

Formulación del Plan Estratégico

Diana Marcela Lechuga

Hamilton Cardona

Johanna Andrea Rivero

Liliana Marcela Silva Romero

Marcela Colorado Gallego

Asesor

Julio Alejandro Núñez Guevara

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contable, Económicas y de Negocios – ECACEN

Programa Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios por darnos la capacidad de demostrar las habilidades durante el desarrollo de este diplomado, a nuestras familias y amigos por su comprensión y ayuda mutua, a todos aquellos que creyeron en nosotros y nos apoyaron en este camino que recorreremos, a los seres queridos que nos enseñaron que la perseverancia y el esfuerzo son la clave del éxito para lograr lo que nos proponíamos, a nuestros padres por el amor incondicional y apoyo constante, gracias por ser nuestra guía y motivación a creer en nuestras capacidades y perseverar para que cada uno de nuestros sueños sean alcanzados y logrados con éxito.

A cada uno de los compañeros que hicieron parte de este proceso por ser motivación, apoyo y animándonos cada día a mejorar nuestras capacidades intelectuales, que ha sido fundamental para culminar este proyecto.

Agradecimiento

Quisiéramos expresar nuestros más sinceros agradecimientos primeramente a Dios y a todas las personas que fueron y han sido parte fundamental de este proyecto de grado.

En primer lugar, agradecemos profundamente a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por su formación y aporte de conocimiento en estos periodos educativos lo cuales fueron de gran valor profesional y personal para todos nosotros.

Gracias a nuestro tutor que nos impulsó a seguir, con palabras de aliento, con sabios consejos nos apoyó y motivó a que cada día diéramos todo de nosotros para culminar este proyecto y finalmente gracias a todas esas personas que hicieron parte de alguna u otra manera de nuestra formación su contribución será siempre gratificada.

Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene como objetivo fortalecer aspectos ambientales, sociales y económicos, generando un reconocimiento en el mercado y aportando valor agregado a las organizaciones. En el caso de la empresa Carbones Andinos, la implementación de la norma ISO 26000 serviría como una guía fundamental para identificar y abordar las problemáticas que afectan su gestión, facilitando así la construcción adecuada de su estrategia de RSE.

Se realizó un cuestionario de autoevaluación para empresas basado en la norma ISO 26000 -2016 para identificar las necesidades específicas en Carbones Andinos, con objetividad, consistencia en la evaluación, flexibilidad, cubriendo los campos relacionados, ofreciendo como beneficio mejor desempeño, reputación, transparencia en el cumplimiento de la norma.

Por medio de la encuesta realizada a sus colaboradores se pudo identificar que Carbones Andinos cuenta con una gran base e ideales para el objetivo planteado la norma ISO 26000, pero carece de factores internos identificados como el sentido de pertenencia de sus colaboradores, falta de conocimiento de los procesos que ejecuta la empresa, lo cual deja una percepción de falta de comunicación, capacitación y opinión de la sociedad cercana en los factores sociales y ambientales donde Carbones Andinos debe mostrar una imagen de compromiso y sostenibilidad a empleados y público en general, elaborando un árbol de problemas y por consiguiente un árbol de objetivos para plantear con claridad las acciones a seguir a través de un plan estratégico que permita mejorar y hacer control y seguimiento a cada una de las actividades propuestas.

Palabras Claves: RSE (Responsabilidad Social Empresarial), cuidado del medio ambiente, sostenibilidad, impacto local, normas RRHH, equilibrio comercial.

Abstract

Throughout the phases and activities developed, we seek to detect the problems that affect the company Carbones Andinos in the implementation of the ISO 26000 standard, which would be the guide to achieve a correct construction of CSR (corporate social responsibility).

Through the survey carried out among its collaborators, it was possible to identify that Carbones Andinos has a great base and ideals for the objective set by the ISO 26000 standard, but it lacks internal factors identified such as the sense of belonging of its collaborators, lack of knowledge of the processes carried out by the company, which leaves a perception of lack of communication, training and opinion of the nearby society in social and environmental factors where Carbones6 Andinos must show an image of commitment and sustainability to employees and the general public, developing a problem tree and consequently, a tree of objectives to clearly outline the actions, as well as a strategic plan for improvement with continuous monitoring of the proposed activities.

Keywords: CSR (Corporate Social Responsibility), environmental care, sustainability, local impact, HR standards, commercial balance.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Objetivos	8
Contextualización	9
Aplicación	12
Diagnóstico	18
Plan Estratégico	30
Plan de Mejoramiento	33
Seguimiento y Evaluación	34
Conclusiones	36
Referencias	37

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Instrumento de diagnóstico</i>	20
Tabla 2 <i>Nombre y cargo de los encuestados</i>	22
Tabla 3 <i>Problemas identificados en el plan estratégico</i>	32
Tabla 4 <i>Estrategias, acciones, plazo e indicadores</i>	33
Tabla 5 <i>Acciones y estrategias del plan de mejoramiento</i>	35

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estructura organizacional</i>	16
Figura 2 <i>Desconocimiento de la estructura organizacional</i>	22
Figura 3 <i>Proceso de toma de decisiones</i>	23
Figura 4 <i>Ambiente laboral y discriminación</i>	23
Figura 5 <i>Capacitación sobre derechos humanos</i>	24
Figura 6 <i>Capacitación Laboral</i>	24
Figura 7 <i>Atención a las necesidades de los empleados</i>	25
Figura 8 <i>Medición de recursos y energía</i>	25
Figura 9 <i>Control de desperdicios</i>	26
Figura 10 <i>Relaciones sociales comerciales</i>	26
Figura 11 <i>Consumo responsable</i>	27
Figura 12 <i>Árbol de problemas</i>	28
Figura 13 <i>Árbol de objetivos</i>	29
Figura 14 <i>Mapa de estrategias</i>	30

Introducción

En el siguiente trabajo se presentarán puntos como lo es, el objetivo principal que se tiene en el plan estratégico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el cual, se estará planteando en la empresa Carbones Andinos, esto se realizará con la atención principal de reforzar su desempeño social, empresarial, todo esto se realiza con el fin principal de alinear los propósitos con la norma ISO 26000. En La actualidad se tiene el contexto social empresarial más inclinado y exigente con la sostenibilidad y la responsabilidad, por ende, no solo se implementan estrategias de crecimiento financiero sino también en crecimiento en la contribución de la comunidad y su bienestar si no tener una relación sana con el medio ambiente, mejorando así la construcción de relaciones.

A lo largo de este trabajo encontraremos diferentes problemas que afectan a la empresa, tales como lo son la estimulación de los trabajadores y su área de trabajo, la generación de contaminación ambiental, la toma de decisiones sanas y la escasa prácticas sostenibles.

Para la resolución de estos problemas, fueron abordados con la implementación de diferentes estrategias, los cuales se realizan con diferentes plazos, con el fin de mejorar los procesos internos de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar y mejorar la implementación de la norma ISO 26000 en Carbones Andinos para fortalecer su responsabilidad social, optimizar el desempeño social y empresarial, fomentando prácticas responsables que beneficien tanto a la sociedad como al medio ambiente, cumpliendo con las normas y regulaciones vigentes.

Objetivos Específicos

Realizar capacitaciones periódicas con el personal administrativo y de planta.

Implementar estrategias de consumo responsable.

Programar encuestas periódicas de satisfacción del cliente

Contextualización

La responsabilidad social empresarial (RSE) se refiere al cumplimiento de las compañías en su labor de forma idónea para aportar al bienestar social, económico y ambiental más allá de sus intereses comerciales. Según García (2020) “La RSE implica que las empresas consideren el impacto de sus decisiones y actividades en diversos grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente”

Principios de la RSE

Ética

Las empresas deben operar con integridad, transparencia y respeto a las leyes y regulaciones.

Sostenibilidad

Implica consumo responsable de los medios naturales, buscando disminuir el gasto ambiental y promoviendo actividades que aseguren la salud del planeta para futuras generaciones.

Impacto Social

Las empresas deben contribuir positivamente a la sociedad, apoyando iniciativas locales, promoviendo la inclusión y la diversidad, para ofrecer un futuro mejor a la sociedad cercana.

Diálogo con Partes Interesadas

Mantener una comunicación abierta con todos los grupos de interés para comprender sus necesidades y preocupaciones.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo no es más que un conjunto de normas prácticas y principios en los cuales la empresa es rígida, administrada y controlada garantizando que la empresa opere de

manera responsable y transparente, alineando los intereses de las diferentes partes tales como los accionistas, directivos, empleados y clientes. Estas estipulan las reglas por las cuales se rigen los procesos de llegar a tomar decisiones, redención de cuentas siendo transparente dentro de la misma compañía.

Producción Limpia y Consumo Sostenible

Un producto o servicio sin novedades implica una serie de actividades todas encaminadas a crear un valor adicional a los productos tratando de lograr un ciclo de vida de estos a un tiempo extendido. Este sistema abarca dos conceptos importantes, sostenibilidad y transparencia, dos iniciativas para fortalecerse con el paso del tiempo con el fin de lograr mitigar de alguna manera el impacto negativo que han tenido los procesos industriales sobre el medio ambiente durante décadas.

Cuando se menciona el término de producción limpia se hace referencia a una serie de actividades o tareas que se pueden realizar en productos, procesos y organización de trabajo con el objetivo de minimizar riesgos en los humanos y en el medio ambiente asociados con las emisiones y residuos tóxicos de algunas operaciones industriales.

El consumo sostenible relacionado con el concepto anterior está centrado en un consumo y una utilización de los productos que reducen la cantidad de materiales tóxicos que impactan de forma negativa el medio ambiente. No solo busca una reducción de emisiones sino también una reducción en el uso de recursos naturales conservando y protegiendo la tierra.

La economía circular no es más que aprovechar al máximo los recursos de una organización y hacer de ellos un nuevo servicio sostenible. Solo la intención o el objetivo de la economía circular es una afirmación de la gran contribución que realiza en la disminución de los impactos nocivos que se encuentran hoy en día a nivel mundial en los procesos productivos.

Los daños al medio ambiente no son secretos para ninguno de los habitantes del planeta, es un daño que ya está hecho y en su mayoría ha sido el resultado de los malos procesos, formas y maneras de hacer las cosas y de algunos actos cotidianos. Es de vital importancia si queremos pensar en un mundo para el futuro realizar cambios desde ya, por más pequeños que puedan parecer, cada cambio suma y aporta a la construcción de un planeta libre de desechos y emisiones tóxicas.

La economía circular a través de una producción limpia y un consumo sostenible realiza un gran aporte al impacto ambiental que se vive en el presente. Si los productos están siempre en circulación no solo se genera una ampliación de vida útil que ayudaría a disminuir la producción de productos tóxicos o de generación de residuos porque son productos que los consumidores pueden tener durante más tiempo , si no también brinda la posibilidad de realizar nuevos productos con la disposición final del producto anterior , esto minimiza la utilización de recursos naturales y permite que se empleen varias veces aquellos productos que ya fueron utilizados evitando una dependencia por recursos que se están acabando. (Belda Hériz, I. (2018).

El propósito de estas dos prácticas son las que van a ayudar a mitigar los impactos socio ambientales a la hora de producir y consumir bienes y servicios. Carbones Andinos está comprometida con esta importante práctica ya que somos conscientes de la contaminación que las industrias generan con sus actividades diarias. Queremos hacer parte de la implementación de la norma ISO 26000, porque si bien es cierto no es obligación, pero sí somos conscientes que al producir de manera limpia a través de la optimización de los recursos podemos ser ejemplo a la sociedad y al mundo entero. Con el consumo sostenible podemos reducir todo aquello que genere impacto negativo al medio ambiente.

Aplicación

Marco Institucional

El presente trabajo se desarrolla en el marco del programa de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), específicamente en el Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica, el cual tiene como objetivo principal fortalecer las capacidades de análisis, planificación y gestión estratégica de los estudiantes.

La empresa seleccionada para el desarrollo de este proyecto es Carbones Andinos, una organización que opera en el sector minero y que ha demostrado interés en alinear sus prácticas con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), según la norma ISO 26000.

El marco institucional de este trabajo está fundamentado en los valores de ética, sostenibilidad, impacto social y compromiso con el desarrollo económico, ambiental y social, principios que también son promovidos por la UNAD. A través de este proyecto, se busca generar una contribución significativa al fortalecimiento de las capacidades organizacionales de Carbones Andinos, promoviendo un impacto positivo en sus grupos de interés y en el entorno en el que opera.

Valores

Compromiso

Es fundamental resaltar el propósito individual y colectivo en cada operación realizada en las diferentes acciones dentro de la empresa.

Honestidad

Actuamos de forma correcta, de forma clara e impulsados por valores con ética y un excelente proceso de formación organizacional así mismo se procede dentro y fuera con nuestros

usuarios.

Lealtad

Manejamos fidelidad para con nuestros clientes, con discreción con los principios y cada proceso e información dentro de la empresa, de esta forma también a los clientes dentro y fuera de la empresa.

Perseverancia

Estamos preparados para enfrentar cada reto y dificultad que se presente, tomando medidas preventivas para alcanzar los objetivos trazados.

Sostenibilidad

hacemos nuestra labor promoviendo el compromiso para nuestras futuras generaciones de esta forma se mantiene equilibrio para el medio ambiente, crecimiento económico y bienestar social.

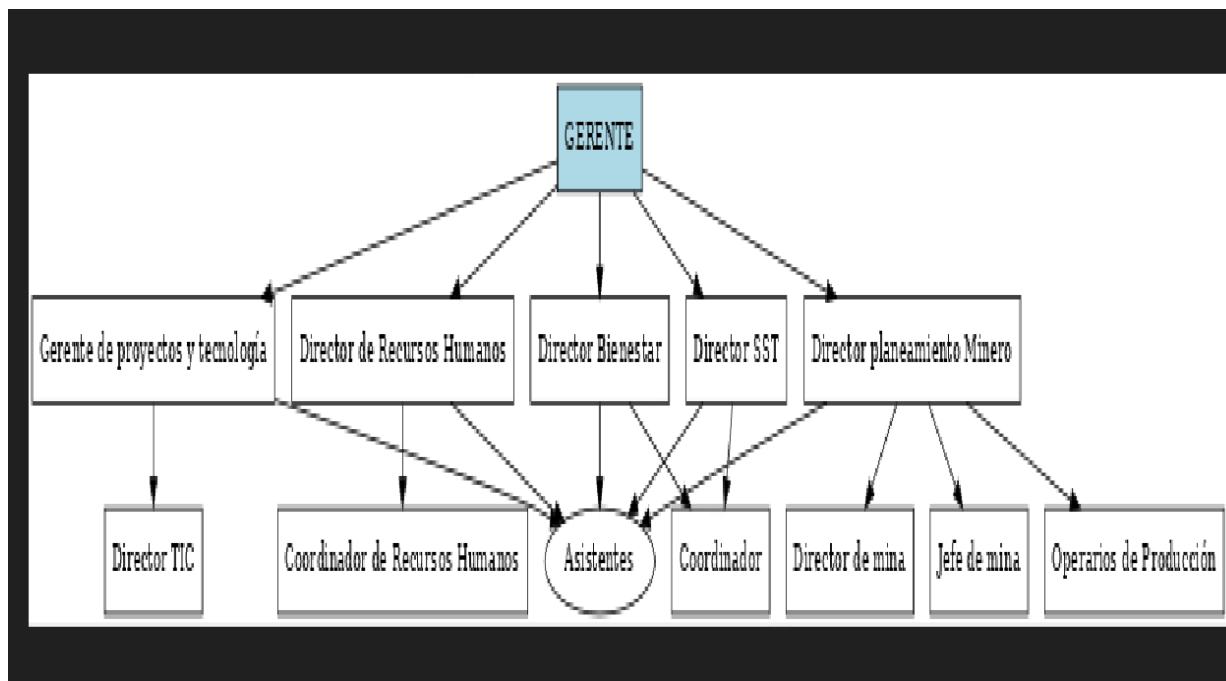
Respeto

somos considerados y tolerantes con los demás, sabemos escuchar con atención, respetando la pluralidad, la diversidad adecuada y las sanas relaciones interpersonales de carácter profesional e interinstitucional.

Estructura Organizacional

Figura 1

Estructura organizacional



Fuente. Autoría Propia

Crterios Selección de Empresa

Durante el paso del tiempo Carbones Andinos ha demostrado su interés en evolucionar y en hacer parte del cambio en materia social y ambiental, todas las generaciones que han participado en la dirección de la empresa han forjado como uno de sus propósitos contribuir con el entorno donde opera y tratar de mitigar los impactos que generan las actividades que desarrollan para obtener el producto final, de este motivo se desprende los siguientes criterios bajo los cuales hemos decidido llevar a cabo nuestro proyecto:

La empresa pertenece a un sector clave que presenta desafíos específicos relacionados con la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial.

Contamos con disponibilidad de datos e información sobre la empresa lo que permite analizar y desarrollar el proyecto de una manera más sencilla

La empresa tiene potencial de mejora en las áreas en las que se pueden implementar cambios significativos mediante un plan de acción.

La empresa tiene un impacto significativo en la comunidad y el entorno en el que ejerce operaciones, lo que justifica su análisis detallado.

Metodología de la Encuesta

El presente estudio se desarrolla mediante una investigación de campo con un enfoque mixto, que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto permite integrar datos numéricos y narrativos, proporcionando una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

El enfoque cuantitativo se utiliza para medir y analizar variables específicas, como la percepción de los empleados sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) y el impacto de las prácticas organizacionales en la sostenibilidad. Para ello, se diseñó un cuestionario estructurado basado en los principios de la norma ISO 26000, que incluye preguntas cerradas y de opción múltiple.

Por otro lado, el enfoque cualitativo se emplea para explorar de manera más profunda las opiniones y percepciones de los colaboradores sobre la estructura organizacional, la toma de decisiones y las prácticas ambientales. Esto se logró mediante preguntas abiertas incluidas en el cuestionario, lo que permitió recoger información detallada.

Instrumento de Recolección de Información

Tipo de Instrumento

Se utilizó un cuestionario de autoevaluación basado en la norma ISO 26000.

Este instrumento se diseñó para evaluar los siete principios fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas operativas justas, asuntos de consumidores y participación comunitaria.

Tipos de Preguntas

Preguntas Cerradas. Este formato permite cuantificar respuestas y obtener datos específicos.

Preguntas Abiertas. Estas preguntas buscan capturar respuestas más detalladas y cualitativas.

Preguntas de Opción Múltiple. Ejemplo: "¿Se les proporciona capacitación a los empleados para su óptimo desempeño?" (Opciones: Sí / No / Algunas veces). Este tipo de preguntas permite explorar múltiples perspectivas de una situación.

Tipos de Respuestas

Respuestas de Sí / No. como en la evaluación de gobernanza organizacional o discriminación.

Respuestas de Opción Múltiple. Permiten evaluar la percepción de las necesidades de los empleados o el conocimiento del control de desperdicios.

Respuestas Abiertas: Utilizadas para obtener detalles y contexto adicional, como en la forma en que se toman decisiones.

Aspectos adicionales

Población y Muestra. El cuestionario fue aplicado a 10 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en Carbones Andinos, abarcando áreas clave como recursos humanos, operaciones, almacén, contabilidad y dirección.

Accesibilidad y Confidencialidad. El instrumento fue distribuido tanto de forma presencial como virtual, asegurando accesibilidad. Se enfatizó la confidencialidad de las respuestas para fomentar la honestidad.

Duración y Análisis. La aplicación del cuestionario duró una semana, y las respuestas fueron analizadas en dos semanas utilizando herramientas estadísticas básicas y categorización temática.

Diseño del instrumento

Se elaboró un cuestionario de autoevaluación basado en la norma ISO 26000, enfocado en los siete principios fundamentales de la responsabilidad social empresarial: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas operativas justas, asuntos de consumidores y participación comunitaria.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, con el propósito de obtener respuestas detalladas y cuantificables.

Población y Muestra. La encuesta fue aplicada a 10 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en la empresa Carbones Andinos. Estos participantes representan áreas clave como recursos humanos, operaciones, almacén, contabilidad y dirección, asegurando una muestra diversa y representativa.

Proceso de Aplicación. El cuestionario fue distribuido de manera presencial y virtual, asegurando la accesibilidad para todos los colaboradores seleccionados. Se brindaron instrucciones claras sobre el propósito de la encuesta y la confidencialidad de las respuestas.

Duración. El proceso de aplicación tuvo una duración de una semana, permitiendo a los participantes responder de manera reflexiva. Posteriormente, las respuestas fueron recopiladas y analizadas en un periodo de dos semanas.

Análisis de Datos. Se utilizaron herramientas estadísticas básicas para analizar las respuestas cerradas y la categorización para las respuestas abiertas. Los resultados fueron organizados por dimensión (social, ambiental y organizacional) para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la implementación de la norma ISO 26000.

Diagnóstico

Tabla 1

Instrumento de diagnóstico, preguntas y opciones de respuesta de la encuesta.

Sección	Pregunta	Opciones de Respuesta
Información del encuestado	Nombre	Respuesta abierta
Información del encuestado	Cargo	Respuesta abierta
Gobernanza de la organización	¿Conoces cuál es la estructura organizacional de la empresa?	Sí No
Gobernanza de la organización	¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?	Respuesta abierta
Derechos humanos	¿Te han discriminado en tu trabajo?	Sí No
Derechos humanos	¿Has recibido capacitación sobre los derechos humanos en el trabajo?	Sí No
Prácticas laborales	¿Se les proporciona capacitación a los empleados para su óptimo desempeño?	Sí No Algunas veces
Prácticas laborales	¿Crees que se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados en la toma de decisiones?	Sí No
Medio ambiente	¿La empresa mide el uso de energía y recursos naturales?	Sí realiza la medición No se realiza ninguna medición No tengo conocimiento
Medio ambiente	¿Existe un control de desperdicios en el área de producción?	Sí No

		No tengo conocimiento
Prácticas operativas justas	¿Cómo cree que la empresa trata a sus clientes, socios, proveedores y competencia?	De manera respetuosa y empática Es indiferente Con ética, para cada caso
Prácticas operativas justas	12. ¿Se hacen encuestas de satisfacción para medir la atención de los clientes?	Sí No No tengo conocimiento
Preocupaciones del consumidor	13. ¿Tiene conocimiento si la empresa implementa el consumo responsable?	Sí lo tiene implementado No lo tiene implementado No tengo conocimiento
Preocupaciones del consumidor	14. ¿Existe en su empresa alguna política que promueva el cuidado y la protección del medio ambiente para los empleados, clientes y proveedores?	Sí No No tengo conocimiento
Participación y desarrollo de la comunidad	15. ¿La empresa fabrica productos al alcance de todo el público?	Sí, los productos son de fácil acceso No, son para clientes específicos
Participación y desarrollo de la comunidad	16. ¿Te sientes seguro en tu lugar de trabajo?	Sí No A veces

Fuente. Elaboración Propia

Resultados de la Aplicación del Instrumento

La encuesta ha sido aplicada a 10 funcionarios de la empresa Carbones Andinos, de diferentes cargos y áreas de la compañía, Con el fin de Realizar un Diagnóstico sobre la situación de la organización en materia de RSE hemos decidido que los diferentes niveles jerárquicos hagan parte de este proceso.

Tabla 2*Nombre y cargo de los encuestados*

Nombre	Cargo
Sofía	Asistente de Recursos Humanos
Juan David	Operario de maquinaria
Carlos Sarmiento	Asistente de calidad
Hernando Trujillo	Director de Operaciones
Sonia Cubides	Almacenista
Jesús Barrera	Asistente contable
Carolina Pérez	Directora de Recursos Humanos
Susana Castillo	Coordinadora de bienestar
Oscar Rincón	Jefe de Mina
Fernanda Gabriela Rosero	Asistente de compras

Fuente. Elaboración propia**Análisis de los Resultados**

Se observa en la figura 2 un desconocimiento en la estructura organizacional por parte del 67% de los encuestados, especialmente en el área operativa. Se recomienda mejorar la divulgación de la jerarquía para mayor claridad.

Figura 2*Desconocimiento de la estructura organizacional*

3. ¿Conoces cuál es la estructura organizacional de la empresa? (0 punto)

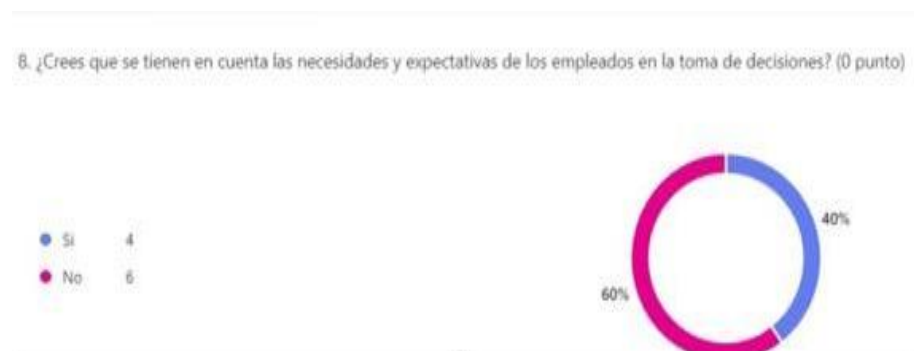
● Si 6
● No 3

*Fuente.* Elaboración Propia

En la figura 3 se refleja el desconocimiento de la estructura impacta negativamente la toma de decisiones teniendo en cuenta el 60 % de respuesta negativa. Es crucial implementar estrategias claras para uniformar procesos.

Figura 3

Proceso de toma de decisiones

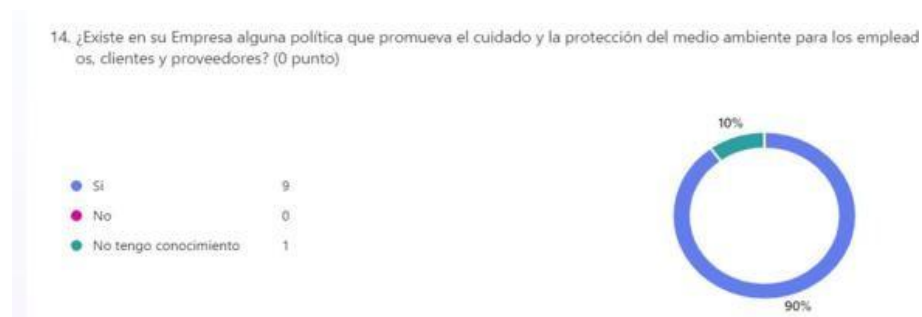


Fuente. Elaboración Propia

En la figura 4 se evidencia que el 90% de los sujetos de estudio confirman la existencia de una política que promueve el cuidado del medio ambiente. No hay evidencia de discriminación, y se fomenta un ambiente laboral inclusivo. Esto refuerza los valores de la organización.

Figura 4

Ambiente laboral y discriminación



Fuente. Elaboración Propia

En la figura 5 se observa que el 100% de los encuestados con un rotundo no, demuestra que no se ha implementado una política que abarque los derechos humanos. Se recomienda iniciar capacitaciones para fomentar la concienciación.

Figura 5

Capacitación sobre derechos humanos

6. ¿Has recibido capacitación sobre los derechos humanos en el trabajo? (0 punto)



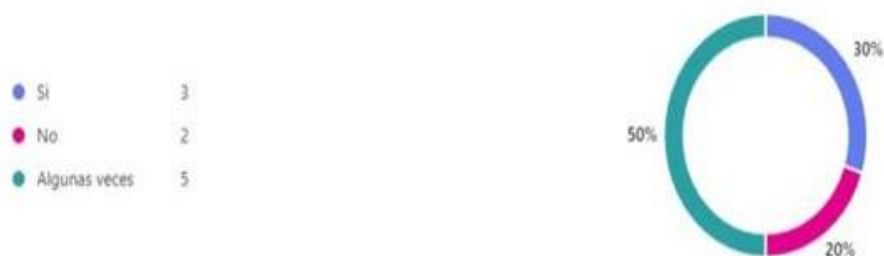
Fuente. Elaboración Propia

Como se observa en la figura 6, el 50% considera que no ha recibido capacitación adecuada, indicando la necesidad de extender estas iniciativas a todas las áreas, incluidas las administrativas.

Figura 6

Capacitación laboral

7. ¿Se les proporciona capacitación a los empleados para su óptimo desempeño? (0 punto)



Fuente. Elaboración Propia

La figura 7 muestra que el 60% siente que sus necesidades no son consideradas. Es importante implementar estrategias para abordar esta percepción.

Figura 7

Atención a las necesidades de los empleados

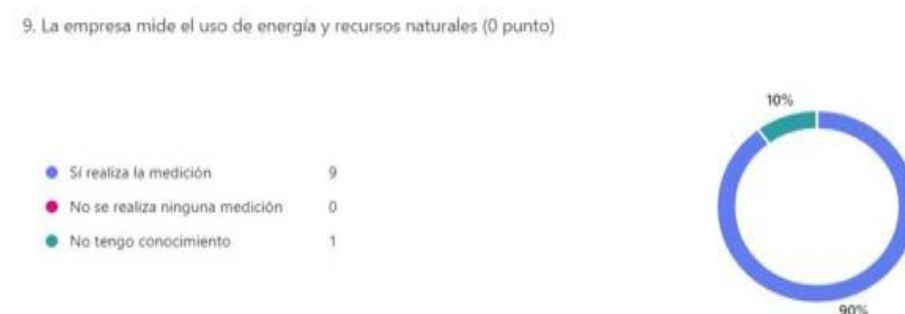


Fuente. Elaboración Propia

En la figura 8 se evidencia que el 90% de los encuestados confirma que existe un control sobre recursos y energía, pero algunos empleados desconocen el proceso. Se recomienda reforzar las capacitaciones en este tema.

Figura 8

Medición de recursos y energía



Fuente. Elaboración Propia

Se muestra en la figura 9 que para el 60% de los colaboradores es clara la existencia de un control de desperdicios, sin embargo, no todo el personal está informado.

Se sugiere crear material informativo para mayor comprensión

Figura 9

Control de desperdicios

10. ¿Existe un control de desperdicios en el área de producción? (0 punto)

● Si	6
● No	2
● No tengo conocimiento	2



Fuente. Autoría Propia

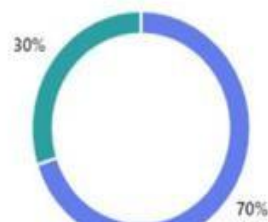
La figura 10 muestra que el 70% es consciente de las buenas relaciones con proveedores y clientes que mantiene la empresa. Es clave continuar promoviendo estos estándares.

Figura 10

Relaciones sociales y comerciales

11. Como cree que la empresa trata a sus clientes, socios y proveedores y competencia (0 punto)

● De manera respetuosa y empática	7
● Es indiferente	0
● Con Ética, para cada caso	3



Fuente. Autoría Propia

En la figura 11 se evidencia que el 70% desconoce esta política. Es fundamental establecer y divulgar estrategias de consumo responsable.

Figura 11

Consumo responsable

13. Tiene conocimiento si la empresa implementa el consumo responsable (0 punto)



Fuente. Autoría Propia

Gestión de riesgos laborales

A pesar de políticas estrictas, algunos empleados perciben riesgos. Se recomienda realizar encuestas más detalladas sobre seguridad laboral.

Análisis general de la encuesta aplicada

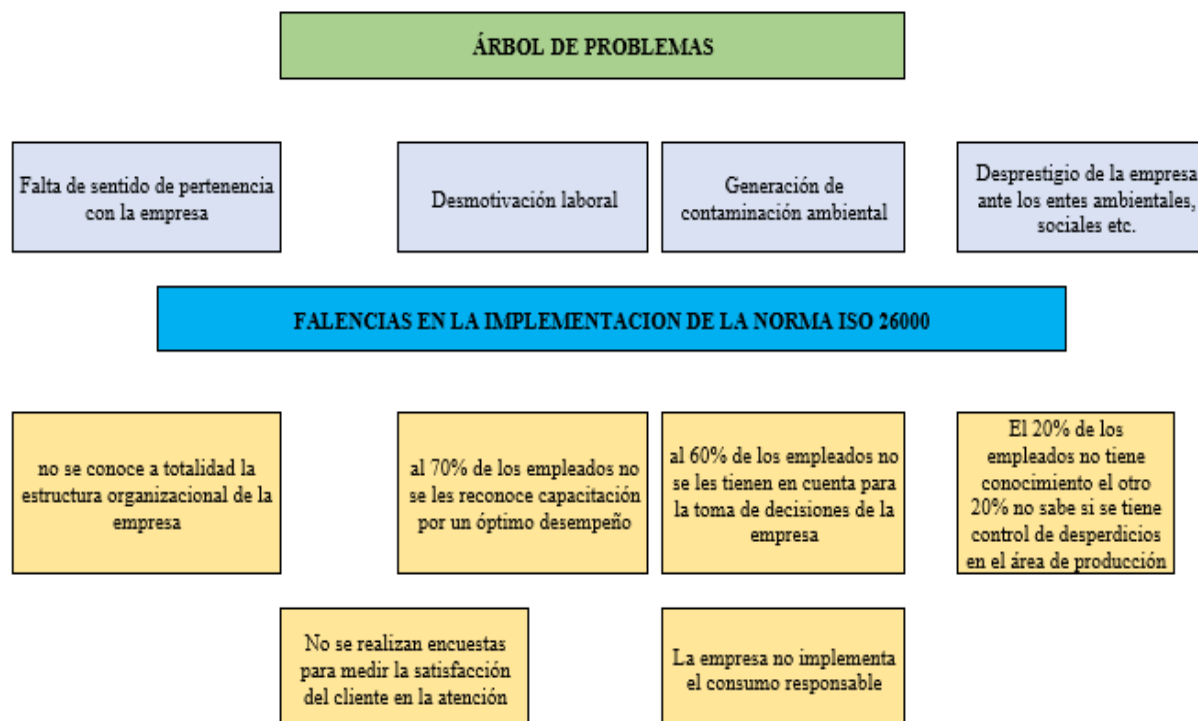
En Términos generales, podemos concluir que Carbones Andinos tiene una base sólida para la implementación de la ISO 26000. Su intención es clara al manifestar la importancia que para ellos tiene la gestión de las oportunidades de mejora identificadas. Solo debe fortalecer su compromiso con la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética empresarial, asegurando un impacto positivo en la comunidad, el medio ambiente y su desarrollo a largo plazo.

En general, la organización tiene una buena base para adoptar estándares internacionales como la ISO 26000, pero necesita redoblar esfuerzos en comunicación, capacitación y gestión del talento humano para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Matriz de Marco Lógico

Figura 12

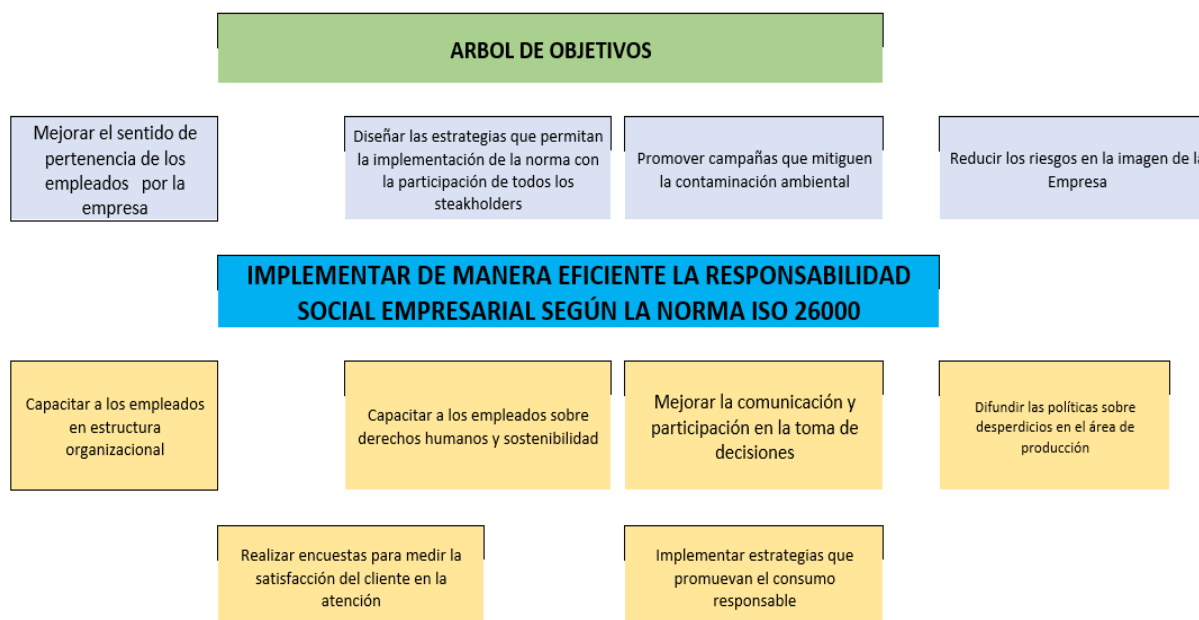
Árbol de problemas



Fuente. Elaboración propia

Análisis Árbol De Problemas

En la figura 11 del Árbol de Problemas, se identifica claramente las principales deficiencias internas (falta de capacitación, desconocimiento organizacional, y exclusión en la toma de decisiones) como causas que obstaculizan la implementación de la norma ISO 26000. Los efectos destacan tantos problemas internos (desmotivación) como externos (desprestigio), que afectan tanto la operación como la percepción de la empresa.

Figura 13*Árbol de Objetivos*

Fuente. Elaboración propia

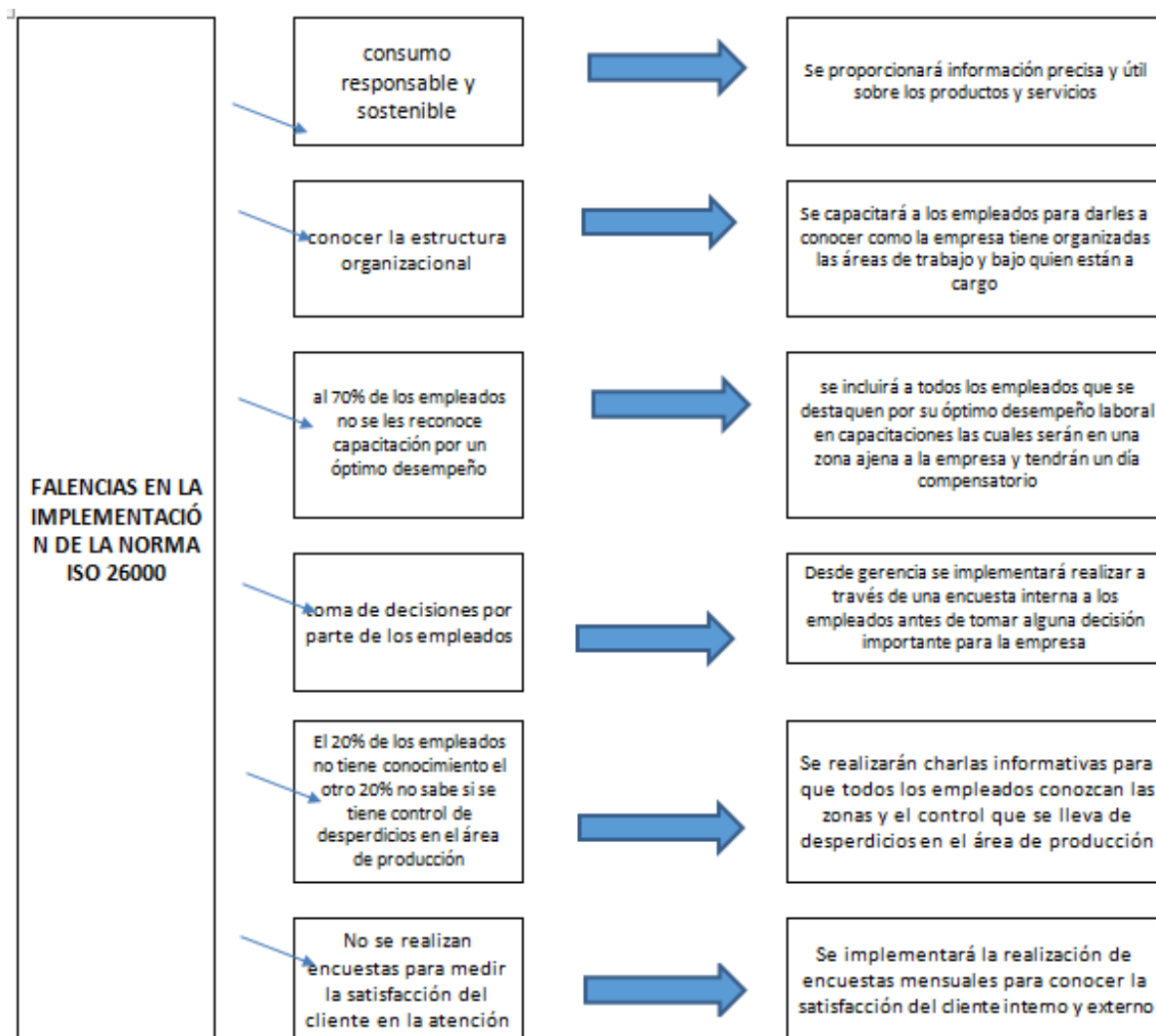
Análisis Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos plantea como meta central implementar de manera eficiente la responsabilidad social empresarial (RSE) según la norma ISO 26000, alineando las operaciones de la empresa con principios éticos, sociales y ambientales. Los objetivos específicos están diseñados para abordar dimensiones clave: fomentar el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados, diseñar estrategias inclusivas con la participación de los Stakeholder reducir riesgos ambientales y mejorar la reputación empresarial. Los medios propuestos, como la capacitación en derechos humanos y sostenibilidad, la mejora de la comunicación interna, y la promoción del consumo responsable, ofrecen acciones concretas para alcanzar los fines planteados. En conjunto, este árbol articula un plan estratégico que equilibra impactos internos y externos, orientando a la empresa hacia una gestión responsable y sostenible.

Mapa Estratégico

Figura 14

Mapa de Estrategias



Fuente. Autoría propia

Análisis Mapa de Estrategias

Como se observa en la figura 13, el mapa de estrategias desarrollado para Carbones Andinos busca abordar las deficiencias identificadas en la empresa en relación con la

implementación de la norma ISO 26000. Se enfoca en cinco áreas clave: consumo responsable, estructura organizacional, capacitación, toma de decisiones y control de desperdicios.

Se identificó que el 70% de los empleados desconocen la existencia de una política de consumo responsable dentro de la empresa, Se implementará un programa de información y sensibilización sobre el impacto del consumo responsable esperando un Mayor compromiso de los empleados con la reducción del desperdicio y uso eficiente de los recursos.

En el Conocimiento de la Estructura Organizacional Se evidenció que una parte significativa del personal desconoce la estructura jerárquica de la empresa. Se propone realizar capacitaciones internas para informar a los empleados sobre la organización y la cadena de mando.

En la variable de la Capacitación y Reconocimiento del Desempeño El 70% de los empleados no se sienten reconocidos ni capacitados adecuadamente, la estrategia será incluir a los empleados destacados en programas de formación externa, con incentivos como días compensatorios.

En la participación en la Toma de Decisiones el Hallazgo realizado tiene que ver con los empleados, los cuales no son consultados en la toma de decisiones estratégica, se propone

Implementar encuestas internas antes de tomar decisiones importantes con el objetivo de lograr mayor participación de los empleados, lo que fomentará el compromiso y mejorará la implementación de estrategias.

El mapa de estrategias de Carbones Andinos está bien estructurado y aborda los problemas detectados en el diagnóstico. Sin embargo, para garantizar su éxito, es fundamental establecer indicadores de seguimiento, medir el impacto de cada acción y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

Plan Estratégico

Hemos desarrollado el siguiente plan estratégico con el fin de dar respuesta a las necesidades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Carbones Andinos, alineando sus objetivos con la norma ISO 26000. Hemos diseñado un conjunto de estrategias y acciones con plazos e indicadores de medición, todo esto orientado a mejorar el desempeño social, ambiental y ético de la organización.

Tabla 3

Problemas identificados plan estratégico

Categoría	Problemas Identificados
Prácticas laborales	Falta de sentido de pertenencia, desmotivación laboral, escasa capacitación, y baja participación de los empleados.
Medio ambiente	Generación de contaminación ambiental y falta de control sobre el desperdicio.
Asuntos de consumidores	Ausencia de encuestas de satisfacción y falta de promoción del consumo responsable.
Gobernanza organizacional	Falta de conocimiento de la estructura organizacional.

Fuente. Autoría Propia

Objetivos Estratégicos

Prácticas laborales:

Fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la participación activa de los empleados mediante programas integrales de bienestar, capacitación y reconocimiento.

Medio ambiente

Implementar estrategias sostenibles para minimizar el impacto ambiental de la empresa, con enfoque en la gestión eficiente de residuos y el uso responsable de los recursos.

Asuntos de consumidores

Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos mediante encuestas regulares de retroalimentación y la adopción de prácticas de consumo responsable.

Gobernanza organizacional

Mejorar la eficiencia y transparencia organizacional mediante la capacitación del personal en gobernanza y la definición de roles y responsabilidades.

Estrategias y Acciones

Tabla 4

Estrategias, Acciones, Plazo e Indicadores

Estrategia	Acciones	Plazo	Indicador
Mejorar el sentido de pertenencia y motivación de los empleados	Diseñar un programa de incentivos y reconocimientos por buen desempeño. Realizar capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo. Organizar actividades de integración y bienestar laboral.	6 meses	Incremento del porcentaje en el índice de satisfacción laboral.
Reducir el impacto ambiental generado por la empresa	Implementar un sistema de gestión de residuos y reciclaje. Realizar campañas de sensibilización ambiental. Desarrollar proyectos de reforestación en zonas afectadas.	12 meses	Reducción del porcentaje en la generación de residuos.
Mejorar la imagen de la empresa ante la comunidad y entes regulatorios	Establecer alianzas con organizaciones comunitarias. Participar activamente en eventos sociales y ambientales. Publicar informes de sostenibilidad de manera periódica.	12 meses	Aumento del porcentaje en el nivel de confianza de la comunidad.
Fortalecer la comunicación y participación interna	Implementar un canal de comunicación interna. Realizar reuniones trimestrales para involucrar a los empleados en la toma de decisiones.	6 meses	Aumento del porcentaje en la participación de los empleados en decisiones clave.

	Establecer un comité de RSE con representantes de todas las áreas.		
Implementar un sistema de control de desperdicios	Diseñar un manual de buenas prácticas en producción. Capacitar a los empleados en el manejo adecuado de residuos. Establecer puntos de control y medición de desperdicios.	9 meses	Porcentaje de disminución en el desperdicio de materiales.
Medir y mejorar la satisfacción del cliente interno y externo	Implementar encuestas mensuales de satisfacción del cliente. Analizar los resultados y establecer planes de mejora continua. Capacitar al personal en atención al cliente.	3 meses	Porcentaje de aumento en la satisfacción del cliente.
Fomentar el consumo responsable	Promover el uso eficiente de los recursos en la empresa. Desarrollar una política de compras sostenibles. Difundir buenas prácticas de consumo responsable entre los empleados.	6 meses	Porcentaje de disminución en el consumo de recursos no renovables.

Fuente. Autoría Propia

Análisis del Plan Estratégico

El Plan de Acción de Carbones Andinos está diseñado para abordar las deficiencias identificadas en la implementación de la norma ISO 26000, con un enfoque en prácticas laborales, sostenibilidad ambiental, satisfacción del cliente y gobernanza organizacional. Se busca fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados a través de programas de incentivos, capacitaciones en liderazgo y actividades de integración. Estas acciones contribuirán a mejorar el clima organizacional y la productividad.

En términos de sostenibilidad, la implementación de un sistema de gestión de residuos y campañas de sensibilización ambiental permitirá reducir el impacto ambiental y optimizar el uso de los recursos. Estas estrategias no solo benefician a la empresa, sino que también refuerzan su compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

Para mejorar la relación con los clientes y la comunidad, se han planteado encuestas de satisfacción periódicas y la promoción del consumo responsable. Con ello, se busca fortalecer la imagen de la empresa y asegurar una mayor fidelización de sus clientes.

Plan de Mejoramiento

Plan de Mejoramiento para Carbones Andinos Nuestro objetivo con el plan de mejoramiento diseñado es implementar estrategias alineadas con la norma ISO 26000 para fortalecer la responsabilidad social empresarial (RSE), mejorar el desempeño interno y externo, y promover la sostenibilidad ambiental.

Tabla 5

Acciones y estrategias plan de mejoramiento

Área de Mejora	Estrategia	Acciones	Indicador	plazo
Prácticas Laborales	Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados.	Implementar programas de incentivos y reconocimientos. Realizar actividades de integración. Capacitar en liderazgo.	Incremento del 20% en satisfacción laboral.	6 meses
Medio Ambiente	Implementar prácticas de producción limpia y consumo sostenible.	Crear campañas de sensibilización. Diseñar un sistema de reciclaje. Reducir uso de recursos naturales.	Reducción del 30% en generación de residuos.	12 meses
Gobernanza Organizacional	Mejorar la comunicación y la transparencia en la estructura organizacional.	Realizar capacitaciones sobre gobernanza. Establecer roles y responsabilidades claras.	Incremento del 25% en claridad organizacional.	6 meses
Relación con Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente interno y externo.	Aplicar encuestas de satisfacción mensuales. Diseñar planes de mejora basados en resultados.	Aumento del 15% en satisfacción del cliente.	3 meses
Consumo Responsable	Fomentar una cultura de consumo responsable entre los	Establecer políticas de compras sostenibles.	Reducción del 10% en uso de recursos.	6 meses

empleados y en las operaciones de la empresa.	Ofrecer capacitaciones en consumo responsable.
---	--

Fuente. Autoría Propia

Seguimiento y Evaluación

1. Frecuencia de Evaluación: Mensual.
2. Responsables: Equipo de RSE y jefaturas de área.
3. Herramientas de Seguimiento:
4. Informes periódicos de avances.
5. Análisis de encuestas de satisfacción.
6. Indicadores de desempeño por área.

Análisis Plan de Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento complementa el Plan de Acción asegurando que las estrategias implementadas sean sostenibles en el tiempo. Su enfoque se centra en el seguimiento y evaluación de los resultados para garantizar la continuidad de las mejoras.

En el área laboral, la implementación de incentivos y capacitaciones busca incrementar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación de personal. A nivel ambiental, la adopción de prácticas sostenibles, como el reciclaje y la reducción del uso de recursos, contribuirá a minimizar el impacto ecológico y mejorar la reputación de la empresa.

La optimización de la gobernanza organizacional, mediante la capacitación y la definición clara de roles, permitirá mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones. En cuanto a la relación con los clientes, la aplicación de encuestas mensuales y la implementación de planes de mejora facilitarán una mejor experiencia para los consumidores y fortalecerán la confianza en la empresa.

El seguimiento de estos planes se realizará de manera mensual, con la participación del equipo de RSE y las jefaturas de área. Este proceso garantizará que las estrategias sean efectivas y se ajusten según las necesidades de la empresa y su entorno.

Tanto el Plan de Acción como el Plan de Mejoramiento están alineados con los principios de la norma ISO 26000 y buscan fortalecer la responsabilidad social empresarial en Carbones Andinos. Su éxito dependerá del compromiso de la gerencia y los empleados, así como de la evaluación constante de los indicadores de desempeño. Con una ejecución efectiva, la empresa podrá consolidarse como una organización responsable y sostenible en el sector minero.

Conclusiones

El plan estratégico para Carbones Andinos identificó oportunidades de mejora en la implementación de la norma ISO 26000, destacando la importancia de fortalecer la RSE en comunicación interna, capacitación, sostenibilidad ambiental y participación de empleados. Las estrategias propuestas buscan optimizar la estructura organizacional y fomentar prácticas sostenibles que beneficien a la empresa y la comunidad. Su éxito dependerá del seguimiento, medición de resultados y compromiso de la gerencia y los empleados, consolidando a Carbones Andinos como una empresa minera responsable y sostenible.

Las capacitaciones continuas son esenciales para mejorar el conocimiento y compromiso de los empleados con la RSE y la norma ISO 26000. A través de este proceso, se ha logrado sensibilizar al personal sobre la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social, reduciendo el desconocimiento de la estructura organizacional y fomentando una cultura empresarial más alineada con los valores corporativos.

La adopción de prácticas de consumo responsable ha permitido optimizar el uso de recursos y reducir el impacto ambiental de la empresa. La implementación de programas de sensibilización y la promoción de un consumo eficiente han generado mayor conciencia en los empleados, contribuyendo a la sostenibilidad de las operaciones y fortaleciendo la imagen de la empresa ante la comunidad y sus grupos de interés.

El establecimiento de encuestas regulares ha permitido conocer la percepción de los clientes internos y externos sobre la empresa. Gracias a estos instrumentos, se han identificado áreas de mejora en la atención y calidad del servicio, facilitando la toma de decisiones estratégicas para incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la relación con proveedores y socios comerciales.

Referencias Bibliográficas

- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103.
<http://www.scielo.org.co/pdf/ron/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Calvo, Patrici. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008
- Junta de Galicia (2012). Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial.
http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003
- Quinto, I (2015). Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>
- Ruiz-Lozano, M & Araque-Padilla, R (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI (3),295-310. ISSN: 1315-9518 <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>
Carbones Andinos - El valor de transformar. (n.d.)
<http://www.carbonesandinos.com/web/index.html?langes>