

**Propuesta de plan estratégico para el fortalecimiento de la gobernanza organizacional como materia fundamental de la norma ISO 26000 en la responsabilidad social empresarial de Bam SAS**

Jeisson Stiveen Clavijo Rodríguez

Laura Sofía Pinzón Forero

Luz Aida Castillo Fiquitiva

Universidad Nacional Abierta Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2023

**Propuesta de plan estratégico para el fortalecimiento de la gobernanza organizacional como materia fundamental de la norma ISO 26000 en la responsabilidad social empresarial de Bam SAS**

Jeisson Stiveen Clavijo Rodríguez

Laura Sofía Pinzón Forero

Luz Aida Castillo Fiquitiva

Directora

Carolina Iveth Sánchez

Universidad Nacional Abierta Distancia - UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2023

## Resumen

La Responsabilidad Social actualmente es un factor vital para el desarrollo de las organizaciones debido a que contempla el factor ético y de responsabilidad con el entorno para la ejecución de la actividad económica; las empresas son responsables de generar acciones para el bienestar de sus colaboradores, la sociedad y el ambiente.

La norma ISO 26000 es una guía para la implementación de la responsabilidad social y establece las materias fundamentales que se deben fortalecer partiendo de un diagnóstico para crear un plan estratégico que garantice el cumplimiento de objetivos de responsabilidad social.

Así, se expondrá un estudio sobre la empresa BAM SAS para construir un diagnóstico que permita analizar la implementación actual de las materias fundamentales de la ISO 26000 y se creará un plan estratégico para fortalecer la responsabilidad social de la empresa.

**Palabras clave:** diagnóstico, ISO 26000, materias fundamentales, plan estratégico, responsabilidad social.

## **Abstract**

Social Responsibility is currently a vital factor for the development of organizations because it contemplates the ethical factor and responsibility with the environment for the execution of economic activity; companies are responsible for generating actions for the well-being of their employees, society, and the environment.

ISO 26000 is a guide for the implementation of social responsibility, and it establishes the fundamental subjects that must be strengthened based on a diagnosis to create a strategic plan that guarantees the fulfillment of social responsibility objectives.

Thus, a study on the company BAM SAS will be presented to build a diagnosis that allows analyzing the current implementation of the fundamental subjects of ISO 26000 a strategic plan will be created to strengthen corporate social responsibility.

**Keywords:** diagnosis, fundamental subjects, ISO 26000, strategic plan, social responsibility

## Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Objetivos.....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Aplicación de instrumento para recolección de información.....	10
Marco institucional.....	10
Estructura Organizacional .....	12
Diagnóstico.....	13
Análisis de los resultados .....	16
<i>Gobernanza de la organización</i> .....	16
<i>Derechos Humanos</i> .....	16
<i>Prácticas laborales</i> .....	17
<i>Medio Ambiente</i> .....	17
<i>Prácticas justas de operación</i> .....	17
<i>Asuntos de consumidores</i> .....	17
<i>Participación y desarrollo de la comunidad: E</i> .....	17
Matriz de marco lógico .....	18
<i>Árbol de problemas</i> .....	18

<i>Árbol de objetivos</i> .....	19
<i>Mapa estratégico</i> .....	20
<i>Stakeholders</i> .....	21
Plan de mejoramiento .....	23
Plan de acción y seguimiento.....	23
Recomendaciones .....	26
Conclusiones .....	28
Referencias.....	29
Apéndice A. Aplicación del instrumento.....	31

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Propuesta de empresa</i> .....	10
<b>Tabla 2.</b> <i>Aplicación del instrumento</i> .....	14
<b>Tabla 3.</b> <i>Stakeholders</i> .....	21
<b>Tabla 4.</b> <i>Plan de acción y seguimiento</i> .....	23

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Estructura organizacional Bam SAS</i> .....	12
<b>Figura 2.</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	19
<b>Figura 3.</b> <i>Árbol de objetivos</i> .....	20
<b>Figura 4.</b> <i>Mapa estratégico</i> .....	21

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento de la gobernanza organizacional como materia fundamental de la norma ISO 26000 en la responsabilidad social empresarial de Bam SAS.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico a través de la medición de indicadores que permita observar el nivel de implementación de las materias fundamentales de la ISO 26000.

Analizar los resultados del diagnóstico para identificar la materia fundamental con menor implementación de la ISO 26000 en la empresa.

Crear estrategias que impulsen y promuevan la responsabilidad social empresarial, en referencia a la materia fundamental que requiera mayor fortalecimiento en la empresa, fortaleciendo sus actividades y acciones.

## Aplicación de instrumento para recolección de información

### Marco institucional

La empresa objeto de estudio a Bam SAS comercializa, asesora y representa la agroindustria y el sector de cosméticos y cuidado personal. Teniendo en cuenta que es posible obtener datos confiables e información actualizada para tener un diagnóstico acertado, Bam, con más de 45 años en el mercado y aproximadamente 100 colaboradores, constituye una empresa de interés en el estudio de la responsabilidad social empresarial.

Así, resultó atractivo el sector en que la empresa desarrolla sus operaciones mejorando y aportando innovación y tecnología a los procesos de la agroindustria colombiana.

### Tabla 1

*Propuesta de empresa.*

Nombre de la empresa	BAM SAS
Sector	Comercial
Ubicación	Principal: Km. 1.5 Autopista Medellín costado norte – Parque empresarial San bernardo bodega 2
Descripción	Comercializa productos (agroquímicos, tecnología y empaques) para la agroindustria y materia prima para el sector de la cosmética y cuidado personal
Colaboradores	100

---

Misión	Somos una compañía comercializadora de insumos y servicios para los sectores agrícola e industrial, que ofrece soluciones integrales, sostenibles y rentables para nuestros grupos de interés
Visión	En el 2023 BAM estará posicionada como una de las empresas líderes en la comercialización de productos y servicios en los sectores agroindustrial, cosmético y farmacéutico.
Valores	Compromiso: Hacer lo que nos corresponde y siempre bien hecho Servicio y Solución: Satisfacer de manera adecuada los requisitos de nuestros clientes. Confianza: Esperar lo mejor del otro, claridad y conocimiento en los procesos Calidad: Altos estándares de servicio

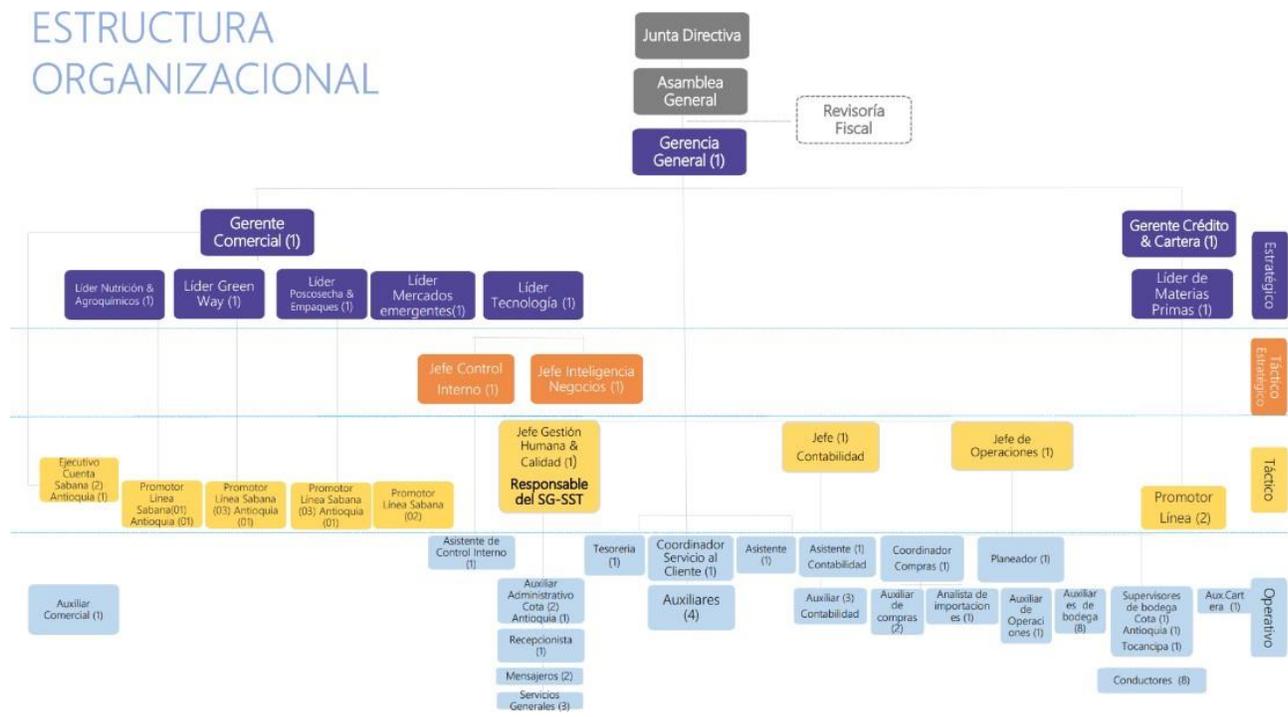
---

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

# Estructura Organizacional

**Figura 1**

*Estructura organizacional Bam SAS*



*Fuente. Gestión humana Bam SAS*

## **Diagnóstico**

Para la aplicación del instrumento se realizaron entrevistas cortas a personal directamente relacionado con las materias fundamentales, adicionalmente se realizaron encuestas a 20 colaboradores de las áreas de compras, servicio al cliente, gestión humana y calidad; las entrevistas se realizaron de forma directa en las instalaciones de la empresa con asistente de gestión humana y calidad, asistente de seguridad y salud en el trabajo, coordinadora de servicio al cliente, personal de compras y control interno.

Este diagnóstico se realiza con el propósito de obtener los datos para calcular los indicadores y tener una valoración de implementación de la RSE en Bam SAS, detectando sus puntos fuertes y a mejorar, por medio de estrategias que brinden resultados positivos en cada una de las materias fundamentales que componen la RSE, ya que es importante medir el nivel de efectividad y cumplimiento de los programas planteados visualizando los resultados y las materias que necesitan apoyo estratégico para aumentar su impacto a nivel social, económico y ambiental.

**Tabla 2***Aplicación del instrumento.*

<b>Materia fundamental ISO 26000</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Gobernanza de la organización	Participación en actividades de responsabilidad social $= \frac{\text{Nº de participantes}}{\text{Total miembros de la organización}} * 100$ $\frac{40}{100} = 40\%$
Derechos humanos	Personal de acuerdo con la garantía de derechos $= \frac{\text{Nº de personas de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$ $\frac{20}{20} = 100\%$
Prácticas laborales	Frecuencia de accidentalidad laboral $= \frac{\text{Nº de accidentes presentados}}{\text{Nº total de colaboradores}} * 100$ $\frac{0}{100} = 0\%$ Capacitación y formación de personal $= \frac{\text{Nº de personas capacitadas}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$ $\frac{20}{20} = 100\%$
Medio ambiente	

---

Compromiso ambiental

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores con compromiso ambiental}}{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores evaluados}} * 100$$

$$\frac{4}{5} = 80\%$$

---

Practicas justas de operaci3n

Formaci3n que garantiza la anticorrupci3n

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados en anticorrupci3n}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados}}$$

\* 100

$$\frac{18}{20} = 90\%$$

---

Asuntos de consumidores

Gesti3n de PQRS

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de PQRS resueltas con satisfacci3n}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de PQRS}}$$

\* 100

$$\frac{28}{35} = 80\%$$

---

Participaci3n y desarrollo de la

comunidad

Personal beneficiado por la promoci3n de la educaci3n p

$$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de persona beneficiadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados}} * 100$$

$$\frac{5}{20} = 25\%$$


---

*Fuente.* Elaboraci3n propia (2023)

## **Análisis de los resultados**

La forma efectiva para que una organización identifique el nivel de ejecución de su responsabilidad social es medir los factores que la integran dentro de las siguientes siete materias fundamentales: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación y desarrollo de la comunidad.

Estas materias fundamentales cubren los impactos que se puedan presentar, de tipo económico, ambiental y social, que deberían abordar las organizaciones, la orientación sobre cada asunto incluye un conjunto de acciones y expectativas sobre la forma en que una organización debe orientar sus actuaciones. Al considerar su responsabilidad social, una organización debe identificar cada uno de los asuntos pertinentes respecto a sus decisiones y actividades, junto con las acciones y expectativas de acuerdo con la ISO 26000; así, de acuerdo con la aplicación del instrumento, se obtiene que:

***Gobernanza de la organización:*** Se identifica que el 40% de los colaboradores participan en la actividad de RS; se detecta que la empresa promueve la participación de las personas en actividades que implican la Responsabilidad Social empresarial, a través de cumplir el sueño a un niño con enfermedad terminal, sin embargo, resulta fundamental la creación de estrategias para aumentar la cantidad de trabajadores que participan en actividades de RS.

***Derechos Humanos:*** El cumplimiento fue 100%, pues se propende por la promoción de mejorar la condición de salud de las personas en cuanto a mejorar los hábitos alimenticios y promover la actividad física para garantizar el bienestar y el estado físico y mental de los colaboradores

***Prácticas laborales:*** Obtuvo cumplimiento del 100%, se evidencia formación oportuna y periódica de acuerdo con la actividad que realiza cada persona teniendo en cuenta que el nivel de riesgo puede tener variación. Se debe fomentar mayor participación en simulacros de evacuación en caso de emergencia para que los colaboradores conozcan la forma de actuar frente a estos eventos.

***Medio Ambiente:*** El cumplimiento fue de 80%, en este sentido, se realizan estudios periódicos para garantizar que los productos no presenten afecciones en el medio ambiente, se debe promover mayor seguimiento a los proveedores para garantizar su responsabilidad medioambiental.

***Prácticas justas de operación:*** El cumplimiento fue del 90%, se evidencian debilidades en incrementar la toma de conciencia respecto a la participación política responsable. Se requiere que el conocimiento en las practicas transparentes de utilización y recolección de información se proporcionó a todos los empleados y no solo a aquellos que están más implícitos en el manejo de esta.

***Asuntos de consumidores:*** Para esta materia el cumplimiento fue del 80%, se detectan oportunidades de mejora, si se siguen los lineamientos de la ISO 26000 como instrucciones a los consumidores sobre el uso adecuado y los riesgos que conlleva el uso del producto, formalización de procedimientos de quejas y reclamos, mecanismos para la recolección del producto del mercado en caso de ser necesario.

***Participación y desarrollo de la comunidad:*** El cumplimiento fue del 25%, se identifican debilidades en la identificación de necesidades de la comunidad interna, como lo plantea la ISO

26000. Resulta necesario actualizar el estado profesional de la comunidad para proporcionar mejoras en las condiciones de las personas de acuerdo con su nivel cultural y educativo.

Se identifica que las materias fundamentales con los resultados menos favorables para la compañía son la gobernanza organizacional y la participación activa y desarrollo de la comunidad, esto debido a que la participación por parte de los trabajadores no es suficiente para alcanzar un buen porcentaje de cumplimiento, causado principalmente por falta de incentivos e información hacia los trabajadores de todos los programas que la empresa tiene vigentes para su bienestar y el de la comunidad.

### **Matriz de marco lógico**

A continuación, se presentará el marco lógico a partir del análisis de resultados del diagnóstico realizado a cada una de las materias fundamentales que compone la ISO 26000 en la implementación en Bam SAS, por medio de este, teniendo en cuenta las materias con menor implementación, se identificará el problema principal, sus causas y efectos; luego, se establecerán el objetivo central y las estrategias para llegar a los fines propuestos. En el mapa estratégico se visualizará a las personas encargadas, las estrategias propuestas para priorizar la excelencia de la implementación de las materias fundamentales en Bam SAS.

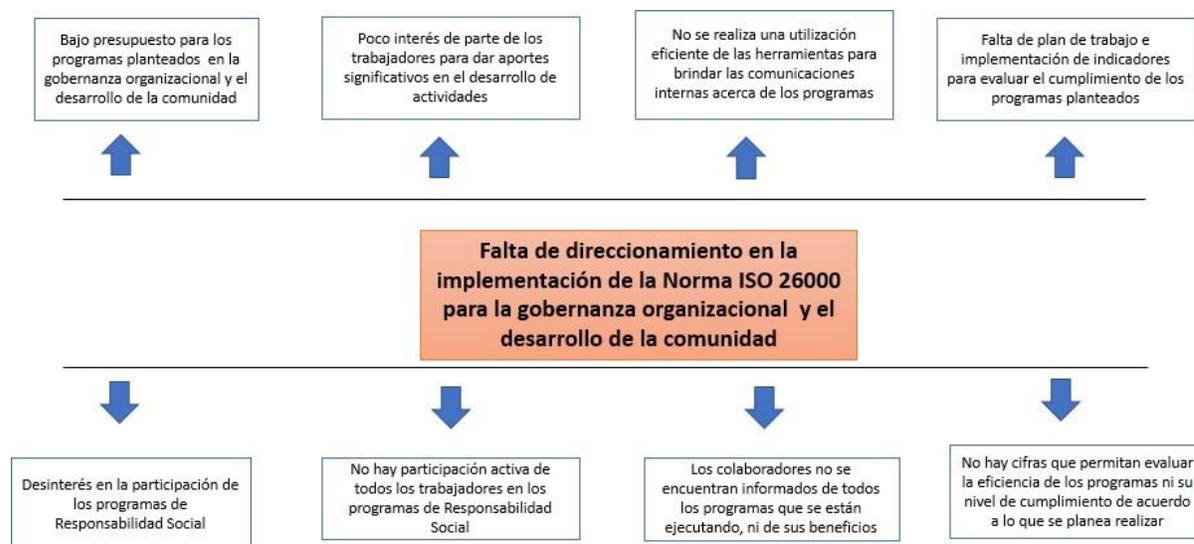
### ***Árbol de problemas***

Dentro del problema principal se detecta el factor a mejorar de direccionamiento en la implementación de la norma ISO 26000 en lo que refiere a la gobernanza y a la participación activa y desarrollo de la comunidad; se identifica baja participación de los colaboradores en las actividades y, bajo de nivel de información y comunicación a los funcionarios sobre programas e incentivos; es importante para la empresa identificar los aspectos a mejorar para garantizar el

desarrollo tanto de la comunidad como de sí misma. A continuación, se presenta el árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos.

## Figura 2

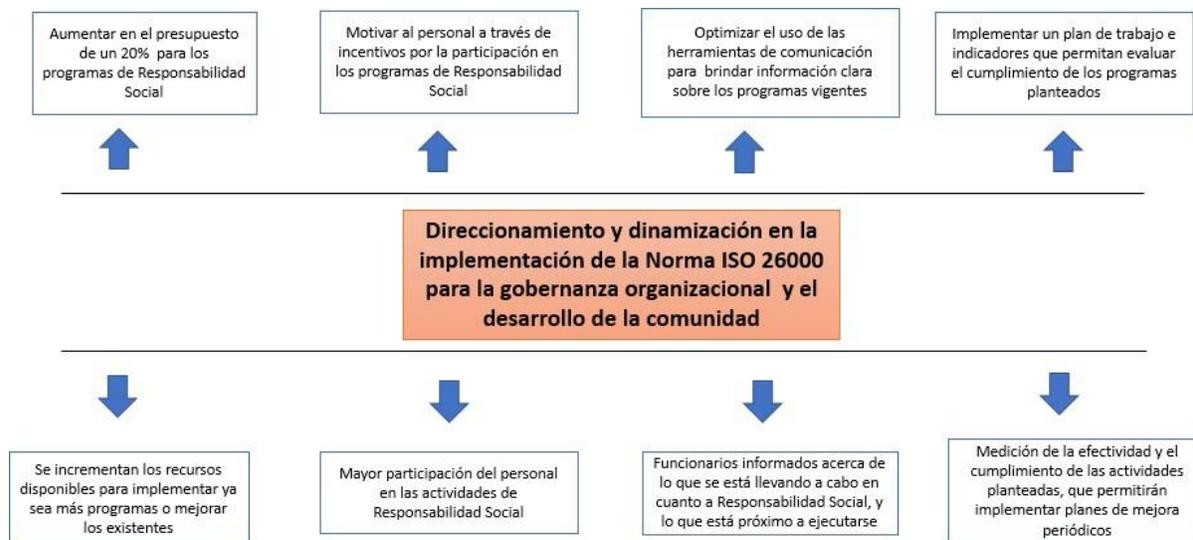
### Árbol de problemas



*Fuente.* Elaboración propia (2023)

### Árbol de objetivos

A través del presente árbol se planteará el objetivo propuesto para mejorar la implementación de la gobernanza y desarrollo de la comunidad, a través de estrategias detalladas en acciones para fortalecer la participación en la responsabilidad social por parte de los colaboradores y la buena comunicación de los programas de desarrollo de la comunidad interna; así, las acciones están encaminadas al cumplimiento de los fines para lograr el objetivo.

**Figura 3***Árbol de objetivos*

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

**Mapa estratégico**

El propósito del mapa estratégico es ser un instrumento visual utilizado para comunicar la estrategia a las personas que intervienen en los procesos que le competen a cada una de las materias de la Responsabilidad Social, ya que serán los encargados de ejecutarla. En este sentido, se creó el mapa estratégico para Bam SAS en función de la ISO 26000, de acuerdo con el análisis obtenido con base en la aplicación del instrumento para la identificación del nivel de aplicación de la norma en la empresa en referencia.

**Figura 4***Mapa estratégico*

<b>GOBERANZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Incrementar la participación de los colaboradores de todas las áreas y niveles de la organización en las actividades de RS	
<b>DERECHOS HUMANOS</b>	Garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de los colaboradores	Priorizar la salud y condiciones de trabajo favorables
<b>PRACTICAS LABORALES</b>	Promover y garantizar la salud física y el bienestar psicológico	
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Priorizar el compromiso con el medio ambiente a través de la garantía de que los productos son aptos para el uso en el sector agro y cosmético si generar afecciones medioambientales	
<b>PRACTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN</b>	Garantizar la transparencia en la operación	Promover la formación para actuaciones anticorrupción y, en la identificación de prácticas cuestionables
<b>ASUNTOS DE CONSUMIDORES</b>	Mejorar los procesos para la solución de PQRS a satisfacción del cliente	Identificar y generar actuaciones sobre la eficiencia del servicio posventa
<b>PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD</b>	Estudiar y verificar el diseño de cargos	Mejorar la estrategia de promoción interna con base en el nivel educativo de los colaboradores
<b>INCREMENTAR LA EXCELENCIA PROPORCIONANDO VALOR EN EL ENTORNO</b>		

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

**Stakeholders**

Dada la importancia de los stakeholders para cualquier empresa y, para la implementación efectiva de la ISO 26000, a continuación, se identifican los Stakeholders de Bam SAS:

**Tabla 3**

Stakeholders.

---

Accionistas: Tienen gran interés en el desarrollo y gobernanza de la compañía, debido a

---

que establecen objetivos de valor para la inversión en la organización, son quienes generalmente planean las actividades y evalúan los resultados para la toma de decisiones.

---

Colaboradores: Son las personas que prestan sus servicios a los procesos internos de la compañía, para garantizar la operación y la consecución de objetivos y planes, aportando ideas, conocimiento, tiempo y experiencia

---

Proveedores: Terceros que a través de la prestación de servicios y/o comercialización de bienes satisfacen las necesidades de la empresa y permiten el desarrollo de los procesos necesarios para ejecutar la actividad económica.

---

Clientes: Proporcionan los ingresos principales de la compañía, aplicar la Responsabilidad Social es importante para aumentar su nivel de satisfacción y obtener fidelización y reconocimiento por parte de ellos.

---

Sociedad: Es la comunidad externa que interactúa directa e indirectamente con la compañía, pues la actividad y existencia de la empresa tiene impacto sobre esta

---

Estado: Es un stakeholder importante debido a la influencia que tiene en la operación de la empresa, trabajar en pro de tener buenas relaciones permitirá obtener alianzas estratégicas que impulsarán el crecimiento, y facilitarán varios procesos de la organización; así también sus decisiones tienen impactos directos e indirectos con la empresa.

---

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

## Plan de mejoramiento

Con el propósito de proyectar el fortalecimiento en la materia de gobernanza organizacional con enfoque en la participación de la comunidad, se elabora el plan de acción para la empresa Bam SAS.

Todas las organizaciones tienen un impacto en las comunidades donde operan y su participación ayuda a garantizar el bienestar de la sociedad. De hecho, la participación y el desarrollo de la comunidad constituyen factores de gran relevancia en que las organizaciones pueden contribuir a una sociedad. Con base en la ISO 26000 se logra orientar la creación del plan de acción para la participación de los colaboradores en la responsabilidad social y, promover la educación y desarrollo de sus empleados.

### Plan de acción y seguimiento

**Tabla 4**

Plan de acción y seguimiento.

<b>Dimensión</b>	<b>objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>
	<b>estratégico</b>				
Económica	Aumentar el presupuesto para la ejecución de actividades de responsabilidad social que promuevan la	Realizar alianzas con los proveedores y entidades gubernamentales para obtener recursos y mejorar	1 año	\$0 Pues se propende recurrir a recursos a través de terceros con base en relaciones y	Participación en programas de RS = (Participantes / total de colaboradores) * 100

	participación de los colaboradores y permita mejorar la implementación de la gobernanza	el presupuesto para la gestión de actividades de responsabilidad social		negociaciones reciprocas	
Social	Promover la educación formal, profesional y continua de los colaboradores a través de la promoción interna	Promover y comunicar los programas e incentivos para la educación, con el propósito de aumentar las personas con educación superior y la promoción interna en Bam	2 años	Se presupuesta un costo de COP5.000.000, para la comunicación e invitación de instituciones educativas para la promoción de la educación, así también para las evaluaciones y pruebas para la promoción interna	Personal promovido con base en sus conocimientos educativos = (personas promovidas/ personas en procesos educativos) * 100
Ambiental	Propender por el	Percibir		\$0 debido a que	Proveedores

---

compromiso	certificaciones de	estás	comprometidos
medioambiental	los productos, en	certificaciones	con el medio
de los	garantía de que	son directamente	ambiente =
proveedores	estos son	del proveedor	(proveedores
para garantizar	propicios para su		comprometidos
la protección	aplicación sin		/ proveedores
ambiental con la	generar afecciones		evaluados) *
que está	negativas para el		100
comprometida la	ambiente y el		
empresa	entorno		

---

*Fuente.* Elaboración propia (2023)

## Recomendaciones

La implementación de un plan estratégico enfocado en una materia fundamental específica de la responsabilidad social contribuye en el compromiso de una empresa con su responsabilidad sobre el entorno en que opera, así, conduce a una organización a: identificar las necesidades de la comunidad tanto interna como de sus colaboradores, formular planes con la programación de actividades y acciones de seguimiento, ejecución de actividades que conlleven a elevar la calidad de vida, entre otros.

Gracias a la investigación y profundización de aspectos fundamentales en el ejercicio de la actividad de cualquier empresa, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible se impulsan a través de aspectos a mejorar, superando los estándares legales de cumplimiento para contribuir con el cumplimiento de la norma ISO 26000. Así, teniendo en cuenta el desarrollo del diagnóstico para conocer la implementación de la responsabilidad social, el posterior análisis y el plan de acción propuesto, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa objeto de investigación, Bam S.A.S

Comunicación efectiva garantizar que los colaboradores conozcan y evalúen los programas y beneficios con los que cuenta para ellos, así como las actividades de responsabilidad social en las que resulta fundamental su participación y los beneficios de contribuir en estas.

Identificación de necesidades de la comunidad interna, a través de espacios abiertos a la comunicación y entrevistas que permitan conocer sugerencias y propuestas que contribuyan al crecimiento de todos.

Formulación de planes de acción medibles, para identificar el nivel de cumplimiento y satisfacción con el propósito de realizar las mejoras a las que haya lugar.

Realizar alianzas estratégicas que permitan promover y fortalecer la responsabilidad social en la empresa con beneficios internos y para el entorno en que opera.

Garantizar el compromiso ambiental tanto de Bam SAS como de sus stakeholders estratégicos en referencia al factor ambiental, teniendo en cuenta el sector en el que se desarrolla, es fundamental garantizar el compromiso y la seguridad ambiental

## Conclusiones

Resulta fundamental el análisis sobre el nivel de implementación de las materias fundamentales de la ISO 26000 en referencia a la Responsabilidad Social Empresarial de una organización; en este caso, se identificó menor aplicación en la participación y desarrollo de la comunidad, así, al ser parte de la comunidad o stakeholders de Bam, los empleados, es importante tener en cuenta el desarrollo de ellos a nivel personal y profesional; por lo que, la estructura de cargos y de la promoción interna es un factor estratégico para sacar provecho del talento con el que cuenta la empresa y fomentar la estancia de las personas en esta.

La aplicación del marco lógico nos sirve para realizar la identificación del problema principal, los objetivos para dar solución a las materias con menor resultado, y la creación de estrategias que impulsen la ampliación asertiva de actividades y programas entorno a la Responsabilidad Social aplicada bajo la norma ISO 26000, que es utilizada como una guía y herramienta para una adecuada implementación y evaluación de resultados.

Se hace necesaria la adopción de estrategias empresariales para estrechar los vínculos con los stakeholders y generar valor compartido. En efecto, la dinámica de la sociedad contemporánea requiere que una empresa estreche cada vez más estos vínculos, pues su accionar genera relaciones constantes en términos de causa-efecto, las cuales son fundamentales para su evolución y consolidación.

## Referencias

- Argandoña, A. & Isea, S. Ricardo (2011) ISO 26000, una guía para la responsabilidad social en las organizaciones. IESE Business School. Universidad de Navarra.  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>
- Bam SAS.(2023) *Hacemos florecer*. <https://www.bam.com.co/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) Guía para la construcción de indicadores de gestión.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor.  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>
- ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social.  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto.  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000100003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003)
- 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. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>

## Apéndice

### Apéndice A

#### *Aplicación del instrumento*

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
<p><i>Participación en actividades de responsabilidad social</i></p> $= \frac{\text{Nº de participantes}}{\text{Total miembros de la organización}} * 100$ $\frac{40}{100} = 40\%$	<p>¿Fomenta la participación de miembros de la organización en la RS?</p> <p>A través de make a wish, la empresa fomenta la participación de los colaboradores en actividades trimestrales que invitan a 10 personas por trimestre a participar en cumplir el sueño a un niño con enfermedad terminal</p>	<p>Entrevista a Gestión humana</p>
<p><i>Personal de acuerdo con la garantía de derechos</i></p> $= \frac{\text{Nº de personas de acuerdo}}{\text{Nº de personas encuestadas}} * 100$ $\frac{20}{20} = 100\%$	<p>¿Propende por garantizar derechos económicas, sociales y culturales?</p> <p>Se consulta si consideran que la empresa garantiza derechos como la educación, salud, alimentación, condiciones de trabajo favorables, a lo que, se obtiene que se considera que la empresa propende por poner en primer lugar a sus colaboradores incentivando la educación, priorizando la salud de</p>	<p>Encuesta a colaboradores</p>

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<p>las personas, generando espacios para promover la buena alimentación y proporcionando condiciones de trabajo agradables</p>	
	<p>¿Fomenta el bienestar mental, y físico? A través del apoyo de la persona de seguridad y salud en el trabajo y la ARL de la empresa, se promueven actividades y capacitaciones que incentivan la actividad física y el bienestar psicológico de todos</p>	<p>Entrevista a persona de seguridad y salud en el trabajo, Gestión humana y encuesta a colaboradores</p>
<p><i>Frecuencia de accidentalidad laboral</i></p> $= \frac{N^{\circ} \text{ de accidentes presentados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} * 100$ $\frac{0}{100} = 0\%$	<p>¿Garantiza la prevención de daños en la salud que puedan ocasionarse por condiciones laborales? A través de la capacitación específica de acuerdo con la actividad que realiza cada colaborador, se busca evitar accidentes, y a través de la aplicación de la normatividad vigente en el SG</p>	

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
<p><i>Capacitación y formación de personal</i></p> $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personas capacitadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de personas encuestadas}} * 100$ $\frac{20}{20} = 100\%$	<p>SST se está logrando la prevención total de accidentes laborales</p> <p>¿Promueve la formación en el lugar de trabajo con capacitación continua?</p> <p>Se realizan capacitaciones constantes de actualización de conocimientos y para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos que aporten a su vida personal, profesional y al desarrollo empresarial</p>	
<p><i>Compromiso ambiental</i></p> $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores con compromiso ambiental}}{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores evaluados}} * 100$ $\frac{4}{5} = 80\%$	<p>¿La empresa previene la generación de agentes contaminantes?</p> <p>Teniendo en cuenta que la empresa comercializa productos para la agroindustria, es necesario que los productos tengan estándares que no tengan efectos negativos en los suelos, cultivos, entre otros, por lo que se propende por que los proveedores</p>	<p>Entrevista a calidad y área de compras</p>

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<p>tengan certificaciones en garantía de que los productos son propicios para su aplicación sin generar afecciones negativas; un ejemplo cercano es el retiro del portafolio con apoyo del proveedor debido a que la toxicidad del producto sobrepasaba los estándares permitidos</p>	
<p><i>Formación que garantiza la anticorrupción</i></p> $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores capacitados en anticorrupción}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados}} * 100$ $\frac{18}{20} = 90\%$	<p>¿Fomenta formación y motivación sobre comportamientos anticorrupción?</p> <p>A través de la persona con el cargo “oficial de cumplimiento”, revisoría fiscal y control interno, se busca la transparencia en la operación de la empresa; sin embargo, existen colaboradores que requieren capacitación en la búsqueda de la transparencia en la operación y en los stakeholders, por lo que se realizan</p>	<p>Encuesta a calidad y colaboradores</p>

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<p>capacitaciones constantes a equipos como servicio al cliente que realiza vinculación de clientes y compras, que realiza vinculación de proveedores</p>	
$\text{Gestión de PQRS} = \frac{\text{Nº de PQRS resueltas con satisfacción}}{\text{Nº total de PQRS}} \times 100$ $\frac{28}{35} = 80\%$	<p>¿Cuenta con servicio al cliente, apoyo y resolución de quejas?</p> <p>La empresa cuenta con un área de servicio al cliente, que enruta la PQRS de acuerdo con el procedimiento establecido de forma que se priorice al cliente y sus necesidades e inconvenientes que puedan surgir en referencia a los productos comprados, ello con el apoyo del área de compras que canaliza las quejas hacia los proveedores gestionando la mejor atención al cliente</p> <p>¿Ofrecer servicio posventa para la satisfacción del consumidor?</p>	<p>Entrevista con equipo de servicio al cliente</p>

Indicador de cumplimiento	Preguntas	Instrumento y población objeto de estudio
	<p>En primera instancia la empresa cuenta con el área comercial, quienes son ingenieros especialistas en su área específica, quienes proveen asesoría técnica a los clientes para proporcionar el mejor manejo a sus procesos productivos; también, se cuenta con los proveedores como aliados estratégicos en la asesoría para garantizar el mejor servicio al cliente</p>	
<p><i>Personal beneficiado por la promoción de la educación permanente</i></p> $= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de persona beneficiadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados}} * 100$ $\frac{5}{20} = 25\%$	<p>¿Promueve la educación permanente?</p> <p>La empresa promueve que las personas continúen sus estudios profesionales y especializados a través de la promoción de becas y préstamos directos y con beneficios para que los colaboradores tengan educación formal</p>	<p>Encuesta a gestión humana y colaboradores</p>