

## **Plan de mejoramiento para alineación inicial de cumplimiento hacia la RSE**

Joulieth Valentina Torres Reyes

Jesús Andrés Torres Parga

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

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

Administración de Empresas

2023

## **Plan de mejoramiento para alineación inicial de cumplimiento hacia la RSE**

Joulieth Valentina Torres Reyes

Jesús Andrés Torres Parga

Trabajo final para Administración de Empresas

Tutor

Henry Hurtado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

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

Administración de Empresas

2023

## Resumen

Actualmente, tema de alta importancia es la responsabilidad social en las empresas, la cual se encuentra alineada por la norma ISO 26000, esto causa que todas contribuyan a un desarrollo común en todos los ámbitos analizando las cualidades, el desarrollo y elementos del pensamiento estratégico y formas de tramitar dicha responsabilidad social. De esta manera, mediante un análisis realizado a la empresa Avicola San Marino se detectó varias carencias respecto a la responsabilidad social empresarial las cuales no tienen contempladas y deberían estar ejecutando para mantener su desarrollo sostenible. Identificado esto, se utiliza ciertos métodos para identificar posibles problemas y a partir de estos, objetivos a alcanzar determinando un mapa estratégico que alinea a toda la organización desde la gerencia a ejecutar acciones que propendan por el desarrollo de la responsabilidad social en la compañía. Con esto se establecen planes de acción desde los ámbitos económico, social y ambiental con los objetivos trazados, implementando estrategias, plazos, costos e indicadores que midan la ejecución y efectividad de dichas acciones y lleve a cumplir los objetivos propuesto. Con esto en ejecución y desarrollo, la empresa alcanza un nivel de responsabilidad social empresarial que la lleva a posicionarse mejor en el mercado.

***Palabras clave:*** Responsabilidad social, objetivos, mapa estratégico, soluciones

### **Abstract**

Currently a topic of high importance is social responsibility in companies, which is aligned by the ISO 26000 standard, this causes all to contribute to a common development in all areas by analyzing the evolution of strategic thinking, characteristics, elements and forms. to manage said social responsibility. In this way, through an analysis carried out on the company Avicola San Marino, several deficiencies were detected regarding corporate social responsibility, which they have not contemplated and should be executing to maintain their sustainable development. Once this has been identified, certain methods are used to identify possible problems and from these, objectives to be achieved by determining a strategic map that aligns the entire organization from management to execute actions that promote the development of social responsibility in the company. With this, action plans are established from the economic, social and environmental fields with the objectives already outlined, implementing strategies, deadlines, costs and indicators that measure the execution and effectiveness of said actions and lead to the fulfillment of the proposed objectives. With this in execution and development, the company reaches a level of corporate social responsibility that leads it to better position itself in the market.

***Key Words:*** Social Responsibility, objectives, strategic map, solutions

## Tabla de Contenido

Objetivos .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Conceptualización.....	11
Línea De Tiempo Evolución Del Pensamiento Estratégico .....	11
Resumen Sobre Las Características, Elementos Y Formas De Gestionar Estratégicamente La RSE.....	11
Formas De Gestionar Estratégicamente La RSE: .....	17
Póster Gobierno Corporativo .....	19
Ensayo Producción Limpia y El Consumo Sostenible.....	20
Aplicación .....	25
Marco Institucional .....	25
Sector .....	25
Ubicación.....	25
Misión.....	25
Visión.....	26
Valores.....	26
Estructura Organizativa .....	26
Diagnostico.....	27
Análisis De Los Resultados De La Entrevista Y Observación.....	31
Matriz de Marco Lógico.....	32
Árbol de Problemas .....	32
Árbol de Objetivos.....	32

Mapa Estratégico.....	34
Plan de Mejoramiento.....	37
Plan de Acción y Seguimiento .....	37
Conclusiones.....	43
Referencias.....	45
Apéndices.....	47
Apéndice A.....	47
Entrevista Con Referencia A Agroavícola Sanmarino .....	47

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Características de la RSE</i> .....	14
<b>Tabla 2</b> <i>Elementos de la RSE</i> .....	16
<b>Tabla 3</b> <i>Preguntas de Entrevista de Acuerdo a Materias</i> .....	29
<b>Tabla 4</b> <i>Plan de Acción de Objetivos por Dimensión</i> .....	37

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Línea del Tiempo</i> .....	11
<b>Figura 2</b> <i>Poster Gobierno Corporativo</i> .....	19
<b>Figura 3</b> <i>Estructura Organizativa Avicola</i> .....	26
<b>Figura 4</b> <i>Resultados de la Entrevista</i> .....	28
<b>Figura 5</b> <i>Árbol de Problemas</i> .....	32
<b>Figura 6</b> <i>Árbol de Objetivos</i> .....	33
<b>Figura 7</b> <i>Mapa Estratégico</i> .....	34
<b>Figura 8</b> <i>Stake Holders</i> .....	35

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Entrevista con Referencia a Agroavícola Sanmarino</i> .....	47
--	----

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular plan estratégico de RSE para Avicola San Marino teniendo en cuenta la relación con las variables básicas de la norma, garantizando una trazabilidad sostenible en el tiempo.

### **Objetivos Específicos**

Analizar estado actual de la empresa Avicola con respecto a la responsabilidad social empresarial

Identificar una de las mayores problemáticas de la empresa Avicola relacionada a los fundamentos de la responsabilidad social y empresarial

Establecer objetivos que ajusten la problemática identificada respecto a la responsabilidad social empresarial

Generar un mapa estratégico y plan de acción con seguimientos que aseguren la trazabilidad sostenible en el tiempo para la empresa Avicola en el ámbito de la responsabilidad social

## Conceptualización

### Línea De Tiempo Evolución Del Pensamiento Estratégico

Figura 1

*Línea del Tiempo*



Fuente. Autoría Propia

### Resumen Sobre Las Características, Elementos Y Formas De Gestionar Estratégicamente

#### La RSE

Toda empresa es consciente de los beneficios que trae implementar un programa de responsabilidad social empresarial, ya que esta trae a la organización innumerables beneficios,

dando ideas para la realización de las finalidades de evolución sostenible. Implementar un plan para la RSE no es una alternativa cualquiera, es casi una obligación e importancia básica para tener estatus frente a cualquier tipo de negocio presentado a la empresa a través de certificaciones como las ISO, entre otros. Responsabilidad social es el apuro que sufre toda compañía ante el resultado de actuaciones que generan en su entorno. Actualmente la RSE forja modelos administrativos de opción ilimitada con componentes obligatorios por la ley, como lo es la implementación de cuidados hacia los trabajadores y el medio ambiente, sin embargo, la RSE tiene como característica la auto responsabilidad social y ejecutar verdaderas intenciones y en cualquier compañía empresa es un hecho independiente que inicia del esfuerzo de alguien para todos. Así, la RSE afecta efectivamente a colectividades. Características: Tuvo su origen en el reciente periodo tecnológico y, en la actualidad, se ha convertido en una práctica común en la mayoría de las compañías, que asumen la responsabilidad de generar valor y un efecto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La RSE se ha convertido en una forma de actuar y ejecutar negocios, en la que las empresas se enfocan en asegurar que sus operaciones sean sostenibles desde una perspectiva ambiental, social y económica. Se trata de una visión empresarial que integra el respeto para los otros, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente en la gestión misma de la empresa, sin importar que se ofrezca, grupo en el que se desenvuelve, grandeza o su origen nacional. Este ítem innovador surge como resultado del desarrollo constante de los mercados y los sistemas, que establecen nuevos procedimientos. Comienza con transformación digital y el desarrollo de prácticas socialmente sostenibles, como el pensamiento ecológico y el compromiso asumido por todas las partes para lograr un proceso ventajoso para el entorno empresarial y social. La RSE se caracteriza por contribuir y tener un impacto global, creando conciencia en equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía. Esta idea se

realiza en la compañía, mostrando a los trabajadores para que participen de la mejora y su entorno laboral crezca. Se debe transformarse estructuralmente para cumplir el compromiso empresarial, social y solidario, con responsabilidad. Logrando que este modelo administrativo pase de ser un propósito aun objetivo a alcanzar, los empresarios deben diseñar estrategias alineadas en primera medida con sus valores y objetivos organizacionales y, con base en ello, crear estrategias que satisfagan las necesidades tanto de la empresa como del entorno, acciones como por ejemplo crear insumos biodegradables, mayor consumo de recursos que se renuevan, el alcance a otras normas y otros asuntos con el entorno que aliviara de a pequeños pasos la calidad de vida. Las RSE se rige por la norma internacional ISO:26000, esta establece los deberes a cumplir para la responsabilidad social de la compañía, impulsando la evolución sostenible. Se encuentran diversas perspectivas alienadas a trabajadores, entorno y calidad de producto o servicio. El fin último con los trabajadores es crear un entorno libre que contribuya al equilibrio familiar y laboral. El gran tope de los productos contribuirá a que la compañía aumente sus ingresos acercando a sus clientes demostrando cualidades positivas que ante la parte social. Es importante mencionar que existen otras normativas ISO que hacen parte de la estrategia RSE, normas como la ISO 45001 para la Seguridad y Salud en el Trabajo, y la ISO 14001 para la Gestión Ambiental.

**Tabla 1***Características de la RSE*

<b>Características</b>	
<b>VISION INTEGRAL</b>	Creando valor económico, ambiental y social.
<b>Integración</b>	Capacidad de conformar y aportar a todos los procesos, buscando siempre un equilibrio entre los intereses de las partes.
<b>Personalizada</b>	Depende del tamaño de la empresa y evaluación de los entornos cuenta con la capacidad de ajustarse de una manera sostenible.
<b>Vision</b>	Es una estrategia de negocios que genera ganancias económicas a mediano y largo plazo: reduce sus costos optimizando procesos, genera crecimiento.
<b>Globalizacion</b>	Funciona para las PYMES y grandes multinacionales, creciendo de la mano a la constante evolución.
<b>Impacto Social</b>	Comprometerse a generar un impacto positivo en la comunidad, sociedad.
<b>Responsabilidades Éticas</b>	El cumplimiento y respeto de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente, servir a la sociedad, mediante la elaboración de productos útiles.

<b>Normativa</b>	Las RSE asumen un compromiso más que de cumplimiento con respecto a la legislación nacional e internacional: OIT, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales, Declaración Universal de los Derechos Humanos y la legislación de la OCDE para empresas multinacionales.
<b>Problemas</b>	Que las empresas multinacionales se involucren en temas políticos y sociales es, de acuerdo con su poder y posicionamiento, un asunto muy delicado.
<b>Medición</b>	La medición de la RSE se realiza a través de informes que las mismas entidades realizan o a través de la suma de noticias acerca de cuestiones vinculadas con ellas.
<b>Engagement</b>	Las medidas de RSE se caracterizan no solo por generar un impacto positivo a nivel social, sino que en paralelo buscan asegurarse una conexión emocional con los consumidores; puede decirse que ambos procesos van juntos.

*Nota:* Descripción de las características de la responsabilidad social empresarial desde cada uno de los focos de la ISO.

Tabla 2

*Elementos de la RSE*

<b>Elementos</b>	
<b>Voluntariedad</b>	Las empresas deben sentir esto no como una responsabilidad si no como un beneficio que atraerá mejores cosas para la compañía ayudando a construir una mejor sociedad la cual permita tener calidad de vida
<b>Identidad Y La Sostenibilidad</b>	Constituida por un esquema integral que comparte una compleja red de valores con todos los actores que influyen en este compromiso.
<b>Relaciones Con Los Grupos De Interés</b>	Permite que todas las decisiones que se tomen en la empresa no sean tomadas solo por los accionistas si no por todos los grupos de interés como lo son gerentes, subgerentes, operarios, auxiliares, entre otros permitiendo que estas sean unas decisiones compartidas y ayuden a tener un clima de confianza y cultura ética empresarial. También incluye proveedores, competidores, agentes sociales, medios de comunicación entre otros
<b>Compromiso</b>	Las partes intervienen como un todo agregando valor a la sociedad.
<b>Conducta Ética</b>	Busca cumplir con las expectativas de las dos partes, Enforcase en un solo objetivo a la vez para que su ejecución sea un éxito
<b>Desempeño Ambiental</b>	Enfocado en el medio ambiente y desarrollo sostenible
<b>Propósito Alineado Con El Negocio</b>	Enfocar su objetivo a la misión y visión de la empresa
<b>Diferénciate De Los Demás</b>	Estudiar la competencia para identificar posibles mejoras

<b>Crea Alianzas</b>	Solicitar apoyo en las entidades que tienen conocimientos en la sustentabilidad para que la implementación de la RSE sea más acorde. Establecer acuerdos comunes para alcanzar logros sociales que ayuden a crecer a los dos y a la comunidad donde se ubican.
<b>Promoción de los derechos humanos</b>	Promoverlos al interior de la empresa, con los contratistas y con organismos de seguridad pública con los que se interactúa, tratando de eliminar toda forma de mal trabajo.
<b>Comunidades Locales</b>	La RSE debe extenderse hasta las mismas ya que debe contribuir al proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, entre otros

*Nota:* Descripción de los elementos de la responsabilidad social empresarial con cada uno de sus definiciones específicas.

### ***Formas De Gestionar Estratégicamente La RSE***

La base de toda estrategia a crear para cualquier empresa nace en el cuestionamiento del para qué, por qué, cómo, cuándo y de qué manera se relacionan las estrategias a crear con la empresa y con el medio a impactar. Generar planes con corto y amplio tiempo que edifiquen convenios sociales con el entorno o emplear tiempo en la evolución de la notoriedad social que dará espacio a que la comunidad goce de estándares sociales y posturas de evaluación donde los trabajos de publicidad y marketing aumenten su estatus. Se hace importante crear una costumbre de cambio iniciando por la gerencia asegurando la ejecución de convenios y cambios en los procedimientos para la responsabilidad social sabiendo que su desarrollo debe ser considerado como hito principal en la compañía asegurando importancia y vivencia de cambios propuestos

que incluye a todo tipo de trabajador analizando pros y contras de cada una de las perspectivas resaltando siempre la vista hacia la competitividad y posicionamiento.

Una de las formas a gestionar es implementando la norma ISO 26000, lo que va a llevar a que la empresa tenga un cambio de cultura y desde la parte estratégica se tomen decisiones, se genere recursos, se creen y realicen iniciativas las cuales ellos mismos puedan implementar y de esta manera generar la RSE requerida. Esto los llevara a tomar acción sobre ideas que les permita realmente aportar a la comunidad y dar espacio a estas partes. Otra forma, es generar un entorno con un elemento ético mantenido en las perspectivas de la RSE y pueda generar ventajas competitivas. Se debe asegurar ampliar la visión estratégica, no solo dejándola enfocada en la parte económica o financiera sino también poder enfocarse en identificar, administrar y controlar todas las visuales ambientales y sociales de la empresa. Adicionalmente, se puede incluir a algunas partes interesadas como lo son socios, proveedores y consumidores con el fin de gestionar esta RSE. Realizando esto, se reduce la complejidad de las cosas, se disminuyen los costes, se mejora la calidad y todos los involucrados generan crecimiento en lo que desarrollan. Así mismo, a largo plazo estos relacionamientos establecidos pueden traducirse en precios, cláusulas, expectativas iguales para las partes y de calidad, más sin embargo respetando las legislaciones locales y normativa en términos de competencia.

# Póster Gobierno Corporativo

Figura 2

Poster Gobierno Corporativo



## INTRODUCCIÓN

El concepto de Gobierno corporativo, a grades rasgos, nace de la necesidad de hacer prevalecer el bienestar común y los intereses de todas las partes interesadas de una empresa y/o corporación cuando esta se ve enfrentada a una descentralización del poder de acción y decisión y esta deja de estar a cargo total o parcialmente de los dueños y/o accionistas y su administración pasa a manos de gerentes u otras figuras administrativas



### Principios del Gobierno Corporativo para garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo (OCDE, 2004)



### 3 DIMENSIONES DEL G.C.

- Los propietarios.
- La administración.
- La supervisión.
- El Seguimiento

### APORTES AL BIENESTAR HUMANO

- Más emprendimiento.
- Mayor y mejor uso del capital y la tecnología.
- Mejor distribución de la riqueza
- Más productividad.
- Menor rotación laboral.
- Estabilidad y confianza en el mercado

### CARACTERÍSTICAS

Transparencia ° Responsabilidad ° Equidad ° Cumplimiento normativo ° Enfoque en la creación de valor a largo plazo Rendición de cuentas

## PRIMEROS PLANTEAMIENTOS

SIGLO XVIII

Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones" Planteó que los administradores no obran con la misma diligencia que los dueños de la empresa y que en el desarrollo de su gestión se enfrentan a un conflicto de interés

1832

Berle y Means enfatizan en la descentralización existente en la diversificación de accionistas de partes mínimas de propiedad y la falta de control y la dificultad para la toma de decisiones que esto conlleva

1934

Grossman y Hart enfocan el problema desde lo contractual con referencia a los contratos incompletos. Plantean la necesidad de establecer mecanismos que permitan superar la dificultad de las firmas para su suscripción.

1990

Hart y Moore. Surge la figura del derecho residual que permite tomar decisiones ex-post sobre los recursos de la firma.



Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Editorial UPTC.

SCAN ME

Fuente. Autoría Propia

## **Ensayo Producción Limpia y El Consumo Sostenible**

### **P+L y Consumo Sostenible Desde La Perspectiva De La Relación Con La Gestión Organizacional**

#### **Resumen**

En este artículo se realiza una rápida revisión de los conceptos de Producción más Limpia y Consumo Sostenible y su implementación a través de sistemas de gestión, haciendo énfasis en las experiencias que se han adelantado en nuestro país, pero también retomando el logro de sus objetivos a nivel global.

**Palabras clave:** Producción más limpia, Consumo sostenible, Sistema de Gestión, Medio Ambiente

#### **Introducción**

La producción más limpia es una estrategia ambiental preventiva e integrada, enfocada hacia procesos productivos, productos y servicios, con el propósito de reducir costos, incentivar innovaciones y reducir los riesgos relevantes al ser humano y al ambiente, buscando alcanzar el objetivo general del desarrollo sostenible. (Barrios, 2003)

A esta estrategia se unen varias más con el mismo objetivo: consumo sostenible, economía, circular, ecoeficiencia, etc., las cuales intentan paliar los efectos devastadores del actual modelo económico que en su puja por el desarrollo económico ha explotado los recursos naturales al punto de no saber si generaciones futuras podrán sobrevivir en el planeta a causa del agotamiento de los recursos y de los daños ocasionados al hábitat.

La P+L y el consumo sostenible se distinguen por su foco preventivo. A diferencia de otras tendencias que buscan reparar o minimizar el daño ocasionado por la producción de mercancías de todo tipo, estas buscan que a través de la optimización y modificación de los

procesos se optimice el consume de recursos y, se minimice la producción de residuos aportando directamente en la reducción de efectos generados en el medio ambiente.

El pésimo empleo de los recursos naturales está vinculado a la motivación desmedida del ser humano por avanzar, todo ello sin tener en cuenta o llevar a cabo controles fuertes que reduzcan la influencia dada por este avance tan desmedido a nivel global. El crecimiento poblacional acaba con las fuentes de recursos naturales en niveles insostenibles, donde recuperarlos, se vuelve una tarea titánica y casi imposible.

Así definida, la P+L parecería ser una estrategia aplicable para las industrias de manera particular, sin embargo, los principios y procesos han permitido la creación de nodos de producción limpia definidos en las políticas públicas de desarrollo sostenible de los países , lo cual ha propiciado que se establezca un marco de regulación a nivel internacional y en especial en los países en vía de desarrollo, en el marco de lo expuesto anteriormente, la ONU con el Programa Ambiental de las Naciones Unidas PNUMA se ha posicionado como autoridad ambiental global encargada de promover su aplicación. (Bernal et al, 2016)

### **P+L Y Consumo Sostenible Como Parte Del Sistema De Gestión Ambiental**

La implementación de la estrategia de P+L, tanto en la industria, como en el sector público, requiere una revisión de todo el sistema, es decir revisar cada uno de los procesos que conforman la empresa, organización o modelo de producción para poder definir cuáles serán las acciones de prevención y mitigación que se ejecutarán asegurando sacar ventaja en el desarrollo ambiental de la compañía.

Todo lo anterior no es más que la adopción de un sistema de gestión, que inicia con el diagnóstico general y ambiental de la empresa. Los SGA son inherentes a la estructuración de la P+L en cualquier sector productivo. Permiten la mejora en busca de cumplir con los

requerimientos ambientales globales y además implementar acciones preventivas frente a los impactos ambientales de la producción, que impliquen menos costos económicos, sociales e intangibles que los costos de las acciones de tratamientos.

Se hace bastante importante adquirir un sistema de gestión ambiental que le de base y contexto a la estrategia de P+L, pues se trata de que toda la empresa se sintonice con ella, que exista un compromiso real de los directivos para que se designen los recursos económicos y humanos requeridos para adelantar las acciones propuestas y que cada una de los empleados y partes interesadas se adapte a la estrategia con una visión de compromiso a largo plazo. Un sistema de gestión ambiental también requerirá que se haga un manejo total de los riesgos como un camino adecuado para lograr estabilizar las consecuencias de las acciones ambientales con los costos operativos, reforzando el enfoque preventivo de la estrategia P+L. (Barrios, 2003)

A nivel de política pública, también se busca adoptar la P+L desde la perspectiva de garantizar el desarrollo sostenible, enfrentar los nuevos paradigmas de la competitividad, de modo que no sea vista como un obstáculo sino como una oportunidad para aumentar el rendimiento de los procedimientos productivos y se disminuyan las afectaciones al medio ambiente. (MA, 1997).

En Colombia, desde 1997 se han elaborado algunos lineamientos de política pública para la promoción y puesta en marcha de sistemas de Producción más Limpia que buscan que a través de la coordinación entre el Ministerio del Medio Ambiente y los gremios empresariales “prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial a partir de introducir la dimensión ambiental en los sectores productivos como un desafío de largo plazo.”, y en dónde se refiere la adaptación de un sistema

ambiental en el país y la promoción de utilidad más pulcra en los entornos de producción junto con la realización de proyectos pilotos.

### **El Consumo Sostenible Y La Gestión Organizacional**

Esta es la otra cara de una misma moneda y puede ser considerada como el ente receptor si nos concentramos en los clientes de una empresa quienes claramente hacen parte de la gestión organizacional.

Visto desde el ángulo del consumidor, por su parte se ha desarrollado y se requiere que se potencie aún más características como la austeridad para comprar, el consumo de productos locales, la reutilización de productos o subproductos, entre otros. (Ortiz de Mendivil Llano, E. 2012)

Por otra parte, y visto desde la gestión organizacional interna, es el consumo sostenible una práctica que a la empresa le da valor agregado, por ejemplo, al contar con estrategias de reciclaje, de reducción de desperdicios y de reutilización de diferentes elementos con los que esto pueda hacerse. Esta característica encaja perfectamente con la clasificación de consumo ecológico responsable y puede ir de la mano con estrategias de mercadeo que abarquen dos frentes en un solo movimiento: el reforzamiento de las características de consumo responsable en los consumidores y las buenas prácticas en la gestión de servicios y de producción empresarial.

### **Conclusiones**

La P+ L nos obliga a admitir que es más rentable prevenir que controlar la polución y que el ajuste de procesos es también el ajuste de los productos.

Para implementar la P+L se necesita de una conversión de postura tanto de quien produce como de quien consume y comprender que actualmente los impactos ambientales se disminuyen evitando la generación de residuos, vertimientos y la baja de la utilización de energía y materias

primas. La PML muestra una especificación de antelación mas no de corregir para la gobernación de y disminución de efectos ambientales producidos en la generación de productos o servicios, tratando de llegar a una evolución industrial sostenible juntada a la eficacia económica estableciendo como resultado un impacto bajo donde se establecerían varis planes que inician desde practicas con bajas inversiones hasta la transformación a tecnologías más limpias y mejores que necesitan de altas inversiones. (Bernal et al, 2016)

Ahora bien, en la actual sociedad de gastos altos, la culpa en las perspectivas medioambientales, económicas y sociales se hace responsable a las personas en su actuar grupal y aunque es esencial que se exija el cumplimiento de las normativas vigentes, la solución a los problemas ambientales que padecemos implica, no solo el cambio en nuestro modo de vida basado en el sistema actual, sino, más importante aún, un cambio de modelo económico cuya meta no sea la producción infinita. (Bernal et al, 2016)

Además, las empresas pueden implementar sistemas de gestión ambiental (SGA) para integrar prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa. Los SGA proporcionan un marco para identificar, evaluar y gestionar los impactos ambientales.

De esta forma es como se relaciona la gestión organizacional con la producción limpia y el consumo sostenible, convirtiéndose estos no solo principios sino estrategias de la gestión organizacional y contribuyendo ampliamente al desarrollo de una empresa.

## **Aplicación**

### **Marco Institucional**

La empresa Agroavícola San Marino se dedica a producir y comercializar la genética avícola alineado con su objetivo en desarrollo sostenible y asegurando el uso y actualización de sus procesos con la tecnología más actual, con el fin de alcanzar las expectativas de sus clientes, colaboradores e inversionistas, demostrado con los mejores ejemplares que producen y por los que son reconocidos.

### ***Sector***

La empresa ofrece productos en el sector primario agropecuario de la economía

### ***Ubicación***

Cuenta con más de 3 oficinas a lo largo del territorio nacional como en Cota, Girón, Sabanalarga y Palmira.

### ***Misión***

Equipo de gran talento humano que produce y comercializa genética avícola con gran rendimiento de zootecnia, buscando siempre el desarrollo sostenible e innovación con última tecnología buscando alcanzar las expectativas de sus partes interesadas incubando futuro en Colombia

### *Visión*

Ser los más elegidos de genética en el año 2025 por parte de avicultores en países de sur América donde funcione la empresa, siendo una de las 10 empresas de genética más reconocidas de América del sur

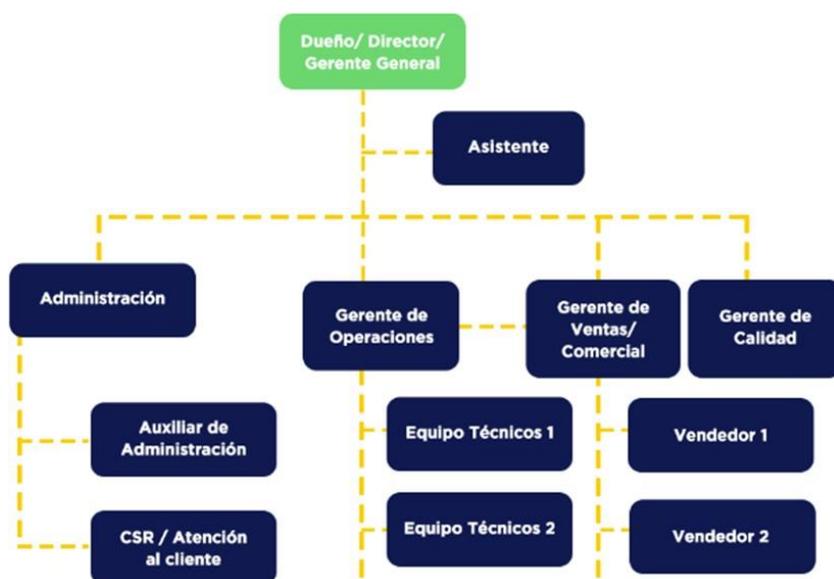
### *Valores*

Sus principales valores son el compromiso, lealtad, honestidad, perseverancia, respeto y sostenibilidad

### *Estructura Organizativa*

**Figura 3**

*Estructura Organizativa Avicola*



Fuente. Autoría Propia

## **Diagnostico**

Para ejecutar el diagnostico el instrumento elegido es la entrevista ya que es la herramienta más apropiada para la recolección de la información cualitativa a manera de detalle, necesitada para evaluar los efectos y deducir el grado de realización para cada una de las variables. Esta, se ejecutó con personal que laboral en la empresa y personas externas cercanas que conocen a la compañía con una perspectiva social.

**Figura 4**

*Resultados de la Entrevista*

PROCESO	INDICADORES	PREGUNTAS	RESPUESTA	OBSERVACION AUDITOR	Poblacion objeto de estudio	CALIFICACION		RESPONSABLE	FECHA	CUMPLIMIENTO	META
						VALORACION (1)	Nivel de criticidad				
Gobernanza de la organización	"Practica de reciclaje por volumen de producción"	¿Existe un control de desperdicio en el área de producción?	No tengo conocimiento del tema	Hizo evidencia apropiacion de conceptos en carácter ambiental	Daniela Galeana (Aux. Gestión Humana)	1	ALTO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	12%	78%
			Si en las plantas de incubación llevan control, al final de cada nacimiento envían un informe a la Inq. ambiental y ella misma se encarga de darle el uso correcto a este material.	Apropiacion del tema en duparicion de recursos aprovechables y no aprovechables	Camila Andrez Pava (Coordinador de Transporte)	4	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	76%	80%
		¿Existe un programa de capacitación para capacitar al personal al manejo de residuos reciclables y no reciclables?	Si desde el área de Seguridad en el trabajo, se hacen campañas bimensuales y capacitaciones constantes para el manejo y uso de este material	Se evidencia conocimiento en programar de reciclaje a nivel interna de la compañía	Daniela Galeana (Aux. Gestión Humana)	5	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	89%	95%
			Si, tienen capacitaciones del tema constantemente.	Cuenta con realización y puntaje de recolección realizada de manera adecuada	Camila Andrez Pava (Coordinador de Transporte)	5	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	89%	95%
Derechos humanos	Ficjar internar para el entorno:	¿Cuentan con un programa de apoyo a madre cabeza de hogar?	Ninguna	Hizo evidencia programa interior en implementación a corto, mediana y larga plaza	Daniela Galeana (Aux. Gestión Humana)	1	ALTO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	14%	40%
			Ninguna	Hizo evidencia programa interior en implementación a corto, mediana y larga plaza	Camila Andrez Pava (Coordinador de Transporte)	1	ALTO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	10%	40%
		¿Cuentan con un programa de contratación y educación laboral para personal discapacitado?	Si en el área administrativa, esta adecuada para las personas con discapacidad se movilicen sin problemas	Se evidencia realización adecuada de infraestructura acorde con el indicador	Daniela Galeana (Aux. Gestión Humana)	5	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	80%	86%
			Si en las plantas de incubación, se tienen áreas adecuadas para la movilización de las personas discapacitadas	Se evidencia realización adecuada de infraestructura acorde con el indicador	Camila Andrez Pava (Coordinador de Transporte)	5	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	89%	95%
		¿Cuentan con un programa de bienestar al trabajador, teniendo en cuenta su entorno socio-económico?	No, las actividades de bienestar realizadas son iguales para toda el personal	Hizo evidencia estudio de campo en aspectos socio-económicos a trabajadores	Daniela Galeana (Aux. Gestión Humana)	1	ALTO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	12%	78%
			No tengo conocimiento del tema	Hizo evidencia estudio de campo en aspectos socio-económicos a trabajadores	Camila Andrez Pava (Coordinador de Transporte)	1	ALTO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	10%	78%
Prácticas laborales	"Distribución y Rotación de las EPPS, en las empresas abligatorias?"	Si claro, se lleva un inventario y planillar de entrega firmada por el colaborador	Se evidencia formato diligenciar con Verizianer actualizado según la norma	Nataly Castellanos (Coordinadora SST)	4	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	80%	86%	
		Si el área SST, cada vez que entrega un elemento hace firmar para dejar constancia de la entrega.	Se evidencia formato diligenciar con Verizianer actualizado según la norma	Claudia Padriquetz (Inq. Ambiental)	4	BAJO	Heidy Lirney Ramar	10/10/2022	80%	86%	

Fuente. Autoría Propia

Tabla 3

*Preguntas de Entrevista de Acuerdo a Materias*

<b>Materia Fundamental o variables</b>	<b>Indicadores que demuestran el cumplimiento de la materia fundamental</b>	<b>Preguntas entre 10 y 15 en total</b>	<b>Instrumento y población objeto de estudio</b>
<b>Gobernanza de la organización</b>	“Kilos de reciclaje en el volumen de producción”	¿Se ejecuta un plan de entrenamiento para enseñar a los trabajadores el adecuado manejo de desechos generados?	Instrumento: Encuesta  Población: Dpto., de compras y zona de transformación de producto.
		¿Se ejecuta una inspección de desechos generados en área de la empresa?	
<b>Derechos humanos</b>	“Número de mamás solteras contratadas”	¿Se ejecuta un plan de soporte a mamás responsables de hogar?	Instrumento; Entrevistas y encuestas Observación  Población: Organización en general.
	“Número de discapacitados contratados”	¿Se ejecutan planes de contratación y adecuación laboral para personas con discapacidades?	
	“Número de horas productivas laboradas en una jornada diaria”	¿Se ejecutan planes de bienestar de acuerdo al contexto social y económico?	
<b>Prácticas laborales</b>	“Rotación de los EPPS trimestralmente”	¿Se ejecutan inspecciones de utilización de elementos de protección personal en los lugares destinados para esto?	Instrumento; Encuestas
		¿Se entrega cumplido y a tiempo el suministro de los elementos de protección personal a los empleados?	
	“Número de accidentes laborales en el mes”	¿Se ejecutan planes para evitar la ocurrencia de accidentes en el trabajo?	Población: Personal administrativo y operativo.

<b>Medio Ambiente</b>	<p>” Cantidad de desechos industriales generados”</p> <p>“Número de litros necesarios de agua utilizados en la producción”</p>	<p>¿Se ejecutan inspecciones acerca la forma en que se manejan los desechos originados?</p> <p>¿Los procedimientos de producción están alineados siempre al cuidado del medio ambiente?</p> <p>¿Cómo se aporta a la manutención del medio ambiente?</p>	<p>Instrumento; Entrevista y encuesta</p> <p>Población: Ing. Ambiental y empleados del área de producción</p>
<b>Prácticas justas de operación</b>	<p>“Porcentaje de aumento salarial por ley en los últimos dos años”</p> <p>“Porcentaje de bonificaciones por cumplimiento de presupuesto de los dos últimos meses”</p>	<p>¿Considera que como empresa se ha alcanzado las expectativas respecto a incrementos en el salario?</p> <p>¿Se ejecutan planes de pacto colectivo?</p> <p>¿Se incita a los empleados para alcanzar el cumplimiento de sus metas?</p>	<p>Instrumento; Entrevista y encuesta</p> <p>Población: Dpto. Gestión Humana, Líderes de áreas y trabajadores de la zona de producción.</p>
<b>Asuntos de consumidores</b>	<p>“Cantidad de campañas que se hacen para fidelizar clientes trimestralmente”</p>	<p>¿Se ejecutan acciones de marketing para llamar la atención de los clientes?</p> <p>¿La compañía ejecuta encuestas de satisfacción para evaluar su servicio al cliente?</p>	<p>Instrumento; Entrevista y encuesta</p> <p>Población: Área Comercial y algunos clientes.</p>
<b>Participación y desarrollo de la comunidad</b>	<p>“Porcentaje de reuniones y campañas que se hacen con la comunidad”</p>	<p>¿Se ejecutan planes con la población a fin de generar crecimiento social?</p>	<p>Instrumento; Entrevista y encuesta</p> <p>Población: Personas de la comunidad.</p>

*Nota.* Esta tabla muestra las preguntas por foco a realizar en la entrevista a los trabajadores

### *Análisis De Los Resultados De La Entrevista Y Observación*

Se evidencia un nivel de criticidad alto frente a la meta general de cumplimiento en la evaluación de planes de reciclaje de acuerdo a la cantidad de producción, con respecto a la comunicación y vivencia de control de desperdicios o desechos. De acuerdo a la validación realizada se evidencia un bajo entendimiento en lo que está relacionado a términos y procedimientos.

El indicador “beneficios internos en la compañía y estudio entorno social”, se evidencia falta de programa o apoyo a un entorno en específico, que se incentive o se reconozca como plan de soporte a mamás responsables de hogar, proyectos indispensables para crecimiento de la compañía, como proyecto a corto, mediano y largo plazo por medio de estudios de campo, donde se incentive al colaborador generando un valor agregado a la compañía, buscando proyectos de manera sostenible. Se identifica también la falta de atención al bienestar del colaborador que ofrezca ratos de esparcimiento o formas de distracción que ofrezca la empresa como recompensa a su trabajo, como beneficios, salidas, reconocimientos, entre otros, que, si bien no pagan un valor económico al trabajador, pero si hace que este sienta que es importante para la empresa y que es cuidado por la misma, que es valorado.

Para el indicador Estrategia de fidelización de clientes si bien no se evidencia un nivel de criticidad alto, es un recurso importante para la compañía no se evidencia una estrategia sólida para la captación de nuevos clientes, se cuenta con un alto grado de fidelización, es importante la incorporación a nuevos sectores con estrategias agresivas de mercado a nuevos sectores.

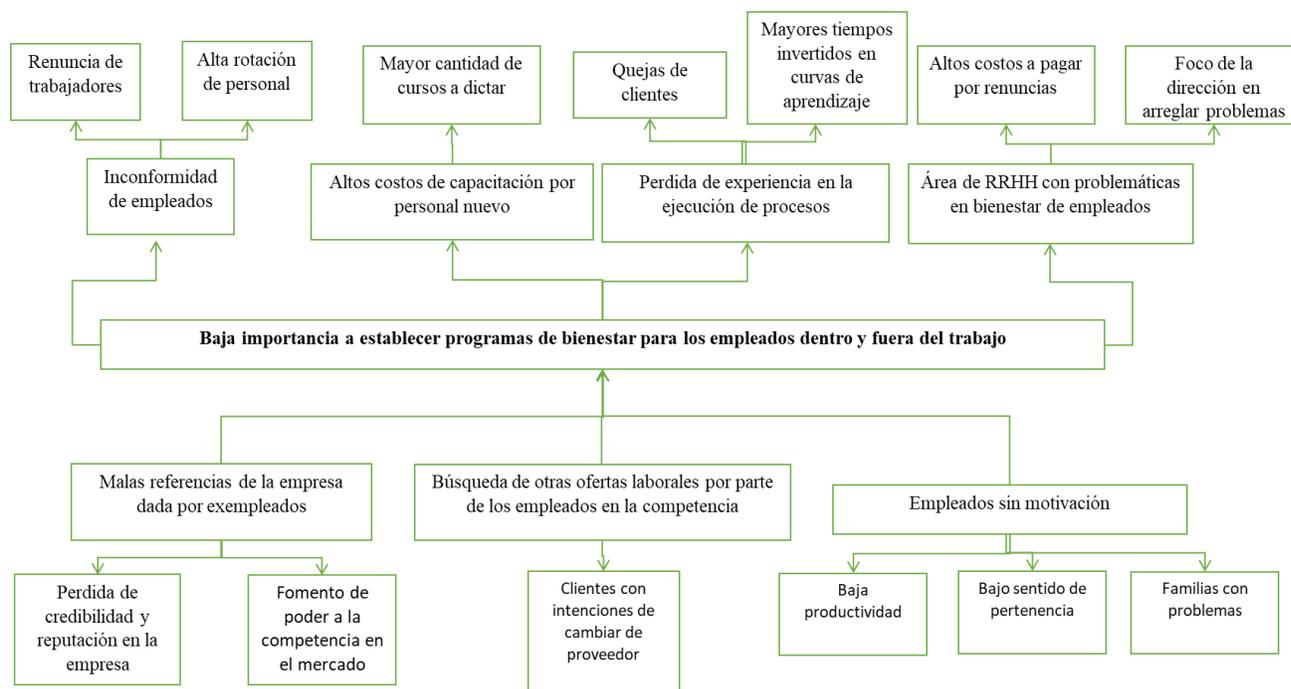
## Matriz de Marco Lógico

### Árbol de Problemas

Para la empresa AGROAVICOLA SANMARINO SA, se pudo analizar la ausencia de foco en la implementación y socialización de actividades de la RSE, la empresa no cuenta con un programa para trabajadores que generen un poco de esparcimiento y los haga sentir importantes para la empresa, además no tienen mucho conocimiento sobre el tema y poco conocen del apoyo que la empresa debe brindar en el entorno.

**Figura 5**

### Árbol de Problemas



Fuente. Autoría Propia

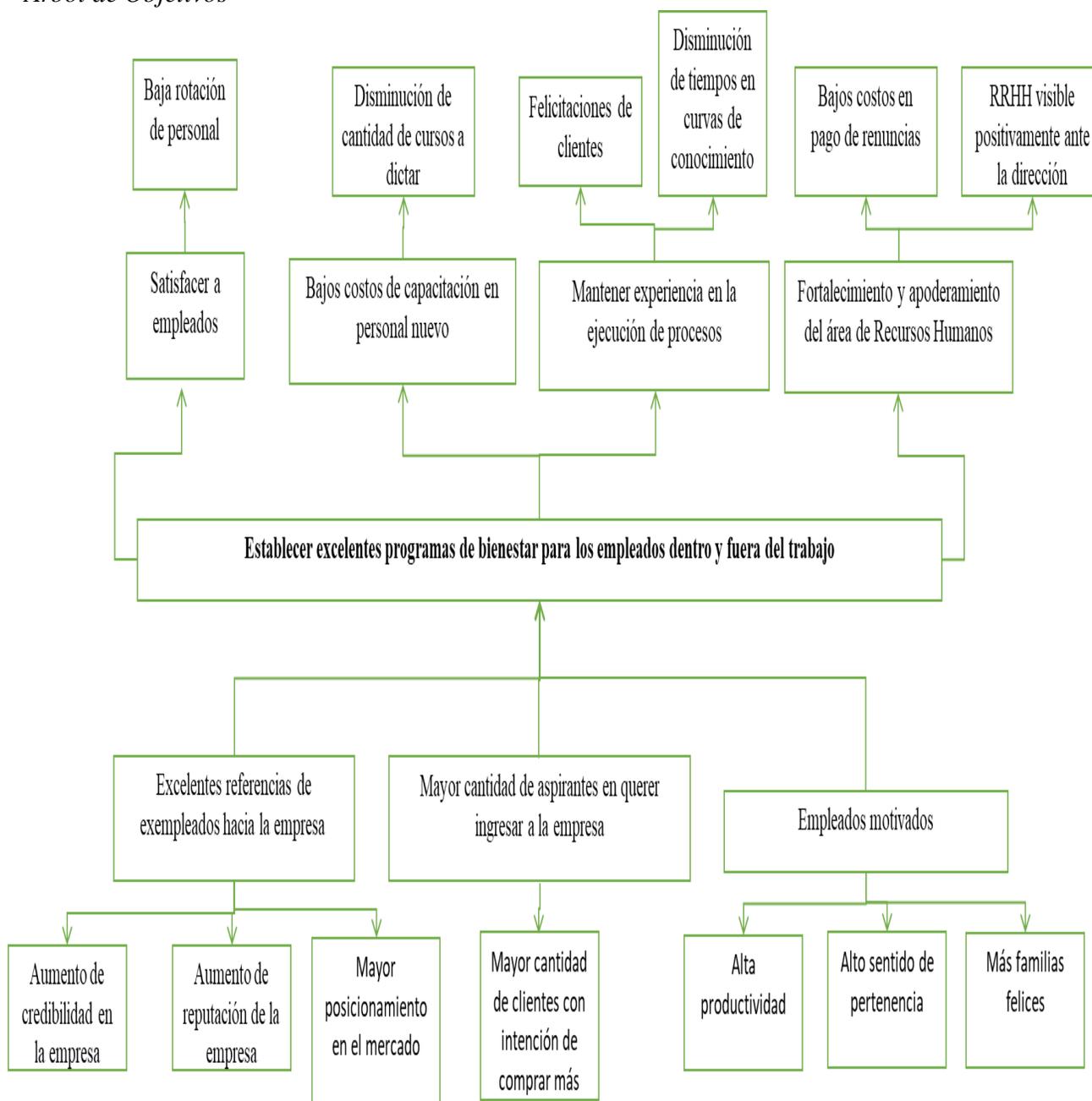
### Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos, se estableció de acuerdo y alineado a los problemas identificados anteriormente con el fin de transformar la realidad que vive la empresa buscando convertirlo de

debilidades a fortalezas consiguiendo todos los logros a partir de los problemas encontrados. De esta forma, se establece o identifica un objetivo a cumplir para cada problema visto y desencadenado.

**Figura 6**

*Árbol de Objetivos*

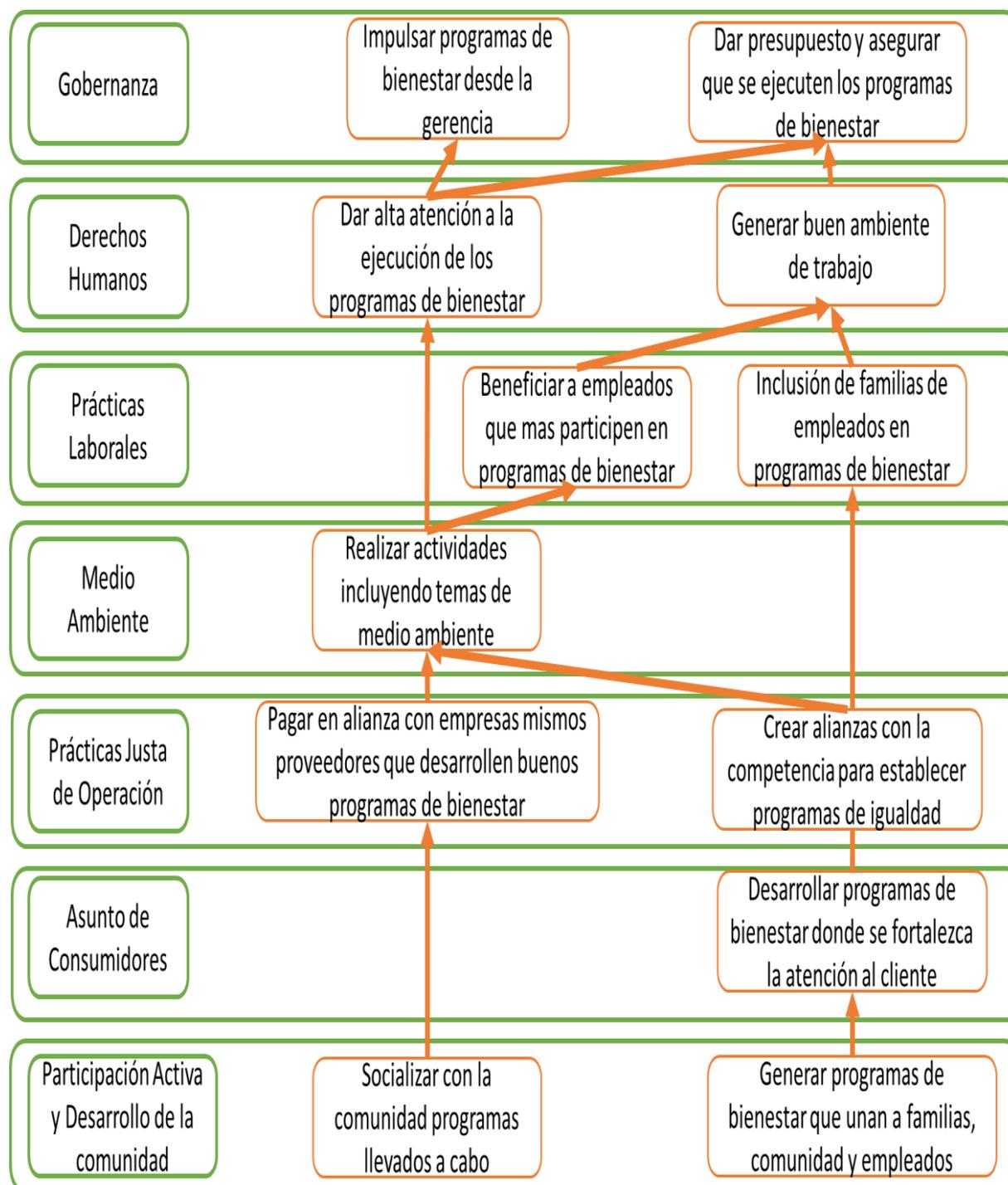


Fuente. Autoría Propia

## Mapa Estratégico

**Figura 7**

*Mapa Estratégico*



Fuente. Autoría Propia

## Figura 8

### Stake Holders



Fuente. Autoría Propia

Con el mapa estratégico establecido se impulsa desde la gerencia el desarrollo y ejecución de programas de bienestar hacia los trabajadores. Esto ocasiona que toda la compañía se alinee a este objetivo y vayan en pro de él. Desde la parte de dar atención a la ejecución de esos programas se genera el buen ambiente laboral que influye positivamente tanto para trabajadores como accionistas, reflejado en la productividad de la compañía. Se busca también que se beneficie a los empleados que más participen de estas actividades teniendo en cuenta para las mismas a sus propias familias, donde el empleado pueda sentir que no solo él es importante para la empresa, sino que también su familia y que puede hacerlos participes de su trabajo. De esta forma, junto con otras empresas se incentiva la búsqueda y puesta en marcha de actividades en conjunto que pueden beneficiar a varias de ellas logrando aumentar la responsabilidad social en ella al mismo tiempo, reduciendo costos y fortaleciendo la relación tanto a nivel de proveedor

como a nivel de competencia. Estas actividades o programas claramente deben tener focos o temas que incluyan partes muy importantes como el medio ambiente y la atención al cliente que mejorara claramente al tener empleados alegres que se sientan conformes en su lugar de trabajo. Con estas alianzas y participaciones se refleja un impacto positivo en la comunidad a tal punto que se incluya la misma como participantes de dichos programas abarcando cada vez más y más personas.

## Plan de Mejoramiento

### Plan de Acción y Seguimiento

Se establece los planes de acción de acuerdo al árbol de objetivos realizado definiendo estrategias para enfrentar cada uno de ellos y poder lograrlos. Esto con unos plazos alineados a la naturaleza de cada estrategia y que permitan cumplir totalmente la meta, logrando un nivel de responsabilidad social más alto para la empresa

**Tabla 4**

*Plan de Acción de Objetivos por Dimensión*

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
	Bajar costos de capacitación con personal nuevo	Generar un plan de capacitación e-learning que ayude a los trabajadores a conocer más de cerca la tecnología	2 años	\$ 20.000.000	(número de cursos establecidos en plataforma e-learning / número total de cursos) x 100  Meta: 80% o más
<b>Económica</b>	Disminuir cantidad de cursos a dictar	Seleccionar del personal actual colaboradores que enseñen y capaciten al personal nuevo logrando fortalecer conocimientos y el trabajo en equipo	1 año	\$ 0	(Cantidad de colaboradores nuevos capacitados por personal actual / Total de colaboradores nuevos) x 100  Meta: al menos el 90%

Mantener experiencia en la ejecución de procesos	Premiar a colaboradores con bono de un millón por un año sin cometer errores en la operación	1 mes	\$ 1.200.000	(Cantidad de colaboradores premiados en el año / Total de colaboradores) x 100 Meta: al menos el 30%
Disminución de tiempos en curvas de conocimiento	Generar controles de verificación cada semana donde se evalué los conocimientos adoptados por el trabajador y se corrijan cosas con errores	2 meses	\$ 0	Tiempo de aprendizaje de personal nuevo en sus labores  Meta: 1 Mes
Bajos costos en pago de renuncias	Implementación de programa de bienestar robusto que fidelice a los colaboradores	4 meses	\$ 30.000.000	(Colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100 Meta: 95%
RRHH visible positivamente ante la dirección	Implementación de programa de bienestar robusto con objetivos y logros	4 meses	\$ 30.000.000	(Colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 100 Meta: 95%
Mayor posicionamiento en el mercado	Compartir con los empleados servicios ofrecidos por la empresa, a como se venden, formas de hacerlo y todo respecto al servicio aumentando por la voz a voz de ellos el reconocimiento de la empresa en el mercado	5 meses	\$ 10.000.000	Empleados capacitados en la información de la empresa / Total de empleados) x 100  Meta: 100%

Mayor cantidad de clientes con intención de querer comprar más	Pagar a los empleados por resultados, es decir, por cliente que consigan y compre a la empresa generar un porcentaje de ganancia para el empleado	3 meses	De acuerdo a resultados obtenidos	(Cantidad de nuevos clientes / Total de clientes) x 100 Meta: 30%
Alta productividad	Generar programa de bonificaciones por niveles de acuerdo a productividad del empleado, estableciendo rangos de ganancia de acuerdo a productividad alcanzada	6 meses	\$ 50.000.000	(Colaboradores con bonificación / Total de colaboradores) x 100 Meta: 50%
Satisfacer a empleados	Crear salidas para los trabajadores donde compartan espacios de diversión	3 meses	\$ 60.000.000	(Colaboradores que participan de las salidas / Total de colaboradores) x 100 Meta: 85%
<b>Social</b>				
Bajar rotación de personal	Generar auxilios para trabajadores que contribuyan a sus gastos mensuales y sean reconocidos sus esfuerzos	6 meses	De acuerdo a pagos de nomina	(Colaboradores que gozan de auxilios / Total de trabajadores) x 100 Meta: Mínimo 70%

Obtener felicitaciones de clientes	Generar programas de fidelización y atención a cliente para quienes tienen contacto directo con el	6 meses	\$ 20.000.000	(Colaboradores que tienen contacto con clientes con programas de fidelización aprendidos / Colaboradores que tienen contacto con clientes) x 100  Meta: 95%
Fortalecimiento y apoderamiento del área de RRHH	Dirigir y asegurar la ejecución y cumplimiento de todos los programas propuestos en este plan que mejora la responsabilidad social de la empresa	1 año	\$ 220.000.000	(Número de programas propuestos ejecutados y cumplidos / Número de programas propuestos) x 100  Meta: 95%
Excelentes referencias de exempleados hacia la empresa	Establecer adicionales que se den a los empleados que se vayan de la empresa, tales como bonos, regalos, entre otros que den agradecimiento al mismo por su trabajo	4 meses	\$ 20.000.000	(Trabajadores que se retiran de la empresa conformes / Total de trabajadores que se retiran de la empresa) x 100  Meta: 100%
Aumento de credibilidad en la empresa	Asegurar pago a proveedores a penas se preste el servicio o se suministre el producto pedido con el fin de generar cumplimiento en ellos	10 meses	\$ 0	(Cantidad de proveedores pagados totalmente por sus servicios o productos / Cantidad de proveedores que suministraron su servicio o producto)  Meta: 95%

Aumento de reputación de la empresa	Establecer tiempos e implementar controles que aseguren la entrega de los servicios suministrados dentro de dichos tiempos	6 meses	\$ 10.000.000	(Servicios suministrados de los tiempos establecidos / Total de servicios establecidos) x 100  Meta: 85%
Mayor cantidad de aspirantes en querer ingresar a la empresa	Generar una herramienta visual que permita mostrar a todo el mundo los excelentes beneficios de trabajar en la empresa y que incentiven las ganas de querer trabajar ahí	2 meses	\$ 10.000.000	Número de Personas externas interesadas en trabajar en la empresa  Meta: Mayor a 100 personas
Empleados motivados	Generar programa de reconocimiento de acuerdo a logros del empleado.	3 meses	\$ 10.000.000	(Colaboradores con bonificación / Total de colaboradores) x 100  Meta: 50%
Alto sentido de pertenencia	Crear equipos o grupos con los trabajadores los cuales participen en torneos, competencias, campeonatos de cualquier índole, dándoles todo lo necesario para su participación, con el fin de representar a su empresa ante otras	6 meses	De acuerdo a actividad	(Cantidad de trabajadores participantes en actividades / cantidad total de trabajadores) x 100  Meta: 50%
Más familias felices	Crear salidas para los trabajadores donde compartan espacios de diversión con sus familias	4 meses	\$ 60.000.000	(Colaboradores que participan de las salidas / Total de colaboradores) x 100  Meta: 85%

<b>Ambiental</b>				
Reducción del consumo de papel	Generar reconocimientos a través de concursos por área o personal que incentive a quién gasta menos papel	1 mes	\$ 2.000.000	(Áreas o personal participante en concursos / Total de áreas y personal) x 100 Meta: 100%
Disminuir el consumo energético de equipos cuando estén en desuso	Generar reconocimientos a través de concursos por área o personal que incentive a quién genere menos consumo energético	1 mes	\$ 2.000.000	(Áreas o personal participante en concursos / Total de áreas y personal) x 100 Meta: 100%
Aumentar el control en la separación de generación de residuos	Realizar sensibilizaciones en conjunto con los empleados donde se muestre la correcta separación de residuos en sus lugares de trabajo	2 meses	\$ 5.000.000	(Empleados sensibilizados / Total de empleados) x 100 Meta: 100%
Aumentar el uso de productos sostenibles para la elaboración del producto	Seleccionar 5 principales insumos que mayor impacto tienen ante el medio ambiente y buscar, reemplazar y utilizar por unos más sostenible	6 meses	\$ 5.000.000	(Insumos cambiados por productos más sostenible / 5) x 100 Meta: 100%

*Nota.* Esta tabla describe el establecimiento de cada uno de los planes de acción a ejecutar para mejorar las condiciones de la empresa en responsabilidad social

## Conclusiones

En primer lugar, el análisis realizado a la empresa respecto al cumplimiento de las variables de la responsabilidad social empresarial bajo la ISO 26000 permitió identificar claramente una de las mayores problemáticas que fue la falta de atención a los trabajadores por medio de programas en los que ellos fueron los protagonistas para mejorar el ambiente laboral y provocar resultados en ellos. Con esto se estableció una herramienta de entrevista con la cual se pudo conocer el gran impacto que tiene en la empresa y que muestra los resultados que hay una falta de programas para el bienestar de los trabajadores fuera de su rutina diaria de trabajo. Luego con la generación del árbol de problemas y de objetivos se logró implantar las bases para dar solución al problema identificado mediante el árbol de objetivos mediante el cual si se cumplía podría llevar a la empresa a convertirse en una compañía con responsabilidad social donde la importancia de dar fuerza a dichos cambios debe ser inicialmente desde la dirección ya que de acuerdo con estos lineamientos que de ellos salgan, la empresa y quien trabaja en ella va a alinearse a dichas estrategias y conseguir los objetivos propuestos. De esta manera se encamina hacia la responsabilidad social y crece tanto social como competitivamente. De esta forma el plan estratégico permitió establecer ese camino donde involucrando a las partes interesadas identificadas durante el proceso ajustados a las dimensiones social, económica y ambiental ejecutar actividades que llevaran a cumplir esos objetivos. Se pudo analizar también que la fuerza desde la gerencia es altamente importante para lograr estos cambios ya que, si ellos no están convencidos de esto, la empresa que manejan y todos los que dependen de ellos no van a tomar en serio este tema.

Finalmente, con los objetivo general del mapa y los objetivos que llevan a cumplir ese objetivo general se estableció el plan de acción detallado que permite de acuerdo a lo escrito al cabo de máximo 18 meses se pueden alcanzar a ejecutar todos los planes de acción propuestos

que llevarían a aumentar los bajos valores del análisis realizado y poner a la empresa en un nivel de responsabilidad social empresarial y no solamente impactando internamente sino a demás llevando a la comunidad, proveedores y competencia a tomar el mismo camino logrando un impacto positivo en su entorno.

Así, actualmente es claro que es uno de los temas más relevantes pero que muy pocas empresas a lo ponen en práctica o quieren incurrir en llevar su atención a esto y es donde se debe tener en cuenta a la comunidad para su desarrollo, y es aquí por mediante las estrategias propuestas con la empresa Avicola en que se busca compartir e incluir a la comunidad para generar mayor impacto y de manera indirecta crecimiento de la misma, logrando reconocimiento social e internamente con las otras estrategias genera un mejor entorno interno.

## Referencias

- Barrios, E y Loreto, D. (2003). Alternativas y herramientas para la producción más limpia. Canales de Universidad Metropolitana. p. (255-270).
- Bernal, A., Beltrán, C y Marquez, A. (2016). Producción Más Limpia: una revisión de aspectos generales. I3+ Investigación, Innovación, Ingeniería Vol 3 No. 2
- 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.
- Da Silva, J., Pastor, A & Pastor, J. (2014). El Uso Del Cuadro De Mando Integral Como Instrumento De Medición Para Comparar Los Modelos De Excelencia en Gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)*, 13(4), 18–32.
- 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.
- Duque, Y., Cardona, M & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*. 29(52), 196-206.
- 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.
- Hoof, B. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental, Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>
- 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)

Ministerio Del Medio Ambiente. (1997). Política Nacional de Producción más Limpia.

<https://justiciaambientalcolombia.org/wp-content/uploads/2012/09/polc3adtica-nacional-de-produccic3b3n-mc3a1s-limpia2.pdf>.

Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas

empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. En: Entramado, 11(2). 72-90.

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

Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). El consumo sostenible como perspectiva innovadora. B –

EUMED,p.(7-72). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7)

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Entrevista Con Referencia A Agroavicola Sanmarino*

Paula Ardila (Aux. Gestión Humana): Persona identificada en respuesta con palabra “Persona 1”  
 John Espitia Rey (Coordinador de Transportes): Persona identificada en respuesta con palabra “Persona 2”

#### **¿Existe un programa de capacitación para capacitar al personal al manejo de residuosreciclables y no reciclables?**

Persona 1: Si, desde el área de Seguridad en el trabajo, se hacen campañas bimensuales y capacitaciones constantes para el manejo y uso de estos materiales.

Persona 2: Si, tienen capacitaciones del tema constantemente.

#### **¿Existe un control de desperdicios en el área de producción?**

Persona 1: No tengo conocimiento del tema.

Persona 2: Si en las plantas de incubación llevan controles, al final de cada nacimiento envían un informe a la Ing. ambiental y ella misma se encarga de darle el uso correcto a este material.

#### **¿Cuentan con un programa de apoyo a madres cabeza de hogar?**

Persona 1: Ninguno

Persona 2: Ninguno

#### **¿Cuentan con un programa de contratación y adecuación laboral para personal discapacitado?**

Persona 1: Si, el área administrativa, está adecuada para las personas con discapacidad semovilicen sin problema.

Persona 2: Si, en las plantas de incubación, se tienen áreas adecuadas para la movilización de las personas discapacitadas.

**¿Cuentan con un programa de bienestar al trabajador, teniendo en cuenta su entorno socioeconómico?**

Persona 1: No, las actividades de bienestar realizadas son iguales para todo el personal. Persona 2: No tengo conocimiento del tema.

Laura Ramírez (Coordinadora SST): Persona identificada en respuesta con palabra “Persona 3” Patricia Mosquera (Ing. Ambiental): Persona identificada en respuesta con palabra “Persona 4”

**¿Se cuenta con un control de uso de los EPPS, en los espacios obligatorios?**

Persona 3: Si claro, se lleva un inventario y planillas de entrega firmada por los colaboradores. Persona 4: Si, el área SST, cada vez que entrega un elemento hace firmar para dejar constancia de la entrega.

**¿Se suministra adecuadamente los EPPS a los trabajadores?**

Persona 3: Si, cada vez que es necesario

Persona 4: Si. Siempre hacen la entrega cuando uno necesita EPP's

**¿Se cuenta con un programa de prevención de accidentes laborales?**

Persona 3: Si, Constantemente se hacen capacitaciones y charlas acerca del tema.

Persona 4: Si. Existe programa que por cada día sin accidentes se formula una meta mensual o bimensual, el cual genera detalles a los trabajadores.

**¿Se lleva un control de los desechos generados en la producción?**

Persona 3: Si, el área de gestión ambiental se encarga del tema.

Persona 4: Si claro, se tiene un informe que pasan las plantas de incubación y ya luego yo me encargo de darle el uso y desecharlos.

**¿Los procesos productivos son adecuados, siempre teniendo como objetivo el cuidado del medio ambiente?**

Persona 3: Si, se tienen programas de parte de gestión ambiental.

Persona 4: Si claro, se hacen campañas ejemplo las de reciclaje siempre buscando el cuidado del medio ambiente.

**¿Cómo empresa, cómo se contribuye al cuidado del medio ambiente?**

Persona 3: Si, se tienen programas de parte de gestión ambiental.

Persona 4: Si claro, se tienen campañas de desechos de producción, reciclaje y buen uso del desecho de materiales de producción.

Amparo Gonzales (Aux. Gestión Humana): Única respuesta con palabra “Persona 5”

**¿Considera que como empresa ha tenido un buen cumplimiento respecto a los aumentos salariales?**

Persona 5: Si, anualmente se realizan las evaluaciones de desempeño para saber estos aumentos y también nos regimos al aumento del estado.

**¿La empresa cuenta con un programa de pacto colectivo?**

Persona 5: Si, para trabajadores con menos de 2 salarios mínimos legales vigentes.

**¿Se incentiva a los colaboradores por cumplimiento de objetivos?**

Persona 5: Si, se realizan bonificaciones por cumplimientos en los diferentes centros de trabajo

Diego Zambrano (Vendedor): Persona identificada en respuesta con palabra

“Persona 6” Mike Sifaca (Cliente): Persona identificada en respuesta con palabra

“Persona 7”

**¿Qué actividades de mercadeo se hacen para incentivar a los clientes?**

Persona 6: Tenemos diferentes actividades las cuales nos permiten siempre estar cerca de nuestros clientes.

Persona 7: Si, la empresa realizar actividades de mercadeo como (Día del pollito – fidelización de equipo – Bonificaciones por cumplimientos)

**¿Se hacen encuestas de satisfacción para medir la atención de los clientes?**

Persona 6: Si, mensualmente el Dpto. de calidad se encarga de llamar aleatoriamente a clientes para aplicar estas encuestas.

Persona 7: Si, esporádicamente hacen llamadas para realizar dichas encuestas.

Yovanny Herrera (alcalde Flandes): Única respuesta con palabra “Persona 8”

**¿Cantidad de campañas que se hacen con la comunidad, para aportar socialmente alrededor de la empresa?**

Persona 8: Si, con la empresa se gestiona donación de pollitos para entregar a los campesinos de la región y así contribuir en la parte económica del mismo.