

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

Feiver Yulian Castaño Marín

Lady Johana Rodríguez Trujillo

Rigoberto Rosero Gómez

Saira Liceth Dadiana Andrade Ordóñez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Noviembre 2021

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

Feiver Yulian Castaño Marín

Lady Johana Rodríguez Trujillo

Rigoberto Rosero Gómez

Saira Liceth Dadiana Andrade Ordóñez

Silvana Victoria Tamayo

Asesora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Noviembre 2021

## Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Capítulo 1. Antecedentes .....	10
Introducción .....	10
Problema .....	10
Objetivos.....	11
Capítulo 2. Marcos Referenciales .....	12
Marco conceptual.....	12
Marco Teórico.....	15
Marco institucional .....	20
Marco Legal .....	24
Capítulo 3. Resultados .....	35
Diagnóstico .....	35
Matriz de Marco Lógico .....	40
Capítulo 4. Plan de Mejoramiento .....	47
Plan de Acción y de Seguimiento .....	47
Conclusiones.....	51
Referencias.....	54
Anexos .....	58

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cuadro de indicadores materias fundamentales ISO 26000</i> .....	38
Tabla 2. <i>Mapa Estratégico para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA</i> .....	44
Tabla 3. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica</i> .....	48
Tabla 4. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social</i> .....	49
Tabla 5. <i>Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental</i> .....	50

### Lista de Figuras

Figura 1. <i>Ubicación de la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA</i> .....	22
Figura 2. <i>Estructura Organizacional de la empresa Dolomita Rivera CIA. LTDA</i> .....	24
Figura 3. <i>Grupos de interés internos y externos empresa</i> .....	41
Figura 4. <i>Árbol de problemas para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA</i> .....	42
Figura 5. <i>Árbol de Objetivos para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA</i> .....	43
Figura 6 <i>Mapa Estratégico para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA</i> .....	46

### Lista de Anexos

Anexo A. Enlace al Código de Ética.....	58
Anexo B. Formato de Recolección de Información.....	58

### Resumen Analítico Especializado

<b>Título</b>	Trabajo Final de Grado Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial
<b>Autores</b>	Feiver Yulian Castaño Marín, Lady Johana Rodríguez , Rigoberto Rosero Gómez y Saira Liceth Dadiana Andrade
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de Grado
<b>Asesor</b>	Silvana Victoria Tamayo
<b>Año</b>	2021
<b>Palabras clave</b>	Árbol de objetivos, árbol de problemas, Dolomita Rivera CIA LTDA, marco lógico, responsabilidad social empresarial.
<b>Resumen</b>	El siguiente documento se compone de cuatro capítulos: Capítulo 1. Antecedentes, Capítulo 2. Marcos Referenciales, Capítulo 3. Resultados, Capítulo 4. Plan de Mejoramiento, en estos se encuentran los resultados de un diagnóstico realizado a la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA, así como la aplicación de la metodología marco lógico a través de la identificación de un problema y construcción de objetivos y estrategias que le permitan a la empresa ser socialmente responsable, finalmente se presenta el código de ética para la empresa y el plan de acción y seguimiento.
<b>Problema de investigación</b>	Ausencia de un programa para el manejo y aprovechamiento de residuos en la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA
<b>Metodología</b>	Sistema de Marco Lógico (SML).
<b>Principales resultados</b>	Con la aplicación de norma internacional ISO 26000 de responsabilidad social empresarial a la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA, se obtuvieron los siguientes resultados con respecto al cumplimiento de las materias fundamentales.
	Materia fundamental Gobernanza de la Organización, la empresa genera 4 rendiciones de cuentas al año, tiene procedimientos establecidos y formatos para registrar procesos y procedimientos, se generan auditorías internas y se evidencia que la empresa tiene buena comunicación interna. Se concluye que la empresa posee fortalezas en esta materia fundamental
	Materia Fundamental Derechos Humanos, la empresa no tiene adoptada ni aplica ninguna política de derechos humanos, tampoco se es divulgada a los empleados, no se posee un procedimiento explícito para la resolución de conflictos, no existe un conducto regular para la resolución conflictos. Se evidencian notables debilidades en esta materia fundamental.
	Materia Fundamental Prácticas Laborales, personal contratado conforme a lo que establece la ley, se cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, inducciones y

---

capacitaciones, se garantiza la libre asociación y el derecho a unirse a organizaciones sindicales, se concluye que la empresa posee fortalezas en esta materia fundamental.

Materia fundamental Medio Ambiente, la empresa no contempla un programa específico para el manejo de residuos, no se tiene identificadas las fuentes generadoras de residuos y contaminación relacionadas con las actividades de la organización, carencia de procedimientos para mejorar el uso de los recursos que utilizan, se evidencian importantes debilidades y falencias en esta materia fundamental.

Materia Fundamental Prácticas Justas de Operación, no existe impedimento a la participación política, no hay situaciones de corrupción, no hay competencia desleal, la empresa presenta fortalezas en el cumplimiento y aplicación de esta materia fundamental

Materia Fundamental Asuntos de Consumidores, el proceso de producción es público, buenas relaciones con los grupos de interés, producto de calidad, busca el beneficio de todas las partes interesadas, la empresa no presenta notables deficiencias en esta materia fundamental.

Materia Fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, no presenta problemas con la comunidad, la comunicación es mínima y su inversión para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida es 0, es necesario mejorar la capacidad de aplicación de esta materia fundamental.

## **Conclusiones**

Dentro de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, cabe destacar que siempre deben existir comportamientos éticos, que vayan de la mano con el respeto y la confianza que deben generar las acciones desarrolladas por las empresas, de igual manera, debe existir un constante dialogo entre la comunidad y las empresas para llevar a acuerdos en donde ambas partes salgan favorecidas. La RSE constituye un impacto positivo en base a su adecuada aplicación, la construcción de tejido social es uno de sus más importantes aportes a las problemáticas actuales, así como la conservación del medio ambiente.

---

---

**Referencias**

- Reidl-Martínez, Lucy María. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en educación médica*, 1(3), 146-151. Recuperado en 29 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572012000300007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007&lng=es&tlng=es)
- De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, pp 89. <http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c060ac77-105c-4390-b8d0-8eef3aeb40c8%40sessionmgr101>
- De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, pag 89 Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c060ac77-105c-4390-b8d0-8eef3aeb40c8%40sessionmgr101>
- Labarca, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es)
- Banco Internacional de Desarrollo, B. I. (2004). *El marco lógico para el diseño de proyectos*. Washington, DC. <http://www2.udec.cl/~ricarril/texto1.pdf>
- ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Traducción oficial. <http://americatlatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>
-

## Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo abordar conceptualmente los principales elementos de ética empresarial y pensamiento estratégico, presentar las principales características y formas de gestionar estratégicamente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), así como comprender y aplicar la norma internacional ISO 26000 de RSE. El siguiente documento se compone de cuatro capítulos: Capítulo 1. Antecedentes, Capítulo 2. Marcos Referenciales, Capítulo 3. Resultados, Capítulo 4. Plan de Mejoramiento, en estos se encuentran los resultados de un diagnóstico realizado a la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA, así como la aplicación de la metodología marco lógico a través de la identificación de un problema y construcción de objetivos y estrategias que le permitan a la empresa ser socialmente responsable, finalmente se presenta el código de ética para la empresa y el plan de acción y seguimiento.

*Palabras Clave:* árbol de objetivos, árbol de problemas, Dolomita Rivera CIA LTDA, marco lógico, responsabilidad social empresarial.

## Abstract

The following work aims to conceptually address the main elements of business ethics and strategic thinking, present the main characteristics and ways of strategically managing Corporate Social Responsibility (CSR), as well as understanding and applying the international standard ISO 26000 on CSR. The following document consists of four chapters: Chapter 1. Background, Chapter 2. Reference Frameworks, Chapter 3. Results, Chapter 4. Improvement Plan, in these are the results of a diagnosis made to the company Dolomita Rivera CIA LTDA, as well as the application of the logical framework methodology through the identification of a problem and the construction of objectives and strategies that allow the company to be socially responsible, finally the code of ethics for the company and the action and follow-up plan are presented.

**Keywords:** tree of objectives, tree of problems, Dolomita Rivera CIA LTDA, logical framework, corporate social responsibility.

## **Capítulo 1. Antecedentes**

### **Introducción**

La empresa Dolomita Rivera CIA LTDA mediante sus procesos industriales genera una gran cantidad de residuos al igual que la población del sector, estos residuos no son aprovechados, en tanto deberían ser transformados y regresados a la cadena de consumo como nuevos productos, todo esto se debe a que no existe un programa establecido para el manejo de los residuos y aprovechamiento, en el planeta son desperdiciadas miles de toneladas de residuos que podrían reutilizarse o reciclarse, esta situación genera mayor contaminación y a largo plazo provocará un colapso de los sitios de disposición final en cuanto la cantidad de residuos supere la capacidad de acopiamiento.

### **Problema**

Ausencia de un programa para el manejo y aprovechamiento de residuos en la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA.

### ***Descripción del problema***

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa, se determinó que esta no cuenta con un programa eficaz para el manejo y aprovechamiento de residuos sólidos, entendiendo que la empresa utiliza procesos industriales y a pesar de que la cantidad de residuos generada es alta no se evidencia aprovechamiento de ningún tipo, de igual forma no se realizan actividades de reciclaje, este problema no solo está latente en la empresa sino también en la comunidad del sector donde se es arrojado al camión compactador de basura todos los residuos producidos en los hogares incluso los aprovechables, en un hogar un alto porcentaje de la basura generada son residuos orgánicos que al igual que el papel, cartón, plástico, vidrio, puede ser totalmente reciclado mediante procesos de compostaje.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un programa para el manejo y aprovechamiento de residuos en la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA que involucre a todos los empleados de la organización, así como a la comunidad del sector con el fin de disminuir la carga contaminante.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico mediante la construcción y aplicación de herramientas de recolección de información basadas en la ISO 26000, para conocer el estado inicial de la empresa en lo que a responsabilidad social empresarial concierne.

Construir el árbol de problemas de la empresa a partir de la visión de un problema central identificados en el diagnóstico utilizando la metodología de marco lógico.

Transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos utilizando la metodología de marco lógico.

Construir el mapa estratégico para la empresa a partir de los objetivos identificados con el fin de generar estrategias eficaces que promuevan una cultura social responsable dentro de la empresa.

Construir un plan de acción y seguimiento a partir de las estrategias diseñadas con el fin de consolidar el plan estratégico de responsabilidad empresarial para la empresa.

## Capítulo 2. Marcos Referenciales

### Marco conceptual

El marco conceptual puede definirse como el plan inicial que sustenta la investigación, incluye los supuestos teóricos, así como la forma en que el investigador recoge la información, Funciona como una guía inicial para el lector demostrándole el enfoque del documento. Reidl-Martínez, Lucy María. (2012).

### *Ética.*

La ética es un conjunto de conceptos y principios que guían el comportamiento del ser humano, a partir de esto se establece la conducta y los actos humanos, los cuales se pueden establecer o categorizar como buenos o malos, en si se busca que nuestras acciones no perjudiquen a los demás individuos, que no nos hagamos daño, y que aprendamos a convivir de forma correcta como personas dentro de la sociedad. De la Cruz, C & Fernández, J. (2016).

### *Ética Empresarial.*

Es el mismo concepto de ética pero aplicado al ámbito empresarial, por lo tanto es un conjunto de normas y principios bajo los cuales se rigen las actividades de la organización buscando alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y su entorno, la ética empresarial ofrece a las empresas un concepto de que su existencia corresponde a la de un individuo dentro de un contexto social, lo cual le permite reflexionar sobre su papel dentro de este y la responsabilidad que eso conlleva. De la Cruz, C & Fernández, J. (2016).

### ***Pensamiento Estratégico.***

El pensamiento estratégico es un razonamiento que busca dar solución a problemas futuros, es decir, se busca realizar acciones y procesos con una visión hacia lo que va a suceder, adelantándose a situaciones que se pueden presentar y estar preparado para sobrellevarlas de una forma exitosa. Labarca, Nelson. (2008).

### ***Desarrollo Social.***

El desarrollo social se puede entender como el proceso de mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad a través de acciones que generen importantes impactos positivos para los involucrados. Ucha, F. (2009. Octubre).

### ***Desarrollo Sostenible.***

Es generar un crecimiento pero sin causar daño y respetando a la naturaleza y a la humanidad, combinar estos tres conceptos de forma equilibrada es básicamente lo que se requiere, y esto se logra alcanzando los objetivos económicos integrando la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. Aguado M, Itziar, & Echebarria M, Carmen, & Barrutia Legarreta, José M<sup>a</sup> (2009).

### ***Excelencia Empresarial.***

Es un conjunto de prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes, cuando se habla de prácticas sobresalientes se debe entender como metas destinadas a conseguir la máxima eficacia en la gestión para obtener los mejores resultados. En otras palabras se busca

que nuestra organización sea la mejor, que sea líder en su sector, que sus productos y servicios tengan valor agregado y que su calidad sea superior a la de la competencia. Oyarce D., Jorge A. (2013).

### ***Grupos de Interés.***

Como su nombre lo dice son grupos de interés para las organizaciones, también lo podríamos denominar como los interesados, estos podrían ser individuos, grupos de individuos, departamentos, comunidades específicas, todo depende del producto o servicio que se oferte, también es importante mencionar que estos grupos de interés se pueden ver afectados no solo de forma positiva sino también de forma negativa y estos tienen una expectativa buena o mala en base a las actividades que la compañía lleva a cabo. Marulanda, N., & Rojas, M. (2019).

### ***Sostenibilidad.***

La sostenibilidad tiene una gran similitud con el desarrollo sostenible, se entiende por sostenibilidad a la necesidad de garantizar las que se satisfagan las necesidades de la población así como solucionar los principales problemas en el presente sin comprometer el futuro de las próximas generaciones, respetando el medio ambiente, el desarrollo social y generando un crecimiento económico, en otras palabras es comprender que la naturaleza y sus recursos no son infinitos lo cual exige un uso responsable y racional. Es vivir el presente pero siempre pensando en el futuro, porque de nada sirve vivir un presente prospero sabiendo que nos espera un futuro decadente. K Mokate. (2001).

***Estrategia.***

La estrategia aplicada a las empresas es un pensamiento que se usa en forma de respuesta a los cambios del entorno buscando reducir el riesgo y potencializando las oportunidades, la estrategia es la forma de tomar decisiones a largo plazo visualizando el futuro, permitiendo de esta forma usar los recursos disponibles de forma óptima con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y lograr mantenerse en el tiempo. Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013).

***Gerencia Estratégica.***

La gerencia estratégica corresponde a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten cumplir las metas trazadas a corto y largo plazo, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en el entorno competitivo, se busca con su aplicación, tomar de decisiones efectivas minimizando la incertidumbre ante cambios bruscos e inestables del ambiente, de forma que la empresa genere ventajas competitivas y logre aprovechar mucho mejor sus oportunidades, utilizando tácticas, procesos e indicadores enfocados al crecimiento económico. Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. (2020)

**Marco Teórico**

La Responsabilidad Social Empresarial RSE, en parte se define como una contribución activa y voluntaria buscando el mejoramiento social al igual que el económico y social por parte de las organizaciones, justo con el fin de mejorar la situación competitiva y generar un valor

agregado al cumplimiento de los lineamientos enfocándose en la responsabilidad que una entidad debe cumplir de acuerdo a su naturaleza. (Leisa, 2016).

La RSE a pesar de existir hace mucho tiempo no posee una definición generalmente aceptada, y también se encuentra que existen varias teorías que tratan de categorizar o agrupar las actividades de RSE, Carroll (1991) concluye que las acciones de RSE se agrupan en cuatro tipos: 1) las Responsabilidades Económicas, que satisfacen al cliente con buena calidad, generan empleos y mejoran las ganancias; 2) los lineamiento legales, se enfoca en el cumplimiento de la normativa vigente; 3) las Responsabilidades Éticas, consiste en actuar de forma transparente, correcta, justa y equitativa y 4) la Responsabilidad conocida como humanitaria o Filantrópica, mejoramiento de la sociedad mediante acciones altruistas y voluntarias. Lantos (2001) explica que existen cuatro actuaciones en RSE. La primera, busca solo generar ganancia basada solo en la empresa, la segunda, se basa en generar ganancia pero con un límite y respetando el entorno donde se desenvuelve, la tercera genera acciones de bienestar social e involucran en sus decisiones a los Stakeholders, la cuarta genera beneficios sociales de forma estratégica usando sus recursos de forma eficiente. Garriga y Melé (2004) organizan las actividades como los enfoques RSE en cuatro grupos de teóricos; Instrumentales, la organización es visualiza como un medio para obtener dinero y a su vez realizan eventos sociales que le permiten cumplir con sus metas, Teorías Políticas, se basa en el poder social que va adquiriendo la empresa a través del tiempo en las comunidades que interviene, Teorías Integradoras, las empresas se enfocan en identificar problemáticas sociales y en darles respuesta, Teorías Éticas, se enfocan en la ejecución de los derechos universales, y respeto por el medio ambiente entre otros.

Según (Creadess, Julio de 2010) “La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico”; lo que hace reflexionar sobre la importancia de este tema en la actualidad y cómo las actividades de las empresas generan un impacto negativo y positivo en la calidad de vida de los empleados y colaboradores y del entorno donde funciona, convirtiéndose de esta manera en política y lineamiento inherente a la empresa, garantizando su institucionalización y que ante adversidades económicas, políticas o coyunturas se suspendan y no se continúen generando un cambio de dirección en la empresa que no puede ser funcional ni estratégico para el posicionamiento de la organización.

La Responsabilidad Social Empresarial “RSE” es un argumento moderno que ha dejado en evidencia que los procesos productivos de las empresas, sin importar su naturaleza y su clasificación generan impactos positivos y negativos en campos como lo económico, lo social, lo político, lo ambiental y genera directa e indirectamente influencia como nos lo indica (francés, 2016). De igual manera, de acuerdo con Guerra (2007), La Responsabilidad Social es un concepto que ha venido teniendo un creciente impacto en el mundo de las empresas en lo que corresponde a la última década; La libertad de las que gozan las empresas para generar iniciativas o acciones, no debe ser visto como algo positivo en cuanto su enfoque solo sea proteger su propios intereses así estos estén dentro de las regulaciones legales, es así que no se

puede permitir ni pasar por alto las consecuencias negativas que sus actividades le generan al medio ambiente y a las comunidades ubicadas en su área de influencia.

Para analizar y encontrar la legítima responsabilidad de la empresa y su impacto en la sociedad, se hace necesario analizar diferentes puntos de vistas y evaluar varios aspectos que involucran a las organizaciones y que se entiende que no es un tema que se deba tomar a la carrera, sino que tiene un componente bastante complejo desde el campo que se analice. En los últimos años se ha reflexionado sobre la importancia de la Responsabilidad que tiene la organización en la evolución del desarrollo social económico y ambiental sostenible. (Escuela Economía Social, 2012), lo que fomenta un interés creciente en materia de cultura de RSE (Argandoña, 2011), es por esto, que se ha convertido en un tema que revoluciona el sistema de gestión en las empresas, donde las organizaciones quieren migrar a esta nueva forma de gestión que les da cierta ventaja competitiva, pero que también genera ciertas dudas frente al real compromiso de las organizaciones ante sus impactos en la sociedad.

Por lo anterior analizamos lo siguiente: “La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, por lo que identificamos diez compromisos de acción básicos. (Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001)”. Vemos que no se trata de idealizar y de crear empresas ideales, o que en papel promuevan responsabilidad frente a sus actividades, porque se deben conocer muy a

fondo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, para de esta manera promover acciones reales que mitiguen los impactos de los procesos productivos y se hagan públicos estos compromisos y se midan a través de indicadores las metas y objetivos propuestos. Esta es una herramienta de gestión valiosa porque a través de los indicadores se pueden crear estrategias y planes que sean medibles y alcanzables.

Pese a lo complejo que puede ser interiorizar el proceso de identificar la verdadera responsabilidad de las empresas, se encuentra que: se requiere no perder de vista el gran reto del mercado como lo menciona Gerardo Lozano y Lizeth Leal en el escrito “México”: dejando atrás la filantropía, como lo son las Pymes el cual integren programas de Responsabilidad Social Empresarial; buscando un enfoque estratégico que se acople a la RSE para generar un interés en las preocupaciones que se evidencian en la sociedad y la comunidad en la administración diaria, así como en la planificación estratégica de las organizaciones. (Publicado por RSE Red Interamericana. 2005). Esto lleva a que a pesar de que el proceso sea complejo y en algunos casos se evidencie que se realiza sólo por cumplimiento de leyes y normatividad, si se hace basados en un reconocimiento real de la empresa y de sus afectaciones se pueden establecer mecanismos que generen un impacto real que beneficie al posicionamiento de la empresa focalizado en tres acciones: la protección del medio ambiente, el cumplimiento de las obligaciones a los trabajadores y el compromiso a las causas humanitarias.

Dentro de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, cabe destacar que siempre deben existir comportamientos éticos, que vayan de la mano con el respeto y la confianza que deben generar las acciones desarrolladas por las empresas, de igual manera, debe

existir un constante dialogo entre la comunidad y el gremio empresarial para llevar a acuerdos en donde ambas partes salgan favorecidas.

La RSE constituye un impacto positivo en base a su adecuada aplicación, la construcción de tejido social es uno de sus más importantes aportes a las problemáticas actuales, así como la conservación del medio ambiente, promoción a la salud, promoción a la educación, asistencia social, obras de infraestructura para mejorar la calidad de vida de los habitantes de su entorno, y es claro que este tipo de acciones es necesario que las empresas la realicen como respuesta a la demanda relacionada con el impacto negativo que generan sus actividades en su entorno geográfico y social, es así, que es de vital importancia que la RSE adquiera fuerza e incremente su aplicación a nivel mundial, ya que está comprobado que se genera un evidente impacto positivo e importantes beneficios para los involucrados.

## **Marco institucional**

### ***Descripción de la Empresa Dolomita Rivera CIA LTDA***

Es una empresa que se dedica a la fabricación de fertilizantes naturales y enmiendas, Fue constituida el 31 de mayo de 1991 localizada en departamento del Huila, país Colombia, beneficiándose de los yacimientos de cales existentes en la región. Al inicio se enfocó en la producción cal dolomita cien por ciento natural buscando llegar a los suelos ácidos del país,

Con el pasar de los años ha buscado cumplir con las necesidades agrícolas como lo es el suministro de roca fosfórica y el carbonato de calcio. Últimamente ha producido el yeso agrícola, Triplecalcio, Fosfadol, así como el servicio de mezclas. Que son el calcio, azufre, fósforo y magnesio, proceso que es realizado mecánicamente.

De acuerdo a los requerimientos establecidos por la cámara de comercio y por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la empresa Dolomita Rivera se resalta por su calidad, presentación, composición, empaque y comercialización en el mercado.

### ***Sector***

Es una organización productora de fertilizantes y enmiendas naturales para el sector agrícola e industrial; brindando la mejor calidad en el servicio, teniendo como pilares importantes de la organización la seguridad y la salud en el trabajo a todos los niveles de nuestra compañía: trabajadores, contratistas, clientes, y partes interesadas, buscando siempre la mejora continua y generando así valor agregado a nuestro producto

## *Ubicación*

### **Figura 1**

*Ubicación de la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA*



*Nota:* La empresa Dolomita Rivera CIA LTDA se encuentra ubicada en el Kilómetro 1, vía Palermo. Neiva, Huila.

Fuente: Imagen Tomada de Google Earth.

## *Misión*

Producir y comercializar enmiendas y nutrientes 100% naturales para el sector agrícola e industrial, a través del procesamiento de minerales no metálicos, mediante la utilización de materias primas, insumos, herramientas, equipos y personal capacitado ofreciendo productos de excelente calidad garantizando su composición, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes

### *Visión*

Para el año 2025. **DOLOMITA RIVERA CIA. LTDA.** Será una empresa especialista en el sector agrícola a nivel nacional, en la producción y comercialización de enmiendas y nutrientes 100% naturales para mejorar la calidad de los suelos, implementando sistemas que aseguren la calidad de sus productos. Mediante el uso razonable de los recursos, en armonía con el medio ambiente, la comunidad y los entes gubernamentales, territoriales y nacionales.

### *Valores*

DOLOMITA RIVERA CIA. LTDA cuenta con los siguientes valores corporativos:

**Excelencia en el Servicio.** Prestar oportuna, eficiente y eficazmente información y servicios a nuestro cliente tanto en aspectos técnicos y científicos como de comercialización y transporte.

**Calidad e innovación.** Velar por la calidad de la materia prima y los procesos de transformación de la misma, así como estar prestos al cambio y la innovación de productos y servicios que beneficien al agricultor e industrial colombiano y que permitan el desarrollo de la empresa.

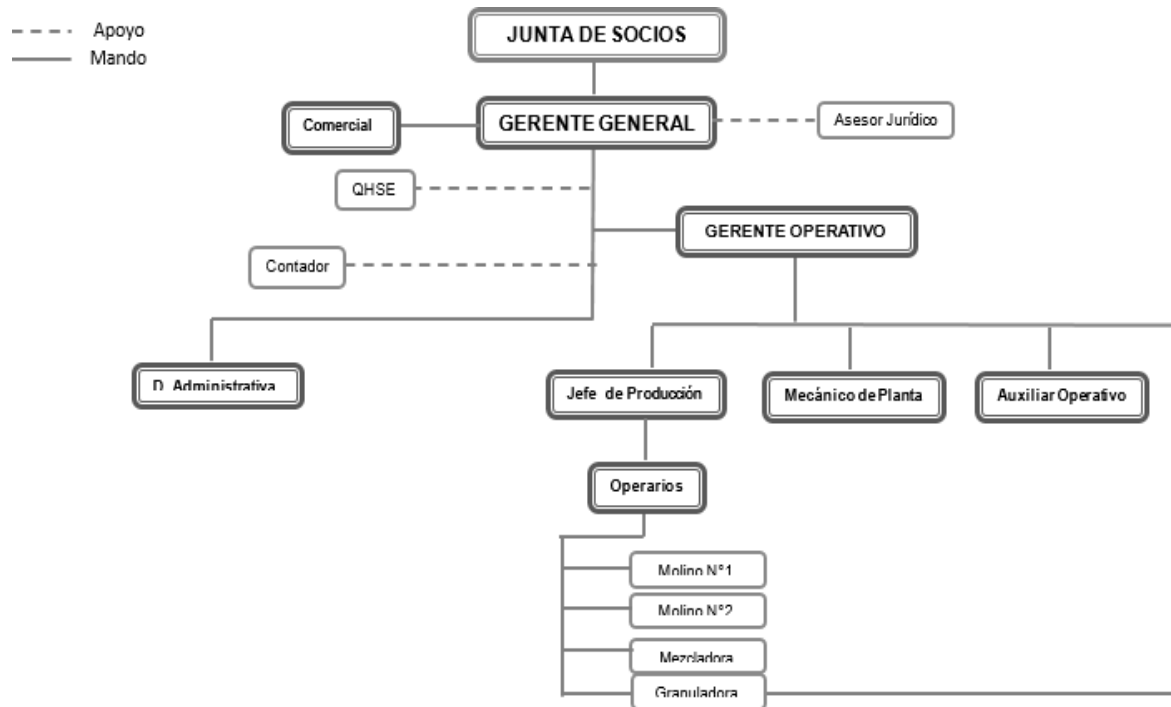
**Excelencia humana.** Velar por el buen trato y **una** adecuada calidad de vida de nuestros empleados, su seguridad física y social. Brindar oportunidades para el crecimiento profesional y humano a través de capacitaciones y actividades de diferente índole.

**Protección del Medio Ambiente.** Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora de Medio Ambiente siguiendo las normas establecidas por las autoridades locales.

## Estructura Organizacional

**Figura 2**

*Estructura Organizacional de la empresa Dolomita Rivera CIA. LTDA*



Fuente: Autoría Propia

## Marco Legal

### *Norma Internacional ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*

Esta norma proporciona la orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social empresarial, como lo son su reconocimiento, el grado de involucramiento de los grupos de interés, las materias fundamentales y cuestiones que la conforman. Esta Norma Internacional pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado,

público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo. (Internacional Organization for Standardization [ISO], 2010).

Con el fin de precisar el alcance que puede obtener una organización, así como identificar sus asuntos más importantes y prioridades, es necesario abordar las siguientes materias fundamentales; gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Se establece para cada materia fundamental los asuntos de responsabilidad social junto con las expectativas y acciones relacionadas, las acciones que se deben realizar acerca de estas materias fundamentales y sus respectivos asuntos deberán ser enfocados en las prácticas y principios de responsabilidad social. (ISO, 2010).

### **Gobernanza de la Organización.**

La gobernanza de la organización puede ser entendida como un sistema para tomar decisiones en pos de lograr los objetivos de la organización, este sistema busca implementar acciones, procesos y mecanismos aplicando prácticas y principios de responsabilidad empresarial. La gobernanza eficiente se basa en la implementación de los principios de la responsabilidad social en el proceso de toma de decisiones y en su aplicación. Estos principios son; transparencia, rendición de cuentas, comportamiento ético, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los intereses de las partes interesadas, y respeto a los derechos humanos. (ISO, 2010, p. 22).

En una organización que pretenda implementar acciones de responsabilidad social empresarial, desde esta materia fundamental deberá ejercer un liderazgo eficaz, lo que implica realizar un ejercicio exitoso de toma de decisiones, así como motivar y empoderar a los empleados de tal forma que la responsabilidad empresarial se integre a la cultura organizacional de la empresa. La materia fundamental gobernanza de la organización contempla en su ejecución un grupo de acciones a realizar de las cuales se esperan unas expectativas positivas, todos los procesos y mecanismos utilizados para esta materia deben permitir emplear las prácticas y principios de responsabilidad social. En este sentido es necesario; desplegar destrezas, metas objetivos que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social; crear una cultura que propicie la generación y aplicación de principios de responsabilidad social, generar incentivos monetarios y reconocimientos asociados al desarrollo en lo que corresponde a responsabilidad social, utilizar recursos económicos, humanos y naturales para incentivar las facilidades de acceso a oportunidades sin ningún tipo de discriminación u obstáculos para los grupos minoritarios, permitiendo que estos ejerzan cargos directivos dentro de la empresa; es necesario generar una comunicación asertiva con todas las partes interesadas, identificando las opiniones que están a favor y en contra con respecto a las decisiones tomadas por la empresa, es así, que es necesario negociar y resolver los conflictos modificando la propuesta inicial incluyendo los cambios y generando nuevas estrategias las cuales deben ser adoptadas por la empresa y ser comunicadas a toda la organización. (ISO, 2010, p. 23).

### **Derechos Humanos**

Entendemos por derechos humanos, a esos derechos que tenemos solo por el hecho de ser humanos, estos están divididos en dos grupos, el primer grupo corresponde a los derechos civiles

y políticos, es decir derecho a la vida, derecho a la libertad, libertad de expresión, e igualdad ante la ley, el segundo grupo corresponde a los derechos sociales, económicos, culturales, derecho a la alimentación, derecho al trabajo, el derecho a la educación, el derecho a la salud y el derecho a la seguridad social. Cada país tiene el deber y la responsabilidad de respetar y hacer cumplir los derechos humanos, de la misma forma una empresa es responsable de hacer respetar los derechos humanos tanto dentro como fuera de la organización. (ISO, 2010, p. 23).

Los derechos humanos son vitales, indivisibles, primordiales, inherentes, interdependientes y universales dado que pertenecen a cada individuo por el hecho de ser humano, no se puede renunciar a ellos, ni tampoco pueden ser quitados por ningún ente gubernamental, aplican a todos los seres humanos sin importar su condición y el cumplimiento de un derecho contribuye al cumplimiento de otros más derechos. (ISO, 2010, p. 24).

Dentro de la materia fundamental derechos humanos encontramos ocho asuntos. Asunto 1 debida diligencia, consiste en identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos, resultantes de sus actividades o de actividades de aquellos con los que tiene relación. Asunto 2 situaciones de riesgo para los derechos humanos, hace referencia a las situaciones donde se presentan violaciones a los derechos humanos o ambientes en los que existe una mayor probabilidad de abuso de los derechos humanos. Asunto 3 evitar la complicidad, consiste en evitar o dar solución a las situaciones donde se presenta complicidad asociada a la realización de un acto ilícito. Asunto 4 resolución de reclamaciones, hace referencia al impacto que generan sobre los derechos humanos algunas decisiones tomadas por la empresa en este sentido es necesario desarrollar y aplicar mecanismos eficaces de resolver quejas y

reclamos. Asunto 5 discriminación y grupos vulnerables, consiste en cualquier exclusión que anule la igualdad de la que deben gozar todos, habitualmente es común en las empresas que se realicen consideraciones basadas en perjuicios tales como; color, raza, edad, género, nacionalidad o país de origen, propiedad, idioma, religión, procedencia social, etnia, situación económica, pertenencia a un pueblo indígena, embarazo, discapacidad, entre otros. Asunto 6 derechos civiles y políticos, hace referencia al cumplimiento y respeto de los derechos absolutos como lo son el derecho a una vida digna, el derecho a liberarse de la tortura, el derecho a la propiedad, el derecho a la seguridad de las personas, el derecho a la libertad e integridad de la persona, el derecho al debido proceso legal y audiencia justa al enfrentarse a cargos criminales. Asunto 7 derechos económicos, sociales y culturales, hace referencia al respeto y cumplimiento de los derechos tales como el derecho a: la educación, la alimentación, el vestido, la vivienda, un trabajo en condiciones favorables y justas, la libertad de asociación, a la salud, el bienestar propio y el de su familia; y la protección social necesaria. Asunto 8 principios y derechos fundamentales en el trabajo, consiste en respetar los derechos fundamentales en el trabajo tales como la libertad de asociación y reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; abolición eficaz del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación. (ISO, 2010, pp. 25-32).

### **Prácticas laborales**

Se entiende como prácticas laborales a todas las políticas y prácticas realizadas en y con el trabajo, entre las más comunes encontramos procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; salud, seguridad e higiene industrial,

formación y desarrollo de habilidades; jornada laboral, remuneración y finalización de la relación de trabajo; el trabajo es reconocido como un elemento fundamental en el desarrollo humano entendiéndose que mejora los niveles y calidad de vida, por lo tanto es necesario que el empleo sea pleno y seguro, en este sentido las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales como fortalecimiento del tejido social. (ISO, 2010, p. 34).

La materia fundamental prácticas laborales contiene los siguientes asuntos; Asunto 1 trabajo y relaciones laborales, hace referencia a la importancia que tiene el trabajo con respecto al desarrollo humano, por tanto es necesario generar relaciones laborales que beneficien tanto al empleador como al empleado, es decir un trato equitativo de forma que se contribuya a asentar las bases del derecho laboral. Asunto 2 condiciones de trabajo y protección social, consiste en que las condiciones laborales deben contener salarios y otras formas de compensación necesarias, jornada laboral, períodos de descanso, vacaciones, prácticas disciplinarias y de despido, protección de la maternidad y aspectos del bienestar, tales como agua potable, servicios sanitarios y acceso a servicios médicos, en este sentido, es ineludible que las empresas determinen sus condiciones de trabajo bajo el estricto cumplimiento de las leyes y regulaciones del país o países donde ejerzan su labor comercial. Asunto 3 diálogo social, entendemos por dialogo social todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, en este sentido es necesario garantizar que se genere una libre elección de representante de los empleados, así como su participación en formulación de políticas, códigos, normas, entre otros. Asunto 4 salud y seguridad ocupacional, consiste en desarrollar, implementar y mantener una política de salud y seguridad ocupacional basada en el principio de generar normas sólidas en materia de salud y seguridad, así como

analizar y controlar los riesgos para la salud y la seguridad derivados de sus actividades. Asunto 5 desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, hace referencia a que las empresas deben propiciar a los empleados el acceso a la formación, al aprendizaje, a oportunidades y desarrollo de habilidades. (ISO, 2010, pp. 35-41).

### **El Medio Ambiente**

Las decisiones y actividades que realizan las empresas generan impactos al medio ambiente, acciones como el uso discriminado de los recursos naturales, contaminación, uso inadecuado de los residuos, implican que la sociedad enfrente en la actualidad problemas como el cambio climático, agotamiento de los recursos naturales, extinción de especies y destrucción de hábitats. La materia fundamental medio ambiente contempla los siguientes asuntos; asunto 1 prevención de la contaminación, hace referencia a que las empresas deben identificar los impactos al medio ambiente que son generados por sus decisiones, formular e implementar acciones para disminuir la carga contaminante y elaborar productos más amigables con el ambiente. Asunto 2 uso sostenible de los recursos, en este asunto se recomienda a las empresas a realizar un diagnóstico sobre el uso significativo energía, agua, gas, entre otros, disminuir el uso de energía y agua, utilizar e implementar energías alternativas, renovables, sostenibles o de bajo impacto. Asunto 3 mitigación del cambio climático y adaptación al mismo, hace referencia a registrar e informar sobre las emisiones significativas de GEI, implementar medidas para reducir las emisiones ya sean directas o indirectas de GEI, reducir el uso de combustibles, implementar tecnologías que reduzcan o emitan baja emisión así como energías renovables. Asunto 4 protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales, consiste en realizar un diagnóstico sobre los daños causados a la biodiversidad y a los ecosistemas e

implementar acciones para la conservación y restauración de ecosistemas. (ISO, 2010, pp. 41-48).

### **Prácticas Justas de Operación**

Las prácticas justas de operación son las relaciones que tiene la empresa con otras empresas, con el gobierno, clientes, socios, proveedores, competidores, contratistas, entre otros, se establece para estas relaciones que no exista corrupción, que existan relaciones responsables, también se establece que se genere una competencia justa y se respete el derechos de propiedad, esta materia está compuesta por los siguientes asuntos; asunto 1 anti–corrupción, se recomienda que las organizaciones identifiquen los riesgos de corrupción y extorsión que se pueden presentar, e implementar políticas y medidas que combatan estas circunstancias, generar desde los cargos de alta gerencia un comportamiento optimo que sirva de ejemplo y de paso motive a los empleados. Asunto 2 participación política responsable, consiste en generar una conciencia de participación política responsable y de conflicto de intereses, la organización debe actuar de forma transparente en cuanto a cuestiones políticas se trate. Asunto 3 competencia justa, se establece que las empresas deben realizar todas sus actividades comerciales bajo la ley y la normativa vigente, así como evitar realzar actividades o ser cómplice de conductas anti-competencia, implementar las políticas anti-monopolio y anti-dumping. Asunto 4 promover la responsabilidad social en la cadena de valor, se recomienda anexar a sus políticas y procedimientos criterios éticos de adquisición, contratación y distribución, la empresa debe aplicar prácticas sociales, éticas, ambientales, de salud y seguridad social. Asunto 5 respeto a los derechos de la propiedad, hace referencia a implementar políticas donde se promueva el respeto al derecho de propiedad, con ocasión al uso de una propiedad contar con los documentos que

avalen la titularidad del mismo, también se establece la necesidad de proteger los derechos de propiedad física e intelectual. (ISO, 2010, pp. 48-51).

### **Asuntos de Consumidores**

Los asuntos de consumidores son las responsabilidades que tienen las empresas con sus clientes especialmente los consumidores, estas responsabilidades son entre otras, entregar información justa y transparente, que la información de marketing corresponda al producto, es necesario promover el consumo limitado y sostenible, disminuir el riesgo por el uso del producto o servicio y retirar los productos defectuosos o perjudiciales del mercado. La materia fundamental asuntos de consumidores está compuesta por los siguientes asuntos; asunto 1 prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación, hace referencia a no realizar prácticas que confundan a los involucrados, o que sean mentirosas, injustas o a omitir información relevante, la información que se comparta debe ser transparente, accesible, de fácil entendimiento y pensada en el consumidor, es importante que se especifique el precio, si el producto requiere accesorios, cuanto es el costo de entrega o si está incluido en el precio del producto y para el caso de crédito cuanto es la tasa anual de interés, cuantas cuotas debe realizar y los tiempos. Asunto 2 protección de la salud y la seguridad de los consumidores, hace referencia a que las empresas deben entregar productos o servicios que sean seguros tanto para los consumidores como para el medio ambiente, se espera que las empresas no se limiten solo a cumplir los requisitos mínimos, sino que se alcance un mayor nivel de protección para el consumidor. Asunto 3 consumo sostenible, hace referencia a que las empresas deben promover una educación de consumo sostenible, ofrecer productos que reduzcan el impacto negativo a la salud, la sociedad y al medio ambiente y diseñar productos que se puedan reciclar o reutilizar .

Asunto 4 servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, se espera que las empresas implementen un sistema eficiente de resolución de quejas y reclamos, también ofrecer la devolución del dinero para los productos defectuosos, ofrecer productos con una vida útil de larga duración, con su respectiva garantía e informar a los consumidores de los servicios postventa, resolución de controversias y compensaciones. Asunto 5 protección y privacidad de los datos de los consumidores, hace referencia a que las empresas deben limitar la recopilación de información de carácter personal que poseen de sus clientes a información esencial relacionada a productos y servicios, especificar previamente a los clientes él porque es necesario recopilar datos personales, no usar ni publicar datos de carácter personal de clientes para propósitos distintos a los específicos. Asunto 6 acceso a servicios esenciales, para las empresas que prestan servicios de carácter esencial, no desconectar su servicio a causa de pago inoportuno sin darle al cliente un plazo razonable para ponerse al día, ofrecer en lo posible una tarifa especial y más baja a los consumidores más necesitados, prestar un servicio de calidad sin discriminar a ningún grupo de consumidores. Asunto 7 educación y toma de conciencia, es necesario que las empresas informen previamente sobre los riesgos y precauciones de su producto, especificar en las etiquetas de los productos manuales, instrucciones, las medidas, el precio, composición, etc. (ISO, 2010, pp. 51-60).

### **Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad**

Se espera que la comunidad tenga una participación activa frente a las decisiones de la empresa con el fin de conocer sus necesidades, su opinión con respecto a la empresa y de esta forma contribuir al desarrollo de la sociedad, la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad contempla los siguientes asuntos; asunto 1 participación activa de la

comunidad, consiste en preguntar a los representantes de la población que se encuentran ubicados cerca de la organización, que necesidades poseen y destinar y priorizar recursos y actividades para satisfacer estas necesidades en pos de incrementar la calidad de vida de esta población. Asunto 2 educación y cultura, consiste en fortalecer y facilitar el acceso a la educación, contribuir a mejorar la calidad de la educación, incrementar las oportunidades de acceso a la educación para las poblaciones vulnerables, promover actividades culturales, fortalecer las tradiciones, conservar y proteger el patrimonio cultural. Asunto 3 creación de empleo y desarrollo de habilidades, consiste en disminuir la pobreza de una población a través de la generación de empleo directo e indirecto, realizar procesos de formación para el desarrollo de habilidades y mejoramiento de las capacidades. Asunto 4 desarrollo y acceso a la tecnología, consiste en implementar tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar problemáticas sociales y ambientales. Asunto 5 generación de riqueza e ingresos, consiste en apoyar iniciativas que mejoren la capacidad adquisitiva de los habitantes del sector, implementar programas, convenios y alianzas para apoyar a grupos dentro de la comunidad como mujeres madres cabeza de familia, grupos vulnerables, así como apoyar a mejorar su productividad, mejorar su capacidad de emprendimiento, generar los espacios para generar asociaciones, cooperativas entre otros, Asunto 6 salud, consiste en desaparecer los impactos perjudiciales a la salud ocasionados directa o indirectamente por la empresa, contribuir a mejorar el acceso que tiene la población a servicios en salud básicos y especializados, el acceso a medicamentos y vacunas, contribuir en la realización de brigadas y campañas de prevención con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad, Asunto 7 inversión social, consiste en identificar los problemas que más aquejan a la comunidad e invertir recursos para dar solución o mitigar estas situaciones problemáticas. (ISO, 2010, pp. 60-68).

### Capítulo 3. Resultados

#### Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se postularon 4 empresas para realizar el ejercicio, las empresas fueron; Alcaldía Municipal de Casabianca Tolima, IMDRI – Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué, Dolomita Rivera CIA LTDA, y Alcaldía Municipal de Isnos Huila, como se evidencia tres (3) de estas empresas pertenecen al sector público y solo una (1) pertenece al sector privado, la empresa del sector privado presenta un mejor escenario para la realización del ejercicio, dado que las otras empresas postuladas pertenecen al gobierno nacional y cuentan con una estructura sólida en lo que concierne a RSE, es así, que para efectos prácticos de este ejercicio se procedió a elegir la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA, la cual fabrica fertilizantes naturales y enmiendas, utiliza yacimientos de cales existentes en la región, produce cal dolomita, roca fosfórica, carbonato de calcio, yeso agrícola, triplecalcio, fosfadol, calcio, azufre, fósforo y magnesio, Es así que dada la naturaleza y alcance de esta empresa se determinó como la empresa más adecuada para la realización del instrumento.

Para la realización del diagnóstico se eligió a la investigadora Lady Johana Rodríguez como la persona más apropiada para realizar la visita y recopilar la información, esta elección se basó en las aptitudes que presenta la investigadora y condiciones de ubicación y cercanía con la empresa objeto de estudio, los instrumentos utilizados fueron la entrevista, la observación directa y revisión documental, de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección tenemos los siguientes resultados:

Con respecto a la materia fundamental Gobernanza de la Organización la empresa es fuerte porque evidenciamos que generan 4 rendiciones de cuentas al año, las personas encargadas de tomar las decisiones son los gerentes general y operativo, tienen procedimientos establecidos y formatos donde se registran procesos y procedimientos, también se generan auditorías internas buscando oportunidad de mejora y ajustes y se establece que cuando surgen cambios se les comunica a todos los empleados para adopción exitosa. Con respecto a la materia fundamental Derechos Humanos encontramos notables debilidades, de acuerdo al ejercicio realizado la empresa no tiene adoptada ni aplica ninguna política de derechos humanos, debido a que no se posee dicha política tampoco se es divulgada a los empleados, también se evidencia que no se posee un procedimiento explícito para la resolución de conflictos lo cual implica que no existe un conducto regular para la resolución de los mismos, sin embargo cuentan con formatos de comité de convivencia laboral que se realiza cada 3 meses donde se gestionan los conflictos y se lleva control de los mismos. Por otro lado encontramos en la materia fundamental Prácticas Laborales que la empresa tiene los contratos de todo el personal conforme a la ley, se tienen las afiliaciones a seguridad social de todos los trabajadores, se cuenta con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo donde se realizan las inducciones y capacitaciones según su programa de formación, también se evidencia que los salarios se encuentran conforme a la regulación nacional vigente, también se evidencia que a los trabajadores se les garantiza libre asociación y el derecho a unirse a organizaciones sindicales, con base en esto podemos determinar que la empresa es muy fuerte en la materia fundamental Prácticas Laborales. Con respecto a la materia fundamental Medio Ambiente encontramos las debilidades más significativas como por ejemplo, la empresa no contempla un programa específico para el manejo de residuos, tampoco tiene identificadas de forma completa las fuentes generadoras de

residuos y contaminación relacionadas con las actividades propias de la organización, tampoco se evidencia procedimientos para mejorar el uso de los recursos que utilizan.

Con respecto a la materia fundamental Prácticas Justas de Operación se evidencia que existe participación política, no se evidencia situaciones de corrupción, la competencia desleal es muy baja y por lo general la competencia es sana. En cuanto a Asuntos de Consumidores la empresa siempre ha estado abierta a mostrar su proceso de producción, a mantener relaciones cordiales con proveedores y clientes y la prioridad es brindar producto de calidad y ante toda responder por los inconvenientes que se puedan presentar beneficiando a todas las partes interesadas. Finalmente en temas de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad se evidencia que la empresa no ha tenido inconvenientes con la comunidad, aunque no posee un sistema para recepcionar quejas, sugerencias entre otros, también se establece que su compromiso para mejorar el tejido social es muy poco y su comportamiento se limita a tener buenas relaciones.

De acuerdo al diagnóstico realizado en base a las materias fundamentales de la Norma Internacional ISO 26000, y como medición de los indicadores se determinamos la línea base (Véase Tabla 1), con el fin de analizar la situación actual y determinar con mayor facilidad la situación deada.

**Tabla 1*****Cuadro de indicadores materias fundamentales ISO 26000***

<b>Materia Fundamental o Variables</b>	<b>Indicadores que Demuestran el Cumplimiento de la Materia Fundamental</b>	<b>Línea Base</b>
Gobernanza de la Organización	Numero de ejercicios de rendición de cuentas realizados al año	4
	% de cambios realizados comunicados a todo el personal de la empresa.	100%
Derechos Humanos	Numero de políticas de derechos humanos que la organización aplica	0
	% de conflictos dentro de la organización que son resueltos efectivamente	90%
Prácticas Laborales	% de empleados que cuentan con todas las prestaciones legales.	100%
Medio Ambiente	Numero de procesos, acciones, iniciativas o proyectos en pro de mejorar la prevención de la contaminación causada por actividades propias de la empresa.	1
	Número de acciones llevadas a cabo para mitigar los impactos del cambio climático.	1
Prácticas Justas de Operación	Numero de procesos donde se fomentan la participación política responsable en los trabajadores de la empresa.	0

	Número de competidores directos en la región	5
	% competidores directos desleales en la región	1
Asuntos de Consumidores	Numero de procesos realizados para evitar la publicidad engañosa y practicas injustas de marketing	0
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	% porcentaje del total del empleados que son contratados localmente	90%
	% del presupuesto total de la empresa destinado para generar y/o apoyar el desarrollo de la comunidad del entorno.	2%

*Nota.* Esta tabla muestra la línea base de los indicadores basados en las materias fundamentales de la ISO 26000, identificados durante la aplicación del instrumento de recolección de información realizado a la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA, los indicadores fueron medidos en número y porcentaje.

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el cuadro anterior (Tabla 1) las materias fundamentales con mayores debilidades en línea base de indicadores son derechos humanos, medio ambiente y asunto de consumidores.

## **Matriz de Marco Lógico**

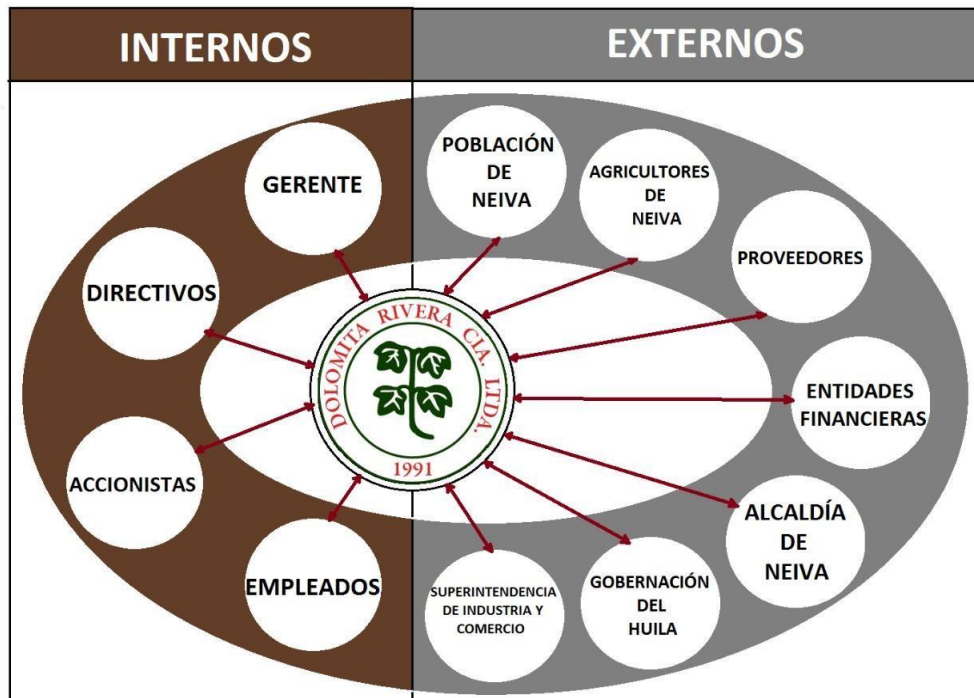
El Sistema de Marco Lógico, es una de las herramientas más utilizadas por las empresas del sector público para la formulación y estructuración de proyectos de inversión pública en todo el mundo, fue aplicada para la formulación de proyectos por primera vez a finales de 1960 por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), y a principios del 1980 por la organización GTZ de Alemania, su aplicación permite conceptualizar, diseñar y ejecutar un proyecto, también ofrece las herramientas para el seguimiento y evaluación de los mismos, el sistema de marco lógico se enfoca en estructurar la planificación de proyectos y de forma ajustada presentar la información específica del proyecto. (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2004, p. 4).

### ***Stakeholders***

Los principales grupos de interés para la organización Dolomita Rivera CIA LTDA, que están involucrados y pueden aportar al desarrollo de estrategias de mejoramiento, así como en la construcción de un plan de responsabilidad social, son el gerente, los directivos, los accionistas, y los empleados como internos y como externos la población de Neiva, los agricultores de Neiva, proveedores, entidades financieras, la alcaldía municipal de Neiva, la gobernación del Huila y la superintendencia de industria y turismo. (Véase Figura 3).

**Figura 3**

*Grupos de interés internos y externos empresa Dolomita Rivera CIA LTDA*



Fuente: elaboración propia

### *Árbol del Problema*

El Árbol de problemas es un diagrama utilizado para el análisis de problemas, permite abordar y analizar situaciones que aquejan a una población en específico o necesidades insatisfechas, su aplicación permite determinar el problema principal así como las causas y efectos entorno a este, el proceso consiste en analizar la relación que existe entre las causas y los efectos interconectándolos como un árbol donde las raíces hacen referencia a las causas directas e indirectas, el tronco es el problema principal y las ramas son los efectos directos e indirectos. Para la empresa dolomita se realizó un árbol de problemas basado en uno de los problemas identificados en el diagnóstico, (Véase Figura 4). (BID, 2004, p. 12)

Figura 4

## Árbol de problemas para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA



*Nota.* El recuadro central en color rojo representa el tronco y en este se contempla el problema principal, los recuadros naranja claro son las causas directas y los recuadros naranja oscuro son las causas indirectas estos representan las raíces del árbol, así mismo, las ramas del árbol están representadas por los recuadros verde claro como efectos directos y los recuadros verde oscuro como efectos indirectos.

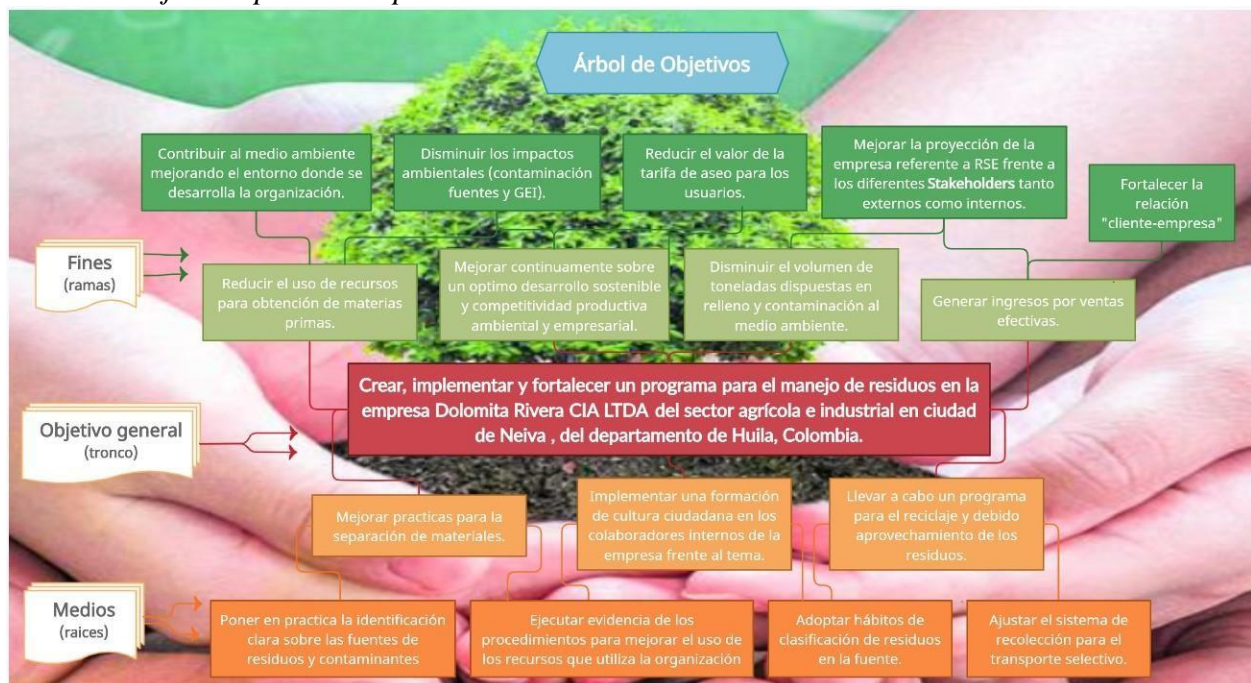
Fuente. Elaboración propia

## Árbol de Objetivos

El árbol de Objetivos es un diagrama donde se procede a convertir las causas y el problema principal que en su estructura premisas negativas a positivas, con el fin de pasar de una situación inicial (problema) a una situación deseada, se busca analizar la relación que existe entre los medios y los fines interconectándolos como un árbol donde las raíces hacen referencia a los medios directos e indirectos, el tronco es el objetivo general y las ramas son los fines directos e indirectos. Para la empresa Dolomita se realizó un árbol de Objetivos basado en el árbol de problemas convirtiendo los problemas (negativo) en objetivos (positivo), (Véase Figura 5). (BID, 2004, pp. 14,15)

**Figura 5**

*Árbol de Objetivos para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA.*



*Nota.* El recuadro central en color rojo representa el tronco y en este se contempla el objetivo principal, los recuadros naranja claro son los objetivos directos y los recuadros naranja oscuro

son los objetivos indirectos estos representan las raíces del árbol, así mismo, las ramas del árbol están representadas por los recuadros verde claro como fines directos y los recuadros verde oscuro como fines indirectos.

Fuente. Elaboración propia

### ***Mapa Estratégico***

Un mapa estratégico consiste en establecer la relación causa – efecto entre diversas áreas y objetivos, de esta forma se busca plasmar de forma sistemática el camino para conseguir un fin, de forma gráfica se plantean las estrategias las cuales se encuentran unidas a través de líneas, Muñoz, E. (2009). Para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA se construyó un mapa estratégico enfocado en las materias fundamentales que se establecen en la norma internacional ISO 26000, (Véase Tabla 2). (Véase Figura 6).

### **Tabla 2.**

*Mapa Estratégico para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA*

<b>Mapa estratégico</b>	
<b>Gobernanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la inversión para mejorar la capacidad de aprovechamiento de la empresa</li> <li>• Diseñar un programa para el reciclaje, selección y aprovechamiento de residuos que incluya la comunidad del sector</li> <li>• Crear una cultura de consciencia orientada hacia el aprovechamiento sostenible y sustentable.</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el riesgo de desarrollar enfermedades a causa de la contaminación.</li> </ul>
<b>Prácticas Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de personal nuevo para la realización de actividades de manejo integral, aprovechamiento y recolección</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la realización de procesos de selección y disposición de residuos dentro de la empresa.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de abonos orgánicos producto del compostaje</li> <li>• Reducir los impactos negativos generados por el mal manejo de residuos sólidos y residuos aprovechables.</li> <li>• Disminuir la cantidad de toneladas de residuos que son dispuestas en los rellenos de la región anualmente.</li> </ul>
<b>Practicas Justas de Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una planta de compostaje por aireación que contenga un área de separación de residuos aprovechables</li> <li>• Recoger periódicamente los residuos generados por la comunidad participante.</li> <li>• Recoger diariamente los residuos generados por los procesos propios de la empresa</li> </ul>
<b>Asunto de Consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un descuento a los clientes que regresen los empaques y envases utilizados</li> </ul>
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a la comunidad del sector para realizar la separación de los residuos</li> <li>• La comunidad separa los residuos aprovechables y los residuos solidos</li> <li>• Dar incentivos económicos a la comunidad que apoya el proceso de aprovechamiento de residuos</li> </ul>

*Fuente. Elaboración propia*

**Figura 6**

*Mapa Estratégico para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA*



*Nota.* Las líneas negras corresponden a la relación entre estrategias principales y principales con secundarias, las líneas verdes corresponden a la relación entre estrategias secundarias, las líneas o flechas con doble punta representan que ambas estrategias se relacionan mutuamente y la ejecución de una contribuye a la ejecución de la otra.

Fuente. Elaboración propia

## **Capítulo 4. Plan de Mejoramiento**

Se presenta para la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA un plan de mejoramiento que contemple en su ejecución las dimensiones económica, social y ambiental, mediante el uso de un plan de acción y seguimiento conformado por los principales objetivos estratégicos construidos en el plan estratégico.

### **Plan de Acción y de Seguimiento**

El siguiente plan de acción corresponde a la ejecución de las estrategias desarrolladas en el plan estratégico, su ejecución se plantea en las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, en este sentido, se presentan las acciones a realizar para la dimensión económica (Véase tabla 3), así mismo para la dimensión social (Véase tabla 4) y para la dimensión ambiental (véase tabla 5), se establece la descripción de la estrategia, el plazo, el costo e indicador que mide el objetivo estratégico. El siguiente plan de acción le servirá a la empresa para dar cumplimiento efectivo a las expectativas y acciones enmarcadas en la materia fundamental medio ambiente, así como, en la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad, ya que las estrategias que se contemplan en el plan de acción involucran de forma directa a la comunidad, siendo estos una parte importante en la consecución de las metas que la empresa se ha propuesto para ser socialmente responsable.

**Tabla 3***Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Económica*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Económica</b>	Generar ingresos adicionales con la venta del material húmedo “composta” que se utilizaría como producto mejorador del suelo y abono organico.	Construcción de una planta de compostaje por aireación que contenga un área de separación de residuos aprovechables. A través del compostaje aerobio, que es el proceso biológico utilizado para la conversión de los residuos orgánicos se generaría la composta con los diferentes residuos que sean aprovechables en la empresa DOLOMITA RIVERA CIA. LTDA y su comunidad aledaña.	3 meses para la puesta en marcha  Después de la puesta en marcha un periodicidad mensual (30 días).	Adecuaciones de infraestructura (incluye adquisición de pilas de aireación mixta) \$ 7.3700.000  Contratación de un empleado nuevo: \$908.526 mensual	Numero de kilogramos de material húmedo y abono orgánico producido
	Generar ingresos adicionales con la venta de material reciclado (papel, cartón, plástico, vidrio, aluminio entre otros)	Realizar estrategias de acoplamiento y separación de material reciclable.	Periodicidad quincenal (15 días)	Contratación de un empleado nuevo para procesos de separación: \$908.526 mensual	Numero de kilogramos de material reciclado vendido
	Transporte y recolección del material reciclado y de los residuos sólidos orgánicos.	La empresa dispondrá de un vehículo y dos empleados para realizar la recolección a los hogares participantes. (los empleados son los mismos contemplados anteriormente)	Periodicidad quincenal (15 días)	\$ 0	Numero de kilos de residuos recolectados y acopiados

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4***Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Social*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Social</b>	Crear una cultura de conciencia orientada hacia el aprovechamiento sostenible y sustentable	Realizar un taller de sensibilización y capacitación en manejo y aprovechamiento de residuos al personal de la empresa.	Dos (02) días	\$500.000	Número de empleados capacitados
		Realizar una reunión con la comunidad para socializarles la iniciativa, se les informara que deben separar los residuos sólidos orgánicos, los residuos que se pueden reciclar	Un (01) día	\$0	Número de hogares participando
		Suministro de 2 contenedores plásticos con ruedas de 120 Lt por hogar, para la disposición de residuos orgánicos y reciclaje. Entrega de folletos con indicaciones de uso y generalidades del programa	Dos (02) días	Para 80° hogares: Contenedores valor unitario \$119.900 *80 \$ 9.529.000 Folletos \$1250*80: \$100.000	Número de contenedores entregados.
		Entregar incentivos económicos a los hogares participantes del programa	Periodicidad mensual (30 días)	el 30% del valor obtenido por venta de kilo de reciclaje y abono orgánico será para el hogar participante	30% del valor total de la cantidad de kilos vendidos

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 5***Plan de Acción y de Seguimiento para la Dimensión Ambiental*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Ambiental</b>	Minimizar el impacto ambiental generado por el proceso productivo de DOLOMITA RIVERA CIA. LTDA.	Con el compostaje aerobio se van a disminuir los residuos que irían como basura, disminuyendo así el gas carbónico generado por estos residuos que van a ser aprovechados luego para el suelo.	Un (01) año	\$ 0	Numero de toneladas de residuos que no serán dispuestas en los botaderos de la región  Numero de toneladas aprovechadas/número de toneladas de basura
	Disminuir la cantidad de toneladas de residuos que son dispuestas en los rellenos de la región anualmente	Generar los puntos ecológicos necesarios y las capacitaciones para la separación de residuos, que permita el aprovechamiento a través del reciclaje en la organización.	Seis (06) meses	\$ 400.000	Número de puntos ecológicos ubicados y establecidos.

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones

Dentro de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, cabe destacar que siempre deben existir comportamientos éticos, que vayan de la mano con el respeto y la confianza que deben generar las acciones desarrolladas por las empresas, de igual manera, debe existir un constante dialogo entre la comunidad y las empresas para llegar a acuerdos en donde ambas partes salgan favorecidas. La RSE constituye un impacto positivo en base a su adecuada aplicación, la construcción de tejido social es uno de sus más importantes aportes a las problemáticas actuales, así como la conservación del medio ambiente.

En el mundo actual es necesario que las empresas desarrollen actividades de responsabilidad empresarial como respuesta a la demanda relacionada con el impacto negativo que generan sus actividades en su entorno geográfico y social, es así, que es de vital importancia que la RSE adquiera fuerza e incremente su aplicación a nivel mundial, ya que está comprobado que se genera un evidente impacto positivo e importantes beneficios para los involucrados.

Se entiende que el planteamiento de objetivos claros, conlleva a tener claridad en la problemática y en especial en la determinación de soluciones que lleven al cumplimiento de las tareas planeadas para lograr un mejoramiento tanto en el entorno de la empresa como en el manejo interno de la misma, haciendo que la RSE se fortalezca y proponga políticas de mejoramiento dentro del manejo adecuado de residuos sólidos.

La empresa Dolomita Rivera CIA LTDA representa un ejercicio de gran valor académico en el logro de estrategias eficaces que le permitan a la empresa alcanzar sus metas en cuanto a RSE, en este ejercicio se permitió aplicar el sistema de marco lógico el cual se derivó de los resultados del diagnóstico realizado, de igual forma se elaboró y se diseñó los objetivos y estrategias en el plan de responsabilidad social empresarial a partir de la visión del problema central, en este sentido se obtuvo la realización de un proceso éxito en lo que se refiere a la construcción del árbol de problemas donde las causas y efectos fueron organizadas de una forma coherente, los objetivos planteados resuelven la situación presentada, los objetivos propuestos se pueden clasificar en económicos, sociales y ambientales, y el mapa estratégico fue un insumo importante para la realización del plan de mejora.

Finalmente se concluye que la empresa Dolomita Rivera CIA LTDA debe implementar el plan de acción y seguimiento para los sectores económico, social y ambiental, como base primordial para mejorar su capacidad social responsable, en cuanto se estableció mediante la aplicación del instrumento y el diagnóstico realizado, que la empresa presenta notables falencias en lo que concierne a la materia fundamental medio ambiente, es así, que la consecución de las estrategias plasmadas en el presente trabajo, le permitirá alcanzar las expectativas y acciones esperadas de acuerdo a lo que establece la norma internacional ISO 26000. No obstante es imperativo aclarar, que las estrategias aquí planteadas, no representan el camino para cumplir lo que establece la guía de responsabilidad social empresarial, sino que se busca crear una cultura de consciencia orientada hacia el aprovechamiento sostenible y sustentable, así como minimizar el impacto ambiental generado por el proceso productivo de la empresa y disminuir la cantidad de toneladas de residuos que son dispuestas en los rellenos de la región. Todo esto con base en

que la RSE es más que el simple cumplimiento de lo que establece una guía, por tanto entendemos que va más allá de lo que se ha impuesto, su enfoque está representado en un compromiso real y tangible, en comprender que una empresa tiene el poder de mejorar la calidad de vida de una población, de fortalecer el tejido social, de ser parte del desarrollo económico y gozar de la satisfacción que genera entender que sus acciones contribuyen a generar sonrisas, a alcanzar sueños y salvar vidas.

## Referencias

Reidl-Martínez, Lucy María. (2012). *Marco conceptual en el proceso de investigación.*

Investigación en educación médica, 1(3), 146-151. Recuperado en 29 de noviembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572012000300007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000300007&lng=es&tlng=es).

De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, pp 89.

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c060ac77-105c-4390-b8d0-8eef3aeb40c8%40sessionmgr101>

De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, pag 89

Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c060ac77-105c-4390-b8d0-8eef3aeb40c8%40sessionmgr101>

Labarca, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es)

Ucha, F. (2009. Octubre). Definición de Desarrollo social. Definición ABC.

<https://www.definicionabc.com/social/desarrollo-social.php>

Aguado M, Itziar, & Echebarria M, Carmen, & Barrutia Legarreta, José M<sup>a</sup> (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. REVISTA DE ECONOMÍA MUNDIAL, (21), pp 103. ISSN: 1576-0162.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86611886004>

Oyarce D., Jorge A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera?. PANORAMA SOCIOECONÓMICO, 31(46), pp 59. ISSN: 0716-1921.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39929212006>

Marulanda, N., & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, 30(3), pp 271.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site>

K Mokate. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?. Banco Interamericano de Desarrollo.

<http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF>

Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. PENSAMIENTO & GESTIÓN, (35),pp 153.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Ramírez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. (2020). “*Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile.*”

INFORMACIÓN TECNOLÓGICA 31 (1): pp 135.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Leisa, P. (2016). *Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial*. Trabajo de Grado.

Carroll, A.B. (1991). *La pirámide de la responsabilidad social empresarial: hacia la gestión moral de los grupos de interés organizacionales*. Horizontes de negocios. Julio/ Agosto, pp. 39-48.

Lantos, G. (2001). *Los límites de la responsabilidad social corporativa estratégica*. Revista de marketing del consumidor. 18 (7), pp. 595-630.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). *Teorías de la responsabilidad social empresarial: cartografía del territorio*. Revista de ética empresarial, 53 (1 /2), pp. 51-71.

Díaz Cáceres, N, (2014). *Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial*. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)127-144. ISSN 1870-557X

Francés (2016). *Gestión de la responsabilidad social empresarial del sector alimentario venezolano y ciudadanía*.

Guerra, A. (2007). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ética en el Cambio Organizacional*. Compendium Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 77-90.

Pérez F, J. Sanz A F. Gargallo Castel M. (2012). *Prácticas de RSE en cooperativas*.

*Experiencias y resultados mediante el estudio de casos*. Escuela Economía Social.

Fox Quesada V, (2001). *Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001 (Empresa Socialmente Responsable) ante el presidente de México.*

Reunión Anual del Cemefi.

ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000.* Guía de responsabilidad social. Traducción oficial. <http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>

Banco Internacional de Desarrollo, B. I. (2004). *El marco lógico para el diseño de proyectos.* Washington, DC. <http://www2.udec.cl/~ricarril/texto1.pdf>

Muñoz, E. (2009). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación.* Investigación bibliotecológica, 23(48), 105-126.

## Anexos

### Anexo A. Enlace al Código de Ética

<https://reedsy.com/#/books/408476/export>

### Anexo B. Formato de Recolección de Información

Materia Fundamental o Variables	Indicadores que Demuestran el Cumplimiento de la Materia Fundamental	Preguntas	Instrumento	Población Objeto de Estudio
Gobernanza de la Organización	Numero de ejercicios de rendición de cuentas realizados al año	¿En qué documento se registran las decisiones tomadas para la rendición de cuentas?	Entrevista y observación de los documentos donde se registran las decisiones de gobernanza de la organización.	Empleado encargado del proceso
		¿Quién es la persona encargada de registrar las decisiones de la gobernanza en la organización?	Entrevista con la persona encargada para conocer el procedimiento.	Empleado encargado del proceso
		¿Cuál es el procedimiento cuando se tienen decisiones que impactan negativamente?	Entrevistar a la persona encargada y observar el procedimiento documentado.	Empleado encargado del proceso
	% de cambios realizados comunicados a todo el personal de la empresa.	¿Con qué frecuencia se mide el proceso de gobernanza en la organización?	Entrevista y observación de las evidencias	Empleado encargado del proceso

		¿Cada cuánto comunican los cambios que se realizarán producto de las evaluaciones periódicas?	Entrevista	Empleado encargado del proceso
		¿Se tienen registros de asistencia de las comunicaciones de los cambios realizados?	Observación de documentos	Empleado encargado del proceso
Derechos Humanos	Numero de políticas de derechos humanos que la organización aplica	¿La organización cuenta con una política clara y establecida en derechos humanos?	Observación de documentos	Empleado encargado del proceso
		¿La política ha sido comunicada a todo el personal de la organización?	Entrevista y observación de planillas de asistencia	Personal de la empresa
		¿El personal operativo de la organización conoce la política de derechos humanos?	Entrevista	Personal de la empresa
	% de conflictos dentro de la organización que son resueltos efectivamente	¿La empresa tiene documentado el procedimiento para la resolución de conflictos?	Entrevista y observación de las evidencias	Empleado encargado del proceso
		¿Cómo es el procedimiento para la realización de solución de conflictos?	Entrevista y observación de las evidencias	Empleado encargado del proceso
		¿Cuáles son los problemas o conflictos más usuales en la empresa?	Entrevista	Empleado encargado del proceso

Prácticas Laborales	% de empleados que cuentan con todas las prestaciones legales.	¿Se cumplen con las condiciones exigidas por la ley en términos de condiciones laborales?	Entrevista y observación de documentación relacionada con la contratación laboral de los trabajadores	Empleado encargado del proceso
		¿Se tienen salarios dignos y acordes a las funciones y cargos en la organización?	Entrevista y observación	Empleado encargado del proceso
		¿Se garantiza la libre asociación y el derecho a unirse a organizaciones sindicales?	Entrevistas	Personal de la empresa
Medio Ambiente	Numero de procesos, acciones, iniciativas o proyectos en pro de mejorar la prevención de la contaminación causada por actividades propias de la empresa.	¿La empresa cuenta con un programa para el control de los residuos que se generan en el proceso productivo?	Entrevista y revisión del programa de manejo de residuos	Empleado encargado del proceso
		¿Existen políticas claras sobre el manejo de los residuos?	Entrevistas y observación directa	Empleados y encargados del proceso
		¿Se tienen identificados los impactos que generan los residuos generados en la empresa?	Entrevistas y observación directa	Empleado encargado del proceso
	Número de acciones llevadas a cabo para mitigar los impactos del cambio climático.	¿Qué acciones se tienen implementadas para minimizar el impacto ambiental?	Entrevistas, revisión documental y observación directa	Encargado del proceso

		¿Se realiza un manejo adecuado de los recursos que se utilizan?	Entrevistas, revisión documental y observación directa	Encargado del proceso
Prácticas Justas de Operación	Numero de procesos donde se fomentan la participación política responsable en los trabajadores de la empresa.	¿Qué estrategias se han establecido para generar conciencia a los trabajadores en la participación de política y temas de interés público?	Entrevista	Empleados y encargados del proceso
		¿Se han generado dentro de la organización situaciones de corrupción?	Entrevista	Empleados y encargados del proceso
		¿Qué se ha hecho cuando se han detectado hechos de corrupción y tráfico de influencias dentro de la empresa?	Entrevista	Empleados y encargados del proceso
	Número de competidores directos en la región	¿Cómo son las relaciones con las empresas competencias de su sector económico?	Entrevistas con personal de la empresa y las otras empresas del sector	Empleados, persona encargada y empresas del sector
		¿Han tenido casos de competencia desleal en la organización?	Entrevista	Empleados y encargados del proceso
	% competidores directos desleales en la región	¿Qué acciones y estrategias se implementan para mantener buenas relaciones con las empresas competencias?	Entrevista y revisión documental	Encargado del proceso

Asuntos de Consumidores	Numero de procesos realizados para evitar la publicidad engañosa y practicas injustas de marketing	¿Los usuarios y consumidores conocen los procesos que se llevan a cabo en la producción del producto que se comercializa?	Entrevista y revisión documental	Encargado del proceso
		¿Se tienen políticas claras y establecidas para garantizar que los productos no conformes no lleguen a los usuarios?	Entrevista y revisión documental	Encargado del proceso
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	% porcentaje del total del empleados que son contratados localmente	¿Qué actividades realizan para involucrar a la comunidad en las tareas de la empresa?	Entrevista y revisión documental	Directivos de la empresa
		¿Cómo es la relación con la comunidad?	Entrevista con directivos y empleados	Directivos y empleados
		¿Se han tenido problemas o inconvenientes con la comunidad?	Entrevista con directivos y empleados	Directivos y empleados
		¿Qué estrategias tienen para mantener un ambiente agradable con la comunidad que rodea la organización?	Entrevista y revisión de documentación	Directivos de la empresa
	% del presupuesto total de la empresa destinado para generar y/o apoyar el desarrollo de la comunidad del entorno.	¿Se han desarrollado tecnologías que aporten al desarrollo de la comunidad?	Entrevista y revisión de documentación	Directivos de la empresa
		¿Se han tenido en cuenta los problemas de la comunidad y se ha intervenido para favorecerla?	Entrevista	Directivos de la empresa y personal de la comunidad
		¿Se han realizado alianzas estratégicas para generar aporte positivo al desarrollo	Entrevista y revisión de documentación	Directivos de la empresa

		económico y social de la comunidad?		
		¿Se ha escuchado a la comunidad y atendido sus sugerencias y comentarios?	Entrevista y revisión de documentación	Directivos de la empresa y personal de la comunidad