

**Implementación de la Responsabilidad Social de la Empresa Arándanos las Brisas S.A.S. del  
Municipio de Lenguazaque**

Carlos Andrés Segura

Gearly Sonsoles Trujillo Sánchez

Nathaly Castellanos Gutiérrez

Nelson Andrés Garzón Rodríguez

Yuli Andrea Cortés Gaitán

Asesora

Yudith Caicedo Domínguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2023

## Resumen

El presente trabajo investigativo conceptualiza los fundamentos y principios de Responsabilidad Social Empresarial – RSE en base a la norma ISO 26000, aplicados a la Mipyme Arándanos las Brisas S.A.S., del municipio de Lenguazaque, Cundinamarca, la cual después de la aplicación un instrumento de recolección de datos fue identificada la problemática principal basada en el Impacto negativo de la RSE reflejado en la organización. Una vez identificada la problemática se efectúa un análisis a través de la construcción de un árbol problemas que a su vez permitió la conceptualización de un árbol de objetivos, y de un mapa estratégico, con el fin de formular un plan de acción que estableciera las estrategias para el fortalecimiento del direccionamiento estratégico y así mismo, las posibles soluciones a la problemática evidenciada enfocada a satisfacer necesidades de grupos de interés.

***Palabras Clave:*** RSE, problemática, estratégico, fortalecimiento, sostenible, direccionamiento.

### **Abstract**

This research work conceptualizes the fundamentals and principles of Corporate Social Responsibility - CSR based on the ISO 26000 standard, applied to the MSME Arándanos las Brisas S.A.S., in the municipality of Lenguazaque, Cundinamarca, which after the application of a data collection instrument was identified the main problem based on the negative impact of CSR reflected in the organization.

Once the problem was identified, an analysis was carried out through the construction of a problem tree, which in turn allowed the conceptualization of a tree of objectives and a strategic map, in order to formulate an action plan that would establish the strategies for strengthening the strategic direction and, likewise, the possible solutions to the problems identified, focused on satisfying the needs of stakeholders.

***Keywords:*** RSE, problematic, strategic, strengthening, sustainable, direction.

## Tabla de Contenido

Objetivos.....	8
Conceptualización.....	9
Línea de evolución del pensamiento estratégico .....	9
Características, elementos y formas de gestionar estratégicamente la RSE .....	11
Póster gobierno corporativo.....	15
Producción limpia y el consumo sostenible.....	16
Aplicación.....	21
Marco institucional .....	21
Diagnóstico .....	24
Matriz de marco lógico .....	37
Árbol de Problemas.....	37
Árbol de Objetivos.....	40
Mapa Estratégico .....	41
Plan de Mejoramiento .....	46
Plan de acción y de seguimiento.....	46
Conclusiones.....	52
Referencias Bibliográficas .....	54
Apéndices.....	57

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Marco Institucional</i> .....	22
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz FODA</i> .....	24
<b>Tabla 3</b> <i>Diseño de instrumento</i> .....	25
<b>Tabla 4</b> <i>Evaluación de la Situación Actual</i> .....	29
<b>Tabla 5</b> <i>Interpretación Resultados</i> .....	31
<b>Tabla 6</b> <i>Evaluación Asuntos de la RSE</i> .....	33
<b>Tabla 7</b> <i>Mapa estratégico - Arándanos las Brisas S.A.S.</i> .....	43
<b>Tabla 8</b> <i>Stakeholders</i> .....	46

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Línea de tiempo evolución del pensamiento</i> .....	9
<b>Figura 2</b> <i>Póster Gobierno Corporativo. Bogotá, Colombia. 20 de septiembre</i> .....	15
<b>Figura 3</b> <i>Árbol de Problemas</i> .....	37
<b>Figura 4</b> <i>Árbol de Objetivos</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>Mapa estratégico - Arándanos las Brisas S.A.S.</i> .....	41

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Formato de Recolección d Datos</i> .....	57
---	----

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico que permita medir el impacto de responsabilidad social de la empresa Arándanos las Brisas en la vereda de Taitiva, Lenguaque, con el fin de fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa y de su entorno, logrando de esta manera afianzar la sostenibilidad de la organización.

### **Objetivo Específicos**

Apropiar las características y los elementos para realizar una correcta gestión de la RSE, así como su evolución en el tiempo para entender las dinámicas y brechas organizacionales a través de los diferentes recursos o metodologías destacando su relevancia en la toma de decisiones y las ventajas competitivas de la gerencia estratégica.

Identificar el marco institucional de la empresa y la gestión organizacional, a través de la aplicación de un instrumento de recolección de información, el cual permite precisar la situación actual de la organización en base a la gestión de RSE y su relación con los Objetivos de Desarrollo Organizacional - ODS.

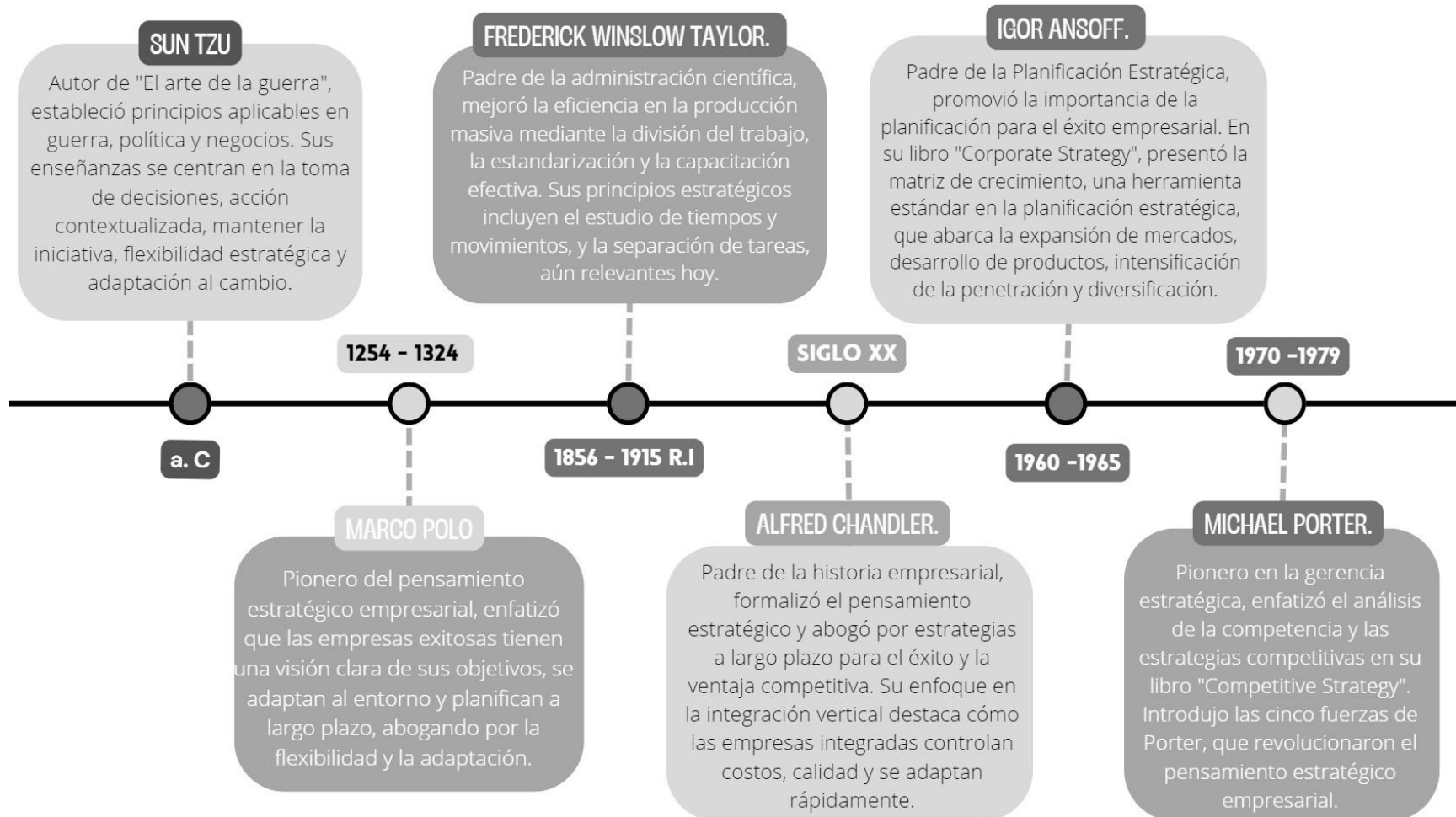
Presentar con base en los resultados del instrumento de recolección de información un plan estratégico de responsabilidad social empresarial, soportada en los pilares de la norma ISO 26000, con el fin de proporcionar a la empresa acciones que propendan por garantizar la satisfacción de los grupos de interés, así como su sostenibilidad y estabilidad organizacional en el tiempo.



## Conceptualización

**Figura 1**

*Línea de tiempo evolución del pensamiento*





*Fuente. Autoría Propia*

### **Características, Elementos y Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE**

La responsabilidad social empresarial es considerada como la forma en que las organizaciones asumen su papel con la sociedad y ejercen un compromiso de realizar su gestión de forma ética y responsable con el fin de generar un entorno sustentable junto a un equilibrio económico, social y ambiental. Debe ser fundamentada en los valores expresados por la organización y para institucionalizarla debe ser creada en un conjunto sistemático de prácticas, políticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales, de lo contrario, podría no sostenerse debido a que estaría en peligro ante cualquier eventualidad, crisis económica o cambio organizacional de la empresa.

Una empresa socialmente responsable toma decisiones conscientes con el fin de lograr un equilibrio entre la gente, el planeta y el beneficio económico. La Responsabilidad Social Empresarial debe respetar el principio de competitividad de las empresas, es decir, debe ser un instrumento que permita competir en los mercados.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas ECAE, define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas, a un desarrollo sostenible, tiene el objetivo de mejorar su situación financiera en equilibrio con la sociedad y medio ambiente, así como las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores internos y externos, clientes, los proveedores y aliados estratégicos”. (Carneiro, 2019, pág. 16).

Ante la relevancia que ha adquirido la RSE muchas empresas están desarrollando programas encaminados a mejorar sus relaciones con los clientes, trabajadores, comunidad y en general con todos aquellos con los que la empresa se relaciona (stakeholders).

Según la definición “La responsabilidad social empresarial es un tipo de gestión integral

de negocios que considera tanto el crecimiento económico de la empresa como el bienestar social y la protección del medioambiente” (Herrera, 2005), se puede establecer que esta contribuye al éxito sostenible a futuro de la gestión estratégica, la cual debe tener en cuenta el entorno, las necesidades de la organización y el planteamiento de estrategias flexibles y adaptables.

De ahí que, según Jeménez indica la participación y prácticas del cliente interno y externo, señalando “las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad” (Jeménez, 2004, pág. 193)

A continuación, las principales características de la gestión de responsabilidad social empresarial:

“Combina el desarrollo del negocio y el impacto ético en el accionar de la empresa.

Es un compromiso de la empresa con la sociedad y el medioambiente.

Contribuye a preservar los recursos naturales y la biodiversidad que, hasta la actualidad, no fueron explotados de manera responsable en el sistema de consumo masivo.

Promueve los derechos de los empleados, la inclusión social y el desarrollo productivo de los ciudadanos.

Es una manera de equilibrar el sistema capitalista de consumo (que busca obtener más ganancias en el menor tiempo y gasto posible) y de cuidar los recursos naturales y humanos.

Es una decisión que se toma desde la dirección de la empresa y que puede ser voluntaria u obligada por una normativa del Estado como medida ante una problemática social, climática o ambiental.

Representa un desafío para la gestión de la empresa, ya que implica energía y dinero. Sin embargo, también la beneficia: mejora la imagen institucional, refuerza la confianza con los consumidores y, en algunos casos, reduce el pago de impuestos, definidas por el autor (Herrera, 2005)”.

Tenemos que para lograr una correcta ejecución inicialmente se debe tener en cuenta las siguientes fases:

**Fase de Planificación.** Redactar la política RSE y el código de conducta de la entidad para posteriormente comunicarlo a la organización.

**Fase de Diagnóstico.** Desarrollar el análisis FODA a nivel interno y externo.

**Fase de Estrategia.** Definir los objetivos, las acciones a realizar y los recursos necesarios para lograrlo.

**Fase de Implementación.** Desarrollar el plan de acción de la mano de los colaboradores y los entes involucrados.

**Fase de Verificación.** Evaluar el cumplimiento de los objetivos cumplidos con el fin de diseñar un plan de mejora.

**Fase de comunicación.** Comunicar los logros que se obtuvieron con el plan de RSE.

**Fase de aprendizaje.** Transformar lo aprendido durante la ejecución del plan RSE, mejorar los resultados obtenidos o lograr un nuevo objetivo.

Mencionadas las características, fases de ejecución y tipos de responsabilidad empresarial, se procede a mencionar los elementos que permiten gestionar la Responsabilidad Social Empresarial.

Sus elementos esenciales se basan en la voluntariedad, sostenibilidad, una correcta relación con los grupos de interés, competitividad, gobernabilidad y mejoras en el ambiente laboral.

Un sistema de gestión de buen gobierno el cual tiene un papel clave en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Para una gestión de Responsabilidad Social Empresarial buena, organizada debemos considerar la Estrategia y La Ejecución.

El actual dentro de una sociedad donde participen sean empleados, directivos, titulares del negocio, clientes o consumidores.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la empresa deberá formular un plan de trabajo que establezca la situación actual de la RSE, para que así sea orientada una línea de base para establecer los objetivos y acciones que permitan la mejora continua en este aspecto, considerando consecuentemente el cronograma de ejecución, la inversión que se requiere y los responsables.

Por lo anterior, las características, elementos y formas de gestionar estratégicamente la RSE deben ser estudiadas, analizadas, planificadas de forma proactiva y sostenibles en cada organización para el éxito a largo plazo.

Figura 2

## Póster gobierno corporativo

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

# GOBIERNO CORPORATIVO

GRUPO: 101008 \_24 | UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.

## OBJETIVO

Fortalecer la confianza de la institucionalidad del sector público y privado.

Mejorar la eficiencia operativa y la transparencia de los procesos y operaciones.



Principios del GC:  
Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y transparencia en el desarrollo de todas las actividades realizadas.

## CONCEPTO

El Gobierno Corporativo se define como la estructura organizativa de la empresa, está la conforman la Junta Directiva y estamentos internos que rigen y dictan las directrices y principios para el adecuado funcionamiento.

## CARACTERÍSTICAS

- Equidad.
- Rendición de Cuentas.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Gestión del Riesgo.
- Independencia.
- Participación accionaria - Obligaciones.
- Código del Buen Gobierno.
- Comités de Apoyo.
- Creación de valor.

## Aportes al bienestar humano

Protección de los derechos de los accionistas

Generación de Empleo

Estabilidad Financiera

Mayor Eficiencia y productividad

Mejores condiciones de vida





El Gobierno Corporativo es una herramienta fundamental que permite a las empresas ser administradas de manera responsable y sostenible, siguiendo buenas prácticas corporativas.

Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 18-50. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/53258?page=18>

Fuente. Autoría Propia (2023). Bogotá, Colombia. 20 de septiembre.

## **Producción Limpia y el Consumo Sostenible**

### **Hacia una Producción Limpia y Sostenible: Un Enfoque desde la Gestión Organizacional**

Establecido en la Constitución Política de 1991, se dictan principios y directrices generales que buscan un equilibrio armónico entre la producción, el desarrollo sostenible, las economías y el consumo; en línea con los derechos fundamentales de tercera generación, estos derechos se relacionan directamente con la promoción del consumo sostenible y la producción limpia mediante el uso responsable de recursos naturales y materias primas en la producción de bienes y servicios conllevando a la cuidado del medio ambiente y a mejorar continuamente los procesos de producción sin causar daños al medio ambiente.

Para el efecto, el contexto de la gestión organizacional, “la producción limpia” se define como un proceso que satisface las necesidades de la sociedad sin comprometer la preservación del medio ambiente y el bienestar de las personas que la habitan. Este enfoque busca mantener el equilibrio entre la sociedad, la economía y ecosistemas, asegurando que ninguno de estos componentes vea disminuida su capacidad.

Para comprender mejor las perspectivas planteadas anteriormente, es importante abordar algunas preguntas fundamentales, como señala Vandana Shiva en su obra "Earth Democracy" "¿Qué necesidades van a satisfacerse: las de los ricos o las de los pobres?, ¿las de la gente que vive en la ciudad o en el campo?, ¿la población de un país o la de otro?, ¿las del medio ambiente o de la industria?, ¿las de la actual generación o las de la próxima?" (Shiva, 2005). Con estas preguntas se plantean necesidades reales de un mercado o servicio, y no como se fabricaba o fabrican en la actualidad algunas empresas, generar y consumir recursos, sin medir los impactos ambientales y sociales que esto conlleva.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo expuesto por el autor Daft, hace referencia a las



partes involucradas para una gestión organizacional sostenible donde señala: "son cualquier grupo dentro o fuera de ella a quienes afecta su desempeño". (Daft, 2000, pág. 147), pues si bien, las mejoras deben tener impactos positivos dentro de la organización o empresa, también deben generar beneficios a la parte externa, tanto en lo ambiental como en lo social.

Para implementar el consumo sostenible se ofrecen soluciones claves para la formulación e implementación de políticas y medidas fundamentales en las organizaciones, con el objetivo de promover la sostenibilidad en los aspectos económicos, sociales y ambientales de manera integral. Es por esto por lo que la coautora Donella Meadows, en su libro *Los Límites del Crecimiento* refiere a "Si el mundo busca un camino de desarrollo 'sostenible', debe reducir drásticamente la tasa de agotamiento de los recursos no renovables" (Meadows, 1972)

Dichas soluciones se componen por la gestión y reutilización de desechos, en la cadena de suministro, así como en la eficiencia de los recursos, producción limpia y una innovación ecológica. Se resalta que su implementación puede traer desventajas a la organización como costos elevados en su gestión, desempleo en algunas zonas y un compromiso débil debido a que su implementación es costosa y requiere responsabilidad de toda la organización, sin embargo, la producción limpia genera estrategias de prevención ambientales los procesos de producción permitiendo reducir los riesgos al medio ambiente.

Por lo anterior, va en relación con el libro "Silent Spring", "La humanidad ha adquirido el poder tecnológico de destruirse a sí misma, pero aún no ha adquirido la sabiduría para controlar esa tecnología." (Carson, 1962). Esto subraya la importancia de una gestión empresarial centrada en una producción sostenible y tecnológica que favorezcan al medio ambiente.

Sosa, Hernández y Arencibia autores dejan claro que el hecho de "implementar un sistema sostenible más estricto conlleva al incremento de costos para adaptar los productos y

procesos a criterios amables con el medio ambiente, pero los mismos pueden ser amortizados por medio de la reducción de los costos que se generan con el despilfarro y la mala imagen que se crea en los consumidores”. (Sosa, Hernández, Arencibia, 2007)

Asimismo, de acuerdo con lo expresado por el autor Ortiz menciona que “el poder de todo cambio esta dado por un actor principal: el consumidor” (Ortiz, 2012, pág. 73) es relevante cambiar costumbres que conlleven a un consumo más sostenible, ético y ecológico en lo posible en nuestra vida diaria, pues somos nosotros los encargados del bienestar del medio ambiente actual y del que dejaremos a nuestras familias a futuro, nuestros actos son responsables para ayudar a proteger los recursos del medio ambiente.

Por lo que, una mala eficiencia en los procesos productivos de una empresa ocasiona residuos, y la creación de impactos ambientales perjudiciales que no benefician a nadie. Por esta razón, la implementación de una producción limpia brinda a las empresas la oportunidad de innovar y hacer más eficientes sus procesos llegando al punto de optimizarlos, lo resulta en una mayor rentabilidad al disminuir costos de insumos, materias primas, entre otros aspectos. Como bien lo señala uno de los autores: “El origen de estas barreras se basa en la falta de prioridad que asignan los empresarios a la gestión ambiental como un elemento integral del “corazón” de su negocio”. (Hoof, 2008, pág. 13).

Es por esto la necesidad de aunar esfuerzos para la disminución de los efectos de la contaminación ambiental, ya que aún no son suficientes. Medidas como la prohibición de bolsas de plástico, campañas de concienciación y el fomento del uso de materiales biodegradables han tenido un impacto positivo, pero es evidente que se requieren estrategias más audaces y eficaces.

Como William McDonough y Michael Braungart plantean en "Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things" "En lugar de reducir, reutilizar y reciclar, debemos diseñar

y fabricar inteligentemente desde el principio." (Braungart, 2002):

En cuanto a la elaboración de la mayoría de los productos que se fabrican actualmente no se está reciclando, lo que significa que la mayoría de los materiales usados en su elaboración se convertirán en basura, para no volver a ser utilizados nunca más. (Hériz, 2018, pág. 31), año tras año generamos más y más basura, afectando a nuestro entorno y salud.

Sabemos que el calentamiento global es una realidad, sino se limita el consumismo se producirán brechas mayores de pobreza, provocando terrorismo en los países ricos y pobres, se generarán grandes migraciones humanas. Gutiérrez Pérez, C. & Gutiérrez Cánovas, C. (2009, pág.46).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede considerar que la reputación que crea una empresa innovadora, en entornos internos y externos, genera grandeza y ganancias con respecto a sus rivales empresariales, esto lo vemos en lo expuesto por el autor Gregorio de Castro estiman como "la reputación puede considerarse el resultado de un proceso competitivo en el cual las empresas transmiten sus características clave a sus grupos de poder stakeholders, para maximizar sus estatus moral y socioeconómico" (Castro, 2012).

Siendo así, la producción limpia en la gestión organizacional es esencial para abordar los desafíos ambientales para la actualidad y el futuro, por lo que se hace necesario considerar preguntas cruciales y aplicar estrategias innovadoras. Si no cambiamos nuestra forma de producir y consumir, los problemas ambientales seguirán aumentando. Adoptar un enfoque de producción limpia y sostenible es una inversión en el futuro de nuestro planeta y de las generaciones venideras.

Aunado a esto, los entes gubernamentales también han creado estrategias que incentiven a las empresas a minimizar su impacto ecológico con el fin de contrarrestar los daños provocados

por la producción. Hasta el día de hoy no se ha logrado un 100% de participación por parte de estas, como también muchos países no han querido participar en el desarrollo de políticas ambientales.

Es por esto que, hoy en día la producción limpia y sostenible es una tendencia, pues se volvió el punto trascendental en un mundo de recursos limitados y desafíos ambientales contantes y crecientes. La implementación de las herramientas mencionadas no solo beneficiará a la empresa en términos de rentabilidad y eficiencia, sino que también contribuye al bienestar del entorno en donde se convive, además del medio ambiente en general, podemos decir que las empresas que adopten producciones limpias y sostenibles estarán mejor posicionadas en un futuro sostenible y próspero.

## Aplicación

### Marco Institucional

En el marco de la ISO 2600 con el objetivo de establecer un plan estratégico de responsabilidad social empresarial basado en los pilares de la mencionada ISO, a continuación, se presenta una descripción de la empresa: **Arándanos las Brisas S.A.S.**

La empresa, clasificada como una MiPymes, tiene su sede principal en la vereda Taitiva del Municipio de Lenguaque, ubicada en el departamento de Cundinamarca, a una distancia de 155 km de Bogotá; su principal actividad se centra en la producción y comercialización de frutas subtropicales, específicamente el fruto arándano. El área de cultivo abarca aproximadamente 10.000 metros cuadrados, equivalente a una hectárea.

La producción y comercialización del arándano son constantes, gracias a la naturaleza perenne de este cultivo, le permite prescindir de las restricciones estacionales.

Enmarcada en el sector primario, esta empresa se constituyó como una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S, siendo un proyecto familiar donde tres hermanos decidieron unir esfuerzos para emprender en la producción de arándanos. Con una experiencia acumulada de aproximadamente 8 años en el cultivo, su iniciativa se basa en el conocimiento adquirido como agricultores.

Además de buscar el crecimiento económico, la empresa tiene un enfoque social significativo, con el propósito de contribuir al desarrollo de su municipio Lenguaque, donde se han planteado generar empleo, especialmente dirigido a mujeres cabeza de hogar que enfrentan limitaciones económicas para el sostenimiento de sus familias, así como contribuir al bienestar de la comunidad con un fruto orgánico y saludable.

La estructura organizacional de la empresa, aunque no está completamente desarrollada,

ofrece una oportunidad valiosa para proponer y contribuir a su plan estratégico con un enfoque específico en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), considerada un mecanismo clave para la sostenibilidad y el futuro a largo plazo de la empresa, razón por la cual, se seleccionó a la empresa.

La iniciativa por proponer no solo busca el éxito financiero, sino que también busca contribuir positivamente al entorno social y económico en el que opera la empresa.

### **Tabla 1**

*Marco Institucional.*

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Arándanos las Brisas S.A.S.</b>
<b>Sector</b>	Primario (Cultivo y Comercialización del fruto Arándano)
<b>Ubicación</b>	Ubicada en la Vereda Taitiva, Municipio de Lenguaque del departamento de Cundinamarca a 155 Km de Bogotá.
<b>Misión</b>	Destacar como la principal empresa en la producción y comercialización de un fruto orgánico de alta calidad, destinado a promover un estilo de vida saludable y placentero para los clientes, esto lo logramos a través de nuestro compromiso y esfuerzo por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros empleados, clientes y proveedores. (Arándanos las Brisas, 2022)
<b>Visión</b>	En el 2026 ser la empresa líder indiscutible en la región en la producción y comercialización de un fruto completamente orgánico, generando experiencias satisfactorias en nuestros consumidores, expandiendo nuestros mercados y consolidando

nuestro reconocimiento tanto en región como nacional.

(Arándanos las Brisas, 2022)

### Valores

Respeto	Honestidad
Responsabilidad	Compromiso
Felicidad	Colaboración
Servicio	Esfuerzo
Lealtad	Eficiencia

### Estructura Organizacional

**Arándanos las Brisas S.A.S**, es una empresa Mipyme, que se considera como una empresa familiar, su estructura es muy básica y las funciones y/o actividades son desempeñadas por una misma persona.

**Gerente General:** Administrador, toma la mayoría de las decisiones más importantes para la empresa, encargado del personal.

**Jefe de Producción:** Encargado de la producción, cultivo, cuidado e inspección del fruto.

**Jefe de Comercialización y Ventas (Facturación):**

Se encarga de las negociaciones, buscar clientes, trato con proveedores, la distribución del producto, de la promoción y marketing de la empresa.

**Ingeniero Agrónomo.**

**Operarias.** (5 Mujeres cabeza de hogar, recolectoras) y (2 Hombres trabajo pesado)

**Tabla 2***Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Cuentan con experiencia de más de 8 años como agricultores.	La empresa es pequeña y tiene un alcance limitado.
Conocimiento técnico del cultivo de arándanos.	Estructura organizacional básica.
Compromiso con la producción orgánica de alta calidad.	No cuenta con campañas de marketing y publicidad para llegar a nuevos clientes para aumentar las ventas.
Ubicación estratégica en Cundinamarca; clima de la región propicio para el cultivo de arándanos.	Debilidades en capacitación de sus empleados en técnicas de cultivo orgánico.
	Falta de prácticas empresariales con enfoque en la RSE.
	Depende de un solo producto.
	Falta de inversión en energías limpias y tecnologías sostenibles.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Interés y crecimiento del mercado de productos orgánicos.	Competencia en el sector.
Expansión regional y nacional.	Cambios climáticos que afecten la producción.
Contribución al desarrollo del municipio y mujeres cabezas de hogar.	Desafíos logísticos en la distribución.
Contribución con la generación de empleo.	Cambios políticos y normativas limitantes para la comercialización de fruta.

*Fuente.* Autoría Propia

**Diagnóstico**

Arándanos las Brisas S.A.S., como la empresa seleccionada a la cual se le aplicó un instrumento de recolección de información, a través una encuesta, se le definieron unos indicadores en función de las variables de la norma ISO 26000, para lo cual, se procedió con una



muestra a todos los integrantes de la empresa indiferente de su nivel de mando.

A continuación, el diseño de la encuesta aplicada:

**Tabla 3**

*Diseño de instrumento*

<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>Responsabilidad de la Organización</b>	Porcentaje de empleados que están al tanto de la política de responsabilidad social.	1.1. ¿La organización tiene una política de responsabilidad social establecida?  1.2 ¿Considera que la alta dirección promueve la responsabilidad social?	Gerente General
<b>Responsabilidad de la Organización</b>	Frecuencia de la participación de la alta dirección en actividades relacionadas con la responsabilidad social.	1.3. ¿La alta dirección de la empresa está comprometida con la responsabilidad social?	Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Gerente General
<b>Derechos Humanos</b>	Número de denuncias o quejas relacionadas con violaciones de derechos humanos en la organización.	2.1. ¿La organización respeta los derechos humanos en sus operaciones?	Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Operarias.
<b>Derechos Humanos</b>	Porcentaje de empleados que informan de un	2.3. ¿La organización tiene políticas para prevenir la	Jefe de Producción,

	ambiente de trabajo libre de discriminación y acoso.	discriminación y el acoso en el lugar de trabajo?	Jefe de Comercialización y ventas, Operarias.
<b>Prácticas Laborales</b>	Porcentaje de empleados de diversos grupos demográficos en roles de liderazgo.	3.1. ¿Arádanos las Brisas promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad en el empleo?	Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Operarias.
<b>Prácticas Laborales</b>	Porcentaje de cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones locales.	3.2. ¿Arádanos las Brisas cumple con las leyes laborales y normativas aplicables?	Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Operarias.
<b>Medio Ambiente</b>	Reducción anual de la huella de carbono de la organización.	4.1. ¿La empresa realiza evaluaciones de impacto ambiental de sus operaciones?	Ingeniero Agrónomo
<b>Medio Ambiente</b>	Frecuencia de evaluaciones de impacto ambiental realizadas en proyectos nuevos o existentes.	4.2. ¿Qué medidas y políticas ha implementado la organización para minimizar su impacto ambiental y social en la comunidad?	Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Ingeniero Agrónomo,

<b>Prácticas Operacionales Justas</b>	Número de quejas o denuncias relacionadas con prácticas comerciales injustas o éticamente cuestionables recibidas por la organización.	5.1. ¿Arádanos las Brisas se involucra en prácticas comerciales justas y éticas?	Operarias. Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas.
<b>Prácticas Operacionales Justas</b>	Porcentaje de información operativa y financiera de la organización disponible públicamente.	5.2. ¿La empresa promueve la transparencia en sus operaciones, tanto financieras como el relacionamiento con las partes interesadas?	Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Ingeniero Agrónomo, Operarias..
<b>Asuntos de Consumidores</b>	Tasa de satisfacción del cliente con la información proporcionada.	6.1. ¿La organización brinda información precisa y transparente a sus consumidores?	Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Ingeniero Agrónomo, Operarias.
<b>Asuntos de Consumidores</b>	Tiempo promedio de respuesta a las consultas o solicitudes de los clientes.	6.2. ¿La organización tiene mecanismos de atención al cliente efectivos?	Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Ingeniero Agrónomo,

<b>Comunidad y Desarrollo</b>	Impacto de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) en las comunidades locales.	7.1. ¿La organización contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera?	Operarias. Gerente General.
<b>Comunidad y Desarrollo</b>	Número de proyectos de responsabilidad social en colaboración con la comunidad.	7.2. ¿La organización participa en proyectos de responsabilidad social en colaboración con la comunidad?	Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Comercialización y ventas, Ingeniero Agrónomo, Operarias.

---

*Fuente.* Autoría Propia

**Tabla 4***Evaluación de la Situación Actual*

<b>Empresa</b>	<b>Arándano las Brisas S.A.S.</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Cualitativa</b>	<b>Cuantitativa (1-5)</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>	<p>Arándanos las Brisas S.A.S es una Mipyme que ofrece un producto inigualable en el mercado: arándanos orgánicos de alta calidad que aportan beneficios a la salud. La calidad y el sabor de sus arándanos son altamente valorados por sus clientes, lo que les otorga una ventaja competitiva en el mercado.</p>	4,8
<b>Reputación</b>	<p>La empresa ha construido un reconocimiento a lo largo de sus aproximados ocho años de trayectoria en la vereda Taitiva, sin embargo, esta es local. Se reconoce su presencia debido a la contribución a la generación de empleo en el municipio de Lenguazaque. Por otro lado, no se evidencian buenas prácticas para la aplicación de mecanismos que ayuden a la disminución de la contaminación del medio ambiente y su entorno.</p>	3,5
<b>Atracción y retención de Terceros</b>	<p>La empresa no cuenta con una segmentación de mercado pues vende a diversos grupos de interés (jóvenes, adultos, personas de la tercera edad, distribuidores de fruta, proveedores), su enfoque es el servicio al cliente lo que ha permitido desarrollar una retención de sus clientes actuales. No obstante, es importante destacar que su capacidad de producción es limitada debido a su tamaño para</p>	2,9

<b>Motivación, compromiso y productividad</b>	<p>nuevos clientes. Esto es un factor para considerar al momento de evaluarla.</p> <p>La empresa, siendo de naturaleza familiar, demuestra una fuerte motivación y compromiso en su deseo de ser rentable y sostenible a largo plazo. Su contribución a la comunidad y su enfoque en la producción de alimentos orgánicos destacan en el cuidado a la salud. Esto es esencial para una implementación exitosa de prácticas de RSE, pero se evidencia, una débil gestión del Talento Humano para el reconocimiento de sus deberes, además de la importancia de la capacitación del recurso.</p>	3.0
<b>Percepción financiera</b>	<p>La empresa gestiona sus finanzas de manera responsable, a pesar de que actualmente tiene un endeudamiento a largo plazo (5 años), sus obligaciones están al día, y sus movimientos de caja y flujo de efectivo es positivo. La empresa no cuenta con pago a plazos/cuotas por la venta de su producto, por ende, facilita el flujo, por lo que indica una base financiera sólida.</p>	4,2
<b>Relación con terceros</b>	<p>La empresa mantiene una muy buena relación con sus proveedores, los cuales son reconocidos en el mercado, sin embargo, presenta ausencia en la transparencia en sus procesos internos y falta de información al cliente externo, asimismo, se debe revisar el relacionamiento con el cliente interno.</p>	3.8
	<b>Promedio</b>	3,55
	<b>Desviación Estándar</b>	0,873689495
	<b>Coefficiente de Variación</b>	<b>0,246109717</b>

---

*Fuente. Autoría Propia*

Con base en la información proporcionada, se observa que Arándanos las Brisas S.A.S., presenta ciertas limitaciones en su estructura y gestión organizacional, aunque las deficiencias identificadas no son de gran impacto, es importante reconocer que la empresa debe implementar acciones estratégicas que permitan algunos ajustes para fortalecer sus prácticas empresariales y garantizar una sostenibilidad a largo plazo.

La tendencia general de los resultados sugiere cierta uniformidad, ya que su tendencia es un resultado homogéneo, indicando que las áreas de mejora no requieren cambios drásticos, pero sí ajustes focalizados. En este sentido, es crucial considerar la implementación de cambios que no solo aborden las deficiencias identificadas, sino que también impulsen la coherencia y la mejora continua en el direccionamiento estratégico de la empresa, así como la implementación de los principios de la norma ISO 26000.

A continuación, la interpretación del mecanismo de implementación aplicado a la empresa:

### **Tabla 5**

#### *Interpretación Resultados*

<b>Análisis Resultados de la Encuesta</b>	
<b>Materia Fundamental o variables</b>	<b>Análisis</b>
<b>Responsabilidad de la Organización</b>	Se evidencia que la empresa en gran medida tiene una política de responsabilidad establecida, pero no llega a ser perfecta, por lo cual se hace necesario que la alta dirección de la organización implemente medidas que aporten aún más al mejoramiento continuo, con el fin de generar un negocio sostenible, mejorando

### **Derechos Humanos**

las condiciones y prácticas laborales además del cuidado del medio ambiente.

Es importante crear una dirección de Recursos Humanos donde los empleados puedan acudir en caso de sentir si están en riesgo o se le están violando sus derechos, donde sean atendidos, escuchados y analizado sus casos y se intervenga por parte de los directivos de la empresa con el fin de tener una respuesta positiva al caso planteado por el personal.

### **Prácticas Laborales**

La empresa cumple con la leyes laborales y normativas, además de promover la igualdad en el empleo, para mejorar esa materia se puede aplicar planes de mejoramiento, tener una oficina de control interno que tenga a cargo detectar los posibles casos que sean susceptibles de ayuda implementando planes de acción.

Se establece que se hacen evaluaciones con el fin de medir el impacto ambiental en las operaciones, pero no resultan ser las suficientes para lograr evidenciar un nivel de incidencia real de las actividades frente a una posible contaminación.

### **Medio Ambiente**

Se evidencia que las medidas más implementadas para minimizar el riesgo ambiental y de la comunidad son los programas de reciclaje, apoyo a proyectos comunitarios y la capacitación del empleo local, por su parte, las menos ejecutadas resultan ser las inversiones en energía limpia, uso de tecnologías sostenibles y colaboración con organizaciones.

### **Prácticas Operacionales Justas**

La empresa arádanos las brisas coloca en práctica las normas éticas y justas, pero según los resultados de las encuestas realizadas, podemos decir que falta un poco más de capacitación a los empleados en estos temas, pues puede ser que no todos están capacitados correctamente en estos temas éticos y justos, esto con el fin de promover la transparencia en las operaciones.

### **Asuntos de Consumidores**

La empresa brinda a sus consumidores una información veraz y confiable, según los resultados de la encuesta, por lo cual se debe



### **Comunidad y Desarrollo**

trabajar para mantener e incluso mejorar este indicador, pues vemos que la atención a los clientes tiene un 18% de desfavorabilidad, lo que nos muestra que se debe mejorar o capacitar más este aspecto, con el fin de mantener nuestra imagen y satisfacer al máximo las necesidades de la clientela. Se determinó que la empresa si contribuye con el desarrollo sostenible en las comunidades donde desenvuelve su actividad económica, generando no solo proyectos de responsabilidad social y sostenibles, si no también ayudando al crecimiento de las comunidades donde opera.

*Fuente.* Autoría Propia

Del mismo modo, se cuenta con una calificación a las diferentes materias de la ISO 2600 de acuerdo con los diferentes aspectos de la empresa y valoración dada por los integrantes de la organización:

**Tabla 6**

*Evaluación Asuntos de la RSE*

<b>Asuntos</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Calificación</b>
<b>Derechos Humanos</b>		3,7
Debida diligencia		4
Situaciones de Riesgo		3
Evitar la complicidad		4
Resolución de reclamaciones		3
Discriminación a grupos vulnerables		3
Derechos civiles y políticos		4
Derechos económicos, sociales y culturales		4
Principios y derechos en el trabajo		5

<b>Prácticas laborales</b>		4,2
Trabajo y relaciones laborales		4
Condiciones de trabajo y SS		5
Diálogo social		4
Salud y seguridad ocupacional		4
Desarrollo humano y formación		4
<b>Medio Ambiente</b>		4
Prevención de la contaminación	Se hacen evaluaciones para medir el impacto ambiental pero no son suficientes.	3
Uso sostenible de los recursos		5
Mitigación y adaptación al cambio climático		5
Protección del medio ambiente	Falta por ser implementadas unas medidas específicas para minimizar el impacto ambiental.	3
<b>Prácticas justas de operación</b>		4,6
Anticorrupción		5
Participación política responsable		5
Competencia justa		5
Promoción de la RSE en la cadena de valor	No se evidencian algunas políticas que contribuyan a mejorar continuamente la RSE.	3
Respeto a los derechos de propiedad		5
<b>Consumidores</b>		3,8
Prácticas justas de marketing	La empresa promueve campañas justas y éticas de mercadeo.	5
Protección de la salud y seguridad del consumidor		5
Consumo sostenible		4

Servicio de atención al cliente		3
Protección y privacidad de datos	La empresa no tiene un manejo controlado de la información de sus clientes.	3
Acceso a servicios esenciales		3
Educación y toma de conciencia		4
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>		<b>4,4</b>
Participación activa de la comunidad	La comunidad participa activamente en los proyectos en los que se ve involucrada la empresa.	5
Educación y cultura		4
Creación de empleo y desarrollo de habilidades		5
Desarrollo y acceso a la tecnología		3
Generación de riqueza e ingresos	La empresa genera empleo en las comunidades cercanas a sus centros de operación.	5
Salud		4
Inversión Social		5
	<b>Promedio</b>	<u>4,11</u>
	<b>Desviación Estándar</b>	<u>0,353553391</u>
	<b>Coefficiente de Variación</b>	<u><b>0,089507187</b></u>

*Fuente.* Autoría Propia

Por lo anterior, se sugiere evaluar los principios de la norma ISO 26000, incorporando un instrumento específico para medir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfoque que proporcionarán un marco sólido para la implementación de buenas prácticas empresariales sostenibles. Algunos puntos clave a considerar para la mejora podrían incluir:

Gestión del Talento Humano: establecer programas de reconocimiento y capacitación

continua para fortalecer el conocimiento técnico y el compromiso que permitan aumentar la productividad de los empleados, así como mejorar el relacionamiento interno de los colaboradores y contribuir a su bienestar con el desarrollo personal y profesional.

Evaluar la posibilidad de aumentar la capacidad de producción para atender a nuevos clientes.

**Prácticas Ambientales.** implementar mecanismos para reducir la contaminación del medio ambiente, considerando prácticas eco-amigables, energías limpias y el uso de energías sostenibles en la producción de arándanos.

**Transparencia y Comunicación.** mejorar la transparencia en los procesos internos, brindando información más clara tanto a los clientes externos como al personal interno, con un fin de ser ejemplo para las relaciones con los grupos de interés.

**Relación con Clientes Internos y Externos.** evaluar y fortalecer la relación con los clientes internos, considerando sus necesidades y expectativas.

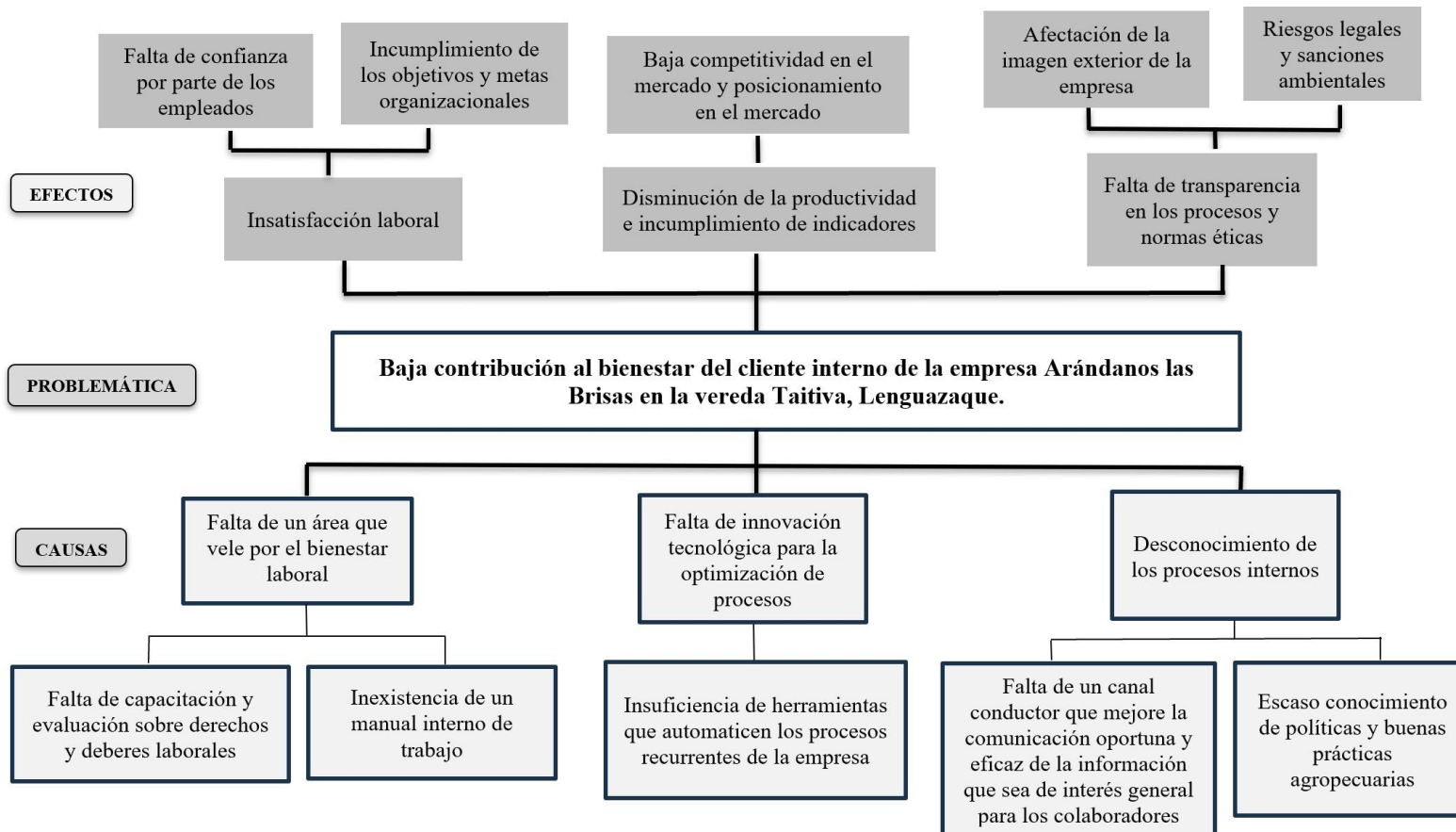
Mejorar la comunicación con los clientes externos para fortalecer la confianza y la lealtad, aportando está a la reputación de la empresa.

La implementación de estos ajustes contribuirá a alinear la empresa con las mejores prácticas empresariales, promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

## Matriz de Marco Lógico

**Figura 3**

### Árbol de Problemas



Fuente. Autoría Propia

Después de aplicada la encuesta a los colaboradores de Arándanos las Brisas S.A.S., se han obtenido insumos valiosos para su estudio, donde estos generaron resultados que permitieron diseñar un árbol de problemas.

Dado que el árbol de problemas facilita la planificación y la identificación de una problemática principal para el respectivo análisis, en donde se encuentran reflejados las causas y efectos de un problema específico. La problemática central identificada en el contexto de la empresa "Arándanos Las Brisas" en la vereda Taitiva, Lenguaque, radica en la insuficiente contribución al bienestar del cliente interno. Este aspecto repercute directamente en el desempeño de los trabajadores, evidenciando una relación entre la carencia de estrategias impulsadas desde la alta gerencia y el bienestar laboral.

La ausencia de enfoque en el bienestar de los empleados por parte del área de talento humano afecta su motivación, compromiso y lealtad hacia la empresa. Esta situación puede impactar negativamente en la productividad y eficiencia laboral, ya que un equipo desmotivado tiende a presentar menores niveles de compromiso y rendimiento.

Además, se detecta una carencia en la implementación de mecanismos para evaluar y mitigar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa. La falta de consideración hacia aspectos ambientales relevantes puede conducir a una imagen negativa ante la comunidad y el entorno en el que se desenvuelve la empresa. En un contexto donde la responsabilidad social y ambiental adquiere cada vez mayor relevancia, una percepción desfavorable en estos aspectos puede perjudicar la reputación y la aceptación de la empresa en la comunidad local y entre los consumidores. Por consiguiente, los resultados de la empresa "Arándanos las Brisas S.A.S" se enfrenta a un desafío que impacta directamente tanto a su responsabilidad social como al bienestar de sus trabajadores.

En el contexto del Árbol de Objetivos, el propósito es enriquecer la Responsabilidad Social de la empresa Arándanos Las Brisas S.A.S. y promover el bienestar de sus trabajadores.

Este enfoque busca abordar las causas identificadas, ofreciendo una ruta clara para lograrlo.

Para alcanzar estos objetivos, se propone la creación de un área especializada en el cuidado del bienestar laboral, esto como vía no solo para añadir valor a los trabajadores, sino que también permitirá contribuir en el beneficio de la comunidad.

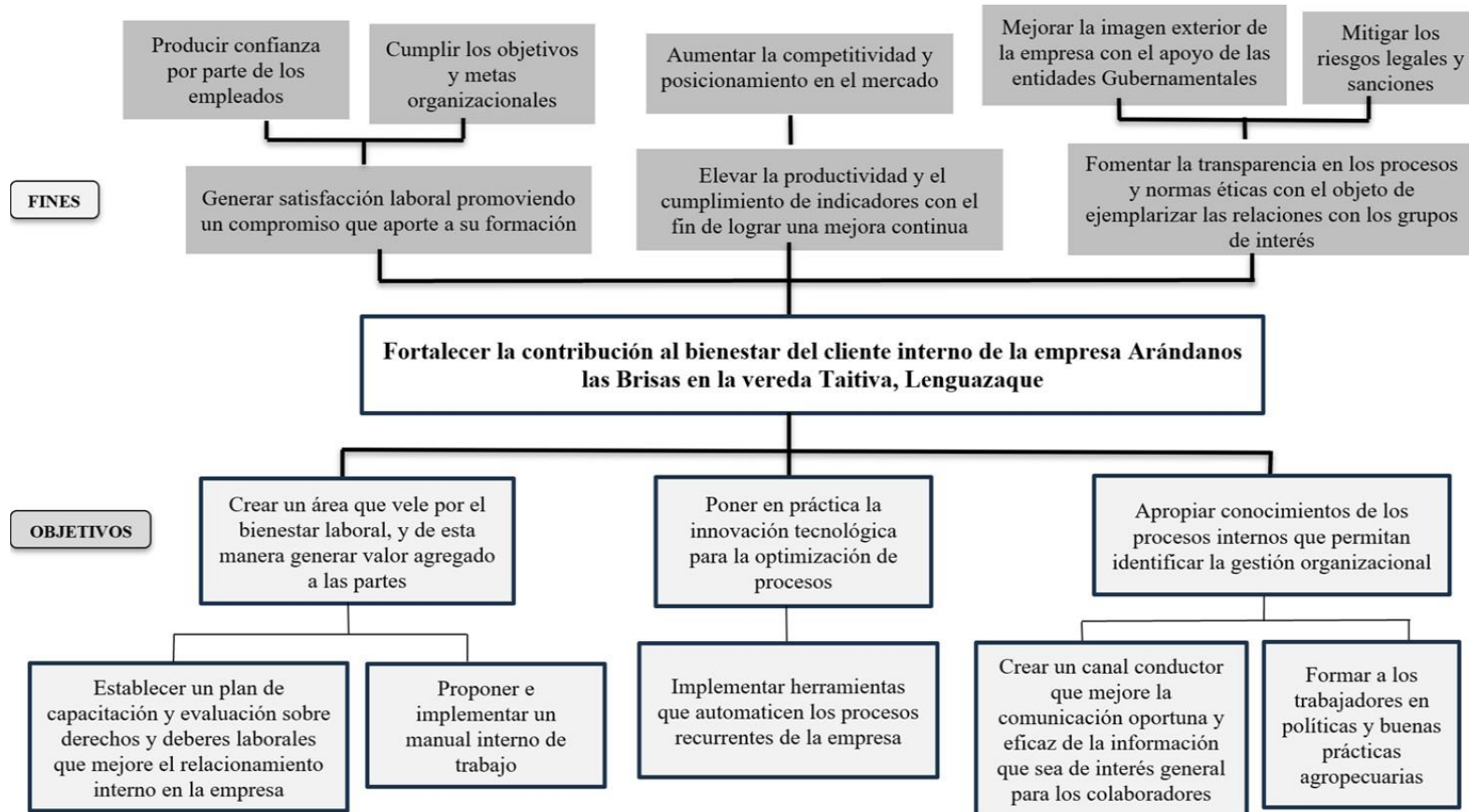
A su vez, la iniciativa fortalecería la gestión interna, brindando apoyo al cliente interno, y se alinearía con los esfuerzos de la responsabilidad social empresarial, promoviendo la innovación tecnológica para optimizar procesos y conservar el medio ambiente.

Por lo que, se insta a la empresa a implementar medidas concretas para mejorar su imagen externa y sostener su compromiso con la responsabilidad social y el bienestar laboral, lo que conllevará a mejorar su posición en el mercado, y cumplir con sus obligaciones éticas y medioambientales, contribuyendo al progreso del municipio de Lenguazaque y cultivando relaciones comerciales sólidas con los stakeholders a largo plazo.

A continuación, una propuesta del árbol de objetivos para la empresa Arándanos las Brisas:

**Figura 4**

*Árbol de Objetivos*



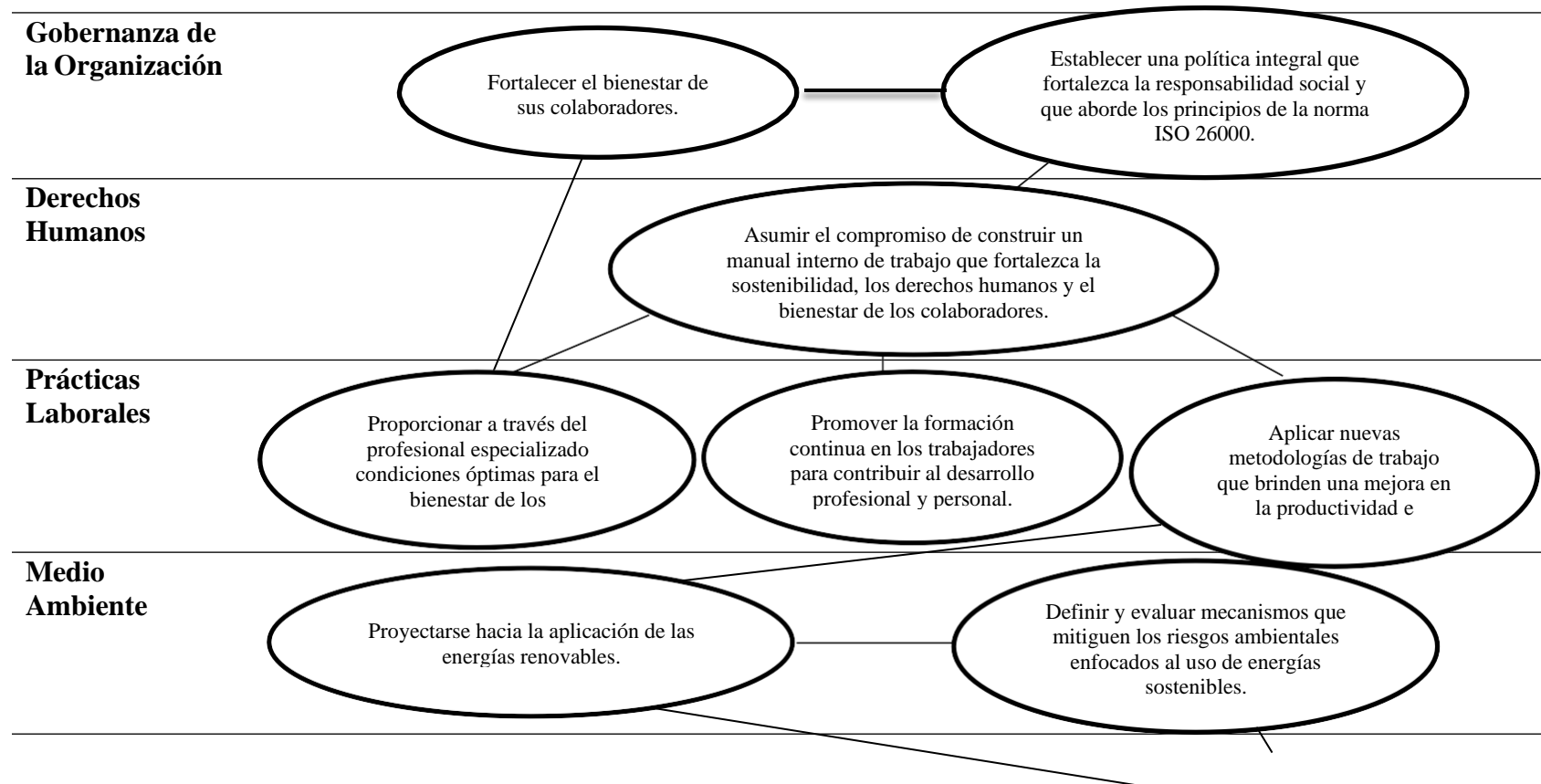
Fuente. Autoría Propia

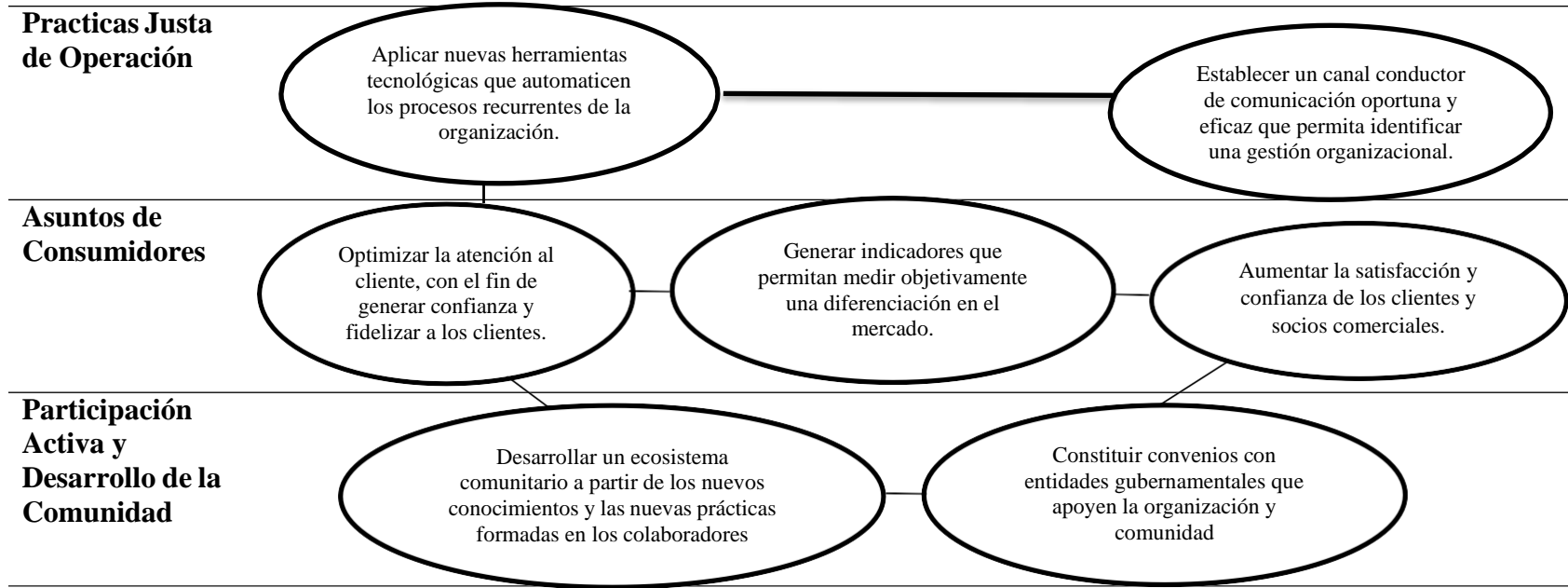


## Mapa Estratégico

Figura 5

Mapa estratégico - Arándanos las Brisas S.A.S.





Fuente. Arándanos las Brisas S.A.S.

Los stakeholders de la empresa "Arándanos Las Brisas" incluyen a sus empleados, clientes, proveedores, socios y la comunidad donde opera la empresa. Cada uno de estos grupos tiene un interés en las actividades y el desempeño de la empresa, por lo que, su satisfacción y participación son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de la organización.

A continuación, se relaciona los Stakeholders representativos para Arándanos las Brisas

**Tabla 7**

*Stakeholders*

---

<b>Arándanos las Brisas – Stakeholders</b>	
<b>Colaboradores (Cliente interno, colaboradores)</b>	Se ven directamente afectados por la implementación de la norma ISO 26000 y la falta de una política de responsabilidad. Su percepción sobre la implementación y el impacto ambiental y social influye en la reputación de la empresa.
<b>Clientes y Socios Comerciales (Proveedores).</b>	La falta de una política de responsabilidad podría influir en su decisión de hacer negocios con la empresa y en su percepción de su compromiso social y ambiental.

---

*Fuente.* Autoría Propia

El mapa estratégico de Arándanos las Brisas S.A.S., se centra en el desarrollo e implementación de una política de responsabilidad social empresarial. Estas acciones buscan fortalecer la posición de la empresa en términos de responsabilidad generando la confianza con el cliente interno, grupos de interés y comunidad en general.

### **Dimensión Económica**

Se han definido objetivos para esta dimensión que se centran en dos aspectos clave: la innovación tecnológica y el aumento de la productividad mediante el cumplimiento de indicadores específicos. El propósito primordial es alcanzar una mejora continua y optimizar los procesos. Para lograrlo, se han diseñado estrategias que buscan la implementación de programas de asistencia técnica y financiera para fortalecer el sector agropecuario. Además, se pretende optimizar los procesos que contribuyen al desarrollo del talento humano, con el objetivo de lograr mejoras sostenidas y un mayor posicionamiento competitivo.

### **Dimensión Social**

Como eje central del mapa estratégico tenemos asegurar el bienestar laboral, reconociendo la importancia fundamental del recurso humano en el crecimiento y desarrollo productivo de Arándanos las Brisas. Con este propósito en mente, se han establecido dos objetivos clave: la creación de un área dedicada al bienestar laboral del personal interno y la promoción activa de la satisfacción en el trabajo. Estos objetivos están diseñados para fomentar una conexión sólida con los empleados, contribuyendo así a su desarrollo tanto personal como profesional.

La estrategia definida es establecer espacios que faciliten la interacción entre nuestros

colaboradores y la comunidad, que permitan la interacción de nuestros trabajadores con el ecosistema comunitario, a fin atender las necesidades de nuestros grupos de interés, fortaleciendo así los lazos entre la empresa y su entorno.

### **Dimensión Ambiental**

Como una de las dimensiones de mayor interés para la empresa y su comunidad/entorno, se estableció como objetivo la importancia de apropiar conocimientos de los procesos internos, que permita a los trabajadores conocer políticas y buenas prácticas agropecuarias. Para la estrategia se definirán la creación de un manual operativo que permita sensibilizar al personal en la importancia del cuidado del medio ambiente y que a su vez plantee mecanismos para el uso adecuado de las energías renovables, lo que promoverá un correcto actuar de la organización y que, al mismo tiempo la orienten hacia el cumplimiento de los objetivos ambientales.

Cada dimensión del plan estratégico busca generar beneficios tangibles, ya sea a través de una mayor productividad, ganancias, mejoras en el bienestar y calidad de vida de los trabajadores, así como relaciones más sólidas con la comunidad, sin dejar de lado, prácticas empresariales más sostenibles.

## Plan de Mejoramiento

**Tabla 8**

*Plan de acción y de seguimiento*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Plazo</b>
<b>Económica</b>	Poner en práctica la innovación tecnológica para la optimización de procesos.	Implementar programas de asistencias técnicas y financieras para el fortalecimiento agropecuario como una estrategia para la optimización del desarrollo de medidas que permitan reducir los costos operativos.	Tercerización de formulación de asistencias técnicas. \$ 2.000.000	- Resultados de los estados financieros.	Semestral
		Buscar y seleccionar socios tecnológicos que permitan fortalecer los conocimientos y los activos de interés	Actualización de plataformas \$3.000.000. Maquinaria Tecnológica \$ 5.000.000.	- Porcentaje de aumento de productividad vs meses anteriores. - Medición de tiempos/procesos	Semestral

	estratégico y procesos operativos.			
Elevar la productividad y el cumplimiento de indicadores con el fin de lograr una mejora continua.	Implementar mejoras continuas en los procesos operativos que genere optimización de los procesos, y a su vez contribuyan al desarrollo del talento humano, buscando una mejora sostenida y un mayor posicionamiento competitivo, a través de la medición de tiempos y movimientos, un análisis DOFA, relación entre la producción y los costos operativos.	Inversión en medición de tiempos, estudios del mercado, análisis DOFA.	-	Trimestral
		\$ 1.300.000	- Seguimiento periódico.	
			- Índice de Eficiencia Operativa (IEO)	
			-	

<b>Social</b>	Crear un área que vele por el bienestar laboral, y de esta manera generar valor agregado a las partes.	Promover espacios que permitan la interacción de nuestros trabajadores con el ecosistema comunitario, a fin atender las necesidades de nuestros grupos de interés.	\$ 700.000 representado en un porcentaje económico para la celebración de espacios sociales.	-Número de proyectos anuales de responsabilidad social en colaboración con la comunidad.  -Impacto de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) en las comunidades locales.	Mensual
		Generar campañas con apoyo de entidades gubernamentales donde se logre la mayor convocatoria de la comunidad para dar a	Se estima una inversión aproximada de \$5.000.000 para la convocatoria, proporcionando la fruta, y temas de	de la comunidad capacitada e incremento en el número de clientes.  -Indicé de disminución de la	2 veces al año.



	conocer los beneficios del consumo del arándano a través de una nutrición saludable.	apoyo logístico.	desnutrición local.	
Generar satisfacción laboral promoviendo o un compromiso que aporte a su formación.	Cultivar un ambiente de confianza y compromiso entre los empleados, promoviendo una activa participación, alineando sus esfuerzos individuales con los objetivos y metas organizacionales para lograr un mayor éxito colectivo de la empresa.	Talleres de integración \$600.000	- Encuesta de nivel de satisfacción de los empleados.  - % de retención de empleados.  - Frecuencia de rotación de personal.	2 veces al año
Fomentar la transparencia en los procesos y normas	Establecer políticas y procedimientos transparentes, promoviendo	\$ 3.500.000	-Índice de Cumpliment o y Transparenci a Empresarial	Anual

éticas con el objeto de ejemplarizar las relaciones con los grupos. una cultura interna de ética y transparencia mediante programas de capacitación, y la colaboración activa con entidades gubernamentales para participar en iniciativas de sostenibilidad que aporten a la comunidad.

<b>Ambiental</b>	Apropiar conocimientos de los procesos internos que permitan identificar la gestión organizacional.	Generar políticas, guías o directrices empresariales que promuevan un correcto actuar de la organización y que, al mismo tiempo la orienten hacia el cumplimiento de los objetivos ambientales.	El recurso económico asignado será de \$0, ya que buscaremos el respaldo de entidades gubernamentales que nos brinden servicios de capacitación y recursos para la protección ambiental de	- Porcentaje de reducción anual de la huella de carbono de la organización. -Frecuencia de evaluaciones de impacto ambiental realizadas en proyectos nuevos o existentes.	Anuales
------------------	---	---	--	--	---------

	manera gratuita.	Cuatrimestral
Elaborar un manual operativo que permita sensibilizar al personal en la importancia del cuidado del medio ambiente y que a su vez plantee mecanismos para el uso adecuado de las energías renovables.	Capacitación y contratación de personal idóneo: \$ 3.800.000	Número de empleados capacitación vs número de la planta total.

---

*Fuente.* Autoría Propia

Con el planteamiento del plan de acción y seguimiento de la microempresa Arándanos las Brisas S.A.S., se pretenden definir objetivos, metas y plazos, así como estrategias que aporten al direccionamiento estratégico de la organización. Las dimensiones analizadas agrupan actividades relevantes para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE, y así mismo, el relacionamiento con los colaboradores (steakholder), lo cual permite obtener resultados sostenibles durante un largo tiempo.

## Conclusiones

La comprensión profunda de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su impacto en las decisiones estratégicas es esencial para fortalecer la gestión de Arándanos las Brisas. Esta comprensión proporcionará a las directivas las herramientas necesarias para identificar brechas y dinámicas organizacionales, permitiendo así la adopción de ventajas competitivas y una toma de decisiones más informada y sostenible en el tiempo; esto se llevará a cabo a través de un plan de acción y seguimiento formulado para este proyecto. Se estableció un proceso sistemático de gestión que permite a la empresa reconocer que sus servicios, componentes y operaciones, entre otros, tienen efectos tanto positivos como negativos en las dimensiones social, económica y ambiental.

El análisis del marco institucional y la gestión organizacional de Arándanos las Brisas S.A.S., a través de instrumentos de recolección de información ha permitido visualizar áreas que deberán replantear su misionalidad en pro de lograr un bienestar general, una mejor productividad, una mitigación en el marco ambiental, un mayor relacionamiento con los grupos de interés, por lo que, se hace esencial implementar acciones estratégicas específicas que aborden estas deficiencias y promuevan la sostenibilidad y estabilidad de la empresa en el tiempo, alineándola con los Objetivos de Desarrollo Organizacional (ODS). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basada en principios de sostenibilidad y ética, incentiva a las empresas a ser conscientes de su impacto en la sociedad y el medio ambiente y a promover un cambio positivo en estos aspectos. La adopción de prácticas de RSE puede mejorar la reputación de la empresa y beneficiar a la sociedad y al entorno. Los resultados muestran una tendencia homogénea que indica la necesidad de ajustes focalizados en la gestión estratégica de la empresa. Se recomienda la implementación de la norma ISO 26000 y la adopción de un instrumento específico para medir la RSE. La incorporación de estos marcos proporcionará una base sólida

para mejorar las prácticas empresariales sostenibles, con énfasis en áreas como gestión del talento humano, prácticas ambientales, transparencia y relaciones con clientes internos y externos.

La evaluación detallada revela que Arándanos las Brisas S.A.S., tiene oportunidades claras para fortalecer su estructura y gestión organizacional. Aunque las deficiencias identificadas no son disruptivas, se recomienda implementar acciones estratégicas centradas en ajustes específicos para consolidar prácticas empresariales sostenibles a largo plazo. La alineación con la norma ISO 26000 y la aplicación de ajustes en áreas clave como gestión del talento humano, prácticas ambientales y relaciones con clientes internos y externos impulsarán la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa. Estos cambios no solo mejorarán la posición en el mercado, sino que también cumplirán con responsabilidades éticas y ambientales, contribuyendo al desarrollo de Lenguazaque y estableciendo relaciones comerciales sólidas con stakeholders a largo plazo.

### Referencias Bibliográficas

- Arándanos (2022). Arándanos las Brisas S.A.S., Cultivo de frutas tropicales y subtropicales, LENGUAZAQUE. <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/arandanos-brisas-sas>
- Castro, A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Ed. Pensamiento y Gestión. Universidad del Valle. <https://docplayer.es/8698067-Crecimiento-empresarial-basado-en-la-responsabilidad-social.html>
- Carneiro, M. (2019). Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Junta de Andalucía. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/1\\_1761\\_guia\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_interna\\_y\\_recursos\\_humanos-publicacion\\_carl.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/1_1761_guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_humanos-publicacion_carl.pdf)
- De Castro, G.M. (2008). Reputación empresarial y Ventaja Competitiva (p. 29). España: ESIC Editorial. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000143&pid=S1657-6276201200010000200026&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000143&pid=S1657-6276201200010000200026&lng=en)
- Daft, R.L. (2000). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensam. gest. no.32 Barranquilla. Scielo. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100002#n3](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002#n3)
- Gutiérrez Pérez, C. & Gutiérrez Cánovas, C. (2009). La actuación frente al cambio climático: guía para un consumo sostenible. Editum. Ediciones de la Universidad de Murcia, 27-67. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/54368?page=27>

- Hériz, Belda I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible. Editorial Tébar Flores, 16-66. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998?page=16>
- Herrera, H. M. (2005). Responsabilidad social empresarial. Ed. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/responsabilidad-social-empresarial/>
- Hoof, B. V. (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental, 17-63. Universidad de los Andes. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>
- 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)
- Jeménez, I. (2004). Responsabilidad Social de la Empresa y Finanzas Sociales. Andalucía: Ediciones Akal. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PNwiPRFG8YoC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Responsabilidad+Social+de+la+Empresa+y+Finanzas+ Sociales.+Andaluc%C3%ADa:+Ediciones+Aka&ots=8XLINpKx5r&sig=iNuH7fAtVB3h4Z3fyhTcMADw-28#v=onepage&q&f=false>
- Meadows, D. (1972). Los Límites del Crecimiento. Massachusetts: Club de Roma. <https://blocs.xtec.cat/dcolellcs/files/2019/09/Sobre-Meadows.pdf>
- McDonough, W., Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. Edit. North Point Press ISBN-13: 978-0865475878.
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). El consumo sostenible como perspectiva innovadora. B – EUMED, 7-72. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>

Shiva, V. (2005). Earth democracy. <https://doi.org/10.5040/9781350219755>

Sosa, M., Hernández, F., Arencibia, Y. (2007). La contabilidad de gestión y el medio ambiente n la empresa. Argentina: El Cid Editor.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100003)



## Apéndices

### Apéndice A

#### *Formato de Recolección de Información*

---

Encuesta de medición Responsabilidad Social Empresarial RSE - Arándanos las Brisas S.A.S

Estimados empleados de Arándanos las Brisas, queremos contar con su valiosa opinión y participación para entender mejor cómo la empresa puede mejorar sus prácticas de RSE y contribuir al bienestar de la comunidad.

---

**Seleccione el cargo que desempeña:**

Gerente General

Jefe de Producción

Jefe de Comercialización y ventas (Facturación)

Ingeniero Agrónomo

Operario

---

**2. ¿La organización tiene una política de responsabilidad social establecida?**

Si

No

---

**3. ¿Considera que la alta dirección promueve la responsabilidad social? ¿Considera que la alta dirección promueve la responsabilidad social?**

Si

No

No estoy seguro(a)

---

**4. ¿La alta dirección de la empresa está comprometida con la responsabilidad social?**

Totalmente comprometida.

Comprometida en gran medida.

Moderadamente comprometida.

Poco comprometida.

No está comprometida en absoluto.

---

**5. ¿La organización respeta los derechos humanos en sus operaciones?**

Si

No

No estoy seguro(a)

---

**6. ¿La organización tiene políticas para prevenir la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo?**

Sí, la organización tiene políticas claras y efectivas para prevenir la discriminación y el acoso.

Sí, la organización tiene políticas, pero podrían mejorarse para ser más efectivas.

Sí, la organización tiene políticas, pero no se aplican de manera consistente. Seguro.

No, la organización no tiene políticas para prevenir la discriminación y el acoso.

No estoy seguro(a)

---

**7. ¿Arándanos las Brisas promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad en el**

<b>empleo?</b>
Si
No
No estoy seguro(a)
<b>8. ¿Aráندانos las Brisas cumple con las leyes laborales y normativas aplicables?</b>
Si
No
<b>9. ¿La empresa realiza evaluaciones de impacto ambiental de sus operaciones?</b>
Si
No
No estoy seguro(a)
<b>10. ¿Qué medidas y políticas ha implementado la organización para minimizar su impacto ambiental y social en la comunidad?</b>
Programas de reciclaje y gestión de residuos.
Apoyo a proyectos comunitarios y sociales.
Uso de tecnologías y prácticas sostenibles.
Inversiones en energía limpia y eficiencia energética.
Capacitación y empleo local.
Colaboración con organizaciones locales.
Todas las anteriores.
Otras.
<b>11. ¿Aráندانos las Brisas se involucra en prácticas comerciales justas y éticas?</b>
Si
No
No estoy seguro(a)
<b>12. ¿La empresa promueve la transparencia en sus operaciones, tanto financieras como el relacionamiento con las partes interesadas?</b>
Si
No
No estoy seguro(a)
<b>13. ¿La organización brinda información precisa y transparente a sus consumidores?</b>
Si
No
<b>14. ¿La organización tiene mecanismos de atención al cliente efectivos?</b>
Si
No
<b>15. ¿La organización contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera?</b>
Si
No

---

**16. ¿La organización participa en proyectos de responsabilidad social en colaboración con la comunidad?**

---

Sí, la organización participa activamente en proyectos de responsabilidad social en colaboración con la comunidad.

Sí, la organización ha participado en algunos proyectos, pero no de manera constante.

Sí, la organización ha participado en proyectos de responsabilidad social, pero no en colaboración con la comunidad.

No, la organización no participa en proyectos de responsabilidad social en colaboración con la comunidad.

No estoy seguro.

---

¡Gracias por su participación!

---