

**Formulación Plan Estratégico de RSE para la Empresa Grupo Nutresa S.A.S. Ubicada en
Medellín Antioquia**

Marco Andrés Ángel Alzate

Alexander Osorio Andrade

Rodrigo Andrés Rey Pinzon

Docente

Mauricio Alexander Cruz Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

2026

Agradecimientos

En primero lugar, nuestro agradecimiento va dirigido a Dios, autor de todo conocimiento y don perfecto; a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por ofrecer las herramientas académicas, metodológicas y el acompañamiento formativo que hicieron posible el desarrollo de este trabajo, fortaleciendo nuestras competencias en el análisis implementación de la

Responsabilidad Social Empresarial.

Así mismo, agradecemos al Grupo Nutresa, cuya información institucional y enfoque estratégico en sostenibilidad y responsabilidad social permitió realizar un análisis riguroso y contextualizado, aportando una visión realista y aplicable al estudio de la Norma ISO 26000.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a nuestros compañeros de trabajo, por el compromiso, la responsabilidad y el espíritu colaborativo demostrado a lo largo del desarrollo del proyecto, así como a la familia de cada uno de nosotros y personas cercanas, por la ayuda y solidaridad brindadas en todo este hermoso camino de aprendizaje.

Resumen

El objetivo de este trabajo es evaluar el nivel de alineación del Grupo Nutresa con la Norma Internacional ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Empresarial, partiendo del análisis de sus siete materias fundamentales; Aplicando recursos para la obtención datos tipo encuesta y entrevista a diferentes grupos de interés, entre ellos trabajadores, directivos, clientes y proveedores, permitiendo identificar percepciones, prácticas existentes y brechas en la aplicación de la responsabilidad social.

Los resultados evidencian fortalezas en aspectos relacionados con asuntos de consumidores y derechos humanos, mientras que se identifican oportunidades de mejora en gobernanza organizacional, gestión ambiental y participación comunitaria. A partir de estos hallazgos, se construyó un árbol de problemas y un árbol de objetivos, transformados posteriormente en un mapa estratégico con enfoque sistémico, articulado desde las dimensiones económica, social, ambiental y ética, y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Finalmente, se formuló un plan de acción orientado a consolidar la gestión estratégica de la responsabilidad social en la organización, estableciendo objetivos, estrategias, indicadores y plazos que contribuyan al fortalecimiento del desempeño sostenible y beneficio con la comunidad y las partes interesadas.

Palabra clave: Responsabilidad, ODS, Sostenibilidad.

Abstract

This study aims to evaluate the level of alignment of Grupo Nutresa with the International Standard ISO 26000 on Corporate Social Responsibility, based on the analysis of its seven core subjects. To achieve this, data collection instruments such as surveys and interviews were applied to different stakeholders, including employees, managers, customers, and suppliers, allowing the identification of perceptions, existing practices, and gaps in the implementation of social responsibility.

The results reveal strengths in areas related to consumer issues and human rights, while opportunities for improvement were identified in organizational governance, environmental management, and community involvement. Based on these findings, a problem tree and an objective tree were developed and later transformed into a systemic strategic map, articulated from economic, social, environmental, and ethical perspectives, and aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs).

Finally, an action and monitoring plan was formulated to consolidate the strategic management of corporate social responsibility within the organization, defining objectives, strategies, indicators, and timelines aimed at strengthening sustainable performance and generating shared value for stakeholders and the community.

Keywords: Responsibility, SDGs, Sustainability.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Justificación.....	13
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Evolución del Pensamiento Estratégico	16
Informe Crítico sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	17
Producción Limpia y Consumo Sostenible como Ejes Estratégicos de la Gestión Organizacional	20
Marco Conceptual	20
Producción Limpia.....	20
Consumo Sostenible.....	20
Gestión Organizacional Sostenible	20
Economía Circular	20
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	20
Desarrollo de la Propuesta	21
Plan de Sensibilización Empresarial	21
Optimización de Recursos y Minimización de Impactos Ambientales.....	21
Innovación y Economía Circular	21
Cultura Organizacional Sostenible.....	21
Evaluación y Mejora Continua Establecer Mecanismos de Seguimiento Basados en:	22
Presentación de Grupo Nutresa S.A.....	24
Ficha Institucional – Grupo Nutresa S.A	25

Nombre de la Empresa.....	25
Sector Económico	25
Ubicación	25
Misión	25
Visión.....	25
Valores Corporativos	25
Estructura Organizacional	26
La Estructura Organizacional de Grupo Nutresa se Compone de.....	26
Cuestionario de Preguntas Encuesta Tipo Likert – ISO 26000.....	27
Escala de Respuesta:	27
Gobernanza Organizacional	27
Derechos Humanos	27
Medio Ambiente	27
Prácticas Justas de Operación	27
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.....	28
Pregunta Global de Percepción	28
Matriz de Análisis e Informe Final ISO 26000 – Grupo Nutresa	30
Matriz de Análisis de Resultados.....	30
Matriz de Análisis de Resultados – ISO 26000 (Grupo Nutresa).....	30
Informe Final de Hallazgos – ISO 26000 Grupo Nutresa.....	33
Introducción	33
Objetivo del Estudio	33
Metodología	33
Resultados por Materia Fundamental.....	34

Gobernanza Organizacional	34
Derechos Humanos	34
Prácticas Laborales.....	35
Medio Ambiente	35
Prácticas Justas de Operación	36
Asuntos de Consumidores.....	36
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.....	37
Percepción Global.....	37
Conclusión General.....	37
Fortalezas	37
Debilidades.....	38
Percepción General	38
Marco Institucional.....	39
Producción Limpia.....	39
Consumo Sostenible.....	39
Gestión Organizacional Sostenible	40
Economía Circular	41
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	42
Desarrollo de la Propuesta.....	43
Plan de Sensibilización Empresarial	43
Optimización de Recursos y Minimización de Impactos Ambientales.....	43
Innovación y Economía Circular	44
Cultura Organizacional Sostenible.....	44
Evaluación y Mejora Continua	45

Indicadores Ambientales	45
Indicadores Sociales.....	45
Indicadores Económicos:	45
Árbol de Problemas de la Empresa Seleccionada, Evidenciando Causas, Consecuencias y la Descripción del Problema Central Asociado a la Implementación Insuficiente de la ISO 26000.	
46	
Árbol de Problemas y Análisis de Stakeholders ISO 26000 – Grupo Nutresa	46
Problema Central.....	46
Causas	46
Problema Central.....	46
Consecuencias	46
Árbol de Objetivos, Transformando la Problemática en Metas Viables desde los Enfoques Económico, Social, Ambiental y Ético, Alineadas con la RSE y los ODS.....	
48	
Árbol de Objetivos– ISO 26000 (Grupo Nutresa)	48
Objetivo General	48
Medios.....	48
Gobernanza Organizacional Sólida y Transparente	48
Objetivo:	48
Dimensión: Ética – EconómicaFortalecimiento de la Cultura Organizacional en Responsabilidad Social	48
Objetivo:	48
Dimensión: Social – Ética Gestión Ambiental Eficiente y Preventiva	49
Objetivo:	49
Dimensión: Ambiental – Económica Relaciones Éticas y Responsables con.....	49

Objetivo:	49
Dimensión: Ética – Económica Mayor Impacto Social y Comunitario	49
Objetivo:	49
Dimensión: Social	50
Resultados Esperados-Fines	50
Mapa de Estrategias, Articulando los Objetivos Definidos con Acciones Concretas que Fortalezcan la Aplicación de la Normas	51
Reflexión Crítica, Analizando la Coherencia Entre el Discurso Institucional de la Organización y sus Prácticas Reales en Materia de RSE.....	52
Análisis Ético – Implementación de la ISO 26000 en Grupo Nutresa	54
Conclusiones Estratégicas	56
Plan de Acción y Seguimiento – ISO 26000.....	60
Empresa: Grupo Nutresa	60
Enfoque: Económico, Social, Ambiental y Ético	60
Horizonte: Corto, Mediano y Largo Plazo	60
Síntesis Estratégica del Plan.....	65
Conclusiones	66
Referencias Bibliográficas.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Selección de la Empresa</i>	22
Tabla 2 <i>Matriz de Análisis de Resultados</i>	30
Tabla 3 <i>Dimensión Ética –Gobernanza Organizacional</i>	60
Tabla 4 <i>Dimensión Social y Ética-Cultura Organizacional y Talento Humano</i>	60
Tabla 5 <i>Dimensión Ambiental y Económica- Gestión Ambiental</i>	61
Tabla 6 <i>Dimensión Ética y Económica- Prácticas Justas de Operación</i>	62
Tabla 7 <i>Dimensión Social - Desarrollo Comunitario</i>	63
Tabla 8 <i>Dimensión Integral-Seguimiento y Mejora Continua</i>	63

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Evolución del Pensamiento Estratégico</i>	16
Figura 2 <i>Poster Colaborativo Gobierno Corporativo</i>	19
Figura 3 <i>Agentes Encuestados</i>	28
Figura 4 <i>Gráfico Encuesta</i>	29
Figura 5 <i>Cuadro de Stakeholders</i>	47
Figura 6 <i>Resultados Esperados</i>	50
Figura 7 <i>Mapa de Estrategias</i>	51

Introducción

En el contexto empresarial actual, la sostenibilidad y la ética empresarial se han consolidado como factores determinantes para la competitividad, la legitimidad social y la perdurabilidad de las entidades en el entorno competitivo. Las empresas enfrentan el desafío de integrar la rentabilidad monetaria con la responsabilidad ambiental y social, adoptando modelos de gestión que respondan de manera efectiva a las exigencias del entorno y ante las proyecciones de sus partes interesadas.

En este escenario, la producción limpia y el adecuado uso de los recursos, afloran como enfoques estratégicos fundamentales para orientar la gestión organizacional hacia prácticas más responsables, eficientes e innovadoras. La producción limpia permite prevenir impactos ambientales desde la producción, dinamizando el uso de los recursos y minimizando la producción de residuos, mientras que el consumo sostenible promueve decisiones conscientes que aportan al cuidado del ecosistema y al bienestar colectivo.

El presente trabajo desarrolla una propuesta estratégica orientada a fortalecer la gestión organizacional a partir de los principios de producción limpia y consumo sostenible, integrándolos como ejes transversales en las resoluciones empresariales. La propuesta se fundamenta en el estudio de prácticas organizacionales, la identificación de áreas críticas y la formulación de acciones concretas, con objetivos medibles y mecanismos de seguimiento, que permitan generar valor compartido, mejorar el desempeño ambiental y social, y consolidar una cultura organizacional alineada con las demandas actuales de sostenibilidad.

Justificación

Dentro del marco empresarial actual, caracterizado por un creciente interés por la sostenibilidad, la ética corporativa y el impacto social de las organizaciones, las empresas líderes enfrentan el desafío de fortalecer sus modelos de gestión para responder de manera coherente a las pretensiones de las partes interesadas. De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como un eje estratégico trascendental para garantizar la competitividad, la buena imagen corporativa y la sostenibilidad. Grupo Nutresa, como una de las corporaciones más importantes del ámbito alimentario en Colombia, no es ajena a estas exigencias y se encuentra en un proceso permanente de fortalecimiento de sus prácticas responsables.

Implementar la Norma Internacional ISO 26000 permite evaluar de manera integral el avance de Grupo Nutresa en materia de responsabilidad social, al abordar aspectos clave como la gobernanza organizacional, los derechos humanos, las prácticas laborales, la gestión ambiental, las prácticas justas de operación, los asuntos de consumidores y la participación activa en el desarrollo de la comunidad. A partir del diagnóstico realizado mediante instrumentos aplicados a trabajadores, directivos, clientes y proveedores, se identificaron tanto fortalezas como brechas que evidencian la premura de consolidar un enfoque estratégico más articulado y sistémico en la implementación de la RSE.

La presente propuesta se justifica en la necesidad de fortalecer la coherencia entre el discurso institucional de Grupo Nutresa y la percepción de sus stakeholders, especialmente en dimensiones como la gobernanza, la gestión ambiental y la participación comunitaria, donde los resultados obtenidos reflejan oportunidades de mejora. Asimismo, la incorporación de principios de producción limpia, consumo sostenible y economía circular permite avanzar hacia el aprovechamiento de recursos, minimizar los efectos ambientales y la generación de valor

compartido, alineando la gestión organizacional con estándares internacionales y buenas prácticas empresariales.

Finalmente, esta propuesta estratégica fortalece el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al promover prácticas responsables que integran las dimensiones económica, social, ambiental y ética. De este modo, el trabajo no solo aporta un análisis académico riguroso, sino que también plantea lineamientos aplicables que fortalecen la gestión de la RSE en Grupo Nutresa, favoreciendo su sostenibilidad, legitimidad social y compromiso con el desarrollo del entorno en el que opera.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica que integre los principios de producción limpia y consumo sostenible en que hacer de la organización para mejorar la eficiencia, reducir impactos ambientales y fortalecer la cultura empresarial responsable.

Objetivos Específicos

Promover la sensibilización empresarial sobre la importancia del crecimiento sostenible.

Implementar mecanismos de optimización de recursos y minimización de impactos ambientales dentro de los procesos organizacionales.

Fomentar la innovación y la implementación de acciones de economía circular en la cadena de valor.

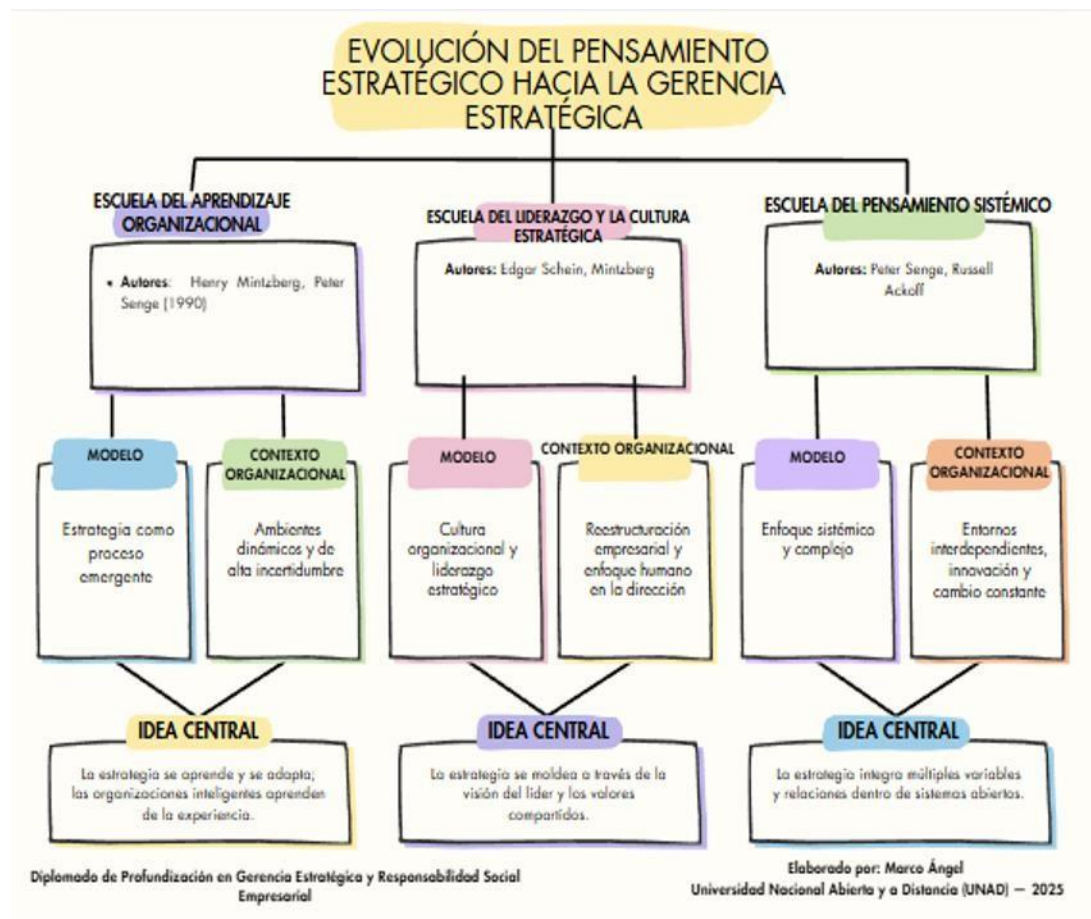
Desarrollar un esquema organizacional basado en el consumo responsable, la ética ambiental y el continuo mejoramiento de los procesos.

Establecer indicadores para analizar el impacto ecológico y social de la propuesta estratégica.

Evolución del Pensamiento Estratégico

Figura 1

Evolución del Pensamiento Estratégico



Nota. Esta figura muestra la evolución del pensamiento estratégico con sus 3 escuelas. Tomado de Henry Mintzberg (1990), Richard Whittington (2001), y Peter (1990); fuente: Ramos Mejía (2018)

Informe Crítico sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se presenta hoy como una práctica estratégica y trasciende el cumplimiento legal para integrar preocupaciones de la sociedad y medio ambiente en la operativa y la toma de decisiones corporativas. Díaz Cáceres (2014) resume esta posición: la RSE “va más allá del cumplimiento de las leyes” y debe orientar a la organización hacia la creación de beneficio económico, social y ecológico simultáneamente, configurando un nuevo esquema de dirección estratégica.

Características y elementos fundamentales, desde los textos revisados se identifican características recurrentes: voluntariedad institucionalizada, enfoque en stakeholders, triple resultado (económico, social, ambiental) y dependencia de estándares e instrumentos de reporte (AA1000, GRI, Pacto Mundial). Los elementos operativos incluyen la identificación y gestión de las partes interesadas; políticas de empleo, salud y seguridad; gestión ambiental en la cadena de valor; y sistemas de certificación y reporte para asegurar credibilidad (por ejemplo, AA1000 y GRI). La literatura recogida enfatiza además la necesidad de medir y articular la creación de valor compartido un puente entre RSE y estrategia competitiva propuesto por Porter & Kramer, aunque también reconoce la dificultad práctica para cuantificar dicho valor. Ramírez et al. (2020) muestran, desde la gestión de personas, que la ejecución tiende a pesar más, es decir, las organizaciones implementan acciones, pero la formulación y la evaluación suelen quedar menos desarrolladas, lo que limita el aprendizaje y la real alineación estratégica. Este hallazgo obliga a cuestionar modelos RSE que privilegian iniciativas visibles sin mecanismos robustos de diagnóstico y retroalimentación.

Críticamente, hay tres tensiones que recomiendan un enfoque estratégico más riguroso: (1) voluntariedad vs. Accountability, la RSE voluntaria puede derivar en prácticas superficiales o

“greenwashing” si faltan indicadores exigibles; (2) creación de valor compartido vs. Medición como apuntan Díaz Cáceres y otros autores citados, existe una brecha metodológica para demostrar impacto social real; y (3) integridad estratégica vs. fragmentación operativa iniciativas desconectadas de la cadena de valor o de la gestión del talento no generan ventajas sostenibles.

Recomendaciones prácticas: Primero, institucionalizar la RSE dentro del proceso estratégico: incorporar objetivos sociales/ambientales en el mapa estratégico y en los KPI, no solo en proyectos ad hoc (mejorar formulación y evaluación según Ramírez. Segundo, usar marcos reconocidos (AA1000, GRI, Pacto Mundial) para fortalecer transparencia y reducir riesgo de legitimación vacía. Tercero, priorizar la vinculación RSE–recursos humanos: la RSE efectiva requiere talento comprometido y políticas laborales coherentes que a su vez generan reputación y productividad (relación demostrada en los textos).

Figura 2

Poster Colaborativo Gobierno Corporativo

GOBIERNO CORPORATIVO, CARACTERÍSTICAS Y SU CONTRIBUCIÓN AL BIENESTAR HUMANO

¿Qué es el Gobierno Corporativo?

- Definición (Superintendencia de Valores de Colombia):
- Es el cumplimiento de principios, reglas y estándares en la gestión empresarial para alcanzar objetivos corporativos, proteger a inversionistas y otros grupos de interés (stakeholders), y establecer responsabilidades claras en los órganos directivos.
- (Carvajal Sandoval, 2025)
- Definición (Deloitte):
- Conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, buscando generar valor para todos los grupos de interés.
- (IMEF CDMX, 2021)

Características Principales del Gobierno Corporativo (Carvajal, 2025; IMEF, 2021)

1. **Transparencia:** Información clara y accesible para los grupos de interés, para permitir la toma de decisiones informadas. (Bruzco, 2015)
2. **Responsabilidad:** Obligación de los órganos directivos para rendir cuentas y asumir el impacto de sus decisiones. (Díaz, 2014)
3. **Equidad:** Trato justo y sin discriminaciones a accionistas y demás stakeholders.
4. **Participación:** Inclusión activa de todos los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones. (Ortega, Castellón & Ruiz, 2019)
5. **Sostenibilidad:** Gobierno alineado con prácticas responsables que garantizan la continuidad y creación de valor a largo plazo para la empresa y la sociedad. (León & León, 2018)

Contribución al Bienestar Humano

- Confianza y estabilidad: Un buen gobierno corporativo fomenta la confianza en las organizaciones, esencial para el desarrollo económico y la sostenibilidad empresarial.
- Mejora del clima organizacional: Al promover la transparencia y la equidad, se fortalece la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, mejorando la satisfacción y bienestar de los empleados y colaboradores. (Pizarny, 2020)
- Protección de derechos: Garantiza un entorno justo para inversionistas y terceros, protegiendo derechos y promoviendo la justicia social y económica. (Carvajal, 2025)
- Generación de valor social: Más allá de la rentabilidad, el buen gobierno impulsa prácticas responsables con el medio ambiente y la comunidad, contribuyendo al desarrollo sostenible.
- (UNAD, Diplomado en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial)

Referencias

- Alicar, R. (2015). Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial.
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable.
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido.
- León, M. & León, R. (2018). Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Ortega, G., Castellón, O. & Ruiz, S. (2019). Grupos de interés en la programación de producción.
- Ramírez, R. J., Lay, N. D., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas.

Diseño
Alexander Osorio Andrade

Mateo 7:12 - Reina-Valera 1960
12 Así que, todas las cosas que queráis que los hombres hagan con vosotros, así también haced vosotros con ellos; porque esto es la ley y los profetas.

Nota. Esta figura muestra el significado, características y contribución del gobierno corporativo.

Tomado de: Superintendencia de Valores de Colombia (2005), IMEF (2021), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015)

Producción Limpia y Consumo Sostenible como Ejes Estratégicos de la Gestión Organizacional

Marco Conceptual

Producción Limpia

Estrategia preventiva enfocada en reducir los impactos ambientales desde el proceso productivo. Busca el uso óptimo de recursos y el uso tecnologías ecoeficientes para reducir costos y emisiones.

Consumo Sostenible

Conjunto de decisiones responsables que buscan satisfacer necesidades presentes sin comprometer los recursos futuros. Implica el uso racional de productos, energía y materiales, así como la elección de bienes con menor huella ecológica.

Gestión Organizacional Sostenible

Modelo de dirección que integra la responsabilidad ambiental, social y económica en todos los niveles de la empresa.

Impulsa la ética empresarial, la innovación y el mejoramiento continuo como herramientas para generar valor sostenible.

Economía Circular

Sistema económico que promueve la aprovechamiento, reparación y reciclaje de materiales, evitando el modelo lineal de “producir–usar–desechar”. Su objetivo es cerrar ciclos productivos y reducir el desperdicio.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Compromiso voluntario de las organizaciones con la sociedad y el ecosistema, mediante prácticas que contribuyen al bienestar colectivo y al equilibrio ecológico.

Desarrollo de la Propuesta

Plan de Sensibilización Empresarial

Se propone implementar jornadas de formación sobre producción limpia, consumo responsable y sostenibilidad. Estas incluirán capacitaciones, campañas internas y la creación de equipos de liderazgo ambiental. Se establecerán indicadores que midan el ahorro de recursos, la reducción de residuos y el impacto social.

Optimización de Recursos y Minimización de Impactos Ambientales

Realizar auditorías ambientales internas para identificar oportunidades de mejora.

Implementar sistemas de ahorro energético y reducción de emisiones.

Establecer planes de manejo de residuos para maximizar el aprovechamiento de materiales.

Introducir tecnologías ecoeficientes en la operación.

Innovación y Economía Circular

Rediseñar productos para aumentar su vida útil y reducir su impacto ecológico.

Fomentar la reutilización y el reciclaje dentro de la cadena productiva.

Buscar alianzas estratégicas con proveedores que apliquen principios de economía circular.

Promover proyectos de innovación sostenible dentro de la organización.

Cultura Organizacional Sostenible

Integrar valores ambientales en los manuales, políticas y procesos institucionales.

Capacitar a los colaboradores en prácticas de consumo responsable (energía, agua, materiales).

Incentivar buenas prácticas mediante reconocimientos o beneficios.

Asegurar coherencia entre los valores corporativos y las acciones cotidianas.

Evaluación y Mejora Continua Establecer Mecanismos de Seguimiento Basados en:

Indicadores ambientales (consumo energético, residuos generados, emisiones).

Indicadores sociales (participación del personal, programas comunitarios).

Indicadores económicos (ahorros por eficiencia, costos evitados).

Estos datos permitirán evaluar avances y ajustar la estrategia.

Tabla 1

Selección de la Empresa

Selección grupal de la empresa más adecuada, justificando con tabla comparativa (acceso, datos disponibles, posibilidad de evaluación).

Empresa	Acceso a datos	Datos Disponibles	Posibilidad de Evaluación
Grupo Nutresa	Alto: Estados financieros consolidados y separados auditados, informes trimestrales disponibles públicamente	Información financiera	Excelente: Evaluación financiera, operativa y estratégica, con amplia documentación financiera y reportes trimestrales
		detallada: activos, pasivos, ingresos, utilidades, flujos de efectivo, informes auditoría	
Coocentral	Medio-bajo: Información financiera más limitada, principalmente reportes sectoriales cooperativos o locales (poca presencia en bolsas o reportes públicos)	Datos básicos financieros y sectoriales, menos detallados, datos económicos en informes sectoriales	Limitada: Evaluación compleja por menor disponibilidad de datos públicos y menos transparencia financiera
Shop Colombia SAS	Bajo: Empresa pequeña con poca o ninguna información financiera pública accesible	Datos financieros privados o limitados, ausencia de reportes	Muy limitada: Dificil evaluación por falta de datos públicos o reportes oficiales

Empresa	Acceso a datos	Datos Disponibles	Posibilidad de Evaluación
		consolidados accesibles públicamente	

Nota. Esta tabla nos muestra las 3 empresas que se propusieron y de las cuales se escogió la más apta. Tomado de reportes financieros y corporativos de Grupo Nutresa, información institucional de COOCENTRAL y consulta de registros empresariales y fuentes

Grupo Nutresa es claramente la empresa más adecuada para evaluación grupal por acceso abierto y completo a datos financieros auditados y reportes regulares. Coocentral y Shop Colombia tienen limitaciones importantes en información pública y visibilidad financiera, lo que dificulta evaluaciones exhaustivas del desempeño y estrategias empresariales.

Esta tabla y análisis justifican la selección de Grupo Nutresa para el trabajo grupal, facilitando una evaluación profunda y fundamentada en datos confiables y accesibles.

Presentación de Grupo Nutresa S.A

Grupo Nutresa S.A. se posiciona como líder del sector alimenticio procesado en Colombia y América Latina. Su enfoque principal abarca la fabricación, distribución y venta de diversos productos alimentarios, entre los que se destacan los cárnicos, galletas, chocolates, cafés, helados, pastas, bebidas y servicios de alimentos al consumidor, consolidándose como un referente en la industria alimentaria.

La casa matriz del grupo está ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia, desde donde se dirige la estrategia corporativa y se coordina la operación de sus diferentes unidades de negocio y filiales en Colombia y varios países de la cercanos. Grupo Nutresa dirige su accionar a la generación de valor sostenible, integrando la innovación, la eficiencia operativa y la responsabilidad social como pilares fundamentales de su esquema organizacional.

La misión de la empresa refleja su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo comunitario, mediante la oferta de alimentos de alta calidad gestionados bajo criterios éticos y responsables. Su visión proyecta a Grupo Nutresa como un grupo empresarial líder en América Latina, reconocido por su competitividad, sostenibilidad y ética empresarial. Estos principios se sustentan en valores corporativos como la responsabilidad social, la transparencia, la integridad, la innovación y el trabajo colaborativo, los cuales guían su cultura organizacional y su integración con los diferentes grupos.

Ficha Institucional – Grupo Nutresa S.A

Nombre de la Empresa

Grupo Nutresa S.A.

Sector Económico

Industria de alimentos procesados: producción, distribución y comercialización de productos cárnicos, galletas, chocolates, cafés, helados, pastas, bebidas y servicios de alimentos al consumidor.

Ubicación

Sede principal: Medellín, Antioquia, Colombia.

Dirección: Carrera 43A # 1A Sur – 143, Edificio Santillana.

Misión

Aportar al desarrollo sostenible y al bienestar integral de la comunidad, ofertando alimentos de alta calidad, gestionados bajo criterios de innovación, eficiencia, responsabilidad social y compromiso con los grupos de interés.

Visión

Ser un grupo empresarial líder en alimentos en América Latina, reconocido por su competitividad, sostenibilidad, ética empresarial y capacidad de generar valor en el largo plazo.

Valores Corporativos

Responsabilidad social.

Respeto y transparencia.

Innovación.

Integridad.

Compromiso con la sostenibilidad.

Trabajo colaborativo.

Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional de Grupo Nutresa se compone de:

Junta Directiva

Presidencia y alta dirección

Comités estratégicos: Auditoría, Finanzas, Ética y Sostenibilidad

Ocho unidades de negocio:

Cárnicos.

Galletas.

Chocolates.

Café.

Helados.

Pastas.

Tresmontes Lucchetti.

Servicios de alimentos al consumidor.

El grupo tiene filiales y plantas distribuidas en Colombia y otros países cercanos.

Cuestionario de Preguntas Encuesta Tipo Likert – ISO 26000

Escala de Respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Gobernanza Organizacional

La empresa comunica de manera clara sus políticas y valores éticos a todas las personas.

Las decisiones estratégicas de la organización se toman de manera transparente.

Derechos Humanos

La organización respeta los derechos de las personas en todas sus acciones.

Existe un mecanismo claro para reportar vulneraciones a los derechos de las personas.

Prácticas Laborales

La organización ofrece entornos laborales integrales para todos los trabajadores.

La organización promueve la igualdad de oportunidades en procesos de selección y promoción interna.

Medio Ambiente

La empresa implementa acciones que minimicen el impacto ecológico de sus acciones.

Los empleados reciben información o formación sobre prácticas ambientales responsables.

Prácticas Justas de Operación

La empresa mantiene relaciones comerciales basadas en la honestidad y el respeto.

Los proveedores son evaluados según criterios éticos y de responsabilidad social.

Asuntos de Consumidores

La empresa garantiza excelencia y confiabilidad de sus productos o servicios.

Se brinda información clara y completa a los consumidores sobre los productos.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

La organización se involucra en iniciativas que favorecen a la comunidad cercana.

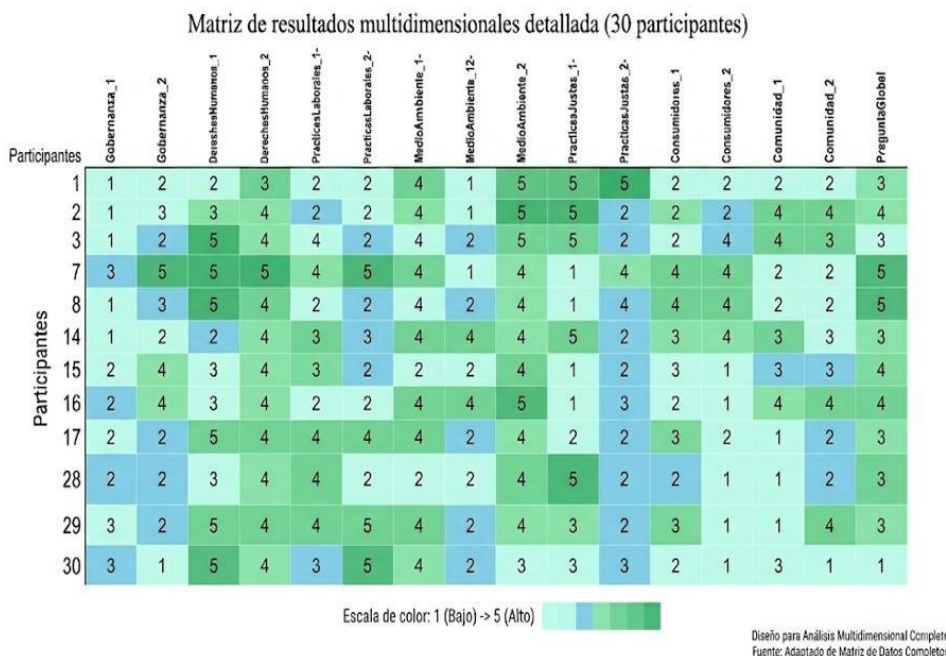
Existen iniciativas internas que promuevan el voluntariado y la participación social.

Pregunta Global de Percepción

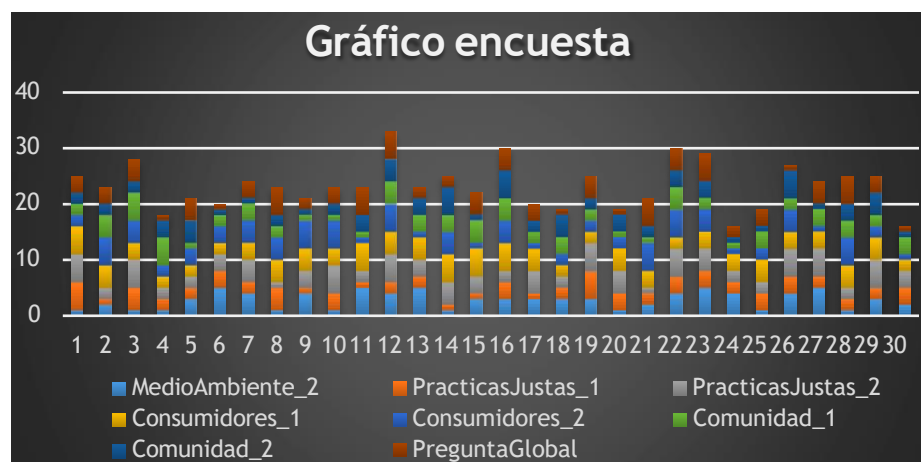
Considero que la empresa cumple de manera integral con los fundamentos de responsabilidad social definidos en la ISO 26000.

Figura 3

Agentes Encuestados



Nota. En esta figura se observa las áreas encuestadas y la cantidad de personas encuestadas, tomado de resultados obtenidos de la encuesta.

Figura 4*Gráfico Encuesta*

Nota. Este Gráfico nos permite ver los resultados de la encuesta en las materias fundamentales y sectores encuestados

Matriz de Análisis e Informe Final ISO 26000 – Grupo Nutresa

Matriz de Análisis de Resultados

La siguiente matriz permite organizar, comparar y verificar los datos recopilados de entrevistas y encuestas aplicadas a trabajadores, directivos, proveedores y clientes de Grupo Nutresa con base en las materias fundamentales de la ISO 26000.






Matriz de Análisis de Resultados – ISO 26000 (Grupo Nutresa)

Implementar campañas internas de sensibilización y protocolos contra discriminación.

Tabla 2

Matriz de Análisis de Resultados

Materia Fundamental (Variable)	Indicadores /Preguntas	Fuente (Actor)	Hallazgos principales	Nivel de Cumplimiento	Análisis
Gobernanza organizacional	P1, P2	Directivos	La percepción es moderada–baja (2.8/5). Hay dudas sobre la claridad en la toma de decisiones y la transparencia de la dirección.	★ ★ ☆ ☆ ☆ (56%)	Se recomienda fortalecer mecanismos de comunicación interna y rendición de cuentas.
Derechos humanos	P3, P4	Trabajadores	La valoración es positiva (3.23/5). Los colaboradores sienten protección básica, pero reportan oportunidades de mejora en igualdad y trato justo.	★ ★ ★ ☆☆ (64%)	Implementar campañas internas de sensibilización y protocolos contra discriminación.

Materia Fundamental (Variable)	Indicadores /Preguntas	Fuente (Actor)	Hallazgos principales	Nivel de Cumplimiento	Análisis
Prácticas laborales	P5, P6	Trabajadores	3.23/5, indicando percepción aceptable sobre condiciones laborales, seguridad y desarrollo profesional.	 ☆☆ (64%)	Reforzar programas de capacitación y condiciones ergonómicas.
Medio ambiente	P7, P8	Directivos / Proveedores	La valoración es baja (2.77/5). Se percibe incumplimiento parcial en gestión ambiental, control de residuos y eficiencia energética.	 ☆ (55%)	Se requieren mejoras en indicadores ambientales, medición de huella y reciclaje
Prácticas justas de operación	P9, P10	Proveedores	Calificación 2.93/5, percepción media sobre ética comercial y prácticas de competencia.	 ☆ (59%)	Fortalecer políticas anticorrupción y cláusulas éticas con proveedores.
Asuntos de consumidores	P11, P12	Clientes	Es la materia mejor evaluada (3.47/5). Se percibe calidad, seguridad y atención adecuada.	 (69%)	Mantener estándares y fortalecer canales de atención al cliente.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	P13, P14	Comunidad / Clientes	La valoración 2.77/5 refleja bajo conocimiento sobre los programas comunitarios.	 ☆ (55%)	Comunicar mejor los proyectos sociales y ampliar cobertura territorial.

Materia Fundamental (Variable)	Indicadores /Preguntas	Fuente (Actor)	Hallazgos principales	Nivel de Cumplimiento	Análisis
Pregunta global de percepción	P15	General	Resultado 2.93/5, indicando una percepción global media sobre responsabilidad social corporativa.	☆☆☆ ☆ (59%)	Existe margen de mejora en comunicación y coherencia entre discurso y práctica.

Nota. En esta tabla se evidencia el análisis de los resultados de la encuesta realizada

Informe Final de Hallazgos – ISO 26000 Grupo Nutresa

Introducción

El presente informe consolida los hallazgos del análisis sobre el grado de correspondencia de Grupo Nutresa con la Norma ISO 26000 en materia de RS. Este análisis se desarrolló mediante la aplicación de entrevistas y encuestas tipo Likert a distintos actores clave de la organización: trabajadores, directivos, proveedores, clientes y comunidad.

El propósito es identificar el grado de cumplimiento frente a las materias fundamentales de la norma y establecer una base objetiva para plantear oportunidades de mejora y fortalecer la responsabilidad social corporativa.

Objetivo del Estudio

Examinar el nivel de implementación de las materias de la ISO 26000 en Grupo Nutresa y determinar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora que permitan orientar decisiones estratégicas relacionadas con la responsabilidad social.

Metodología

La metodología se sustentó en un instrumento mixto compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y preguntas semiestructuradas. Las preguntas fueron diseñadas con base en las siete materias fundamentales de la ISO 26000:

La información recolectada se organizó en una matriz de análisis por variable e indicador, y posteriormente se calcularon promedios para determinar tendencias y percepciones predominantes. Los datos se interpretaron desde una perspectiva descriptiva, permitiendo evaluar percepciones, patrones de respuesta y nivel de cumplimiento frente a la norma.

Resultados por Materia Fundamental

A continuación, se presentan los hallazgos integrados, basados en la matriz, el análisis estadístico y el informe descriptivo previo:

Gobernanza Organizacional

Promedio: 2.80/5 – Nivel medio-bajo

Las preguntas Gobernanza_1 y Gobernanza_2 mostraron valores entre 1 y 5, con predominancia en niveles bajos y medios (1–3). La percepción de los participantes sugiere una gobernanza débil, especialmente en aspectos como:

Transparencia en la toma de decisiones.

Comunicación interna insuficiente.

Liderazgo estratégico poco visible.

Esto coincide con la lectura general del promedio, evidenciando que la gobernanza es vista como funcional pero poco participativa.

Según ISO 26000 (ISO, 2010), se requiere fortalecer la claridad en los procesos de decisión, la comunicación interna y los mecanismos de rendición de cuentas.

Derechos Humanos

Promedio: 3.23/5 – Nivel medio-alto

Los ítems DerechosHumanos_1 y DerechosHumanos_2 presentaron mayor concentración en escalas altas (4 y 5), lo que evidencia que la organización es percibida como un lugar donde prevalece:

El trato digno.

La igualdad.

La no discriminación.

Este resultado se alinea con la interpretación general: existe un respeto significativo por los derechos de las personas en la organización.

La norma ISO 26000 establece que las empresas deben promover la dignidad humana y la equidad, elementos que los participantes perciben como presentes.

Prácticas Laborales

Promedio: 3.23/5 – Nivel medio

Las preguntas PracticasLaborales_1 y PracticasLaborales_2 obtuvieron respuestas entre 2 y 4, mostrando una percepción aceptable sobre:

Condiciones laborales.

Ambiente de trabajo.

Seguridad ocupacional.

Sin embargo, se evidenció disparidad en la percepción sobre:

Oportunidades de crecimiento profesional.

Equidad en el desarrollo del talento.

De acuerdo con ISO 26000, se requiere fortalecer políticas de bienestar, capacitación y balance de cargas laborales.

Medio Ambiente

Promedio: 2.77/5 – Nivel bajo-medio

Los ítems MedioAmbiente_1 y MedioAmbiente_2 reflejan valores bajos a medios (1–3), indicando que los participantes perciben:

Escasa visibilidad de los programas ambientales.

Falta de acciones concretas.

Poca divulgación de medidas ecológicas.

La interpretación global coincide con estos hallazgos: la gestión ambiental actual no es percibida como robusta ni estratégica.

ISO 26000 destaca la necesidad de implementar prácticas como eficiencia energética, gestión de residuos y mitigación de impactos, áreas donde se identifican oportunidades de mejora.

Prácticas Justas de Operación

Promedio: 2.93/5 – Nivel medio

Los resultados de PracticasJustas_1 y PracticasJustas_2 se ubicaron entre 2 y 4, con algunos valores altos. Esto sugiere una percepción media-alta sobre:

Ética comercial.

Transparencia.

Competencia justa.

Aunque la organización mantiene comportamientos responsables, los participantes identifican la necesidad de mayor consolidación y comunicación en las políticas éticas.

Asuntos de Consumidores

Promedio: 3.47/5 – La materia mejor evaluada

Los ítems Consumidores_1 y Consumidores_2 presentan valores medios (2–4), lo que refleja:

Información adecuada, aunque no siempre completa.

Atención al cliente aceptable, pero no excelente.

Los consumidores reconocen la buena calidad del producto, coherente con el promedio sobresaliente de esta categoría.

En línea con ISO 26000, se recomienda fortalecer los mecanismos de:

Servicio al cliente.

Manejo de reclamos.

Información clara y veraz.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Promedio: 2.77/5 – Una de las áreas más débiles

Las preguntas Comunidad_1 y Comunidad_2 obtuvieron los valores más bajos del instrumento (1–3). Los colaboradores no perciben:

Participación activa de la empresa en iniciativas sociales.

Programas comunitarios con impacto visible.

Contribuciones significativas al entorno social.

Esta es una de las brechas más profundas frente a ISO 26000, que enfatiza el deber de aportar al crecimiento integral de la comunidad.

Percepción Global

Promedio: 2.93/5 – Evaluación neutral

La pregunta global presenta un promedio cercano a 3.1, lo que indica una percepción neutral o moderadamente positiva, pero no sobresaliente.

La variabilidad de las respuestas demuestra que:

Hay avances claros en algunas áreas (consumidores, derechos humanos).

Existen rezagos significativos en otras (gobernanza, medio ambiente, comunidad).

El desempeño de la organización no es homogéneo en todas las materias de la norma.

Conclusión General

Los resultados muestran una organización con:

Fortalezas

Buenas prácticas con los consumidores.

Respeto por los derechos humanos.

Adecuadas condiciones laborales.

Debilidades

Gobernanza débil y poco transparente.

Gestión ambiental insuficiente.

Baja participación comunitaria.

Falta de coherencia entre políticas y prácticas.

Percepción General

La empresa se ubica en un nivel medio de cumplimiento de ISO 26000.

Existen bases importantes, pero se requiere:

Reforzar las directrices de gestión social empresarial

Integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa.

Comunicar mejor los avances.

Aumentar el involucramiento de los diferentes actores.

Marco Institucional

Producción Limpia

Es una acción de prevención, que busca minimizar los impactos ecológicos causados por las actividades de producción antes de que estos ocurran. Este enfoque implica revisar de manera integral los procesos, insumos y tecnologías utilizados, con el fin de transformar el modelo productivo hacia uno más eficiente y sostenible.

Incorpora acciones orientadas a:

Optimizar el uso de recursos.

Reducir o eliminar residuos contaminantes.

Promover la sustitución de sustancias peligrosas por alternativas menos nocivas.

Implementar tecnologías ecoeficientes que permitan mejorar la productividad y reducir costos operativos.

Esta estrategia minimiza los efectos ambientales y, además, potencia la competitividad de la empresa al reducir desperdicios, elevar su imagen corporativa y satisfacer normas nacionales e internacionales.

Consumo Sostenible

Se refiere al conjunto de decisiones informadas y responsables que las personas, organizaciones o comunidades adoptan al seleccionar bienes y servicios. Este concepto comprende tanto las elecciones individuales como las prácticas institucionales, promoviendo un uso racional de los recursos naturales.

Sus principios centrales incluyen:

Priorizar productos con bajo impacto ambiental, mayor durabilidad y posibilidades de reutilización o reciclaje.

Reducir el consumo innecesario y fomentar la eficiencia energética.

Informarse sobre la cadena de valor de los productos para favorecer compañías con prácticas sostenibles.

En el ámbito empresarial, este enfoque también implica la compra verde, la gestión transparente de proveedores, el análisis de vida útil y la educación del consumidor. Es una herramienta clave para construir hábitos responsables que mitiguen la presión sobre los ecosistemas.

Gestión Organizacional Sostenible

La Gestión Organizacional Sostenible corresponde a una visión integral de la dirección empresarial que incorpora criterios ambientales, sociales y económicos en sus decisiones.

Basándose en principios éticos de transparencia, liderazgo y la innovación como motores para generar valor a largo plazo.

Entre sus elementos fundamentales se destacan:

El establecimiento de políticas y objetivos alineados con la sostenibilidad.

La incorporación de mecanismos de participación y comunicación interna.

Incentivar acciones laborales justas y seguras.

La gestión responsable.

La implementación de normas globales como ISO 26000 o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Una organización sostenible no solo cumple con la normatividad, sino que trasciende hacia una cultura corporativa que prioriza el bienestar de sus colaboradores, comunidades y el entorno natural.

Economía Circular

Plantea un enfoque alternativo al esquema lineal convencional; propone mantener los recursos en uso el mayor tiempo posible mediante estrategias de diseño sostenible, reparación, reutilización, valorización de residuos y reciclaje.

Sus principios fundamentales son:

Cerrar ciclos productivos: asegurar que los materiales regresen a la cadena productiva.

Diseñar para la durabilidad: disminuir la obsolescencia programada.

Valorización de residuos: convertir subproductos en nuevos insumos.

Optimización de recursos: Minimizar el consumo de recursos, y maximizar sus utilidades.

La economía circular genera beneficios económicos, sociales y ambientales, permitiendo a las organizaciones disminuir costos, minimizar impactos y fortalecer su responsabilidad con el entorno.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Corporativa se concibe como la contribución voluntaria de las organizaciones al desarrollo sostenible, mediante acciones éticas que elevan el bienestar de sus stakeholders y mantienen el balance ecológico.

Ética y transparencia en la gestión.

Protección y fomentos derechos humanos.

Condiciones laborales justas y seguras.

Relación responsable con consumidores y proveedores.

Inversión social en comunidades.

Gestión ambiental preventiva.

Una empresa con enfoque de RSE fortalece su reputación, genera confianza y contribuye a construir un entorno social más equitativo y participativo.

Desarrollo de la Propuesta

Plan de Sensibilización Empresarial

Este plan está orientado a fortalecer la conciencia ambiental y social dentro de la organización mediante procesos pedagógicos continuos. Incluye:

Capacitaciones presenciales y virtuales sobre sostenibilidad, producción limpia, economía circular y consumo responsable.

Campañas de comunicación interna que promuevan el ahorro de energía, agua, papel y otros recursos.

La creación de “equipos de liderazgo ambiental” responsables de promover buenas prácticas en cada área de trabajo.

Elaboración de materiales educativos y señalización ecológica.

Establecimiento de indicadores de impacto: ahorro energético, disminución de residuos, participación del personal, entre otros.

Este proceso busca transformar el comportamiento organizacional y fortalecer la cultura corporativa sostenible.

Optimización de Recursos y Minimización de Impactos Ambientales

Esta etapa se enfoca en la aplicación de acciones técnicas y operativas que permitan mejorar la eficiencia:

Auditorías ambientales internas para identificar procesos críticos, fugas de recursos y oportunidades de mejora.

Sistemas de gestión energética, incluyendo iluminación eficiente, controles automáticos, equipos de alta eficiencia y monitoreo del consumo.

Reducción de emisiones mediante la mejora de procesos, transporte sostenible o uso de energías renovables.

Planes de uso de residuos, priorizando la reducción, reutilización y reciclaje.

Tecnologías ecoeficientes maximizar productividad.

Estos cambios mejoran el desempeño operativo y reducen la huella ambiental de la empresa.

Innovación y Economía Circular

Este componente impulsa la creatividad y el rediseño de procesos:

Desarrollo de productos con mayor durabilidad o fácilmente reciclables.

Implementación de estrategias de reutilización interna de materiales.

Convenios con proveedores para el retorno de envases, empaques o insumos.

Uso del análisis de vida útil para evaluar impactos de principio a fin.

Promoción de proyectos de innovación orientados a reducir impactos y generar oportunidades económicas.

La innovación sostenible permite a la empresa diferenciarse y mantenerse competitiva en mercados responsables.

Cultura Organizacional Sostenible

El fortalecimiento cultural es clave para garantizar la permanencia de las prácticas ambientales y sociales. Se propone:

Incorporar lineamientos ambientales en políticas institucionales, manuales y reglamentos internos.

Capacitación continua sobre aprovechamiento de los recursos.

Desarrollo de incentivos para reconocer a los colaboradores o áreas con mejores prácticas.

Implementación de principios sostenibilidad en compras, logística, mantenimiento y gestión del talento humano.

Fomento del liderazgo y la participación en temas ambientales y sociales.

Una cultura sólida asegura coherencia entre el discurso corporativo y las acciones cotidianas.

Evaluación y Mejora Continua

La sostenibilidad debe ser un proceso dinámico. Por ello, se implementarán mecanismos de medición y control basados en:

Indicadores Ambientales: emisiones, consumo energético, uso de agua, generación de residuos.

Indicadores Sociales: participación de empleados, actividades comunitarias, percepción de grupos de interés.

Indicadores Económicos: ahorros por eficiencia, costos evitados, retorno de inversiones en sostenibilidad.

Evaluaciones periódicas de desempeño, informes internos y retroalimentación.

La mejora continua garantiza que la empresa mantenga un alto nivel de desempeño sostenible y pueda adaptarse a cambios normativos, tecnológicos o sociales

Árbol de Problemas de la Empresa Seleccionada, Evidenciando Causas, Consecuencias y la Descripción del Problema Central Asociado a la Implementación Insuficiente de la ISO 26000.

Árbol de Problemas y Análisis de Stakeholders ISO 26000 – Grupo Nutresa

Problema Central

Implementación parcial y poco integrada de la Norma ISO 26000 en Grupo Nutresa, lo que genera debilidades en la gobernanza organizacional, la gestión ambiental y la participación comunitaria, afectando la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de responsabilidad social.

Causas

Débil comunicación interna e inadecuada toma de decisiones.

Ausencia de indicadores claros y sistemáticos de seguimiento ambiental.

Escasa sensibilización del personal frente a la ISO 26000.

Limitada integración de la gestión social en la empresa.

Baja divulgación y articulación de los programas sociales y comunitarios.

Insuficiente control y alineación ética con proveedores.

Problema Central

Implementación deficiente de la ISO 26000 que limita el desempeño social, ambiental y ético de la organización.

Consecuencias

Percepción media-baja de la gobernanza organizacional.

Gestión ambiental insuficiente y bajo reconocimiento de prácticas ecológicas.

Escasa visibilidad del impacto social en comunidades.

Riesgos reputacionales frente a grupos de interés.

Pérdida de oportunidades para fortalecer la sostenibilidad corporativa.

Desalineación entre políticas institucionales y prácticas operativas.

Figura 5

Cuadro de Stakeholders



Nota. El anterior cuadro nos muestra los stakeholders, intereses e impacto de la problemática de cada uno

Árbol de Objetivos, Transformando la Problemática en Metas Viables desde los Enfoques Económico, Social, Ambiental y Ético, Alineadas con la RSE y los ODS

Árbol de Objetivos– ISO 26000 (Grupo Nutresa)

Objetivo General

Fortalecer la aplicación integral de la Norma ISO 26000 en Grupo Nutresa, garantizando una gestión organizacional sostenible, ética y coherente, que integre la gobernanza, el desempeño ambiental, el bienestar social y la participación comunitaria, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Medios

Gobernanza Organizacional Sólida y Transparente

Objetivo

Fortalecer los mecanismos de gobernanza mediante procesos claros de toma de decisiones, comunicación interna efectiva y rendición de cuentas.

Implementar canales formales de comunicación interna.

Establecer procesos de transparencia y reporte social.

Integrar la ISO 26000 en la planeación estratégica.

Dimensión: Ética – Económica Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en

Responsabilidad Social

Objetivo

Incrementar el conocimiento, apropiación y compromiso del talento humano frente a la ISO 26000 y la sostenibilidad.

Programas permanentes de capacitación y sensibilización.

Integración de principios sociales y ecológicos.

Liderazgo responsable en todos los niveles.

Dimensión: Social – Ética Gestión Ambiental Eficiente y Preventiva

Objetivo

Optimizar la gestión ambiental mediante indicadores claros, reducción de impactos y adopción de prácticas de producción limpia. • Implementar indicadores ambientales medibles.

Fortalecer programas de gestión de residuos, energía y agua.

Incorporar tecnologías ecoeficientes y economía circular.

Dimensión: Ambiental – Económica Relaciones Éticas y Responsables con Proveedores

Objetivo

Garantizar prácticas justas de operación, basadas en principios éticos de reciprocidad con los proveedores.

Fortalecer cláusulas éticas y anticorrupción.

Evaluar proveedores bajo criterios de sostenibilidad.

Promover relaciones comerciales justas y de largo plazo.

Dimensión: Ética – Económica Mayor Impacto Social y Comunitario

Objetivo

Incrementar la visibilidad, cobertura y efectividad de los programas sociales y comunitarios de la empresa.

Diseñar estrategias de comunicación de impacto social.

Ampliar la cobertura territorial de proyectos comunitarios.

Involucrar a la comunidad y clientes en iniciativas sociales.

Dimensión: Social

Resultados Esperados-Fines

Mejora de la reputación corporativa y confianza de los stakeholders.

Mayor coherencia entre discurso institucional y prácticas reales.

Reducción de riesgos ambientales, sociales y reputacionales.

Incremento de la competitividad y sostenibilidad económica.

Fortalecimiento del compromiso social y ambiental de la organización.

Contribución efectiva al cumplimiento de los ODS.

Figura 6

Resultados Esperados

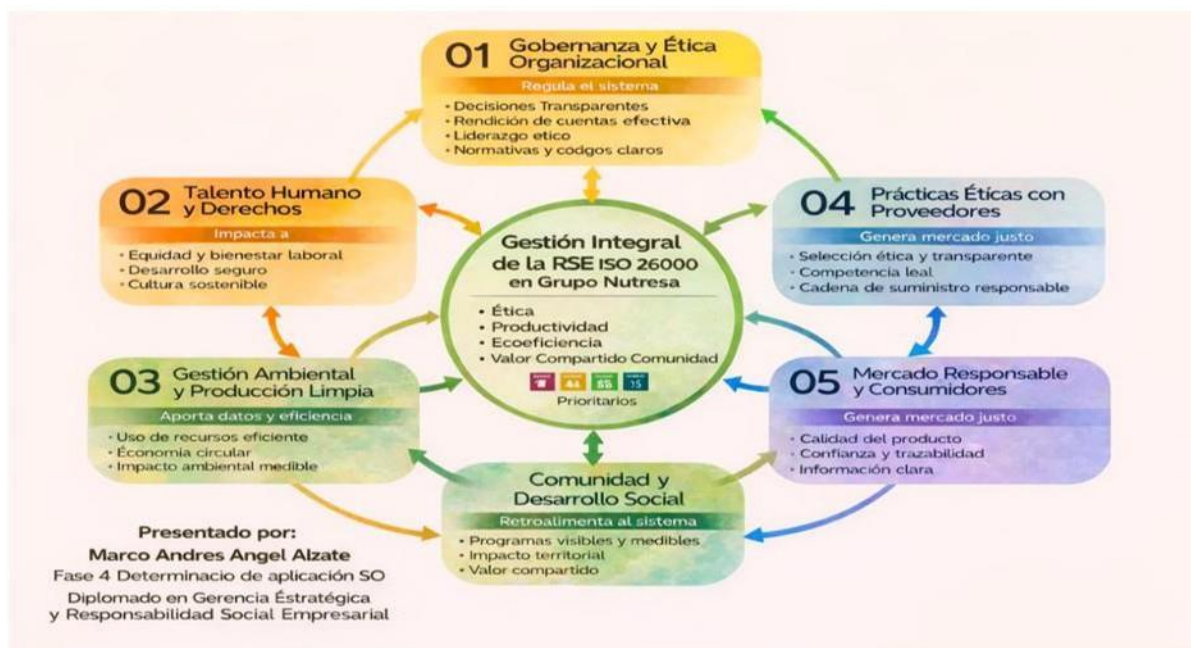


Nota. En la anterior figura observamos el enfoque esperado en cada dimensión, resultados del árbol de objetivos.

Mapa de Estrategias, Articulando los Objetivos Definidos con Acciones Concretas que Fortalezcan la Aplicación de la Normas

Figura 7

Mapa de Estrategias



Nota. En la anterior figura podemos evidenciar el mapa de estrategias articulando los objetivos

Reflexión Crítica, Analizando la Coherencia Entre el Discurso Institucional de la Organización y sus Prácticas Reales en Materia de RSE

El análisis realizado a partir de la implementación de los recursos de evaluación basados en la Norma ISO 26000 permite identificar una brecha significativa entre el discurso institucional de Grupo Nutresa y su práctica real de (RSE). Si bien la organización manifiesta en sus declaraciones corporativas un fuerte compromiso con la sostenibilidad, la ética y el desarrollo social, los resultados obtenidos evidencian que dicho compromiso no se materializa de manera homogénea en todas las materias fundamentales de la norma.

Desde el discurso institucional, Grupo Nutresa se presenta como una empresa socialmente responsable, alineada con los (ODS) y con un compromiso integral de sostenibilidad. Sin embargo, los hallazgos muestran que este enfoque se refleja de forma más consistente en aquellas áreas directamente vinculadas al mercado, como los asuntos de consumidores, que obtuvieron la valoración más alta. Esto sugiere que la RSE se ha priorizado estratégicamente en los aspectos que tienen un impacto inmediato en la reputación, la competitividad y la fidelización del cliente.

En contraste, materias fundamentales como la gobernanza organizacional, el ecosistema y la participación comunitaria presentan niveles de cumplimiento medio-bajos. Estas áreas son esenciales para una gestión responsable a largo plazo, pero muestran debilidades en la toma de decisiones, la medición sistemática de impactos ambientales y la visibilidad de los programas sociales. Esta situación revela una implementación fragmentada de la RSE, donde las acciones no siempre están integradas de manera transversal en la estrategia organizacional.

Asimismo, la percepción general de las partes interesadas, indica que, aunque existen políticas y programas formales en materia de responsabilidad social, estos no siempre son

suficientemente comunicados, comprendidos ni apropiados por los actores internos y externos. Esto genera una contradicción entre el mensaje institucional las vivencias cotidianas de trabajadores, proveedores y comunidades, afectando la credibilidad del discurso corporativo.

En este sentido, la congruencia entre compromiso y ejecución en RSE requiere no solo de declaraciones estratégicas, sino de sistemas efectivos de implementación y control, acompañados de procesos de sensibilización y participación activa de las partes. La ISO 26000 plantea la RSE como un enfoque integral y voluntario, pero exige consistencia, transparencia y rendición de cuentas para generar valor sostenible.

En conclusión, aunque Grupo Nutresa presenta avances importantes en su narrativa de sostenibilidad y en ciertas prácticas responsables, los resultados evidencian la necesidad de reforzar la articulación entre discurso y ejecución operativa de la RSE. Superar esta brecha permitirá a la organización consolidar una gestión socialmente responsable más coherente, ética y alineada con los fundamentos de la ISO 26000 y lo ODS, generando así, resultados positivos y sostenibles en el tiempo.

Análisis Ético – Implementación de la ISO 26000 en Grupo Nutresa

El análisis ético de la Norma ISO 26000 en Grupo Nutresa permite evidenciar que las principales debilidades identificadas no son únicamente de carácter operativo o técnico, sino que tienen una implicación ética directa en la manera en que la empresa enfrenta su responsabilidad frente a los demás entes de interés. La ética empresarial, entendida como la coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales, se ve comprometida cuando la RS no se integra de manera transversal en la gestión organizacional. Desde la perspectiva de la gobernanza organizacional, la débil comunicación interna y la no adecuada toma de decisiones, representan un desafío ético relevante.

La ISO 26000 establece que una organización socialmente responsable debe actuar con integridad, rendición de cuentas y comportamiento ético. La falta de claridad en los procesos decisionales puede generar percepciones de exclusión, inequidad y desconfianza entre los colaboradores, afectando el principio ético de equidad y el derecho a la información de los actores internos.

En relación con la gestión ambiental, la ausencia de indicadores claros y sistemáticos de seguimiento refleja una postura ética reactiva más que preventiva. Desde un enfoque ético, no medir ni controlar de forma adecuada los impactos ambientales implica asumir riesgos que pueden afectar tanto al entorno natural como a las comunidades cercanas. Esto contradice el principio de responsabilidad frente a las generaciones que vendrán, pilar ético de la sostenibilidad promovida por la ISO 26000.

Asimismo, la escasa sensibilización del personal frente a la norma evidencia una debilidad ética en la preparación y desarrollo del personal. Una organización éticamente responsable debe garantizar que sus colaboradores comprendan y compartan los valores que

orientan su actuación. Cuando la RSE no es apropiada por el personal, se corre el riesgo de que las prácticas éticas se limiten al nivel directivo, generando una brecha entre el discurso corporativo y el comportamiento cotidiano dentro de la empresa.

Otro aspecto ético relevante se relaciona con la baja divulgación y articulación de los programas sociales y comunitarios. Desde la ética de la responsabilidad social, no visibilizar ni integrar adecuadamente estos programas puede causar grandes perjuicios con el desarrollo de las comunidades. Esto afecta la base del respeto por los bienes de las partes, al no promover una participación activa ni un diálogo transparente con la sociedad.

En cuanto a la relación con los proveedores, el insuficiente control y alineación ética representa un riesgo ético significativo. La ISO 26000 enfatiza la primacía de las acciones correctas de operación y la conducta ética en toda la cadena de valor. No garantizar criterios éticos claros en la selección y evaluación de proveedores puede derivar en prácticas contrarias a los valores corporativos, como la falta de transparencia, inequidad comercial o posibles actos de corrupción, lo cual compromete la integridad organizacional. Las consecuencias identificadas, como los riesgos reputacionales y la desalineación entre políticas institucionales y prácticas operativas, evidencian que la ética empresarial no puede limitarse a declaraciones formales.

Desde un enfoque ético estratégico, Grupo Nutresa enfrenta el reto de fortalecer la coherencia entre lo que comunica y lo que ejecuta, asegurando que la responsabilidad social sea una práctica genuina y no solo un elemento discursivo.

Conclusiones Estratégicas

A partir del análisis realizado, se concluye que la principal debilidad de Grupo Nutresa frente a la Norma ISO 26000 no radica en la ausencia de políticas de Responsabilidad Social Empresarial, sino en su implementación parcial y poco articulada dentro de la estrategia organizacional. Esto evidencia la necesidad de pasar de un enfoque declarativo de la RSE a uno verdaderamente operativo, transversal y medible en todas las áreas de la organización.

Se identifica que la brecha entre el discurso institucional y las prácticas reales de responsabilidad social representa un riesgo estratégico para la sostenibilidad de la empresa.

Aunque Nutresa ha logrado posicionarse como una organización comprometida con la sostenibilidad y los ODS, la falta de coherencia en materias como gobernanza, medio ambiente y desarrollo comunitario puede dañar la reputación y la confianza de los stakeholders a mediano y largo plazo.

El fortalecimiento de la gobernanza organizacional se presenta como un eje estratégico prioritario, ya que una toma de decisiones más transparente, participativa y comunicada permitiría mejorar la alineación interna, facilitar la apropiación de la ISO 26000 y fortalecer la rendición de cuentas frente a los stakeholders. Sin una gobernanza sólida, las demás dimensiones de la RSE tienden a fragmentarse.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión ambiental requiere pasar de acciones aisladas a un enfoque preventivo y sistemático, apoyado en indicadores claros y en procesos de seguimiento continuo. Esto no solo contribuye al cumplimiento de la ISO 26000, sino que también genera eficiencias económicas, reducción de riesgos y ventajas en términos de sostenibilidad.

Asimismo, el análisis evidencia que el personal es fundamental para el

éxito de la RSE. La escasa sensibilización y apropiación de la ISO 26000 limita su impacto real, por lo que se hace estratégico invertir en procesos de formación, liderazgo responsable y cultura organizacional, que permitan convertir los principios de la norma en prácticas cotidianas.

En relación con los proveedores y la comunidad, se concluye que fortalecer las relaciones éticas y responsables, representa una oportunidad estratégica para ampliar su impacto en la comunidad. La sostenibilidad ayuda en una mejor presentación de los programas comunitarios, contribuirían a consolidar una RSE más inclusiva y coherente con los ODS.

La implementación integral de la ISO 26000 demanda un sistema robusto de indicadores y monitoreo continuo, que permita medir el progreso real en todas las dimensiones de la RSE. Este enfoque cuantitativo no solo facilitaría la toma de decisiones basadas en evidencia, sino que también posicionaría a Grupo Nutresa como líder en transparencia y accountability, atrayendo inversión sostenible y fortaleciendo su licencia social para operar.

Finalmente, desde una visión estratégica integral, el alineamiento pleno con los ODS a través de la ISO 26000 genera valor compartido que trasciende la RSE hacia la innovación de negocio. Esto impulsaría la competitividad a largo plazo, abriría nuevas oportunidades de mercado en economías verdes y consolidaría la resiliencia organizacional frente a regulaciones futuras y expectativas de consumidores conscientes.

La RSE en Grupo Nutresa está declarada como prioridad corporativa, pero su ejecución no es sistémica ni transversal, lo que limita la apropiación real de la ISO 26000 en los procesos estratégicos y operativos. El desafío central es evolucionar de un modelo discursivo a uno integrado al sistema de gestión organizacional.

La gobernanza es el factor articulador más crítico del sistema RSE, ya que las debilidades en transparencia (2.8/5) y comunicación interna impactan directamente la confianza de

trabajadores, proveedores y comunidad, y a su vez, dificultan la medición del desempeño social y ambiental. Fortalecer este eje permitiría dinamizar todas las demás materias de la norma.

La sostenibilidad ambiental se percibe fragmentada y con baja medición de impacto (2.77/5 – 55%), lo que representa un riesgo estratégico en términos de costos, cumplimiento regulatorio y reputación. Implementar indicadores ambientales claros desde un enfoque preventivo y circular no solo cerraría brechas normativas, sino que generaría ecoeficiencia y valor económico sostenible.

El capital humano es una fortaleza potencial no plenamente activada, pues, aunque prácticas laborales y derechos humanos alcanzan 64% de cumplimiento, aún se evidencian oportunidades de mejora en inclusión, bienestar emocional y formación ética. Invertir en cultura organizacional sostenible generaría coherencia interna y elevaría el desempeño global de la RSE.

La cadena de suministro no refleja completamente el discurso ético corporativo, ya que los proveedores reportan percepción media de prácticas justas (2.93/5 – 59%), lo que sugiere que las políticas anticorrupción y sostenibilidad deben ser vinculantes, verificables y evaluadas periódicamente, no solo declarativas.

El impacto social en comunidades no es suficientemente visible (2.77/5 – 55%), lo que genera desconocimiento sobre la contribución territorial de Nutresa, a pesar de que la empresa tiene amplio reconocimiento regional. La RSE con la comunidad debe gestionarse como un valor compartido y medible, no como iniciativas aisladas de divulgación.

La organización posee una ventaja competitiva importante en la materia de consumidores (3.47/5 – 69%), lo que demuestra que cuando la RSE está directamente conectada al modelo de negocio, los resultados son mejores. Este aprendizaje estratégico debe replicarse en las demás dimensiones del sistema: ética, social y ambiental.

La brecha entre discurso y práctica afecta a múltiples stakeholders clave, especialmente a: trabajadores, directivos, proveedores, comunidades e inversionistas, quienes se ven impactados por la falta de coherencia sistémica. Esto confirma que la RSE no puede limitarse a una narrativa institucional, sino que debe convertirse en un modelo integrado de gestión con indicadores verificables por variable.

Finalmente, el enfoque sistémico propuesto en el trabajo es pertinente y viable, pues evidencia que las soluciones más estratégicas son aquellas que:

Se integran al sistema de gestión empresarial.

Se pueden medir mediante indicadores por variable.

Generan valor compartido económico, social, ambiental y ético.

Se alinean con los ODS y con las expectativas reales de los grupos de interés.

Plan de Acción y Seguimiento – ISO 26000

Empresa: Grupo Nutresa

Enfoque: Económico, Social, Ambiental y Ético

Horizonte: Corto, Mediano y Largo Plazo

Tabla 3

Dimensión Ética –Gobernanza Organizacional

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Fortalecer la gobernanza organizacional mediante procesos transparentes, participativos y éticos, alineados con la ISO 26000.
Estrategia	Implementar un sistema formal de gobernanza que incluya rendición de cuentas, comunicación interna efectiva e integración de la RSE en la planeación estratégica.
Plazo	Mediano plazo (6–12 meses)
Indicador	% de procesos estratégicos con reportes de transparencia y comunicación interna / Nivel de percepción de gobernanza $\geq 3.5/5$

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador.

Tabla 4

Dimensión Social y Ética-Cultura Organizacional y Talento Humano

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Incrementar la apropiación de la ISO 26000 en el talento humano, fortaleciendo una cultura organizacional basada en ética, derechos humanos y bienestar laboral.

Estrategia	Desarrollar programas permanentes de capacitación, liderazgo responsable y sensibilización en RSE para todos los niveles de la organización.
Plazo	Corto – Mediano plazo (3–9 meses)
Indicador	% de colaboradores capacitados en RSE / Incremento del índice de prácticas laborales $\geq 70\%$

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador

Tabla 5

Dimensión Ambiental y Económica- Gestión Ambiental

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Fortalecer la gestión ambiental de Grupo Nutresa mediante la implementación de prácticas sostenibles y eficientes que permitan reducir los impactos ambientales de sus operaciones, optimizar el uso de los recursos naturales y generar eficiencia económica a largo plazo, en coherencia con los principios de la Norma ISO 26000.
Estrategia	Instalar un sistema integral de gestión ambiental basado en indicadores medibles que permita el control y seguimiento del consumo de servicios y la producción de basura. Asimismo, fortalecer los programas de producción limpia, economía circular y uso de tecnologías ecoeficientes, promoviendo la prevención de impactos ambientales y la disminución de costos.
Plazo	Largo plazo (24 a 36 meses)
Indicador	Porcentaje de disminución del gasto de agua y energía en la producción y disminución del volumen de residuos generados y enviados a disposición final.

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador

Tabla 6*Dimensión Ética y Económica- Prácticas Justas de Operación*

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Garantizar prácticas justas de operación en Grupo Nutresa mediante el fortalecimiento de la ética empresarial, la transparencia y la responsabilidad económica en las relaciones con proveedores, aliados estratégicos y demás actores de la cadena de valor.
Estrategia	Actualizar y fortalecer las políticas de compras responsables, incorporando principios éticos, y socioambientales. Adicionalmente, reforzar las cláusulas anticorrupción, promover relaciones comerciales basadas en la equidad y la confianza, y realizar procesos periódicos de sensibilización y control ético en la cadena de suministro.
Plazo	Mediano plazo (12 a 24 meses)
Indicador	Porcentaje de proveedores evaluados bajo criterios de ética y sostenibilidad y número de auditorías o evaluaciones éticas realizadas anualmente en la cadena de valor.

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador

Tabla 7*Dimensión social - Desarrollo Comunitario*

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Optimizar el desarrollo comunitario de Grupo Nutresa mediante alianzas estratégicas y programas inclusivos que generen impacto social positivo en comunidades vulnerables, integrando ética, sostenibilidad ambiental y desempeño económico para una gestión responsable alineada a ISO 26000 y ODS.
Estrategia	Implementar programas de inversión social directa, como formación laboral y emprendimiento en cadenas de valor locales, mediante alianzas con ONGs y gobiernos regionales para capacitar el mayor número de personas posibles, priorizando inclusión de mujeres y jóvenes en zonas de influencia operativa.
Plazo	Largo Plazo- 3-5 años
Indicador	Porcentaje de Tasa de inserción laboral post-capacitación, medida por encuestas anuales y reportes de empleo generado.

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador

Tabla 8*Dimensión Integral-Seguimiento y Mejora Continua*

Elemento	Descripción
Objetivo Estratégico	Implantar un sistema integral de monitoreo y mejora continua que optimice el desempeño en responsabilidad social de Grupo Nutresa, alineando gobernanza, operaciones y stakeholder engagement con ISO 26000 y ODS mediante dashboards digitales y auditorías externas.

Elemento	Descripción
Estrategia	Desarrollar plataforma de Indicador Clave de Desempeño unificada (económico: ROI RSE; social: inserción laboral; ambiental: kg CO2 evitado; ético: % denuncias resueltas) con revisiones cuatrimestrales, comités interfuncionales y certificación externa anual, aplicando metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.
Plazo	Mediano Plazo 2-3 años
Indicador	Índice de Madurez RSE

Nota. En la anterior tabla podemos evidenciar objetivos estratégicos, estrategias, plazo de ejecución y el indicador

Síntesis Estratégica del Plan

Este plan de acción permite:

- Superar la implementación fragmentada de la ISO 26000. Integrar la RSE al sistema de gestión organizacional.
- Reducir riesgos reputacionales, sociales y ambientales.
- Generar valor compartido económico, social, ambiental y ético.
- Fortalecer la coherencia entre discurso institucional y práctica real.

Conclusiones

El desarrollo de este documento nos ha permitido como futuros profesionales unadistas, obtener las competencias profesionales y técnicas que nos permitirá implementar estrategias diversas e innovadoras que favorecen y fortalecen la RSE dentro de los entornos productivos, empresariales y sobre todo sociales.

No se puede pensar en una empresa egoísta y ensimismada, en donde prime el bien particular sobre el bien común; la historia misma nos ha demostrado como la cooperación conjunta de los diferentes entes, que directa o indirectamente se vinculan a un proyecto empresarial, generan escenarios productivos cálidos, comunidades satisfechas y familias felices.

De igual manera, se evidencia como al integrar las prácticas de producción sostenibles y la ética del consumo responsable, en el desarrollo de la empresa, mejora su competitividad y también se contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los relacionados con la producción y consumo responsables. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser un complemento y se convierte en un factor estratégico de innovación, reputación y permanencia en el mercado.

Por otro lado, la efectiva implementación de la ISO 26000, nos permite estar a la vanguardia de las exigencias internacionales, comprometidos con el óptimo desarrollo de los ODS, y enmarcados dentro de criterios concretos de la ética empresarial, integrando estrategias de medición que permita medir el progreso real en todas las dimensiones de la RSE.

Por último, desde una visión estratégica integral, resaltamos como el alineamiento pleno con los ODS a través de la ISO 26000 genera valor compartido que trasciende la RSE hacia la innovación de negocio. Esto impulsaría la competitividad a largo plazo, abriría nuevas

oportunidades de mercado en economías verdes y consolidaría la resiliencia organizacional frente a regulaciones futuras y expectativas de consumidores conscientes.

Referencias Bibliográficas

- Belda Hériz, 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>.
- Camacho, C., & otros. (2023). *Estudio sobre prácticas sostenibles y responsabilidad social empresarial*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10397021>
- Campos, L. M., da Silva, L. C., & Bezerra, L. (2015). *Gestión sostenible en organizaciones: revisión teórica y análisis de modelos de evaluación*. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329–345. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Camacho, C., & otros. (2023). Estudio sobre prácticas sostenibles y responsabilidad social empresarial. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10397021>
- Campos, L. M., da Silva, L. C., & Bezerra, L. (2015). Gestión sostenible en organizaciones: revisión teórica y análisis de modelos de evaluación. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329–345. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Díaz Cáceres, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 127–144.
- 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>.
- 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>.

- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000 – Visión general del proyecto. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- 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>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Ramírez, R. I., Lay, N. D., & Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133–140.
- Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Editorial UPTC, 10 36. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>
- Soto, D. & Soto, D. (II.). (2016). Gobierno corporativo y ética de los negocios. RIL editores, 17 64.