes.

Rta Leider 1. Cuentan ____ 2. No cuentan X ____

26. ¿La empresa cuenta con salarios justos e incentivos que combatan la corrupción?

Rta Tania 1. Cuentan X ____ 2. No cuentan ____

Rta Leider 1. Cuentan X ____ 2. No cuentan ____

27. ¿Dentro de su plan de capacitaciones, contemplan formación anticorrupción?

Rta Tania 1. Contemplan ____ 2. No contemplan X ____

Rta Leider 1. Contemplan ____ 2. No contemplan X ____

28. ¿La empresa ha hecho contribuciones en campañas políticas?

Rta Tania 1. Ha hecho ____ 2. No ha hecho X ____

Rta Leider 1. Ha hecho ____ 2. No ha hecho X ____

29. De 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”, ¿cómo califica a la empresa en materia de respeto a los derechos de propiedad y su comportamiento al evitar la piratería? Rta

Tania 4 / Rta Leider : 5

3.6. Asunto de Consumidores

30. ¿La empresa realiza actividades de marketing?

Rta Tania 1. Realizan ____ 2. No realizan X ____

Rta Leider 1. Realizan ____ 2. No realizan X ____

31. De 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”, ¿cómo califica a la empresa en cuanto a la claridad en sus condiciones comerciales, como garantías, tiempo de entrega,

impuestos? Rta Tania 5 / Rta Leider 5

32. En el embalaje de sus productos, de 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”, ¿cómo valora a la empresa respecto de la utilización de materiales biodegradables o reutilizables,

contemplando su ciclo de vida? Rta Tania 4 / Rta Leider 3

33. ¿Cómo se hace el tratamiento de las quejas de los clientes? Rta Tania Por medio de PQR, las realiza directamente el cliente afectado, ya se por medio telefónico, correo electrónico o personalmente, no existe procedimiento establecido para esto.

Rta Leider por medio de la PQRS.

34. ¿Cómo protege la empresa los datos personales que son suministrados por los clientes?

Rta Tania: La base de datos de la empresa no es de manejo público, no conserva datos personales.

Rta Leider: Por medio de la base de datos interna.

3.7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

35. De 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Excelente”, ¿cómo califica a la empresa en cuanto a la identificación de los grupos vulnerables y minoritarios de la región donde opera? Rta

Tania 1 / Rta Leider 1

36. ¿Cuánto tiempo se destina en la empresa mensualmente para proporcionar programas de educación dentro de sus trabajadores, o de personas de las comunidades?

Rta Tania: 2 horas para capacitación de los trabajadores

Rta Leider: 2 horas para capacitación de los trabajadores

37. De 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Alto”, ¿cómo ha sido la participación de la empresa en cuanto a la promoción de actividades culturales de la región? Rta Tania 1 / Rta Leider

1

38. De 1 a 5, siendo 1 “Muy bajo”, y 5 “Alto”, ¿cuál es el nivel de involucramiento o alianzas de la empresa con organizaciones como universidades o laboratorios de

investigación para contribuir en el desarrollo científico y tecnológico, en la transferencia de conocimiento en la región donde opera? Rta Tania 2 / Rta Leider 2.

39. ¿La empresa promueve estilos de vida saludables?

Rta Tania 1. Promueve 2. No promueve

Rta Leider 1. Promueve 2. No promueve