

**Trabajo Final Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad
Social Empresarial**

Edier Daniel Carvajal Samboni

Yesika Andrea Gómez Murcia

Carlos Alberto Herrera Ruge

Paola Andrea Martínez Gómez

Magdalena Pizo Soba

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

Diciembre, 2021

**Trabajo Final Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad
Social Empresarial**

Edier Daniel Carvajal Samboni

Yesika Andrea Gómez Murcia

Carlos Alberto Herrera Ruge

Paola Andrea Martínez Gómez

Magdalena Pizo Soba

Silvana Victoria Tamayo

Asesor

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

Diciembre, 2021

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Palabras Claves	6
Abstract	7
Keywords	7
Capítulo 1. Antecedentes	8
Introducción	8
Problema	9
Objetivos	10
Capítulo 2. Marcos Referenciales	11
Marco conceptual.....	11
Marco Teórico.....	15
Marco institucional	19
Marco Legal	22
Capítulo 3. Resultados	27
Diagnóstico	27
Matriz de Marco Lógico	27
Capítulo 4. Plan de Mejoramiento	34
Plan de Acción y de Seguimiento	34
Conclusiones	38
Referencias.....	40
Anexos	42

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica</i>	35
Tabla 2. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social</i>	35
Tabla 3. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental</i>	36

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Stakeholders de la empresa Lacteos la Arboleda</i>	30
Figura 2. <i>Árbol de problemas para la empresa Lacteos la Arboleda</i>	31
Figura 3. <i>Árbol de Objetivos para la empresa Lacteos la Arboleda</i>	32
Figura 4. <i>Mapa Estratégico para la empresa Lacteos la Arboleda</i>	33

Lista de Anexos

Anexo A. Enlace al Código de Ética.....	42
Anexo B. Formato de Recolección de Información.....	42

Resumen Analítico Especializado

Título	Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial
Autores	Edier Daniel Carvajal Samboni, Yesika Andrea Gómez Murcia, Carlos Alberto Herrera Ruge, Paola Andrea Martínez Gómez, Magdalena Pizo Soba
Tipo de documento	Trabajo de grado de Diplomado
Asesor	Silvana Victoria Tamayo
Año	2021
Palabras clave	Ética, estrategia, gestión, responsabilidad, sostenibilidad
Resumen	La responsabilidad social empresarial, nace como resultado de las acciones y actuaciones que realizan las empresas y organizaciones en todo el mundo y que cada vez son más notorios por la gran cantidad de impactos negativos que estas tienen en nuestra sociedad, economía y ante todo en el medio ambiente.
Problema de investigación	Deficiencia en la utilización y manejo de los empaques de los productos lácteos en la empresa La Arboleda S.A.S.
Metodología	Desde un enfoque cuantitativo, se utilizó la técnica de recolección de datos “la encuesta”, por medio del uso de herramientas digitales, las cuales arrojaron estadísticas y resultados, que permitieron establecer el problema de investigación.
Principales resultados	Información importante en la dimensión ambiental, porque el personal encuestado tiene poco conocimiento del manejo y disposición de los empaques plásticos y tampoco tiene claridad en el impacto que estos tienen en el medio ambiente.
Conclusiones	El sector de productos lácteos tiene un gran impacto ambiental y es importante analizar y adelantar estrategias y procesos que mitiguen y disminuyan este impacto negativo que presenta gran afectación a las fuentes hídricas del municipio de Cajicá.
Referencias	Norma ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social. Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es Norma ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Resumen

La responsabilidad social empresarial, nace como resultado de las acciones y actuaciones que realizan las empresas y organizaciones en todo el mundo y que cada vez son más notorios por la gran cantidad de impactos negativos que estas tienen en nuestra sociedad, economía y ante todo en el medio ambiente. Impactos que van en aumento sin consideración y es allí donde aparece este concepto con el ánimo de crear conciencia sobre nuestra realidad y buscar las mejores formas para mitigar y disminuir estos impactos, desde la reflexión, respeto y responsabilidad que como seres humanos tenemos, es decir, desde un enfoque ético que refleje un comportamiento adecuado con valores y principios que favorecen una mejor convivencia y calidad de vida, sin dañar nuestro entorno. Este enfoque propone la creación y desarrollo de una cultura organizacional, basada la responsabilidad social empresarial con la cual se busca generar un compromiso continuo en todas las empresas, sin importar su tamaño, actividad económica y ubicación, en un contexto global, formando parte de una cadena en donde no sea voluntaria la participación, si no que, al contrario, basada en la reflexión y análisis de las problemáticas existentes, se tome la decisión de formar parte del cambio.

Palabras Clave: ética, estrategia, gestión, responsabilidad, sostenibilidad

Abstract

Corporate social responsibility arises as a result of the actions and actions carried out by companies and organizations around the world and which are becoming increasingly notorious for the large number of negative impacts that they have on our society, economy and above all on the environment. Impacts that are increasing without consideration and it is there where this concept appears with the aim of creating awareness about our reality and looking for the best ways to mitigate and reduce these impacts, from the reflection, respect and responsibility that we as human beings have, that is, from an ethical approach that reflects an appropriate behavior with values and principles that favor a better coexistence and quality of life, without damaging our environment. This approach proposes the creation and development of an organizational culture, based on corporate social responsibility with which it is sought to generate a continuous commitment in all companies, regardless of their size, economic activity and location, in a global context, forming part of a chain where participation is not voluntary, but instead, based on reflection and analysis of existing problems, the decision is made to be part of the change.

Keywords: *Ethics, strategy, management, responsibility, sustainability*

Capítulo 1. Antecedentes

Introducción

En este trabajo se definen conceptos importantes de responsabilidad social empresarial, seleccionamos una empresa y realizamos un análisis para establecer una problemática, partiendo del hallazgo encontrado, planteamos objetivos con una visión clara, asimismo es necesario tomar medidas de control y evaluación que encaminen a llegar al resultado, en la base del marco lógico se realiza una encuesta para recoger información, detallada, de todas las áreas de la empresa, asimismo aspectos externos en temas relacionados en consumidores, comunidad en general, medio ambiente, definimos un cuadro de estrategias para consolidar la importancia de la responsabilidad generando ideas, en el contexto actual, y se implementa actividades por medio de un plan de mejoramiento que garantice confianza, y credibilidad.

Cuando empezamos esta investigación se tienen diferentes opiniones, sin embargo, a medida que avanzamos se establece que una de las falencias que hoy en día se está presentando en las organizaciones, es la contaminación y daño ambiental causado por falta de compromiso y responsabilidad en los procesos, por esta razón se tiene en cuenta debemos proponer cambios representativos en el diseño de los empaques y capacitaciones constantes en educación al consumidor.

Dentro del enfoque empresarial se tienen en cuenta aspectos, económicos mediante la adquisición de recursos que está directamente relacionado con la gobernanza y la forma en que la

empresa toma decisiones acertadas en cualquier situación, asimismo permite definir un mercado, revisar el funcionamiento de procesos internos y competir con un portafolio de productos de calidad, en relación a la mencionado es indispensable contar con el apoyo de los grupos involucrados y garantizar el respeto y la importancia de cada uno de ellos, para cumplir las metas propuestas y demostrar a la comunidad acciones concretas en desarrollo sostenible.

Problema

Deficiencia en la utilización y manejo de los empaques de los productos lácteos en la empresa La Arboleda S.A.S.

Objetivos

Objetivo General

Establecer procedimientos que permitan una mejor eficiencia en la utilización y manejo de los empaques de los productos lácteos en la empresa La Arboleda S.A.S. Incluyendo estrategias que faciliten una adecuada política ambiental.

Objetivos Específicos

Identificar los factores que generan la deficiencia en la utilización y manejo de los empaques para los productos lácteos con el fin de diseñar y poner en práctica estrategias de solución inmediatas.

Diseñar estrategias que permitan la incorporación de empaques biodegradables para el envasado de productos, cumpliendo con los programas de sostenibilidad ambiental.

Proponer alternativas de solución que aumenten los recursos para el desarrollo sostenible.

Realizar un diagnóstico para la identificación de problemas, para el desarrollo de las actividades encaminadas al desarrollo social, económico y ambiental.

Definir el plan de acción y mejoramiento estableciendo estrategias, objetivos e indicadores.

Capítulo 2. Marcos Referenciales

Para esta investigación fue necesario utilizar una serie de métodos, partiendo de conceptos fundamentales mediante un marco conceptual que hace mención a términos definidos en materia de responsabilidad social empresarial, y que nos sirven como guía para comprender el propósito de esta actividad, en la base de dichos términos es necesario crear el marco teórico, centrado en la posición de autores , que nos ayudan a mejorar el análisis y nos sirven como soporte para la sustentación, asimismo proponemos un marco institucional de la empresa lácteos la arboleda en el municipio de Cajicá, definimos el tipo de análisis, con una metodología por medio de encuestas para la recolección de información realizada a colaboradores las cuales tienen conocimiento del proceso y de la comunidad en general que conocen el comportamiento de la empresa en los últimos años, del resultado se evidencia las principales causas que generan la contaminación, al igual los impactos que generan al medio ambiente el mal uso del empaque de los productos, en busca de soluciones se menciona el marco legal teniendo en cuenta la norma internacional ISO 26000 encaminada en cumplir con las políticas en responsabilidad social.

Marco conceptual

El marco conceptual determina la exposición de conceptos claves como la importancia de la ética en todos los campos empresariales, asimismo es indispensable conocer a que hace alusión el pensamiento estratégico, que determina la capacidad de creatividad para el desarrollo sostenible de la actividad empresarial, dichos términos conllevan a la aplicación de estrategias en beneficio económico, social, ambiental.

Ética.

La ética es muy importante en las organizaciones, partiendo de los comportamientos individuales, basados en cultura y la capacidad de relacionarse con en el ambiente laboral, fomentando el trabajo en equipo en cumplimiento de los objetivos, las organizaciones dentro de la cultura , deben actuar con transparencia y buen gobierno, cooperativo en función de formar colaboradores capaces de romper paradigmas e innovar, con nuevas ideas que contribuyan al desarrollo empresarial (Arévalo-Martínez, R.-I., y Ortiz-Rodríguez, H. (2019).

Ética Empresarial.

La ética empresarial se centra en la acción sostenible de las organizaciones, y la capacidad de afrontar retos económicos, sociales, medioambientales, asimismo la formación de capacidades individuales enfocadas a un ambiente laboral sano, que permita tener una visión clara en los problemas presentados y brindarles una solución, es decir las empresas deben tomar una postura ética con proyecciones a futuro, toma de decisiones acertadas que permitan que la empresa crezca y sea sostenible, garantizando el bienestar a la sociedad. (Bernal, E. (2010).

Pensamiento Estratégico.

El pensamiento estratégico es la orientación o el camino a seguir en una organización, dentro de una perspectiva común que le permite a la empresa avanzar hacia el futuro para ser sostenible en todas las áreas, brinda herramientas para establecer las políticas, objetivos, asimismo contribuye a encontrar soluciones, el pensamiento estratégico se debe adoptar como la coordinación de mentes creativas, que permitan que la organización

avanzar en beneficio para todos los grupos involucrados de manera satisfactoria. (Bruzco, M. (2015).

Desarrollo Social.

El desarrollo social es el proceso de bienestar de la sociedad en la dinámica economía de la empresa, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida, en ámbitos como salud, vivienda, educación, seguridad social, empleo, entre otros, de manera en que las organizaciones deben establecer estrategias que apoyen el proceso de desarrollo y establecer objetivos que permitan analizar las situaciones del entorno, para mejorar la competitividad.(Arévalo-Martínez, R.-I., y Ortiz-Rodríguez, H. (2019).

Desarrollo Sostenible.

El desarrollo sostenible hace mención a al crecimiento económico, social, que contribuye a superar las causas de la pobreza y genera mejores condiciones de vida, las organizaciones tienen como prioridad este objetivo y se enfoca en gestionar estrategias que permitan desarrollar las capacidades humanas, tecnología, infraestructura, ecológicas, como factor determinante para alcanzar las metas asimismo tomar acciones que permitan mitigar las desigualdades y aumentar las oportunidades (Fonseca, R. (2019).

Excelencia Empresarial.

La excelencia empresarial se define como la gestión realizadas en todas las áreas de la organización en indicadores económicos, responsabilidad social, desarrollo sostenible, encaminadas a prácticas de gestión sobresaliente orientadas hacia el liderazgo, clientes,

empleados, proveedores y comunidad, identificando carencia y oportunidades de mejora con el fin de obtener resultados positivos, relacionados con la capacidad de innovar y mejorar los procesos, para ser competitivos en el mercado. (González, A (2007).

Grupos de Interés.

Los grupos de interés son las personas involucradas en las organizaciones, existen 2 grupos internos, externo, en el grupo interno tenemos accionistas, directivos y trabajadores, en el grupo externo contamos con clientes, proveedores, entidades financieras, comunidad, las organizaciones, dentro de sus objetivos deben considerar a los grupos de intereses dentro de su planeación estratégica, mantener el respecto por cada uno de ellos y comprender la importancia que juegan en el desarrollo de la actividad empresarial. (Ortegón, G., Castrillón, O y Ruíz, S. (2019).

Sostenibilidad.

La sostenibilidad hace referencia a la responsabilidad que deben tener las organizaciones con el bienestar de su entorno es decir se debe contar con un equilibrio en todas las áreas en las cuales opera, el compromiso se debe evidenciar en la sociedad con impactos positivos y que marquen diferencia y su finalidad debe encaminarse en brindar alternativas económicas , sociales, sostenibles , contar con habilidades para disponer de herramientas para el desarrollo social, enfocado en el progreso y brindar alternativas de solución para superar la pobreza. (Vargas-Chaves, I y Marrugo-Salas, L. (2015).

Estrategia.

La estrategia es el proceso reflexivo de la identificación de soluciones en todas las áreas de la empresa, conlleva a conseguir clientes y la misión se enfoca en el que hacer y brindar lineamientos en todos los objetivos, generar una propuesta de valor adecuada y brindar alternativas que conduzcan a la definición corporativa, definir focos en donde se considera importante formular estrategias fundamentales para el buen desarrollo empresarial. (Hax, A & Majluf, N. (2014).

Gerencia Estratégica.

La gerencia estratégica hace énfasis al manejo adecuado del recurso humano en las organizaciones, análisis de las competencias apoyada en acompañamiento, calidad de sus funciones, seguimiento y evaluación eficaz, utilizando mecanismos para formar equipos de trabajos competitivos, que contribuyen a hacer frente a diversas situaciones, mediante dirección, principios y ejecución de procesos competitivos necesarios para la gestión empresarial. (Ramírez, I, Nelson, L, y Harold, S. (2020).

Marco Teórico

En el ámbito empresarial se encuentran constantemente términos, conceptos, estrategias, planes, temas y demás enfoques, que buscan orientar a las organizaciones como afrontar los cambios actuales, adaptarse, la mejor toma de decisiones y como obtener el éxito. Entonces, ¿Qué nos plantea la Responsabilidad Social Empresarial?, de este concepto se encuentran diversas definiciones y conceptos, así que se decide iniciar con la siguiente apreciación: La responsabilidad social empresarial, aparece como respuesta al gran impacto de la actividad

empresarial, teniendo en cuenta la globalización y el poder de las grandes corporaciones. (*De la Cruz, C & Fernández, 2016, p.91*).

Bien de acuerdo con la anterior definición, se puede iniciar indicando que la RSE es el resultado de años de evolución y desarrollo de la sociedad, en donde después de tanto tiempo se realiza un alto en el camino, se toma conciencia y se busca solucionar problemáticas que están impactando considerablemente nuestro entorno, nuestros recursos y finalmente nuestro futuro. Otra definición es el deber constante de las organizaciones a desempeñarse de manera ética aportando al desarrollo sostenible y al mismo tiempo a la mejora en las condiciones de vida para los colaboradores y sus familias, también de su entorno y la sociedad. (*Holmes, L. y Watts, R., 2000, p. 8*). De acuerdo con lo anterior, entonces se podría decir que la RSE nace como resultado de años en que las empresas se han lucrado, aumentado sus ganancias, expandido sus emporios y abarcado el mercado desmesuradamente sin conciencia alguna, es decir, sin una humanidad que permita comprender las afectaciones a largo plazo en los alcances generales.

Así las cosas, para una mejor comprensión de la RSE, se considera importante mencionar algunos términos o conceptos que muy seguramente son conocidos o se han tratado anteriormente como son: comportamiento, ética empresarial, cultura organizacional, estrategia, sostenibilidad y valores; estos conceptos permiten formar una definición más globalizada y se entiende que toda actuación y más para este caso las actuaciones empresariales también tienen repercusiones y que éstas cada vez son más notorias, generando el nacimiento de una necesidad: un comportamiento ético empresarial que contribuya al desarrollo sostenible, manteniendo una buena relación con el medio ambiente y una contribución a la sociedad.

Continuando con el concepto de la RSE, como se abrevia Responsabilidad Social Empresarial, se tiene que es un concepto atípico porque que ha evolucionado a medida que avanza el tiempo (*Vargas-Chaves, T & Marrugo-Salas, 2015*), por lo que también se considera importante mencionar que parte del proceso o mejor aún forma parte del acercamiento conceptual el pensamiento estratégico, la excelencia, los grupos de interés, la estrategia y por ende la gerencia estratégica, debido a que como se mencionó anteriormente se ha generado una necesidad, la cual es una oportunidad porque se está convirtiendo en un gran conocimiento que al implementarlo adecuadamente en las empresas como una oportunidad que permitirá aumentar la competitividad y la innovación en las organizaciones.

Por lo que se retoma lo mencionado al inicio ¿qué plantea la RSE?, para responder este interrogante se considera importante destacar las características, los elementos y las formas de gestionar estratégicamente la RSE. Dentro de las características se pueden mencionar: impacto social, compromisos productivos, responsabilidad ética, cumplimiento de la normatividad, medición por medio de informes y aproximación a la sociedad; las cuales se pueden acompañar con los elementos: agregar valor, adaptabilidad al entorno, beneficios sociales, conducta ética, desempeño ambiental y decisión voluntaria. Y en cuanto a la gestión de la RSE, se tiene que existen diferentes formas, que permiten de manera ordenada coordinar y controlar las actividades que realiza una organización, desarrollando un sistema de gestión y que para este caso podríamos nombrar una gran herramienta como la Norma ISO 26000.

Es así, que la RSE pasar a formar parte de la gestión empresarial moderna y contempla los tres pilares: bienestar para la sociedad, aumento económico sostenible y aprovechamiento

responsable de los recursos sin dañar el medio ambiente. Es decir, la RSE debe cuidar los impactos de nuestras acciones incluyendo a las personas, el futuro, el medio ambiente, la calidad total, la gestión social del conocimiento, entre otros... (*González, Manzano & Torres, 2019*). Por lo anterior, se amplía de una manera más completa la definición y planteamiento de la RSE, facilitando la comprensión de este compromiso estratégico que pueden adquirir las empresas sin importar a que se dediquen o su tamaño.

Ya para finalizar una pequeña apreciación a modo de complemento o también de aclaración: la responsabilidad de la organización no es tratar de quedar bien. En realidad, es dar más planificando diversas actividades. Es decir, trabajar en iniciativas coherentes para impulsar el beneficio de los ciudadanos teniendo en cuenta: la empresa y los derechos humanos, también el desarrollo local y regional, con la adquisición y suministro adecuado y responsable de productos, bienes y servicios de calidad...(*León & León, 2018*). Por lo que, se resalta la importancia de analizar la realidad en la que vivimos, en donde una organización se puede convertir en un elemento positivo para el desarrollo de una zona o región, pero para esto se hace necesario enfocar el proceso empresarial hacia el beneficio común, bajo un enfoque con valores y ética.

Para lograr así en las organizaciones la creación de valor compartido y una mayor productividad, que se ve reflejada en la lealtad del cliente, el acceso a diversos mercados, credibilidad, desarrollo equilibrado respecto al medio ambiente, el bienestar de la sociedad, los recursos de la naturaleza y por ende en lo económico (*Díaz, 2014*). Evidenciando así que el

planteamiento de la RSE es contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones, bajo estrategias y un retorno en el negocio que beneficia a los grupos de interés de cada compañía.

Marco institucional

Descripción de la Empresa Lácteos la Arboleda S.A.S.

Lácteos la Arboleda S.A.S es una empresa que nació en septiembre del año 2000, fundada por el señor Sergio Guillermo Forero quien tenía la gran ilusión de alimentar y nutrir a todas las familias colombianas basado en tres pilares fundamentales que fueran productos saludables, de calidad y asequibles para todos, dejando como protagonistas de este emprendimiento el delicioso queso campesino y doble crema, los cuales cautivaron a miles de familias por su exquisito sabor y posteriormente le dio paso a otros productos como la leche entera, sus cremosos y nutritivos yogures/kumis, el ariquepe lleno de tradición, la cuajada ,los refrescos y la dulce y fresca gelatina, fruto del compromiso y constancia por ofrecer los mejores productos a nuestra sociedad.

Sector

Lácteos la Arboleda pertenece al sector de lácteos y el tipo de actividad es elaboración de productos lácteos.

Ubicación

Se ubica en la zona rural, vereda Canelón sector Rio frio en el municipio de Cajicá en el departamento de Cundinamarca.

Misión

En la empresa Lácteos la Arboleda creemos en el potencial de la calidad de nuestros productos, fomentamos el desarrollo del campo mediante el apoyo a campesinos del sector quienes nos suministran la materia prima, generamos confianza y posicionamos de la marca en el mercado, fortalecemos el nivel de servicio a todos nuestros clientes con el propósito de satisfacer al consumidor final.

Visión

Trabajamos constantemente por ser una empresa reconocida a nivel nacional, en la elaboración de leche y productos lácteos, nuestro objetivo se centra en mejorar los procesos internos, innovando en el portafolio de productos y desarrollando estrategias para conseguir nuevos clientes.

Valores

Sentido de pertenencia por la empresa

En Lácteos la Arboleda buscamos que todos los colaboradores desarrollen una actitud consciente e identificados con todos los objetivos de la empresa trabajando con disposición para lograr los mejores resultados.

Compromiso institucional

En Lácteos la Arboleda el compromiso institucional forma parte de la cultura organizacional y genera el vínculo de lealtad entre el colaborador y la empresa, planeando un

camino de bienestar y motivación haciendo que la empresa sea convertida en el mejor lugar para trabajar.

Responsabilidad social a nivel interno y externo

Para Lácteos la Arboleda la gestión empresarial tiene como propósito involucrar de forma responsable los grupos de intereses, con el fin de contribuir al bienestar económico, social ambiental y brindar alternativas de solución a diferentes problemáticas en el entorno.

Trabajo en equipo

En Lácteos la Arboleda el trabajo en equipo es fundamental e involucra a participar activamente en el cumplimiento de objetivos, establecer mecanismos de conciencia y de acompañamiento, seguido de motivación y bienestar por el equipo de trabajo.

Actitud de servicio

Contamos con la disposición y actuar en empatía es decir ponernos en lugar de nuestros clientes y dirigirnos hacia ellos con calidad e innovación en productos, garantizando la satisfacción y fidelización para hacer de lácteos la arboleda una empresa líder.

Respeto

Para la organización objeto de estudio el respeto es fundamental, para brindar unión entre colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, comunidad en general, se resalta los esfuerzos y se toman acciones de mejoramiento constante en bienestar a la sociedad.

Estructura Organizacional

La empresa Lácteos la Arboleda, presenta una estructura dirigida por un socio y una gerencia general.

De estas funciones se deriva la organización de departamentos de producción, comercial y administrativo. En total laboran 38 personas en la estructura organizacional de la empresa.

Marco Legal

A través de este trabajo se busca plantear una solución a una de las problemáticas establecidas, para la empresa Lácteos la Arboleda S.A.S., teniendo en cuenta la norma internacional ISO 26000.

Las normas ISO – Organización Internacional de Normalización son documentos creados y aprobados que se convierten en normas internacionales porque brindan a las organizaciones, el estado y la sociedad herramientas que favorecen el desarrollo sostenible en los tres alcances: económico, ambiental y social. Las normas ISO son creadas por expertos, organizaciones internacionales o regionales según sea el caso, con el ánimo de brindar solución y ayuda a casi todos los sectores de la economía del mundo, buscando brindar un beneficio o un aporte para mejorar la calidad de vida. *(ISO 2010, P2)*.

Así las cosas, la norma internacional ISO 26000 la cual se conoce como “Guía sobre la responsabilidad social” establece unos principios a seguir a nivel global con el ánimo de lograr conciencia y cambios en las empresas de todo el mundo, lo cual permitirá que se forme una cadena fortalecida por cambios significativos que redundaran de clientes a proveedores de proveedores a clientes, convirtiéndose no solo en una moda sino en una guía a nivel mundial para todas las empresas y organizaciones tanto del orden público como privado de cómo cuidar

los recursos que tenemos por medio de mejores prácticas en responsabilidad social. (ISO 2010, P3)

De acuerdo con lo anterior, surge un primer interrogante ¿Cómo ayudará ISO 26000 a las empresas? Pues bien esta norma es de gran importancia porque sirve a las empresas de cualquier tamaño, actividad o ubicación y les indica como funcionar de manera socialmente responsable porque brinda una guía con información como: conceptos, términos, tendencias, características, principios, también como lograr la integración, formas de implementar y promover un comportamiento socialmente responsable a través de toda empresa, tanto interna como externamente; logrando compromisos entre las partes, comunicación y un desempeño relacionado con la responsabilidad social, en pocas palabras ofrece las pautas para generar una estrategia de negocio. (ISO 2010, P6).

Esta norma contiene: guías voluntarias mas no requisitos para certificarse como sucede con otras normas, esto debido diseñada para su utilización en cualquier organización del mundo y permite ayudar en el esfuerzo por funcionar de manera más responsable y equilibrada ante una sociedad cada vez más exigente. Resaltando de manera llamativa por qué es importante esta norma, a lo que se puede indicar como un alto en el camino teniendo en cuenta que todos tenemos algo que aportar o cambios que realizar en los negocios de las organizaciones, es decir, un cambio en el enfoque que ya no sea solo económico y lucrativo, sino que al contrario de manera reflexiva se pase a analizar y comprender que es la responsabilidad de todos disminuir las problemáticas que están ocasionando el daño y pérdida del medio ambiente, los recursos naturales y que por un momento pensemos en el mundo que vamos a dejar a las nuevas generaciones. (ISO 2010, P7).

Por lo que se comprende, esta norma está muy relacionada con el buen trabajo desarrollado y establecido por entidades internacionales, con las cuales por medio de la cooperación han logrado mejorarla generando las mejores ayudas en el desarrollo de la responsabilidad social y también entender cómo surge la iniciativa de la ISO 26000, que no es más que el resultado de identificar una necesidad latente desde hace tiempo, pero que fue tenida en cuenta por primera vez en el año 2001 y que de ahí en adelante se ha realizado un trabajo extenso revisando y analizando gran información sobre la responsabilidad social en todo el mundo, que busca lograr que las empresas pasen de las palabras a los hechos. Esto gracias los países participantes, países observadores, organizaciones vinculadas, vínculos internos ISO y otros recursos. *(ISO 2010, P8)*.

Esta norma se basa en siete materias fundamentales, que son: Gobernanza de la organización, la cual consiste en un sistema que permite a las organizaciones implementar mecanismos para llevar a cabo los objetivos propuestos, es decir, es la manera en que las empresas se responsabilicen de sus acciones. Derechos humanos, son los derechos que se tienen inherentes a nuestro rol en la sociedad, que abarcan las libertades y derechos que se pueden realizar, que son reconocidos tanto en el orden social como internacional y que claramente deben ser respetados por lo que desde la responsabilidad social no pueden quedarse atrás y deben ser tenidos en cuenta en todo proceso y/o actividad. Prácticas laborales, corresponden a todo el proceso más allá de la relación de autoridad del empleador hacia los empleados, abarca todo tipo de contratación y labor, por lo que se podría indicar que es el conjunto de normas y políticas desarrolladas con el trabajo que se realiza dentro de una empresa. *(ISO 26000, P 22, 23 y 35)*.

El medio ambiente es otra materia fundamental, como su nombre lo indica corresponde a las actividades, decisiones e impactos relacionados con la destrucción de los recursos naturales, es así como por medio de la responsabilidad se busca mitigar y disminuir los daños ocasionados al entorno de las empresas y lograr por medio de un enfoque integral el desarrollo de la sociedad con estilos de vida sostenibles cuidando los recursos naturales. Prácticas justas de operación, hace referencia a la relación con otras entidades ya sean socios, proveedores, clientes, contratistas, estado, entre otros, en donde se muestra el comportamiento ético y los resultados que promueve con este. (ISO 26000, P 22, 41 y 48).

Otra materia es Asunto de consumidores, que significa la responsabilidad que surge en el proceso comercial de ofrecer bienes o prestación de servicios a los consumidores, en donde se evidencia la honestidad y transparencia de las empresas en cumplir con lo que ofrecen y brindar la información adecuada o correspondiente a la necesidad del cliente, respetando sus derechos y contribuyendo una vez más al desarrollo sostenible. Y por último tenemos la Participación activa y desarrollo de la comunidad, es la relación que surge en las empresas con su entorno brindando ayuda y solución a problemáticas de la comunidad y demás grupos de interés dentro del marco del respecto, reflejando los valores y principios corporativos dentro de un entorno cordial que motive el interés y la integración de la comunidad en las actividades propuestas, promoviendo de manera positiva la participación. (ISO 26000, P 52 y 72).

Por todo lo anterior, se puede comprender y a la vez ampliar el enfoque como profesionales en la administración de empresa con un conocimiento importante sobre una herramienta muy completa que beneficia a nuestra sociedad y lo mejor de todo a nuestro

hermoso planeta y los recursos naturales que tanto se necesitan para la subsistencia y continuidad de las futuras generaciones.

Capítulo 3. Resultados

Diagnóstico

Después de la respectiva postulación de cinco (5) empresas por parte del equipo de trabajo (grupo 20), se realizó la selección de la empresa con la cual se desarrolla la presente actividad por medio de la calificación de acuerdo con la tabla No. 1, en donde con la sumatoria total con mayor puntaje fue para la empresa “Lácteos la Arboleda”, con un total de 14 puntos.

Por lo anterior, se procede a desarrollar el siguiente diagnóstico de acuerdo con la información de la empresa seleccionada.

La Investigación se realizó a los colaboradores de la compañía de nivel táctico y de acción con el objetivo de conocer cuál es la perspectiva de cada uno, en cuando a la empresa donde laboran, específicamente en el tema de estrategia y responsabilidad social empresarial, de esta manera tendremos un diagnóstico claro que nos permitirá realizar las acciones de mejora correspondientes.

Matriz de Marco Lógico

Esta herramienta parte del diagnóstico realizado y brinda claridad frente a las falencias e inconformidades que se deben mitigar o mejorar para así alcanzar la eficiencia en la utilización y manejo de empaques de los productos lácteos, implementando programas de capacitación que involucran a todos los grupos de interés.

Stakeholders

A continuación, se presentan los principales grupos de interés de la empresa Lácteos la Arboleda S.A.S., que aportarán al plan de mejoramiento como parte de un plan de responsabilidad social empresarial:

Internos:

Proveedores: Los proveedores son una parte fundamental, ya que por medio de estos podemos cumplir los objetivos propuestos por la compañía, generando alianzas que benefician a las partes, siendo un diferenciador potencial ya que no todas las empresas cuentan con esta integración, lo que nos permite ser la diferencia frente a la competencia.

Colaboradores: Para la compañía es primordial que los empleados se ciñan a los valores corporativos, participando de manera activa en los programas y actividades que la empresa programe, en aras de contribuir al mejoramiento continuo de su calidad de vida y mitigación de daño en el ambiente.

Gerente: El gerente siendo la cabeza de la organización debe garantizar el cumplimiento de todos los objetivos planteados en todas las dimensiones involucradas, es deber de este garantizar que todos los responsables de cada objetivos cumplan y se destinen lo recursos para el desarrollo de todos los programas.

Clientes: Se busca la satisfacción de los clientes con productos y servicios d calidad, la mayoría de los objetivos planteados en este plan de mejora busca crear una experiencia de compra que permita fidelizar cada vez más clientes.

(Ver Figura 1).

Externos:

Comunidad: Para la empresa es de vital importancia que las personas que habitan en el sector, tomen conciencia de cual es el manejo de los residuos para los empaques, no solamente el que generan nuestros productos sino en general, donde por medio de actividades se pueda involucrar de manera masiva a las comunidades y de esta manera generar impacto que ayude con la reduccion del daño ambiental.

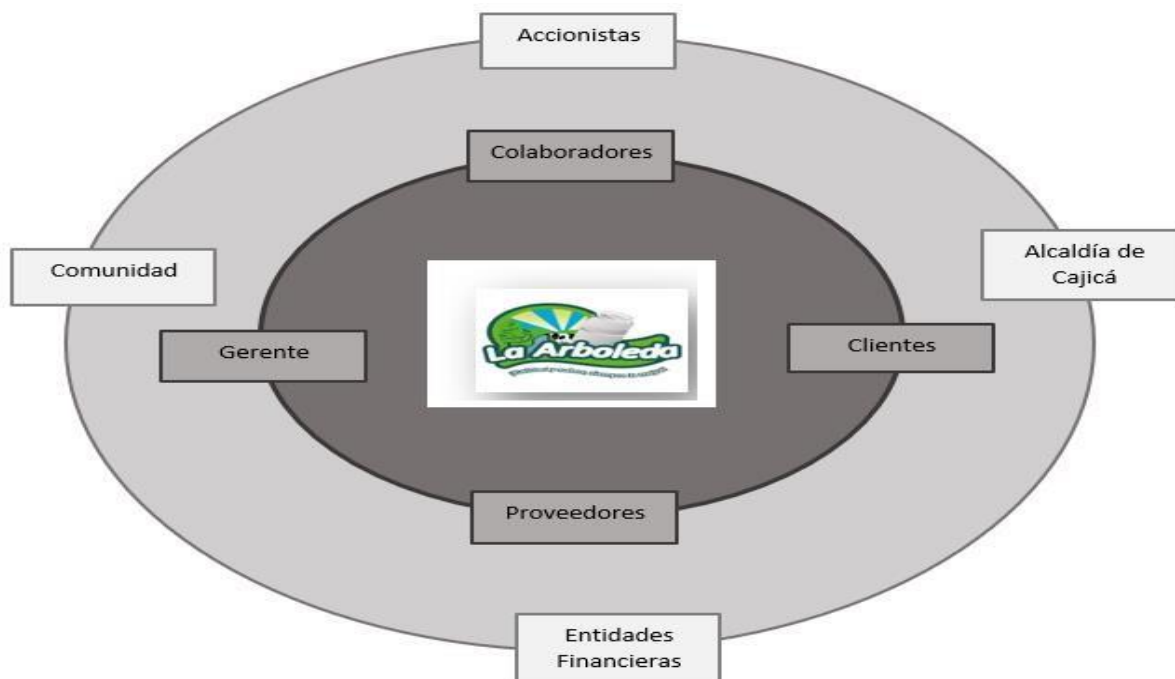
Accionistas: Teniendo en cuenta los problemas ambientales, la compañía ha decidido generar planes de acción que involucren no solo al personal de acción, sino también a los de gerencia cuya finalidad es el de generar otro enfoque más allá de la rentabilidad, interactuando con el entorno desde el plano ambiental y social.

Alcaldía Municipal: Siendo la alcaldía municipal un punto clave para el buen desarrollo de la organización; en este orden de ideas es esta entidad gubernamental un aliado para que los objetivos sociales y ambientales que se plantean lleguen a más personas e impacten de manera positiva en las personas.

Entidades financieras: De los grupos de interés más importante para garantizar el crecimiento de la compañía, ya que tener una buena relación con estas entidades garantiza que todos los objetivos y programas planteados se puedan desarrollar por medios de apalancamiento financiero sin afectar le flujo de caja normal de esta.

(Ver Figura 1).

Figura 1

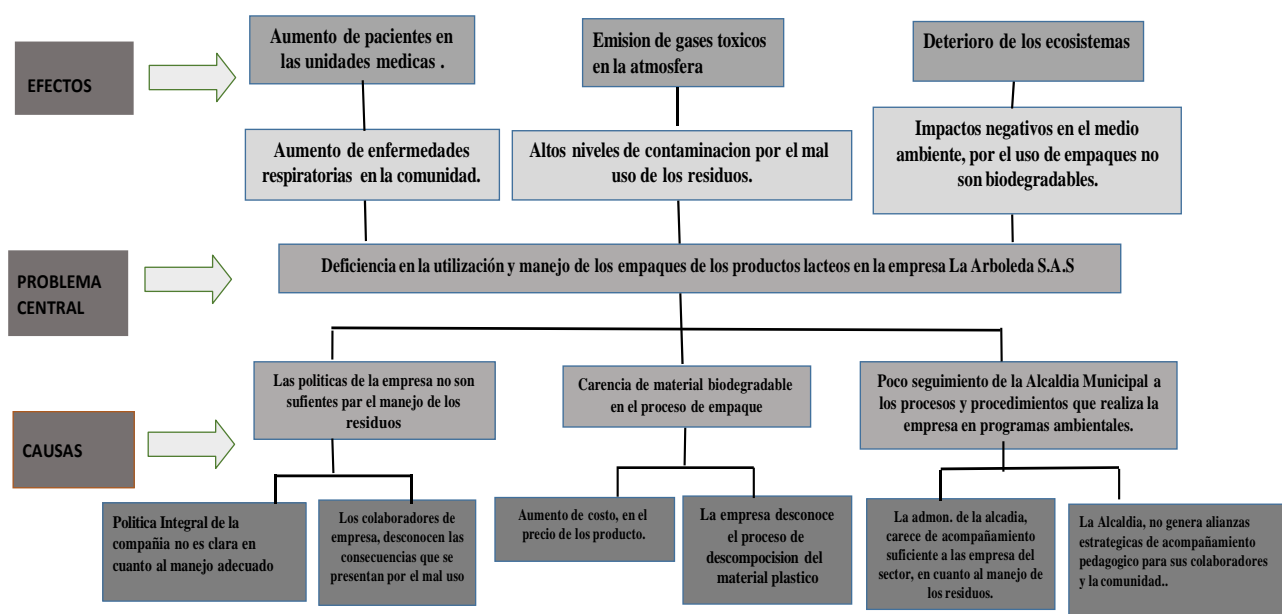


Nota. *Stakeholders de la empresa Lácteos la Arboleda S.A.S.*
 Fuente. Elaboración propia

Árbol del Problema

El mapa de problemas de la empresa de lácteos La Arboleda del municipio de Cajicá, nos permitió identificar cual es la situación actual de la compañía y que aspectos están generando impactos negativos al interior de esta a su vez nos permite analizar las causas y los efectos. (Ver Figura 2).

Figura 2.



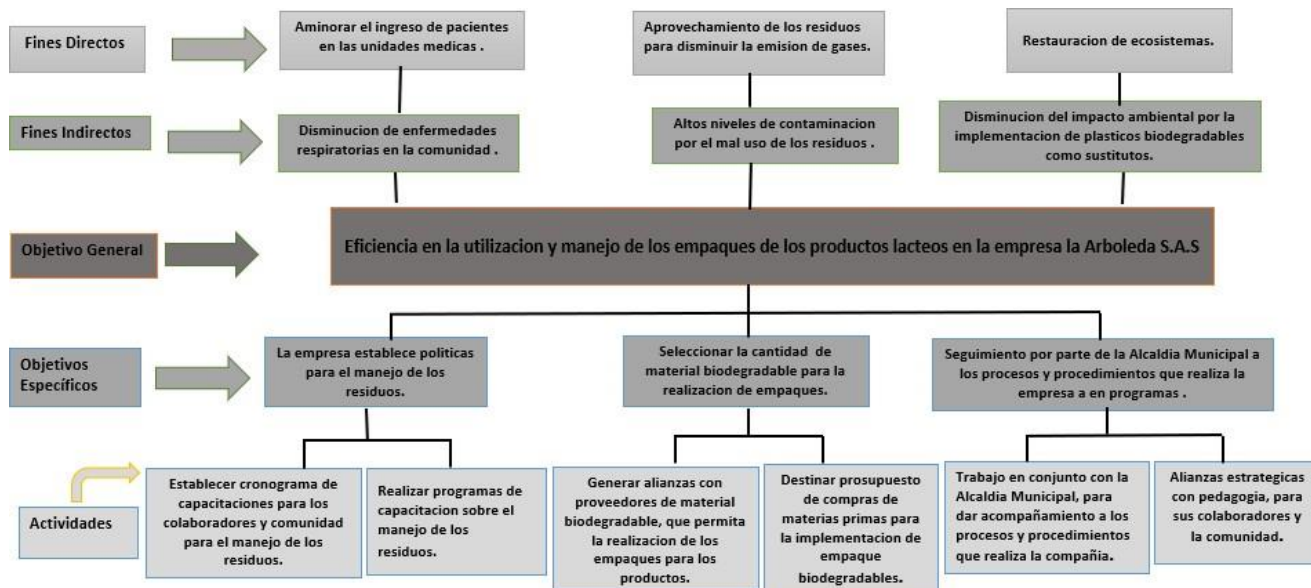
Nota. *Árbol de problemas - empresa Lácteos la Arboleda S.A.S.*

Fuente. Elaboración propia

Árbol de Objetivos

Esta herramienta nos permite reconocer de una forma más fácil, como se debe realizar la planificación de las metas y cuál es la manera podemos construirlas generando acciones orientadas al cumplimiento y resultados favorables para la compañía (Ver Figura 3).

Figura 3.



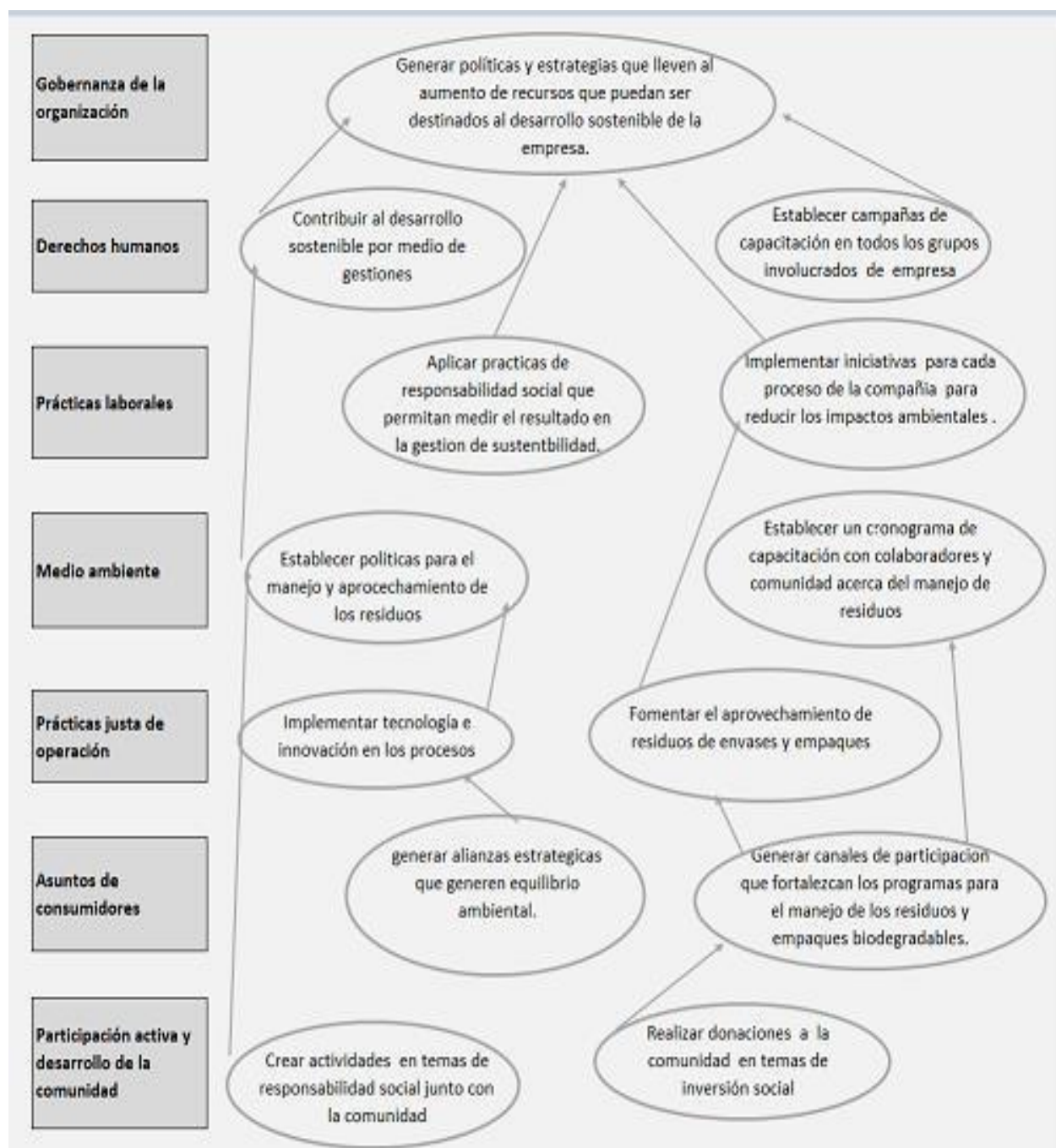
Nota. *Árbol de Objetivos - empresa Lácteos la Arboleda S.A.S.*

Fuente. Elaboración propia

Mapa Estratégico

Se elaboró teniendo en cuenta las dimensiones identificadas en el árbol de problemas (económica, social y ambiental), así mismo se establece un eje estratégico centrado en mitigar la causa del problema central para cada una de las dimensiones descritas anteriormente. Ya identificado el eje estratégico se procede a establecer los objetivos que sean medibles, cuyos indicadores permitan identificar fácilmente su alcance, se procede a definir las estrategias que acerquen todas las dimensiones (Ver Figura 4).

Figura 4.



Nota. Mapa Estratégico - empresa Lácteos la Arboleda S.A.S.

Fuente. Elaboración propia

Capítulo 4. Plan de Mejoramiento

Plan de Acción y de Seguimiento

Después de ser analizados y verificados los resultados de la investigación el grupo colaborativo establece un plan de mejoramiento con información clara y veraz sobre la problemática identificada, estableciendo la ubicación de la situación crítica y de mayor problema, las causas que le dieron origen y con ello las consecuencias e impactos que ocasionan a todas las partes involucradas en tema de estudio.

Esto será el inicio, para la medición y control de los indicadores claves para el desarrollo del plan de mejoramiento en factores económicos, sociales y ambientales que representan el estado actual y las acciones que se deben tomar en el proceso de mejora, para llevar a cabo una buena ejecución del programa de responsabilidad social, enfocado en la eficiencia y la sostenibilidad.

Dimensión Económica: En la Dimensión Económica se tienen dos objetivos el primero, pretende ampliar las ventas a nivel nacional para aumentar los ingresos, las utilidades de la compañía y que estos permitan contar con ingresos suficientes para invertir en programas ambientales, por medio de estrategias como: programas de fidelización de clientes en búsqueda y publicidad pagada para impulsar las ventas digitales en un 25% respecto al año anterior. La segunda, estrategia es la implementación de la página web para generar el aumento de las compras digitales en un 25%. La tercera, es la creación de programas de fidelización para atraer

un 30% más de clientes nuevos respecto a los registrados por el CRM el año anterior. Y la cuarta estrategia, es la segmentación de clientes nuevos para lograr su fidelización y compra constante. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Conocer el mercado nacional, centrar nuestros productos en las ciudades principales, con el fin de aumentar ventas en un 25% y contar con ingresos suficientes para programas ambientales	Programas de fidelización de clientes Programas de promoción y descuentos	2 años	\$50.000.000	No. clientes nuevos*100 ----- Total clientes

Nota. Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica
Fuente: Elaboración propia

Dimensión Social: En la dimensión social se plantea como eje fundamental garantizar el bienestar de la comunidad por medio de programas centrados en la preservación y cuidado del medio ambiente y que sean de fácil acceso. Dentro de la organización se tiene como objetivo un cronograma de capacitaciones para los colaboradores abordando temas de manejo de residuos y aprovechamiento de estos. (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Establecer un cronograma de capacitaciones a los	Realizar capacitaciones de cómo manejar y	Mensual	\$10.000.000	No. capacitaciones realizadas * 100

colaboradores y comunidad, acerca del manejo de residuos.	aislar los residuos sólidos.	Total capacitaciones programadas
---	------------------------------	----------------------------------

Nota. Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social

Fuente: Elaboración propia

Dimensión Ambiental: Para la dimensión ambiental, el eje estratégico se fundamenta en establecer nuevos diseños de empaques, biodegradables para todos los productos de Lácteos la Arboleda, para disminuir en un 10% el uso de empaques plásticos aminorando el impacto ambiental que deja la compañía año tras año; Para ellos se plantean como objetivo el cambio de los empaques de manera progresiva de todos los productos que actualmente se empaquen en plásticos con los nuevos biodegradables.

Se busca mostrar estas actividades por medio de campañas en redes sociales a toda la comunidad en general a fin de dar a conocer los cambios y mejoras en la imagen de la compañía. (Ver Tabla 3).

Tabla 3.

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Ambiental	Concientizar a los directivos y colaboradores de la empresa acerca de la responsabilidad con el medio ambiente	Actividades pedagógicas que permitan conocer y evidenciar la problemática en el entorno real	1 año	\$10.000.000	$\frac{\text{No. Actividades realizadas} \times 100}{\text{No. Actividades programadas en el año}}$
	Investigar y sugerir los posibles proveedores de empaques biodegradables	Generar alianzas con los proveedores de mejor oferta comercial	3 meses	\$10.000.000	$\frac{\text{No. Proveedores contactados} * 100}{\text{Total proveedores}}$

Integrar a todos los grupos de interés, a cerca de la importancia de reciclar los empaques plásticos	Establecer puntos de recolección de residuos sólidos, generando un incentivo por medios de puntos acumulables que puedan ser redimidos en <u>productos</u>	6 meses	\$20.000.000	No. puntos en funcionamiento * 100 ----- No. puntos programados para instalación
--	--	---------	--------------	---

Nota. Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El sector de productos lácteos tiene un alto impacto en el medio ambiente, ya sea por sus procesos, residuos o por la materia prima que utilizan, por esto la necesidad de tener un sistema de producción y empaque que no solo garantice la satisfacción de los clientes, sino que además cuide los recursos naturales. Es así como, la identificación de factores que permitan el aumento de la eficiencia en la utilización y manejo de los empaques para los productos lácteos es de gran importancia porque la empresa se torna referente en la región en la búsqueda de disminuir o mitigar el impacto ambiental que genera su actividad comercial, apoyado con la aplicación de estrategias en beneficio del medio ambiente y que redundan en soluciones que mostrarán resultados y soluciones inmediatas.

El sector de los lácteos ocupa un lugar importante en la economía del país contando con grandes empresas dedicadas a la producción de estos derivados de la leche como son yogurt, quesos, arequipes y mantequillas posicionando a Colombia como el cuarto productor de leche en América latina. Este posicionamiento es de gran importancia porque da impulso a la economía y a la vez una responsabilidad y compromiso con el entorno, por lo que el diseño de estrategias que permitan la incorporación de empaques biodegradables para el envasado de productos es un reto, con el cual se busca aportar y participar en debida forma en los programas de sostenibilidad ambiental.

Las nuevas tecnologías cumplen un factor determinante en todo lo relacionado con el cuidado del medio ambiente, lo que contribuye como una estrategia con objetivos definidos y

actividades que permiten contribuir al desarrollo sostenible del municipio de Cajicá, generando un impacto social positivo en su comunidad, a través de iniciativas como son la reducción de la contaminación, el manejo de los residuos y cambio en la materia prima de los empaques, acorde a la normatividad ambiental vigente. Lo cual se basa en proponer alternativas de solución por parte de la Lácteos la Arboleda S.A.S., en donde se focalizan sus recursos para aumentar el desarrollo sostenible de la organización.

El diagnostico realizado permitió una panorámica más clara que brinda la posibilidad de mejorar procesos de producción y empaque permitiendo mayor competitividad. Factor que se tiene en cuenta por Lácteos la Arboleda, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para atender conflictos presentados, las cuales pueden afectar el buen desarrollo sostenible de la misma promoviendo actividades que favorecen la maximización de recursos en las tres dimensiones.

La organización debe seguir avanzando con la gestión ambiental dentro de sus actividades, en la base del plan de acción definido en función del mejoramiento sostenible a través de la implementación de un sistema de gestión ambiental bajo las normas ISO 14001 e ISO 26000, las cuales certifiquen su compromiso y responsabilidad con la reglamentación ambiental y el mejoramiento continuo de su actividad económica.

Referencias

- Arévalo-Martínez, R.-I., y Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11.
- Bernal, E. (2010). Ética profunda en la empresa como base de la sostenibilidad sistémica. *Revista Empresa y Humanismo*, 13(2), 77-120
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99.
- De la Cruz, C y Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, 19(2), 69–118.
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Duque, Y., Cardona, M y Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*. 29(52), 196-206.
- Fonseca, R. (2019). El desarrollo sostenible humano local: La evolución de la inclusión del territorio en las teorías del desarrollo. *Economía y Desarrollo*, 162(2), 1–18.
- Gioffreda, C. (2019). Los pilares del pensamiento estratégico: la negociación, la compulsión y la destrucción aplicado al caso argentino. *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–352.
- González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes *del sector metalmecánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo*. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>
- González Castro, Y., Manzano Durán, O., y Torres Zamudio, M. (2019). Capítulo 1: Evolución de la responsabilidad social universitaria: Línea del tiempo y análisis bibliométrico. *Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia*, 31 - 52.
- González Castro, Y., Manzano Durán, O., y Torres Zamudio, M. (2019). Capítulo 2: Descripción de las categorías relacionadas con la responsabilidad social universitaria. *Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia*, 53 - 76.
- González, Y., Manzano, O y Torres, M. (2019). Capítulo 3: *Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social Universitaria*. Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, 77 - 119. Recuperado a partir de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3139>
- Hax, A & Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*. Ediciones UC. Recuperado

de https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1718626&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_1

- Holme, Richard y Watts, Phil (2000), Corporate social responsibility: Making good business sense, en <http://www.wbcds.org/web/publications/csr2000.pdf>, (Consultado el 20/04/2014).
- Llanes, M y Salvador, Y. (2018). Convergencia de la ética pública y los objetivos de desarrollo sostenible: resorte subjetivo valioso. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(1), 1–28.
- León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Marulanda, N., y Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información Tecnológica*, 30(3), 269–276.
- Medina, M y Moreno, C (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro Pneumatic S.A.* Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 105-126.
- Norma ISO (2010). ISO 26000. *Guía de responsabilidad social*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Norma ISO (2010). ISO 26000. *Responsabilidad Social Visión general del proyecto*. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L y Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. *Entramado*, 11(2). 72-90.
- Ortegón, G., Castrillón, O y Ruíz, S. (2019). Los grupos de interés en la programación de producción de un sistema de manufactura “Job Shop.” *Revista EIA*, 16(32), 65–84.,
- Ramírez, I, Nelson, L, y Harold, S. (2020). Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica* 31 (1): 133–40.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2), 328-343.
- Vargas-Chaves, I y Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Jurídicas*, 2, 42.

Anexos

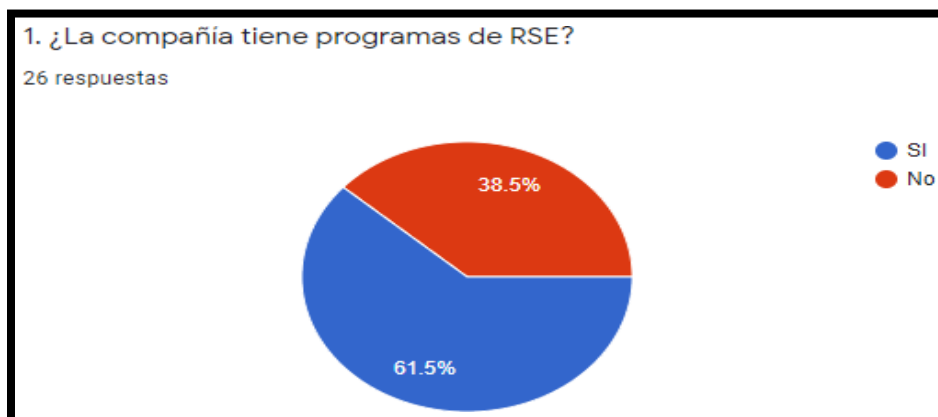
Anexo A. Enlace al Código de Ética

<https://editor-storage.reedsy.com/books/6195d3e81ae37e57ce9d9dc5/exports/success/3a4d4555-8a09-457e-ac09-8d0dd922e523/202111262219-codigo-de-etica-para-la-empresa-lacteos-la-arboleda.zip>

Anexo B. Formato de Recolección de Información

ENCUESTA:

- **Gobernanza de la organización**



De acuerdo con la gráfica anterior, tenemos que los colaboradores a nivel táctico y de acción de la empresa en un 61.5% saben o conocen que la compañía tiene programas de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual indica que 38.5% de los colaboradores no tienen conocimiento de los programas o no tienen clara la información de los programas de la empresa, evidenciando que la comunicación presenta afectación porque no fluye en ambos sentidos.

De manera que esta variable, aunque presenta un porcentaje superior al 50% indica que el conjunto de directrices, procesos, estructuras, prácticas y estilos que norman la empresa se están ejecutando, pero presentan falencias que son importantes de atender y mejorar para lograr un

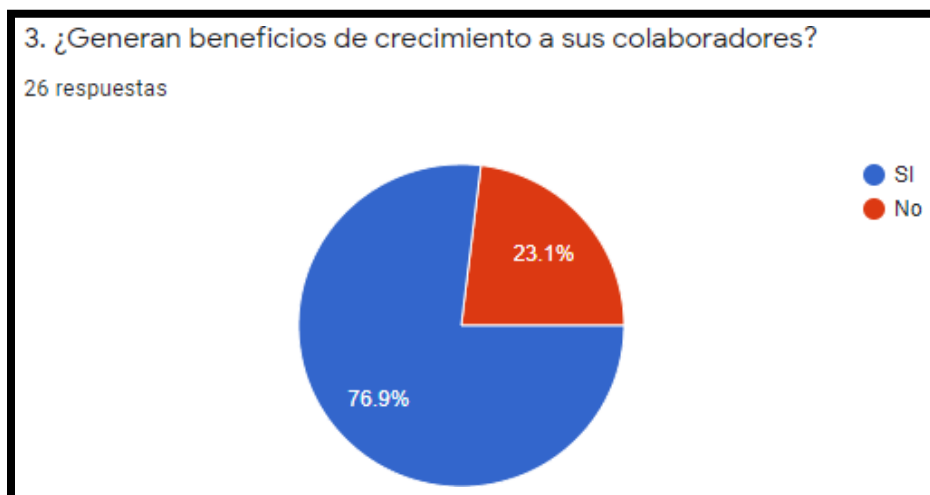
100% que redundará en la máxima contribución de la empresa al desarrollo sostenible del municipio de Cajicá.



El anterior resultado correspondiente al 61.5% muestra, que los colaboradores de la empresa conocen, saben y/o participan en el desarrollo de las estrategias relacionadas con la responsabilidad social, evidenciando que la empresa cuenta con canales de comunicación con las partes interesadas y promueve su participación, pero que presenta falencias con relación al sistema de incentivos asociados al desempeño de la responsabilidad social lo cual se ve reflejado en el 38.5% restante del resultado en mención.

Asimismo, que la gobernanza de la organización incluye mecanismos formales e informales que se derivan de su cultura organizacional y sus valores, con un enfoque positivo el cual se evidencia en la manera como la empresa ejecuta sus actividades comerciales y laborales y el proceso de toma de decisiones. Pero que, sin embargo, con el anterior resultado las prácticas de gobierno deben apuntar a la mejora de indicadores por ejemplo económicos y sociales, para que la interacción genere un comportamiento ético y transparente, que apunte a la mejor toma de decisiones que redunde en un impacto positivo para la empresa y los habitantes del municipio de Cajicá.

- **Derechos humanos**



Los resultados de la encuesta realizada a la variable relacionada con el cumplimiento de los derechos humanos según norma internacional ISO 26000 arrojan porcentajes favorables en donde el 76.9% del personal encuestado afirma tener conocimiento y haber sido beneficiarios de los beneficios de crecimiento establecidos por la compañía.

Estos resultados se ven reflejados en los indicadores de otras variables ya que el bienestar de los colaboradores, el buen trato y el respeto por sus derechos son fundamentales para un buen ambiente laboral. Por otro lado, tenemos que el 23.1 % no sabe o tiene conocimiento de si la compañía genera beneficios e incentivos a sus colaboradores o si al menos contempla estos factores dentro de su sistema de gestión y el cumplimiento de las normas, que para este caso es norma ISO 26000.



Esta variable refleja resultados positivos de conocimiento y aprobación a acerca de los programas que implementa la compañía Lácteos La Arboleda, en relación con los incentivos para la motivación laboral. El 73.1% de las personas encuestadas así lo demuestran y ratifican la buena labor que ha venido desempeñando la compañía y que tanto el enfoque como la dirección que la compañía le ha dado a la variable contemplada en la norma ISO 26000, es la indicada.

De igual manera nos demuestra que tenemos aspectos por mejorar ya que el 26.9% de las personas encuestadas, manifiesta no tener conocimiento o no estar de acuerdo con el enfoque dado a la compañía para esta variable.

- **Prácticas laborales**



De acuerdo con la gráfica se logra evidenciar que el 62 % de los encuestados perciben que la empresa facilita el crecimiento profesional a sea por cursos de capacitación con educación continua o de subsidios educativos, así como la promoción a nuevos cargos; sin embargo, tenemos un 30, 8% de empleados que no perciben este concepto y de debe a nivel de cargos en la empresa; Esto nos lleva a entender que la empresa está priorizando algunos cargos para darles este beneficio.

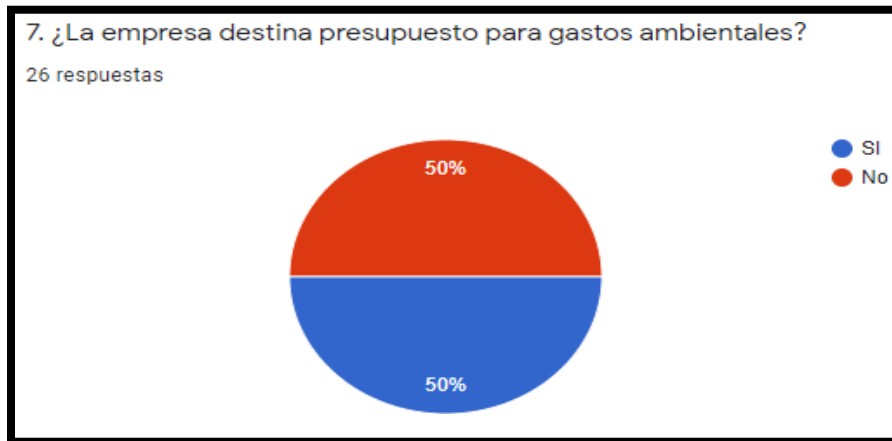
Se debe identificar a qué tipo de cargos se les está dando este beneficio para identificar las razones de que solo a algunos empleados se les facilite el desarrollo profesional y promoción a nuevos cargos en la empresa lácteos la arboleda. Tener estructurado un plan de desarrollo profesional para todos los empleados les ayuda a generar un ambiente laboral más productivo genera más compromiso de parte de los empleados.



En este caso se identifica que la mitad de los encuestados afirman que la compañía lácteos la Arboleda que sabe que la compañía destina un presupuesto para el desarrollo profesional y la otra mitad desconoce que la empresa; lo que nos indica que la empresa no comparte esta información de manera clara con sus empleados.

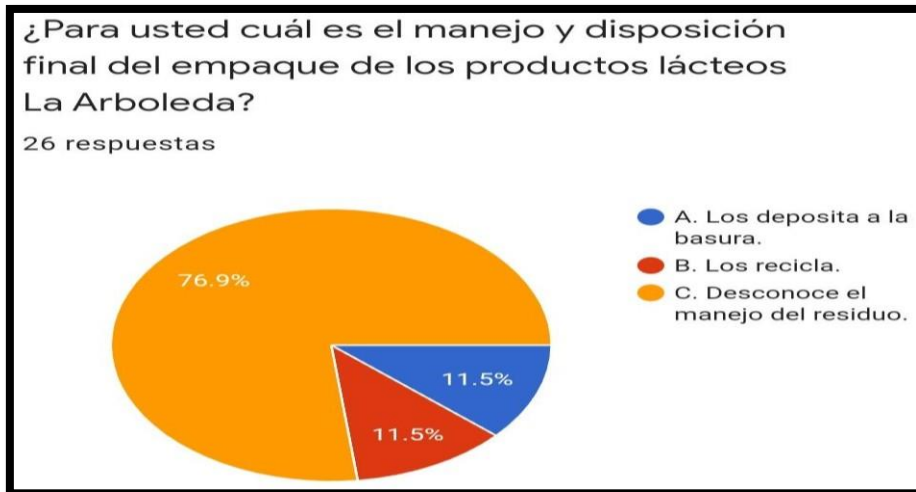
Se requiere un programa de escuela de formación para el desarrollo profesional y que todos los empleados conozcan esta política y presupuesto.

- **Medio ambiente**



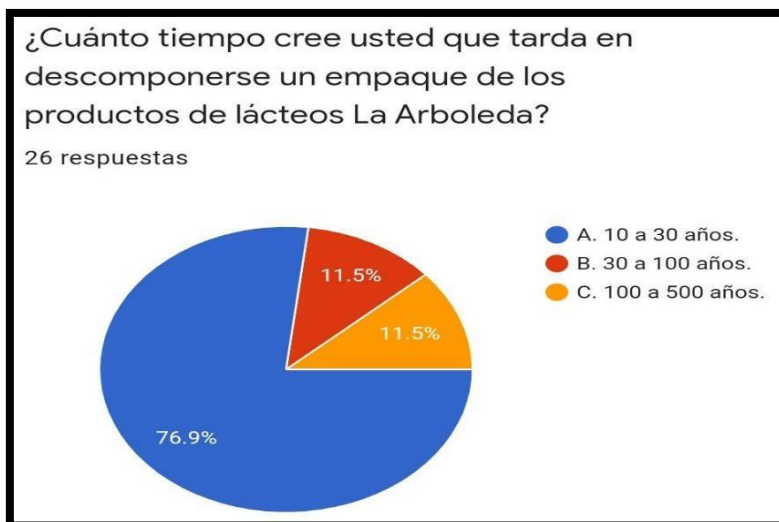
De acuerdo con el anterior gráfico, donde la respuesta está dividida en 50% la empresa si destina presupuesto para gastos ambientales y 50% indica que no destina presupuesto para gastos ambientes, se evidencia que la empresa reconoce la importancia del medio ambiente y contempla dentro de su planeación y flujo de caja presupuesto para cubrir gastos relacionados con el medio ambiente. Asimismo, la percepción del personal encuestado se encuentra equilibrada, indicando que las estrategias y políticas establecidas por la empresa son conocidas por el personal, pero que requiere un aumento en la gestión para que la información llegue a todos los colaboradores y demás integrantes de la empresa de manera eficaz.

Por lo anterior, esta variable debe ser incluida y fortalecida en las estrategias de la empresa favoreciendo su aumento e impacto positivo dentro de la empresa, lo cual se verá reflejado en el servicio y productos ofrecidos, igualmente en beneficios para la comunidad del municipio de Cajicá.



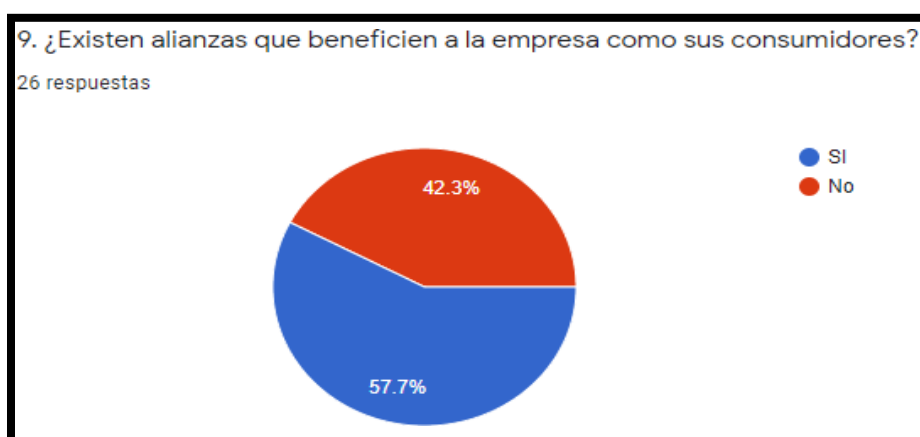
En este gráfico podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados desconocen cuál es la disposición final del empaque de los productos lácteos La Arboleda, siendo evidente la falta de conocimiento por parte de la comunidad en cuanto al tratamiento que se le debe dar al mismo, por lo anterior es indispensable generar capacitaciones ambientales que les permita conocer y entender la normatividad existente además del compromiso que tenemos cada uno con el medio ambiente.

Es por eso por lo que la empresa debe hacer extensa la información de sus programas y proyectos, para que la comunidad se haga participe de estas actividades y no pierdan la oportunidad de aprender.



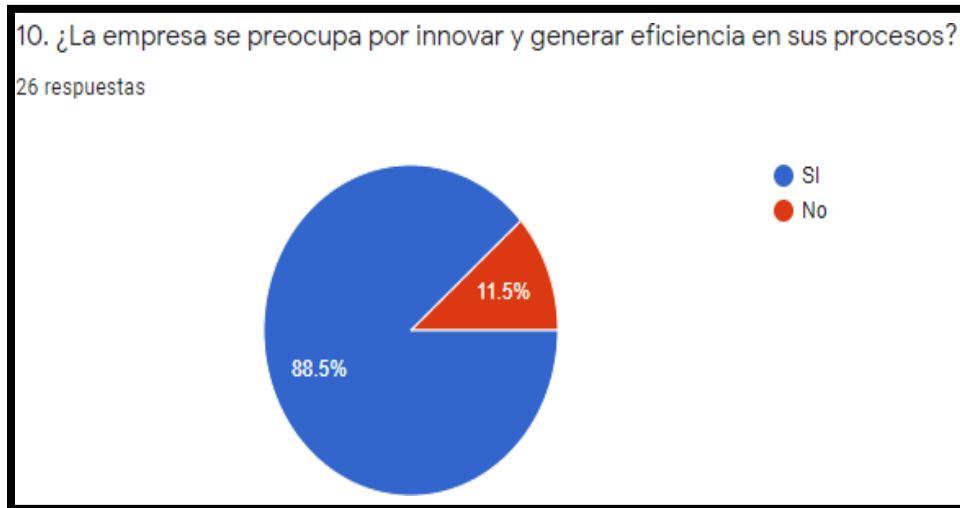
En este gráfico podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados desconoce cuánto es el tiempo que tarda en descomponerse un empaque de los productos Lácteos y a su vez solo el 11.5 % tiene conocimiento que es un proceso de más de 100 años, por lo anterior es de vital importancia generar conciencia donde se involucren a todos los actores como lo son la empresa, proveedores, clientes, comunidad, etc., en aras de reducir el impacto ambiental.

- **Prácticas justas de operación**



Los resultados de esta variable nos indica que tenemos camino por recorrer y trabajar, pues el 57.7% de las personas encuestadas manifiestan que la compañía si trabaja alianzas estratégicas en beneficio propio y de sus consumidores. Resultado que refleja una oportunidad de

mejora continua a corto plazo, puesto que una compañía debe contemplar en gran proporción alianzas estratégicas que le permitan ser reconocidas y surgir ante la competencia. Para este caso es un factor para trabajar ya que el 42.3% de las personas encuestadas manifiestan que la compañía no demuestra estar trabajando en la búsqueda de alianzas que beneficien a sus consumidores.



La variable de innovación, contemplada en las buenas prácticas de operación de la compañía reflejan gran aceptación y conocimiento. El 88.5% de las personas encuestadas afirman que la compañía contempla dentro de sus estrategias la innovación en sus productos y que esta estrategia a su vez le permite ser más eficiente en sus procesos.

Este resultado nos indica que la variable va en buena dirección y el objetivo es claro, pero también nos alerta para trabajar en el 11.5% de la población que manifiesta no tener conocimiento o estar en desacuerdo de las buenas prácticas de innovación contempladas por la compañía. Este porcentaje de no aceptación, aunque no es tan representativo si nos da la oportunidad de seguir trabajando en planes de mejora continua.

- **Asuntos de consumidores**

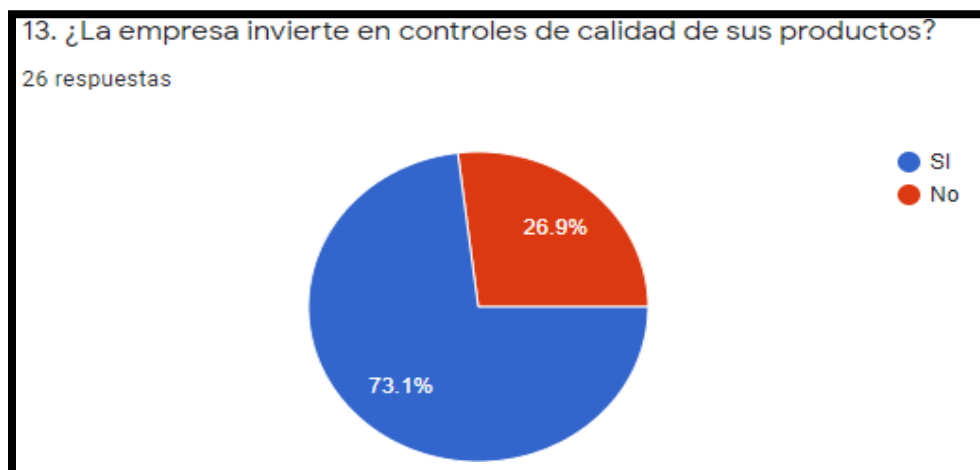


El setenta y seis, coma nueve por ciento (76,9%) de las personas encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el veinte tres, coma uno por ciento (23.1%), respondieron negativamente. Los resultados al ser positivos, se hace necesario conservar el buen comportamiento de la empresa con los programas de fidelización, Por lo tanto, se puede apreciar que se deben utilizar estrategias comerciales de fidelización por medio de los correos electrónicos sobre la gran aceptación, asimismo por redes sociales con el fin de impactar en el mercado y posterior a esto fidelizar nuevos clientes.



El setenta y seis, coma nueve por ciento (76,9%) de las personas encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el veinte tres, coma uno por ciento (23.1%),

respondieron negativamente, este resultado nos indica que lácteos la arboleda cuenta con un buen manejo de sus productos y lo más importante es que brinda seguridad, y vale la pena resaltar que un producto lácteo debe conservar su cadena de frío y el riesgo es alto, por tal motivo aunque se debe mejorar cada día el porcentaje para llegar a un cien por ciento no es inalcanzable.



El setenta y tres, coma uno por ciento (73,1%) de las personas encuestados, respondieron afirmativamente, mientras que el veinte seis, coma nueve por ciento (26.9%), respondieron negativamente, este resultado indica que hay una buena inversión en materia de calidad sin embargo cuando hacemos referencia a calidad el porcentaje debe ser el 100 % ya que lácteos la arboleda cuenta con competidores de alta calidad como son alpina, alquería, Parmalat, entre otros y el nivel en el mercado es muy exigente por tal motivo el reto de la empresa se centra en tomar medidas y acatar todos los controles de evaluación de producto con el propósito de mejorar este indicador.

- **Participación y desarrollo de la comunidad**



En este grafico podemos encontrar que la mayoría de las personas encuestadas consideran que la compañía, tiene prioridad por el bienestar de la comunidad con un 76.9% , no obstante el 23.1% manifiesta todo lo contrario, esto quiere decir que la empresa aplica la responsabilidad social, favoreciendo a la comunidad por medio de proyectos sociales , donaciones, contratación de personal del sector, pero a su vez debe hacer extensiva y difundir todos los programas que benefician a la comunidad teniendo en cuenta que es una empresa responsable que no solo genera rentabilidad sino que también se preocupa por que ganen todos.



En este grafico podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados son conscientes de la inversión social que realiza la empresa para poder financiar sus políticas de RSE, en donde debe destinar recursos para el medio ambiente, Vivienda, Servicios comunitarios, Actividades recreativas, entre otros, cuya finalidad es el de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y la comunidad, pero a su vez encontramos que el 26.9% niega o desconoce saber que la compañía láctea tiene este tipo de beneficios , es por eso que la empresa debe hacer extensa la información de sus programas y proyectos , para que la comunidad se haga participe de estas actividad y no pierdan la oportunidad de aprender.