

Formulación de plan estratégico de la empresa Cooperativa el Santuario

María Alejandra García Arcila

Tutor

Duván Antonio Reyes Lugo

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

2025

Resumen

Este escrito expone el desarrollo de la creación de la norma ISO 26000 en Cooperativa El Santuario, aplicando un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la conceptualización hasta la formulación de un plan estratégico con indicadores de seguimiento. Se desarrollan cinco fases: conceptualización de estrategias de RSE, comprensión de la relación RSE-gestión, demostración de planificación, determinación de aplicación de la norma ISO 26000 y formulación de un plan estratégico. Se construyen diagnósticos, árbol de problemas y objetivos, cuadro de stakeholders y mapa de estrategias que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de sostenibilidad en la empresa.

Palabras clave: ISO 26000, responsabilidad social empresarial, diagnóstico organizacional, sostenibilidad, estrategia, plan estratégico.

Abstract

This document presents the process of implementing the ISO 26000 standard at Cooperativa El Santuario, applying a Corporate Social Responsibility (CSR) approach from conceptualization to the formulation of a strategic plan with monitoring indicators. Five phases are developed: conceptualization of CSR strategies, understanding the CSR-management relationship, demonstration of planning, determination of the ISO 26000 application, and formulation of a strategic plan. Diagnostics, problems and objectives trees, stakeholder chart, and a strategy map are built to strengthen the company's sustainability culture.

Keywords: ISO 26000, corporate social responsibility, organizational diagnosis, sustainability, strategy.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Justificación	16
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Conceptualización de Estrategias de RSE	18
Línea de Tiempo	18
Relación con la Gerencia Estratégica	19
Resumen	19
Características de la RSE.....	19
Elementos Fundamentales de la RSE	20
Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE	20
Importancia de la RSE en la Gerencia Estratégica	21
Comprensión de Relación RSE-Gestión.....	22
Poster Sobre el Gobierno Corporativo, Características y Aportes al Bienestar Humano.....	22
Ensayo Argumentativo.....	23
Producción Limpia	23
Consumo Sostenible	23
La interrelación entre Producción Limpia y Consumo Sostenible en la Gestión Organizacional	24
Demostración de Planificación	25
Instrumento de Recolección de Información Tipo Entrevista	25

Enlace de Formulario.....	25
Empresa Elegida para Aplicar Instrumento	25
Sector al que Pertenece.....	25
Ubicación	25
Teléfono	25
Forma jurídica.....	25
Actividad Económica.....	25
Marco Institucional.....	25
Misión.....	25
Visión.....	25
Valores	26
Estructura Organizacional	26
Asamblea General de Asociados.	26
Consejo de Administración.....	26
Gerencia General.	26
Comités de Apoyo.....	26
Áreas Operativas.....	26
Justificación para la Aplicación del Instrumento	26
Gobernanza Organizacional.....	26
Derechos Humanos	26
Prácticas Laborales	27
Medio Ambiente	27
Prácticas Justas de Operación.	27

Asuntos de los Consumidores.....	27
Participación y Desarrollo de la Comunidad.....	27
Resultados e Interpretación de la Aplicación del Instrumento	28
Gobernanza Organizacional	28
Interpretación.....	29
Recomendación.....	30
Razón del Nivel	30
Derechos Humanos.....	30
Interpretación.....	31
Razón del Nivel	32
Prácticas Laborales	32
Interpretación.....	33
Recomendación.....	34
Razón del Nivel	34
Medio Ambiente.....	34
Interpretación.....	35
Recomendación.....	36
Razón del Nivel	36
Prácticas Justas de Operación.....	36
Interpretación.....	37
Recomendación.....	37
Asuntos de los Consumidores.....	38
Interpretación.....	39

Recomendación.....	39
Razón del Nivel	40
Participación y Desarrollo de la Comunidad.....	40
Interpretación	41
Recomendación.....	41
Razón del Nivel	41
Percepción General.....	41
Ampliación del Marco Institucional	43
Dirección Estratégica (Propuesta Expandida).....	43
Misión Actual de la Empresa.....	43
Misión (Actualizada)	43
Visión Actual de la Empresa.	43
Visión (Actualizada).....	43
Valores Actuales de la Empresa	43
Valores Institucionales (Ampliados).	43
Estructura Organizacional Actual de la Empresa	44
Estructura Organizacional (Detallada)	44
Objetivos y Metas Estratégicas por Tema de la ISO 26000	45
Gobernanza Organizacional (ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas).....	45
Objetivo	45
Metas.....	45
Indicadores.....	45
Estrategias.....	45

Derechos Humanos (ODS 10: Reducción de las Desigualdades)	45
Objetivo	45
Metas.....	45
Indicadores.....	46
Estrategias.....	46
Prácticas Laborales (ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico).....	46
Objetivo	46
Metas.....	46
Indicadores.....	46
Estrategias.....	47
Medio Ambiente (ODS 13: Acción por el Clima).....	47
Objetivo	47
Metas.....	47
Indicadores.....	47
Estrategias.....	47
Indicadores.....	47
Prácticas Justas de Operación (ODS 12: Producción y Consumo Responsables).....	48
Objetivo	48
Metas.....	48
Indicadores.....	48
Asuntos de los Consumidores (ODS 12: Producción y Consumo Responsables)	48
Objetivo	48
Metas.....	48

Indicadores.....	48
Participación y Desarrollo de la Comunidad (ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles)	
.....	49
Objetivo	49
Metas.....	49
Indicadores.....	49
Seguimiento y Evaluación.....	49
Determinación de Aplicación ISO	51
Árbol de Problemas	51
Cuadro de Stakeholders Relacionados con la Organización	52
Árbol de Objetivos.....	54
Mapa de Estrategias.....	55
Fundamentos de la Norma ISO 26000.....	57
Siete Materias Fundamentales de la Norma ISO 26000.....	57
Gobernanza Organizacional.....	57
Derechos Humanos	57
Prácticas Laborales	58
Medio Ambiente	58
Prácticas Justas de Operación.....	58
Asuntos de Consumidores	58
Participación y Desarrollo de la Comunidad	58
Relevancia en el Contexto Empresarial Actual	58
Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000.....	60

Gobernanza Organizacional	60
Objetivo Estratégico	60
Estrategia	60
Plazo Definido	60
Indicador de Evaluación	60
Derechos Humanos	60
Objetivo Estratégico	60
Estrategia	60
Plazo Definido	60
Indicador de Evaluación	60
Prácticas Laborales	60
Objetivo Estratégico	60
Estrategia	61
Plazo Definido	61
Medio Ambiente	61
Objetivo Estratégico	61
Estrategia	61
Plazo Definido	61
Indicador de Evaluación	61
Prácticas Justas de Operación	61
Objetivo Estratégico	61
Estrategia	62
Plazo Definido	62

Indicador de Evaluación	62
Asuntos de Consumidores	62
Objetivo Estratégico	62
Estrategia	62
Plazo Definido	62
Indicador de Evaluación	62
Participación y Desarrollo de la Comunidad	62
Objetivo Estratégico	62
Estrategia	62
Plazo Definido	63
Indicador de Evaluación	63
Conclusión	64
Recomendaciones	65
Referencias Bibliográficas	67

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Stakeholders y su Relación con la Organización</i>	53
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Línea de Tiempo del Pensamiento Estratégico</i>	18
Figura 2 <i>Gobierno Corporativo y su Impacto en el Bienestar Humano</i>	22
Figura 3 <i>Percepción Sobre la Toma de Decisiones Éticas y Transparentes en la Empresa</i>	28
Figura 4 <i>Percepción Sobre la Comunicación de Decisiones y Políticas por Parte de la Dirección</i>	29
Figura 5 <i>Percepción Sobre la Promoción de la No Discriminación y la Igualdad de Oportunidades</i>	30
Figura 6 <i>Percepción Sobre la Promoción de la No Discriminación y la Igualdad de Oportunidades</i>	31
Figura 7 <i>Percepción Sobre las Oportunidades de Capacitación y Desarrollo Profesional en la Empresa</i>	32
Figura 8 <i>Percepción Sobre la Satisfacción con las Condiciones Laborales en la Empresa</i>	33
Figura 9 <i>Percepción Sobre las Acciones Ambientales de la Empresa</i>	34
Figura 10 <i>Disposición a Participar en Campañas Ambientales Promovidas por la Empresa</i> ...	35
Figura 11 <i>Percepción Sobre la Integridad de la Empresa en sus Relaciones Comerciales</i>	36
Figura 12 <i>Conocimiento Sobre Políticas o Códigos de Conducta Ética en la Empresa</i>	37
Figura 13 <i>Percepción Sobre la Claridad y Veracidad de la Información al Consumidor</i>	38
Figura 14 <i>Calificación del Servicio de Atención al Cliente o Postventa</i>	39
Figura 15 <i>Percepción Sobre la Participación de la Empresa en Actividades que Beneficien a la Comunidad Local</i>	40
Figura 16 <i>Percepción General del Compromiso de la Empresa con la Responsabilidad Social</i>	41
Figura 17 <i>Árbol de Problemas Asociado a la Gobernanza Organizacional</i>	52

Figura 18 <i>Árbol de Objetivos de la Gobernanza Organizacional</i>	55
Figura 19 <i>Acciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gobernanza Organizacional</i> ..	56

Introducción

En un ambiente empresarial cada día más estricto y activo, la RSE se convierte en un soporte indispensable en el crecimiento sostenible y el fortalecimiento de las organizaciones con respecto a sus conjuntos de valor. Este trabajo final documenta de manera estructurada y detallada el proceso de creación de la norma ISO 26000 en Cooperativa El Santuario, abordando de forma ordenada cada una de las fases establecidas en el diplomado de la UNAD. Se abordan desde los conceptos y estrategias iniciales de la RSE, el estudio de la relación entre RSE y la gestión organizacional, la demostración de la planificación estratégica, la creación de la norma ISO 26000 a través de entrevistas diagnósticas, hasta la formulación de un plan estratégico con indicadores, cronogramas y acciones claras de mejora continua.

La implementación de esta norma permitirá a la organización alinear sus procesos internos con principios éticos, sociales y ambientales, contribuyendo de manera significativa a la competitividad, sostenibilidad, reputación y compromiso social de la empresa, fortaleciendo de este modo su forma de responder frente a las peticiones de sus conjuntos de valor y del mercado actual.

Justificación

La construcción de la norma ISO 26000 en Cooperativa El Santuario argumenta a la urgencia de reforzar el compromiso de la organización con la sostenibilidad, el desempeño normativo y el choque positivo en la sociedad y el entorno, cumpliendo con los valores de responsabilidad, transparencia y mejora continua. Esta norma orienta a la empresa en la identificación y atención de sus impactos sociales, ambientales y económicos, fortaleciendo la seguridad de sus conjuntos de valor y permitiendo la integración de prácticas responsables en su gestión diaria. Además, posibilita a la empresa ordenar sus procesos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generando valor compartido mientras mejora su competitividad en el mercado.

La aplicación de esta norma bajo un enfoque sistemático favorece la cultura organizacional de consideración por los derechos de las personas, la equidad laboral, la protección ambiental y la participación comunitaria, permitiendo a la empresa no solo cumplir con los requisitos legales, sino también fortalecer su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

La justificación de este desarrollo arraiga en que, a través de la adopción de la ISO 26000, Cooperativa El Santuario podrá desarrollar un modelo de negocio responsable, estableciendo indicadores de mejora, planes de acción y estrategias que respalden el desempeño de los orígenes de la RSE, posicionándose como referente de sostenibilidad en el municipio de Santuario, Risaralda y contribuyendo a la formación profesional de la estudiante de la UNAD en la aplicación de herramientas de gestión de RSE en contextos reales.

Objetivos

Objetivo General

Llevar a cabo un plan estratégico de la RSE bajo la norma ISO 26000 en Cooperativa El Santuario que fortalezca la sostenibilidad y el compromiso con sus grupos de interés.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de cumplimiento de la corporación frente a los temas indispensables de la norma ISO 26000.

Construir un árbol de problemas, un árbol de objetivos basados en el diagnóstico realizado, diseñar el cuadro de stakeholders y el mapa de estrategias alineado con la RSE.

Formular un plan estratégico con indicadores y plazos definidos que permitan la ejecución de la norma ISO 26000, fomentando la cultura de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa y en los socios interesados.

Conceptualización de Estrategias de RSE

Línea de Tiempo

Figura 1

Línea de Tiempo del Pensamiento Estratégico



Nota. La figura muestra el progreso del pensamiento estratégico a través de los aportes de autores clave desde 1957 hasta 2010. Se destacan conceptos como la planeación formal, las competencias clave, el enfoque emergente, la estrategia estructurada, y la gestión integral mediante el Balanced Scorecard, hasta llegar a modelos adaptativos basados en agilidad y sostenibilidad. Cada etapa refleja el impacto de las ideas en la manera de concebir la estrategia organizacional. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Relación con la Gerencia Estratégica

El progreso del pensamiento estratégico ha llevado a la gerencia estratégica moderna a un proceso dinámico y continuo, enfocado en la adaptación al entorno, la innovación, el análisis profundo y la participación colectiva, integra pensamiento analítico y pensamiento creativo para tomar de decisiones estratégicas a largo plazo.

Resumen

La RSE se vino transformado en el componente fundamental dentro del entorno empresarial contemporáneo. Esta se relaciona al grupo de políticas, empíricas y proyectos incorporados en las intervenciones diarias de una organización, que buscan desarrollar un golpe afirmativo en los individuos, el medio ambiente y la economía, más allá de la responsabilidad de las obligaciones legales (Carroll & Shabana, 2010).

Desde una perspectiva estratégica, la RSE no solo se concibe como un compromiso ético, sino como una oportunidad de fortalecer la rivalidad de las organizaciones por medio de la creación de valor compartido. Esta visión implica que las acciones responsables estén alineadas con la intención y los propósitos estratégicos de la corporación (Porter & Kramer, 2011).

Características de la RSE

Entre las principales características de la RSE destacan.

Voluntariedad. Aunque existen normas y regulaciones, la RSE es adoptada por las empresas de manera proactiva, comprometiéndose con iniciativas que van más allá de la normativa vigente.

Integralidad. La RSE abarca diversas áreas, incluyendo el bienestar laboral, el desarrollo comunitario, la ética empresarial, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza.

Transversalidad. Se aplica en todas las categorías de la compañía, desde la alta administración hasta los trabajadores operativas.

Orientación al Desarrollo Sostenible. Busca complacer las obligaciones actuales sin pactar las futuras, promoviendo el contrapeso entre lo económico, social y ambiental.

Elementos Fundamentales de la RSE

Conexión con los Grupos de Interés (Stakeholders). Se considera la opinión, necesidades e impacto en todos los actores involucrados directa o indirectamente con la empresa (empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, etc.).

Ética y Transparencia. La organización debe adoptar códigos de conducta claros, brindar información veraz y establecer mecanismos de rendición de cuentas.

Sostenibilidad Ambiental. Incluye políticas de gestión de recursos, reducción de emisiones, reciclaje, eficiencia energética y conservación del entorno natural.

Desarrollo del Capital Humano. Se promueve el bienestar integral de los trabajadores a través de condiciones laborales justas, formación continua, igualdad de oportunidades y seguridad.

Compromiso Social. Participación en proyectos comunitarios, apoyo a causas sociales y contribución al desarrollo regional.

Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE

Una administración estratégica de la RSE requiere integrarla de forma racional con la visión a largo plazo de la organización. Para ello, se deben seguir ciertos pasos clave.

Diagnóstico Interno y Externo. Identificar los impactos sociales, ambientales y económicos derivados de las actividades organizacionales.

Formulación de Políticas y Objetivos Responsables. Definir planes y metas claras, alineadas a los ODS y otros marcos a nivel global.

Asignación de Recursos y Responsabilidades. Establecer equipos responsables de la ejecución y seguimiento de iniciativas RSE.

Indicadores de Desempeño y Evaluación de Impacto. Implementar herramientas para medir resultados, como los reportes de sostenibilidad (GRI) o auditorías sociales.

Comunicación y Posicionamiento. Difundir los logros y compromisos de manera transparente a través de informes, campañas institucionales y canales digitales.

Innovación y Mejora Continua. Incorporar aprendizajes y adoptar los planes conforme las transformaciones del entorno y las perspectivas de los stakeholders.

Importancia de la RSE en la Gerencia Estratégica

La inclusión de la RSE en el plan empresarial concede a las corporaciones mejorar su reputación, atraer talento, fidelizar clientes y acceder a mercados más exigentes. Además, contribuye a la resiliencia organizacional en entornos complejos, impulsando una cultura empresarial más ética, humana y sostenible. Como afirman Porter y Kramer (2011), el verdadero valor de la RSE surge cuando esta se gestiona de forma estratégica y no como un esfuerzo aislado.

Comprensión de Relación RSE-Gestión


Poster Sobre el Gobierno Corporativo, Características y Aportes al Bienestar Humano

Figura 2

Gobierno Corporativo y su Impacto en el Bienestar Humano

GOBIERNO CORPORATIVO Y BIENESTAR HUMANO

"UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO NO SOLO FORTALECE EMPRESAS, TAMBIÉN TRANSFORMA VIDAS."



¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO

Conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.

★ CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- **Transparencia:** Comunicación clara y oportuna con los grupos de interés.
- **Responsabilidad:** Toma de decisiones alineadas con los valores y objetivos de la empresa.
- **Ética y cumplimiento:** Respeto por las leyes, normas y valores éticos.
- **Participación de los stakeholders:** Inclusión de accionistas, empleados, clientes y comunidad.
- **Supervisión y control:** Auditoría y monitoreo de los procesos estratégicos.

♥ ¿CÓMO IMPACTA EL BIENESTAR HUMANO?

- Fomenta entornos laborales justos y seguros.
- Promueve la equidad y la inclusión.
- Contribuye a la salud mental y emocional de los trabajadores.
- Impulsa el desarrollo sostenible y el compromiso social.
- Mejora la confianza de empleados e inversionistas.

Nota. La figura ilustra los principios fundamentales del gobierno corporativo y cómo estos influyen positivamente en el bienestar humano. Se destacan aspectos como la transparencia, la responsabilidad, el cumplimiento ético, la participación de los stakeholders y la supervisión estratégica. Además, se resalta su impacto en la promoción de entornos laborales justos, la salud emocional de los empleados y la sostenibilidad social. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Ensayo Argumentativo

Producción Limpia

La producción limpia se define como un enfoque preventivo para la gestión ambiental en los procesos productivos, que busca recortar el uso de recursos naturales, disminuir la creación de desechos y emanaciones, y aumentar la eficiencia operativa (UNEP, 2017). A diferencia de los enfoques correctivos tradicionales, la producción limpia actúa en la fuente del problema, proponiendo mejoras tecnológicas, transformaciones en el diseño de productos y reingeniería de procesos para alcanzar una producción más sostenible (de Oliveira et al., 2013).

Diversos estudios han demostrado que implementar estrategias de producción limpia no solo disminuye el golpe ambiental, sino que también incrementa la rentabilidad empresarial a mediano y largo plazo (Almeida et al., 2021; van Berkel et al., 2009). Por ejemplo, en el sector manufacturero, la optimización de procesos ha llevado al bajo consumo de energía hasta en un 30%, aumentando al mismo tiempo la aptitud del producto (Galeano et al., 2018).

Consumo Sostenible

El consumo sostenible implica adoptar patrones de adquisición, uso y desecho de bienes que rebajen el golpe ambiental y fomentan la equidad social (Peattie & Belz, 2010). Esto requiere un cambio en la cultura del consumo y la responsabilidad compartida entre consumidores, empresas y gobiernos (Jackson, 2005).

El crecimiento de segmentos de consumidores conscientes y exigentes ha presionado a las organizaciones a replantear su relación con el entorno. Empresas que responden a estas demandas con transparencia, productos ecológicos y prácticas éticas fortalecen su reputación y fidelizan a sus clientes (Kotler, 2017). De esta manera, el consumo sostenible se vuelve en un motor de innovación y diversificación en el mercado (Belz & Schmidt-Riediger, 2010).

La Interrelación entre Producción Limpia y Consumo Sostenible en la Gestión

Organizacional

Aunque a menudo se analizan por separado, la producción limpia y el consumo sostenible están profundamente interrelacionados. Las decisiones de producción afectan directamente la oferta disponible para los consumidores, mientras que las preferencias del mercado determinan las condiciones de producción. Integrar ambos enfoques en la gestión organizacional requiere una visión sistémica que conecte la cadena de valor con los principios de sostenibilidad (Hart, 1995; Porter & Kramer, 2011).

Esta integración implica desde la selección de materias primas sostenibles y procesos ecoeficientes, hasta la comunicación responsable y la educación del consumidor. Las empresas que logran articular ambos pilares pueden acceder a nuevos mercados, atraer inversores con principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), y fortalecer su licencia social para operar (Elkington, 1997).

Demostración de Planificación

Instrumento de Recolección de Información Tipo Entrevista

Enlace de Formulario

<https://forms.gle/gFUM1e8LCuEMuSvaA>

Empresa Elegida para Aplicar Instrumento

Nombre. Empresa Cooperativa El Santuario – Cooperativa de Trabajo Asociado

Sector al que Pertenece

Confección de prendas de vestir (excepto prendas de piel)

Ubicación

Carrera 40 C #49B-10, Santuario, Risaralda, Colombia

Teléfono

(604) 3207510

Forma jurídica

Organización de economía solidaria

Actividad Económica

Confección de prendas de vestir (excepto prendas de piel)

Marco Institucional

Misión

Brindar oportunidades laborales y de desarrollo a sus asociados por medio la realización y producción textil, promoviendo principios de economía solidaria y responsabilidad social.

Visión

Ser acreditada como una cooperativa líder en el sector textil de la región, sobresaliendo por su obligación contraída con la aptitud, la mejora y el confort de sus asociados y la comunidad.

Valores

Solidaridad, responsabilidad, equidad, transparencia, compromiso social

Estructura Organizacional

La cooperativa cuenta con una estructura organizacional que incluye

Asamblea General de Asociados. Órgano máximo de decisión.

Consejo de Administración. Encargado de la dirección y administración general.

Gerencia General. Responsable de la ejecución de las decisiones y la gestión operativa.

Comités de Apoyo. Encargados de áreas específicas como educación, bienestar social y control interno.

Áreas Operativas. Producción, calidad, comercialización, recursos humanos y finanzas.

Justificación para la Aplicación del Instrumento

La Empresa Cooperativa El Santuario es una organización de economía solidaria con un enfoque en la confección textil, lo que la convierte en un caso ideal para aplicar el instrumento de evaluación de RSE apoyado en la norma ISO 26000. Su estructura cooperativa y compromiso con la comunidad permiten analizar en profundidad las materias fundamentales de la norma, tales como:

Gobernanza Organizacional

Evaluar la transparencia y ética en la toma de decisiones.

Derechos Humanos

Analizar el respeto y fomento de los derechos dentro y fuera de la organización.

Prácticas Laborales

Examinar las condiciones de trabajo y desarrollo profesional.

Medio Ambiente

Observar las acciones para minimizar el impacto ambiental.

Prácticas Justas de Operación.

Revisar la integridad en las relaciones comerciales.

Asuntos de los Consumidores

Considerar la calidad y responsabilidad en los productos ofrecidos.

Participación y Desarrollo de la Comunidad.

Valorar el compromiso en el entorno local.

La aplicación del instrumento en esta empresa permitirá recolectar información valiosa para construir indicadores específicos para cada variable, facilitando un análisis detallado del cumplimiento de la norma ISO 26000 y promoviendo mejoras continuas en su gestión socialmente responsable.

Resultados e Interpretación de la Aplicación del Instrumento

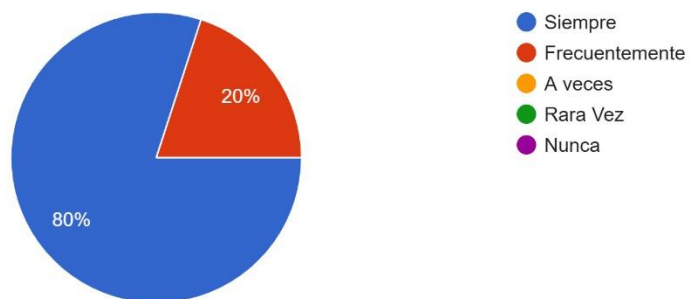
Gobernanza Organizacional

Figura 3

Percepción Sobre la Toma de Decisiones Éticas y Transparentes en la Empresa

Gobernanza Organizacional ¿Considera que las decisiones en la empresa se toman de forma ética y transparente?

10 respuestas

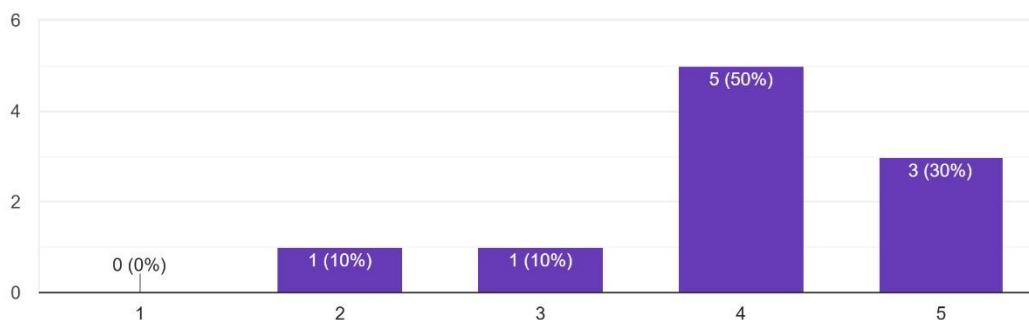


Nota. La figura da a conocer los resultados de una entrevista aplicada a 10 individuos sobre la gobernanza organizacional. El 80 % de los encuestados cree que las decisiones en la empresa siempre se toman de manera ética y honesta, mientras que el 20 % indicó que esto ocurre frecuentemente. Los datos reflejan una percepción general positiva respecto a los valores éticos y la nitidez en la gestión. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Figura 4

Percepción Sobre la Comunicación de Decisiones y Políticas por Parte de la Dirección

¿La dirección de la empresa comunica adecuadamente sus decisiones y políticas a todos los niveles? → Escala lineal (1 a 5): 1: Totalmente en desacuerdo 5: Totalmente de acuerdo
10 respuestas



Nota. La figura presenta los resultados de una escala lineal (1 a 5) aplicada a 10 encuestados, donde el 50 % calificó con 4 y el 30 % con 5, lo que indica un alto nivel de acuerdo en que la gobernanza de la organización expresa de manera adecuada sus decisiones y políticas a todos los rangos. Solo un 10 % eligió 2 y otro 10 % eligió 3. Estos resultados sugieren una percepción favorable de la comunicación interna, con margen para seguir fortaleciendo la claridad y el alcance de los mensajes. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Para la mayoría el 80% de los entrevistados, la empresa tiene una estructura clara de toma de decisiones basada en principios éticos, participación de los asociados y transparencia interna. Los trabajadores afirman que se les informa y se promueve el diálogo. Sin embargo, el otro 20% perciben una falta de visibilidad en cómo se gestionan las decisiones.

Con esto, podemos entonces concluir que; la empresa tiene políticas básicas de gobernanza, ética y transparencia, aunque con oportunidades de mejora. La existencia de un comité de ética o código de conducta puede estar presente, pero su aplicación o seguimiento no es totalmente sistemático.

Recomendación

Fortalecer los canales de comunicación interna, realizar auditorías de cumplimiento ético y capacitar a los líderes sobre buenas prácticas de gobierno corporativo.

Razón del Nivel

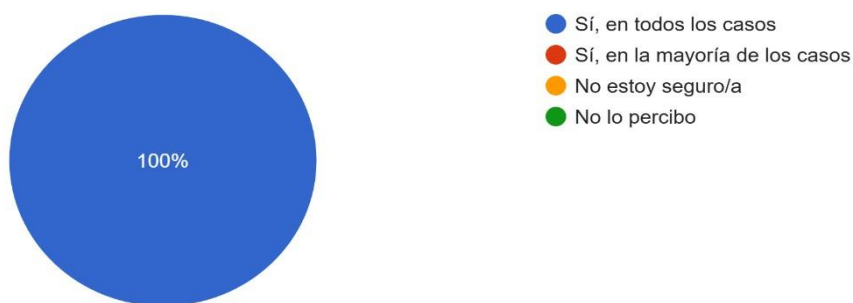
Buena comunicación interna y órganos de control cooperativo también falta de comunicación externa sobre políticas de gobernanza

Derechos Humanos

Figura 5

Percepción Sobre la Promoción de la No Discriminación y la Igualdad de Oportunidades

Derechos Humanos ¿La empresa promueve la no discriminación y la igualdad de oportunidades?
10 respuestas



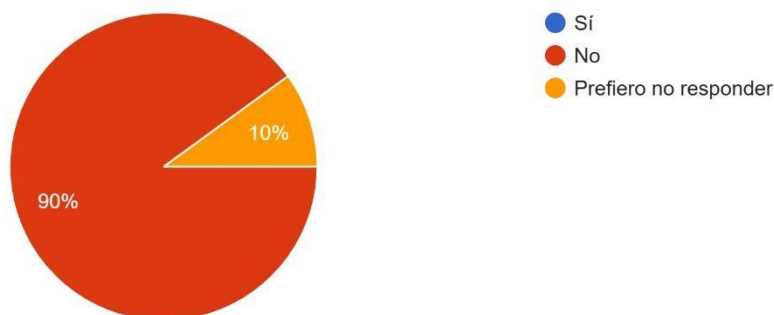
Nota. La figura muestra que el 100 % de los encuestados considera que la organización fomenta la no exclusión y la inclusión de oportunidades en diversos ámbitos. Este resultado refleja un alto compromiso percibido con los derechos humanos y la equidad, evidenciando un entorno laboral inclusivo y respetuoso. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Figura 6

Percepción Sobre la Promoción de la No Discriminación y la Igualdad de Oportunidades

¿Ha sido testigo o víctima de alguna vulneración de derechos humanos en la empresa?

10 respuestas



Nota. La figura presenta los resultados de una entrevista aplicada a 10 individuos. El 90 % respondió que no ha presenciado ni ha sido víctima de la infracción de los derechos humanos en la empresa, mientras que el 10 % prefirió no responder. No se registraron respuestas afirmativas. Estos resultados indican una percepción favorable del entorno laboral, aunque el silencio de una minoría podría sugerir la necesidad de mantener y fortalecer los canales de confianza para la denuncia. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Podemos analizar que el 100% de los entrevistados afirman que la empresa fomenta la no discriminación y la igualdad de conveniencia, y el 90% afirma que no ha sido testigo ni víctima de alguna vulneración de los derechos humanos en la empresa, por otro lado, el 10% que equivales a personal externo de la empresa elige no responder ya que no desconocen si se han presentado o no este tipo de situaciones.

Con este análisis se puede afirmar que en la corporación el respeto por los derechos de los individuos está presente en las prácticas laborales y los procesos internos. Se reconoce la

existencia de mecanismos para denunciar abusos, aunque algunos actores externos (proveedores/clientes) no los conocen.

Razón del Nivel

Hay protocolos y cultura organizacional basada en el respeto, también debilidad en la divulgación de estos mecanismos fuera de la organización.

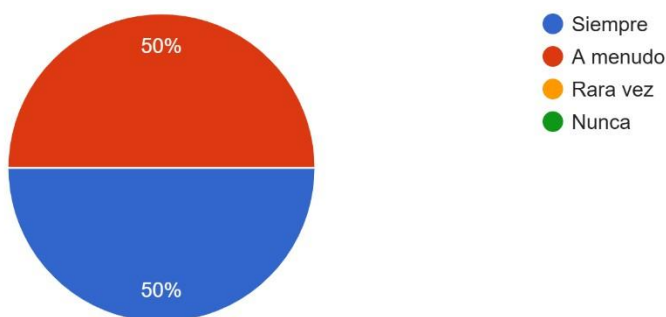
Prácticas Laborales

Figura 7

Percepción Sobre las Oportunidades de Capacitación y Desarrollo Profesional en la Empresa

¿La empresa ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?

10 respuestas



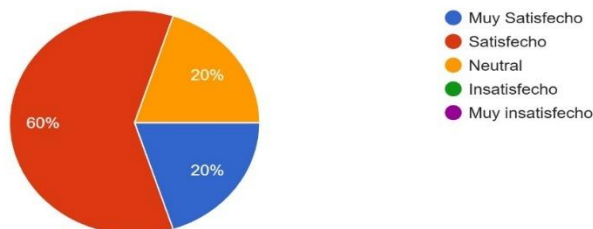
Nota. La figura muestra los resultados de una entrevista aplicada a 10 individuos. El 50 % de los encuestados considera que la organización siempre ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, mientras que el otro 50 % indica que esto ocurre a menudo. Estos resultados reflejan una valoración positiva respecto al compromiso organizacional con el crecimiento y formación del talento humano. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Figura 8

Percepción Sobre la Satisfacción con las Condiciones Laborales en la Empresa

Prácticas Laborales ¿Está satisfecho con las condiciones laborales que ofrece la empresa (horarios, ambiente, beneficios, seguridad)?

10 respuestas



Nota. Esta figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 10 personas. El 60 % manifestó estar satisfecho con las condiciones laborales que da la organización (horarios, ambiente, beneficios y seguridad), mientras que el 20 % se declaró muy satisfecho y el otro 20 % se mantuvo neutral. No se registraron niveles de insatisfacción. Estos resultados reflejan una valoración positiva del entorno laboral, aunque también indican oportunidades de mejora para elevar los niveles de satisfacción general. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Podemos observar que en la primera pregunta para el 60% de los entrevistados es muy satisfactorio las condiciones laborales que ofrece la empresa, para un 20% solo es satisfactorio y para el otro 20% es neutral. En el análisis que se realizó se pudo identificar el por qué ese 20% optó por dar una respuesta neutra. Los empleados consideran que sus derechos laborales básicos están protegidos (horarios, pagos, salud ocupacional), pero un 20% mencionan carga laboral alta. Por otro lado, solo un 50% de los entrevistados afirman que la empresa siempre ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional y el otro 50% responde que a menudo.

Con respecto a los resultados podemos entonces evidenciar que muestran condiciones laborales aceptables, pero no óptimas. La seguridad en el trabajo, las oportunidades de formación o los planes de desarrollo no están completamente consolidados.

Recomendación

Implementar programas de bienestar laboral, fortalecer la salud ocupacional, y fomentar el crecimiento profesional a través de evaluaciones de desempeño y rutas de formación.

Razón del Nivel

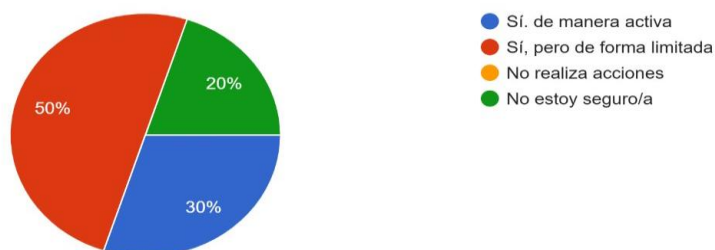
Cumplimiento legal, pero falta de bienestar emocional y desarrollo persona y necesidad de indicadores de clima laboral y satisfacción.

Medio Ambiente

Figura 9

Percepción Sobre las Acciones Ambientales de la Empresa

Medio Ambiente ¿La empresa realiza acciones para reducir su impacto ambiental (reciclaje, ahorro energético, etc.)?
10 respuestas



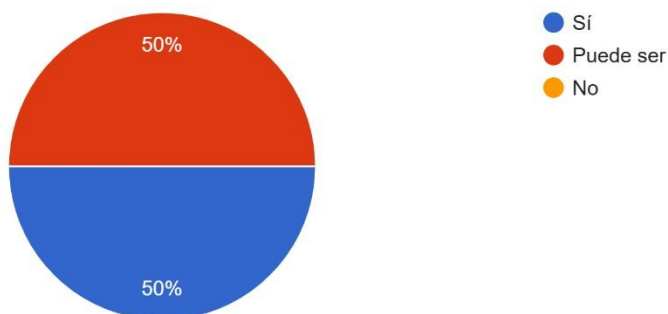
Nota. El gráfico refleja que el 30 % de los encuestados percibe acciones ambientales activas por parte de la empresa, mientras que el 50 % las considera limitadas y el 20 % no está seguro. Los resultados indican esfuerzos ambientales, aunque con margen para mejorar su alcance y comunicación. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Figura 10

Disposición a Participar en Campañas Ambientales Promovidas por la Empresa

¿Participaría o participa en campañas ambientales promovidas por la empresa?

10 respuestas



Nota. El 50 % de los encuestados expresó disposición a participar en campañas ambientales organizadas por la empresa, mientras que el otro 50 % respondió que “puede ser”. Los resultados reflejan apertura hacia la participación, aunque es clave fomentar mayor compromiso. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Se puede evidenciar que en esta materia el promedio es de medio/bajo porque, aunque se menciona, que, si realizan acciones para reducir el impacto ambiental, estas son limitadas y no existe un sistema formal ni indicadores para medir impacto ambiental.

Proveedores y clientes no perciben una cultura ambiental activa. Por otro los el 50% de los entrevistados dudan de si participan o no en campañas ambientales promovidas por la empresa.

Con esto, podemos concluir que existe cierta conciencia ambiental, aunque sin una política ambiental clara o estrategias de sostenibilidad a largo plazo. La aplicación de residuos y

el uso consciente de recursos aún son limitados. Por otro lado, es preocupante el desinterés por parte de los trabajadores para aportar de su ayuda a la mejora ambiental.

Recomendación

Diseñar e implementar un plan de gestión ambiental con metas medibles (como reducción de residuos o consumo energético), y sensibilizar, concientizar a empleados y proveedores para su participación expresándoles la importancia de estos aportes al planeta.

Razón del Nivel

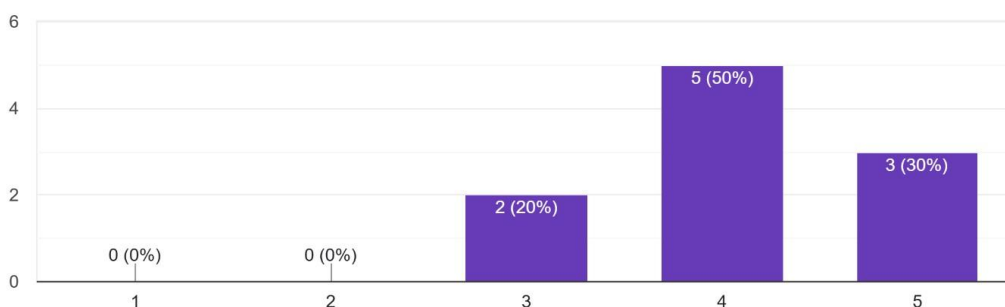
Buenas intenciones, pero falta de políticas formales, comunicación ambiental, ausencia de capacitación ambiental y reportes periódicos.

Prácticas Justas de Operación

Figura 11

Percepción Sobre la Integridad de la Empresa en sus Relaciones Comerciales

Prácticas Justas de Operación ¿La empresa actúa con integridad frente a proveedores, aliados y competidores? → Escala lineal (1 a 5): 1: Totalmente en desacuerdo 5: Totalmente de acuerdo
10 respuestas

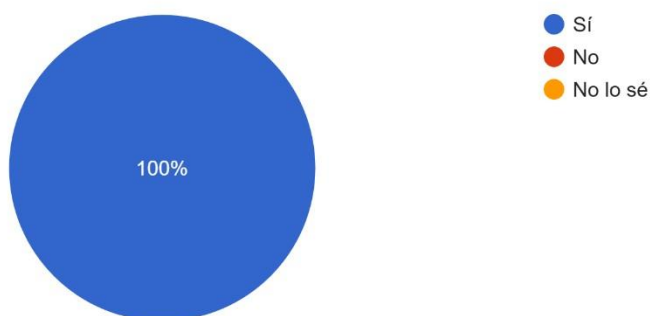


Nota. Según la escala de valoración aplicada, el 80 % de los encuestados calificó con 4 o 5 el actuar con integridad de la organización con respecto a proveedores, aliados y competidores. El 20 % dio una puntuación media. Los resultados reflejan una percepción favorable, con espacio para fortalecer la equidad en las relaciones externas. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Figura 12*Conocimiento Sobre Políticas o Códigos de Conducta Ética en la Empresa*

¿Conoce usted políticas o códigos de conducta que regulen el comportamiento ético dentro de la empresa?

10 respuestas



Nota. El 100 % de los encuestados afirmó conocer políticas o códigos de conducta que regulan la conducta ética dentro de la corporación. Este efecto evidencia una comunicación clara de los lineamientos éticos organizacionales. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

La ética en la operación es reconocida por todos los actores. La empresa maneja relaciones basadas en el respeto, el cumplimiento y la transparencia. Esto fortalece la confianza con proveedores y socios comerciales.

Con esto se puede concluir que la empresa demuestra interés en operar con justicia y ética, especialmente en relación con proveedores y prácticas anticorrupción. Evidenciando la importancia y cuidado de los involucrados.

Recomendación

Mantener y mejorar la transparencia en los procesos de compra y contratación.

Evaluar regularmente a los proveedores bajo criterios de sostenibilidad y ética empresarial.

Razón del Nivel

Relaciones justas y éticas visibles, Cultura organizacional cooperativa y solidaria.

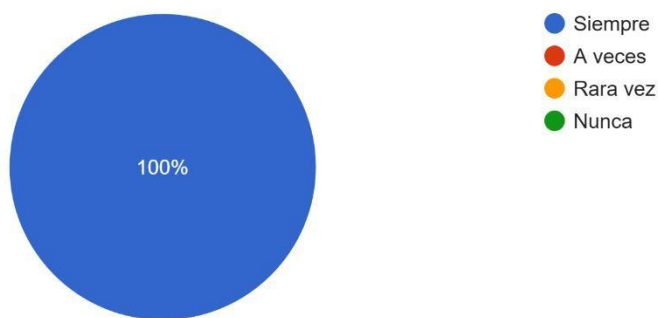
Asuntos de los Consumidores

Figura 13

Percepción Sobre la Claridad y Veracidad de la Información al Consumidor

Asuntos de los Consumidores ¿Recibe usted información clara, veraz y suficiente sobre los productos o servicios de la empresa?

10 respuestas



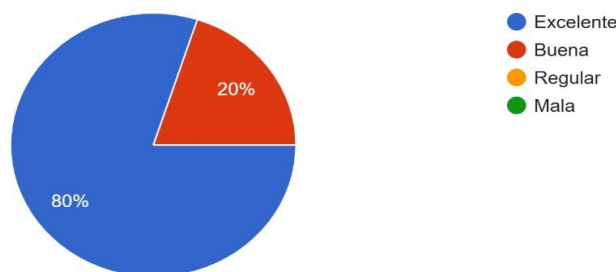
Nota. El 100 % de los encuestados manifestó recibir siempre información clara, veraz y suficiente sobre los artículos y servicios de la organización. Este resultado indica una comunicación efectiva en materia de asuntos del consumidor. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Figura 14

Calificación del Servicio de Atención al Cliente o Postventa

¿Cómo calificaría la atención al cliente o servicio postventa?

10 respuestas



Nota. El 80 % de los encuestados calificó como excelente la atención al cliente o servicio postventa ofrecido por la empresa, a diferencia del 20 % la consideró buena. No se evidenciaron respuestas en opciones regular o mala, lo que evidencia una percepción general positiva del servicio brindado. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Los usuarios valoran la condición de los artículos y la atención, pero la información sobre el proceso de producción, canales de garantía o responsabilidad postventa es limitada. Hay satisfacción general, pero falta proactividad.

Con esto podemos concluir que en asuntos de los consumidores se percibe una atención adecuada al cliente, aunque podría optimizarse. La resolución de quejas y la satisfacción del cliente no están completamente sistematizadas, pero aun así logran satisfacer y resolver sus necesidades y quejas.

Recomendación

Implementar encuestas de satisfacción recurrentes, fortalecer el canal de atención al cliente y afianzar la clase de los artículos y servicios sin bajar la guardia.

Razón del Nivel

Alta calidad percibida. Oportunidad de mejorar la comunicación con los compradores.

Participación y Desarrollo de la Comunidad

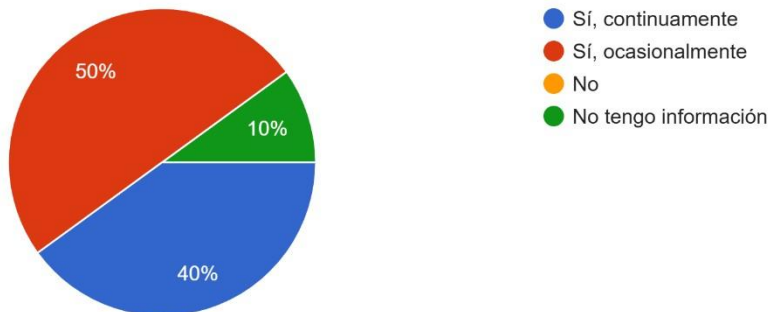
Figura 15

Percepción Sobre la Participación de la Empresa en Actividades que Beneficien a la Comunidad

Local

Participación activa y desarrollo de la comunidad ¿La empresa se involucra en actividades que beneficien a la comunidad local?

10 respuestas



Nota. El 40 % de los encuestados considera que la empresa participa continuamente en acciones que favorecen a la comunidad local, el 50 % opina que lo hace ocasionalmente y un 10 % señala no tener información al respecto. Estos resultados reflejan una participación percibida como intermitente, lo que sugiere oportunidades para fortalecer la visibilidad y regularidad de las acciones comunitarias. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Interpretación

Podemos observar que menos del 50% afirma que sí, pero de forma ocasional la empresa se involucra en dinámicas que favorecen a los individuos local, lo cual permite calcular un promedio BAJO en esta materia de participación y desarrollo de la comunidad.

Con esto podemos concluir que la vinculación con la comunidad es limitada o reactiva. No hay una estrategia clara de inversión social o de participación en el desarrollo local.

Recomendación

Establecer alianzas con instituciones locales, desarrollar programas de responsabilidad social dirigidos a las urgencias de la comunidad, e incluir a los empleados en actividades de voluntariado corporativo.

Razón del Nivel

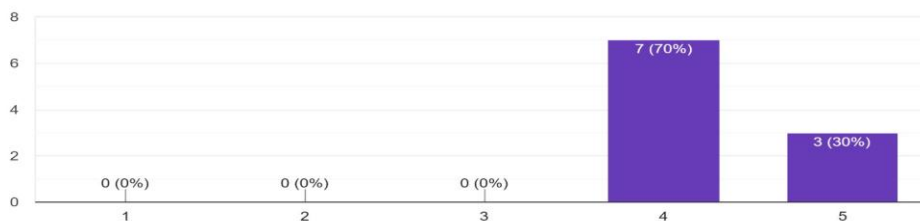
Ausencia de un plan de acción comunitaria y falta de indicadores de impacto social local.

Percepción General

Figura 16

Percepción General del Compromiso de la Empresa con la Responsabilidad Social

Percepción general En una escala de 1 a 5, ¿qué tan comprometida considera que está la empresa con la responsabilidad social? → Escala ...ada comprometida 5: Totalmente comprometida
10 respuestas



Nota. El 70 % de encuestados calificó la obligación de la organización con la responsabilidad social en nivel 4 y el 30 % en nivel 5 de una escala de 1 a 5. No se reportaron respuestas en los niveles más bajos. Esto refleja una percepción ampliamente favorable sobre el compromiso empresarial con la RSE. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

La Cooperativa El Santuario muestra un compromiso medio-alto con la responsabilidad social según la ISO 26000, especialmente en ética, gobernanza, derechos humanos y calidad de producto.

Las áreas con mayor necesidad de fortalecimiento son: Medio ambiente, prácticas laborales (bienestar y desarrollo), desarrollo comunitario estructurado

Para avanzar, se recomienda implementar políticas ambientales formales, diseñar un sistema de indicadores sociales y ambientales, fortalecer la comunicación de buenas prácticas a públicos externos.

Ampliación del Marco Institucional

Dirección Estratégica (Propuesta Expandida)

Misión Actual de la Empresa

Brindar oportunidades laborales y de desarrollo a sus asociados mediante la confección y venta textil, promoviendo principios de economía solidaria y responsabilidad social.

Misión (Actualizada)

“Generar bienestar económico, social y laboral a través de la producción y comercialización de prendas de vestir, basándonos en los principios cooperativos, el respeto a los derechos humanos, la responsabilidad ambiental y el acuerdo con el desarrollo de la comunidad.”

Visión Actual de la Empresa

Ser acreditada como una cooperativa cabecilla en el mundo textil de toda región, resaltándose por su deber con la clase, la novedad y la comodidad de sus asociados y la comunidad.

Visión (Actualizada)

“Ser una cooperativa líder en el sector textil nacional reconocida por su calidad, su modelo ético de gestión, su compromiso con la sostenibilidad ambiental y su impacto social positivo en Risaralda.”

Valores Actuales de la Empresa

Solidaridad, responsabilidad, equidad, transparencia, compromiso social.

Valores Institucionales (Ampliados).

Ética e integridad, transparencia, respeto por los derechos humanos, compromiso con la comunidad, innovación sostenible

Estructura Organizacional Actual de la Empresa

La cooperativa cuenta con una estructura organizacional que incluye:

Asamblea general de asociados: Órgano máximo de decisión.

Consejo de administración: Encargado de la dirección y administración general

Gerencia general: Responsable de la ejecución de las decisiones y la gestión operativa.

Comités de apoyo: Encargados de áreas específicas como educación, bienestar social y control interno.

Áreas operativas: Producción, calidad, comercialización, recursos humanos y finanzas.

Estructura Organizacional (Detallada)

Asamblea general de asociados: Órgano de decisión suprema.

Consejo de administración: Dirección estratégica.

Gerencia general: Ejecución operativa y gestión integral.

Comités permanentes: Comité de Educación y Capacitación, Comité de Bienestar Laboral, Comité Ambiental y Sostenibilidad (recomendado) y Comité de Relaciones con la Comunidad.

Áreas funcionales: Producción, comercialización y ventas, finanzas y contabilidad, talento humano, gestión ambiental y responsabilidad social (propuesta).

Objetivos y Metas Estratégicas por Tema de la ISO 26000

Gobernanza Organizacional (ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

Objetivo

Fortalecer la claridad y la rendición de cuentas en todos los rangos de la corporación.

Metas

Implementar un sistema de gobernanza que incluya políticas claras de ética y cumplimiento para finales de 2025, realizar auditorías internas anuales para examinar la eficiencia de los hábitos de gobernanza.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento del código ético por parte de los empleados, número de auditorías internas realizadas anualmente, % de recomendaciones de auditoría implementadas, número de reuniones de seguimiento de la alta dirección sobre temas de RSE.

Estrategias

Establecer un comité de ética, publicar políticas de gobernanza y ética, capacitar a líderes en toma de decisiones responsables, diseñar canales de comunicación internos para reportes de irregularidades.

Derechos Humanos (ODS 10: Reducción de las Desigualdades)

Objetivo

avalar el respeto y la fomentación de los derechos los individuos en todas las ejecuciones.

Metas

Capacitar al 100% del personal en derechos humanos y no discriminación antes de diciembre de 2025, establecer un canal confidencial para reportar infracciones de derechos humanos y resolver el 90% de los casos en un plazo de 30 días.

Indicadores

Porcentaje de empleados capacitados en derechos humanos. Número de quejas o denuncias por vulneraciones a derechos, tiempo promedio de respuesta a denuncias de violaciones. Número de acciones correctivas aplicadas.

Estrategias

Elaborar una política de respeto a los derechos humanos, incluir cláusulas de respeto en los contratos laborales y de proveedores, habilitar un canal anónimo de denuncia y seguimiento, establecer una alianza con una ONG o entidad que capacite sobre el tema.

Prácticas Laborales (ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico)***Objetivo***

Fomentar ídoles laborales honestas y seguras para todos los involucrados.

Metas

Reducir los incidentes laborales en un 20% mediante programas de seguridad y salud ocupacional para finales de 2025, implementar planes de desarrollo profesional individualizados para el 80% del personal.

Indicadores

Porcentaje de disminución de accidentes laborales. N° de capacitaciones de seguridad y salud ocupacional realizadas, % de empleados con plan de desarrollo profesional activo, y % de cumplimiento con normas laborales nacionales.

Estrategias

Desarrollar un programa de prevención de riesgos laborales, realizar evaluaciones de desempeño anual con feedback, diseñar programas de incentivos y bienestar laboral, establecer un comité de seguridad laboral con participación de trabajadores.

Medio Ambiente (ODS 13: Acción por el Clima)

Objetivo

mitigar el ambiental de las ejecuciones organizacionales.

Metas

mitigar las exhalaciones de gases de efecto invernadero en un 15% para 2026, e implementar programas de reciclaje en todas las instalaciones y alcanzar una tasa de reciclaje del 70%.

Indicadores

Porcentaje de reducción de emisiones de CO₂, % de residuos reciclados o reutilizados, uso de energía por unidad de producción, % de uso de insumos sostenibles.

Estrategias

Implementar un sistema de gestión ambiental, realizar auditorías ambientales anuales, invertir en tecnologías más limpias y eficientes, capacitar al personal en prácticas sostenibles.

Indicadores

Número de proveedores evaluados con criterios de sostenibilidad, % de proveedores que firman el código de conducta. N° de casos reportados de corrupción o conflicto de intereses, % de operaciones que cumplen con la legislación vigente, crear un código de conducta para socios comerciales, establecer un sistema de evaluación y monitoreo de proveedores, implementar políticas anticorrupción y conflictos de interés y realizar auditorías de cumplimiento regulatorio.

Prácticas Justas de Operación (ODS 12: Producción y Consumo Responsables)

Objetivo

Promover hábitos comerciales éticas y responsables en todas las cadenas de valor.

Metas

Desarrollar un código de conducta para proveedores y asegurar su adopción por el 90% de ellos para 2025, y realizar evaluaciones de cumplimiento ético a los principales socios comerciales anualmente

Indicadores

Porcentaje de quejas de clientes resueltas en el plazo establecido, nivel de aprobación del usuario (% obtenido en encuestas), N° de campañas de capacitación y sensibilización al consumidor, N° de mejoras aplicadas tras retroalimentación del cliente, crear un sistema de atención al cliente robusto, medir periódicamente la satisfacción del cliente, dar a conocer datos veraces y completa sobre los productos y diseñar campañas sobre consumo responsable.

Asuntos de los Consumidores (ODS 12: Producción y Consumo Responsables)

Objetivo

Garantizar la satisfacción y seguridad de los consumidores mediante productos y servicios responsables.

Metas

Aplicar un método de gestión de quejas que resuelva el 95% de los casos en un plazo de 15 días, lanzar campañas de educación al consumidor sobre el uso responsable de los productos antes de mediados de 2025.

Indicadores

Porcentaje de quejas de clientes resueltas en el plazo establecido, nivel de aprobación del usuario (% obtenido en encuestas), N° de campañas de capacitación y sensibilización al consumidor, N° de mejoras aplicadas tras retroalimentación del cliente, crear un sistema de atención al cliente robusto, medir periódicamente la satisfacción del cliente, publicar un reporte veraz y completo acerca de los artículos y diseñar campañas sobre consumo responsable.

Participación y Desarrollo de la Comunidad (ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles)

Objetivo

Contribuir activamente al desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Metas.

Invertir el 2% de las utilidades anuales en proyectos comunitarios relacionados con educación y salud, establecer alianzas con al menos tres organizaciones locales para proyectos de desarrollo comunitario antes de 2026.

Indicadores

Porcentaje de utilidades invertidas en proyectos comunitarios, N° de alianzas activas con actores locales, N° de personas beneficiadas por los programas sociales, N° de iniciativas de voluntariado corporativo realizada, elaborar un plan de inversión social empresarial, crear programas de voluntariado corporativo, establecer convenios con instituciones educativas o de salud, evaluar el impacto de las acciones comunitarias con participación de la comunidad.

Seguimiento y Evaluación

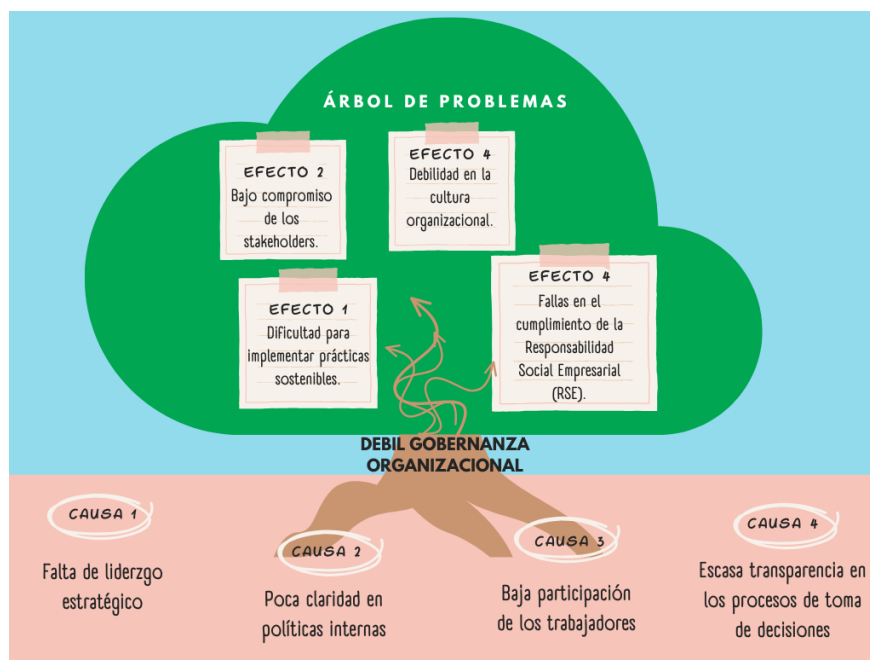
Para afianzar el desempeño de estos objetivos y metas, se recomienda establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada meta, realizar revisiones trimestrales del

progreso hacia las metas establecidas, publicar informes anuales de sostenibilidad que incluyan los avances y desafíos encontrado

Determinación de Aplicación ISO

Árbol de Problemas

El árbol de problemas es un implemento de valoración que permite representar visualmente el problema central identificado a partir del análisis del empleo de la norma ISO 26000 en la organización. En esta ilustración se detallan las causas que originan dicho problema y los efectos que este genera en el funcionamiento general de la empresa. La identificación del problema central —una débil gobernanza organizacional— surge del estudio de los frutos alcanzados en la entrevista aplicada, revelando fallas estructurales que impiden el avance efectivo hacia una gestión socialmente responsable. Este árbol facilita una comprensión profunda de las relaciones causales y sus consecuencias, y sienta las bases para plantear soluciones concretas.

Figura 17*Árbol de Problemas Asociado a la Gobernanza Organizacional*

Nota. El árbol de problemas identifica como problema central la débil gobernanza organizacional, que se relaciona con causas como la falta de liderazgo estratégico, la escasa participación de los trabajadores y la poca claridad en políticas internas. Entre los efectos destacan el bajo compromiso de los stakeholders, la dificultad para implementar prácticas sostenibles y el incumplimiento de principios de Responsabilidad Social Empresarial.

Fuente. Elaboración propia (2025).

Cuadro de Stakeholders Relacionados con la Organización

El cuadro de stakeholders permite identificar y clasificar a los conjuntos de valor que se relatan con la corporación y que se ven impactados por sus decisiones y actividades en el marco de la responsabilidad social empresarial. Esta herramienta es clave para comprender las expectativas, intereses y niveles de influencia de actores como trabajadores, clientes,

proveedores, comunidad local, autoridades y otros entes externos. Reconocer a los stakeholders y su grado de involucramiento es fundamental para fortalecer la gobernanza organizacional, fomentar el diálogo transparente y garantizar que las estrategias de RSE respondan a una visión inclusiva y sostenible.

Tabla 1

Stakeholders y su relación con la organización

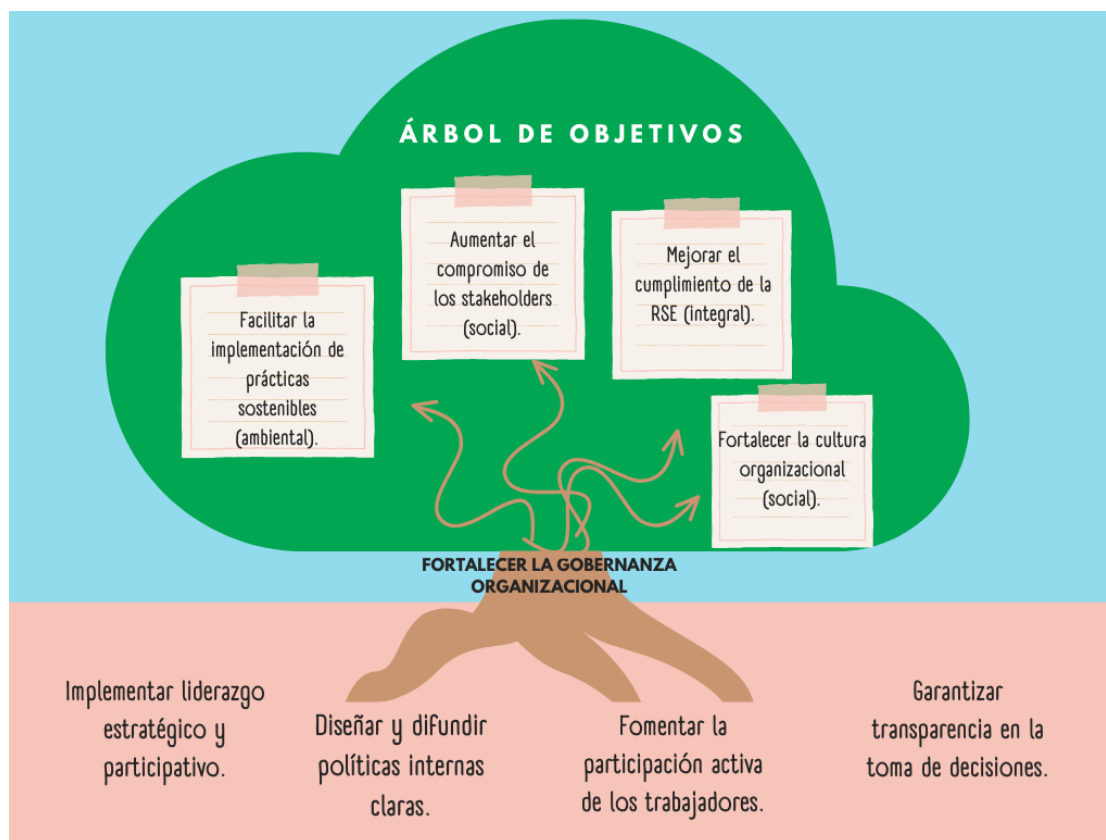
Stakeholder	Intereses	Nivel de Influencia	Tipo de Relación	Expectativas
Clientes	Calidad de productos, precios justos, buen servicio	Alto	Directa	Productos seguros, atención oportuna, ética comercial
Trabajadores	Condiciones laborales, estabilidad, participación, salud y bienestar	Alto	Interna	Buen ambiente laboral, respeto, crecimiento profesional
Proveedores	Relación justa, cumplimiento de pagos, contratos estables	Medio	Comercial / Contractual	Alianzas sostenibles, trato ético, estabilidad comercial
Comunidad local	Impacto ambiental, empleo, desarrollo local	Medio	Comunitaria	Empleabilidad, proyectos sociales, participación
Gobierno local	Cumplimiento normativo, pagos de impuestos, generación de empleo	Alto	Regulatoria	Formalidad, contribución fiscal, empleo local
Medio ambiente	Conservación, uso racional de recursos naturales	Medio	Ética / Social	Reducción de impacto ambiental, manejo responsable de residuos
Organizaciones sociales	Inclusión, equidad, responsabilidad social	Bajo	Social / Comunitaria	Programas sociales, participación ciudadana

Stakeholder	Intereses	Nivel de Influencia	Tipo de Relación	Expectativas
Competidores	Competencia leal, innovación	Bajo	Indirecta / Sectorial	Prácticas comerciales transparentes Crecimiento económico,
Accionistas (si aplica)	Rentabilidad, sostenibilidad, transparencia en gestión	Alto	Financiera / Estratégica	sostenibilidad, información clara y periódica

Nota. Esta tabla presenta los principales grupos de interés vinculados a la organización, sus expectativas y el tipo de relación que mantienen, en el Marco de la Responsabilidad Social Empresarial. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos da a conocer la modificación positiva del árbol de problemas, orientado hacia la identificación de soluciones viables y sostenibles. En esta ilustración, cada causa identificada en el problema se convierte en un objetivo estratégico, y cada efecto en un resultado deseado. Este enfoque permite visualizar con claridad las metas a alcanzar para fortalecer la aplicación de la RSE en la organización, especialmente en lo relacionado con la mejora de su gobernanza organizacional. El árbol de objetivos guía la planeación estratégica al establecer prioridades, estructurar metas económicas, sociales y ambientales, y proyectar el impacto esperado a mediano y largo plazo.

Figura 18*Árbol de Objetivos de la Gobernanza Organizacional*

Nota. El diagrama muestra los objetivos clave para fortalecer la gobernanza organizacional, basados en prácticas sostenibles, compromiso social, cumplimiento de la RSE y cultura organizacional, con acciones estratégicas como liderazgo, políticas claras y participación.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Mapa de Estrategias

El mapa de estrategias recoge los objetivos específicos derivados del árbol de objetivos y propone líneas de acción concretas para alcanzarlos. Esta herramienta estratégica articula los distintos componentes de la planificación institucional, orientando a la organización al tomar decisiones alineadas con los principios de la responsabilidad social. El mapa permite visualizar

de forma estructurada las estrategias asociadas a cada objetivo, facilitando el análisis y examen del desarrollo de aplicación de la ISO 26000. A través de esta representación se establece una hoja de ruta clara que apoya la mejora continua de la organización en aspectos éticos, sociales y de sostenibilidad

Figura 19

Acciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gobernanza Organizacional



Nota. El esquema resume cinco acciones clave para fortalecer la gobernanza organizacional: liderazgo ético, normativas internas claras, participación de los trabajadores, transparencia en decisiones y canales efectivos de comunicación interna.

Fuente. Elaboración propia (2025)

Fundamentos de la Norma ISO 26000

La norma ISO 26000 fue dada a conocer por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el año 2010 como una guía voluntaria que direcciona a las corporaciones en la incorporación de la responsabilidad social (RS) en sus estrategias, sistemas, prácticas y decisiones. Comparada con otras normas ISO, ISO 26000 no es afirmarle, ya que su objetivo es ofrecer lineamientos más que requisitos estrictos. Sin embargo, es reconocida como una referencia global clave para promover una conducta organizacional ética, transparente y responsable ante la sociedad y el medio ambiente, ISO (2010).

Esta norma parte del principio de que todas las empresas —sin tener en cuenta su volumen, zona o tramo— tienen un impacto significativo en sus entornos, lo que genera una responsabilidad inherente hacia sus grupos de interés o *stakeholders*. En ese sentido, ISO 26000 impulsa prácticas responsables que fomentan el desarrollo sostenible, el cumplimiento legal, los derechos humanos, la equidad social y el cuidado ambiental, ICONTEC (2014).

Siete Materias Fundamentales de la Norma ISO 26000

La configuración de la norma ISO 26000 se basa en siete temas indispensables que abarcan las fases clave de la responsabilidad social empresarial (RSE). Estas materias representan las dimensiones sobre las cuales las organizaciones deben reflexionar y actuar:

Gobernanza Organizacional

Trata sobre cómo se toman decisiones dentro de la organización, asegurando procesos éticos, transparentes y efectivos para el logro de sus fines sociales, ambientales y económicos.

Derechos Humanos

Esto apunta al respeto, refugio e impulso de los derechos humanos indispensables en todas las operaciones organizacionales, tanto internas como externas

Prácticas Laborales

Comprende temas como el empleo digno, condiciones de trabajo seguras, diálogo social, desarrollo profesional y equidad laboral.

Medio Ambiente

Enfoca las responsabilidades ambientales de la organización, su impacto ecológico y su contribución a la sostenibilidad mediante el uso eficaz de recursos, disminución de emanaciones y gestión de restos.

Prácticas Justas de Operación

Señala a las relaciones éticas de la corporación con otras entidades, incluyendo prácticas anticorrupción, competencia leal y respeto a la ley.

Asuntos de Consumidores

Relaciona el trato justo, la transparencia y la seguridad hacia los consumidores, promoviendo productos y servicios responsables, accesibles e inclusivos.

Participación y Desarrollo de la Comunidad

Reconoce la influencia de la organización en el desarrollo local y su deber de contribuir positivamente al bienestar de la comunidad, respetando su cultura, recursos y necesidades.

Relevancia en el Contexto Empresarial Actual

En la actualidad, el cumplimiento de la norma ISO 26000 es un indicador clave de compromiso social y responsabilidad ética en el mundo empresarial. Las organizaciones que adoptan estos lineamientos no solo refuerzan su reputación y legitimidad ante sus grupos de interés, sino que también mejoran su sostenibilidad a largo plazo. En un entorno global cada vez más conocedor de los retos sociales y ambientales —como el cambio climático, la discrepancia y

la corrupción—, la responsabilidad social se convierte en un elemento estratégico para la competitividad, la innovación y la resiliencia organizacional (Martínez & Salazar, 2021).

Además, su adopción es coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituidos por la ONU, permitiendo a las empresas alinear sus prácticas con metas globales de impacto positivo.

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000

Gobernanza Organizacional

Objetivo Estratégico

Fortalecer la transparencia y la intervención interna al tomar decisiones.

Estrategia

Implementar reuniones de revisión estratégica trimestral con participación de empleados, para informar resultados y recibir retroalimentación.

Plazo Definido

6 meses.

Indicador de Evaluación

Número de reuniones realizadas con actas y porcentaje de asistentes participativos (70%).

Derechos Humanos

Objetivo Estratégico

Garantizar consideración y el progreso de los derechos humanos en todos los procesos.

Estrategia

Realizar capacitaciones semestrales sobre derechos humanos, equidad y no discriminación para colaboradores.

Plazo Definido

8 meses.

Indicador de Evaluación

Número de capacitaciones realizadas y porcentaje de colaboradores capacitados (80%).

Prácticas Laborales

Objetivo Estratégico

Renovar las índoles laborales y el confort de los empleados.

Estrategia

Desarrollar un plan de bienestar laboral que incluya pausas activas semanales, comunicación de derechos y encuesta de clima laboral anual.

Plazo Definido

12 meses.

Indicador de Evaluación

Realización de pausas activas, aplicación de encuesta de clima y nivel de satisfacción laboral (75%).

Medio Ambiente

Objetivo Estratégico

disminuir el golpe ambiental de las ejecuciones de la Cooperativa.

Estrategia

Implementar un sistema de separación de residuos y reducción del uso de plásticos en un 30%.

Plazo Definido

10 meses.

Indicador de Evaluación

Porcentaje de reducción de uso de plásticos y cantidad de residuos reciclados mensualmente.

Prácticas Justas de Operación

Objetivo Estratégico

Fomentar prácticas comerciales justas con proveedores y socios.

Estrategia

Establecer criterios de selección de proveedores que incluyan aspectos de RSE y prácticas éticas.

Plazo Definido

6 meses.

Indicador de Evaluación

Porcentaje de proveedores seleccionados que cumplen con criterios éticos (70%).

Asuntos de Consumidores***Objetivo Estratégico***

Garantizar el contenido y la seguridad de los compradores.

Estrategia

Crear un canal de atención al cliente que permita recibir quejas, sugerencias y consultas de manera eficaz.

Plazo Definido

5 meses.

Indicador de Evaluación

Nivel de satisfacción del cliente (80%) y número de quejas gestionadas.

Participación y Desarrollo de la Comunidad***Objetivo Estratégico***

Contribuir al desarrollo local del Santuario, Risaralda.

Estrategia

Generar alianzas con instituciones locales para apoyar proyectos sociales y ambientales.

Plazo Definido

12 meses.

Indicador de Evaluación

Número de alianzas generadas y cantidad de proyectos sociales apoyados.

Conclusión

La constitución de la norma ISO 26000 en "Cooperativa El Santuario" permitió fortalecer la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la organización, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y fomentando prácticas sostenibles con impacto positivo en sus grupos de interés. Por medio del desarrollo de cada fase, se logró evidenciar el valor de formar las actividades de la empresa con principios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad en el mercado actual. Este proceso también promovió una cultura de RSE, generando conciencia organizacional sobre la importancia de la gestión responsable y sostenible, garantizando un compromiso firme con el contexto social y ambiental que la rodea.

Recomendaciones

Fortalecer la sensibilización interna sobre RSE, se recomienda a la empresa implementar talleres de sensibilización y formación para todo el personal sobre los principios de la ISO 26000 y la RSE, fortaleciendo la cultura organizacional y el compromiso interno con las prácticas éticas, sociales y ambientales.

Integrar la RSE en la planeación estratégica, alinear los planes estratégicos y operativos de la empresa con los objetivos de RSE identificados en el plan estratégico formulado, de manera que las acciones de sostenibilidad, ética y compromiso social no sean aisladas, sino transversales a todas las áreas.

Fortalecer mecanismos de comunicación con stakeholders, constituir conductos de pláticas y consulta permanente con los conjuntos de valor (empleados, clientes, comunidad, proveedores, entidades gubernamentales) para comprender sus expectativas y necesidades, mejorando así la toma de decisiones responsables.

Definir indicadores de seguimiento claros, monitorear periódicamente los avances en materia de RSE utilizando los indicadores definidos en el plan estratégico, permitiendo evaluar objetivamente el cumplimiento y la efectividad de las estrategias implementadas.

Priorizar la materia de Gobernanza Organizacional, dado que en el diagnóstico ISO 26000 se identificaron niveles bajos en esta materia, se recomienda priorizar acciones de fortalecimiento del liderazgo ético, transparencia, participación y rendición de cuentas.

Articular la RSE con los ODS, relacionar las acciones y objetivos de RSE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destacando cómo cada proyecto o acción contribuye al desarrollo sostenible, generando valor social, ambiental y económico.

Actualizar políticas internas de sostenibilidad, se recomienda actualizar el manual de políticas internas, códigos de ética y manuales de procedimientos para reflejar los principios y lineamientos de la ISO 26000, asegurando coherencia entre las acciones cotidianas y los valores corporativos.

Documentar y difundir resultados, generar reportes de sostenibilidad internos que permitan sistematizar los resultados de las acciones de RSE y la implementación de la ISO 26000, y difundirlos a los grupos de interés para fortalecer la confianza y reputación de la organización.

Gestionar alianzas estratégicas, buscar alianzas con corporaciones públicas, privadas y de la comunidad civil para potenciar proyectos de responsabilidad social, voluntariado corporativo, programas de apoyo comunitario y acciones de sostenibilidad ambiental.

Realizar evaluaciones periódicas de avance, programar una revisión semestral de las acciones del plan estratégico de RSE y del cumplimiento de la ISO 26000, permitiendo ajustes y la implementación de mejoras continuas que fortalezcan los resultados institucionales.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, C. M. V. B., Bonilla, S. H., Giannetti, B. F., & Huisingh, D. (2021). Cleaner production strategies in industrial processes. *Journal of Environmental Management*, 285, 112129. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112129>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2020). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- González, R. (2020). *La responsabilidad social empresarial y sus impactos en las PYMES colombianas*. Ediciones UCC.
- González, C., & Ramírez, L. (2021). *Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad: Aplicación práctica de la norma ISO 26000*. Editorial Ecoe.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- ICONTEC. (2014). *Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 26000:2014. Guía sobre responsabilidad social*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). <https://www.icontec.org>

- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. ISO. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- umento actual.
- Jackson, T. (2005). Motivating sustainable consumption: A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. Sustainable Development Research Network.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Martínez, A. & Salazar, M. (2021). *Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad: Una mirada desde la ISO 26000*. *Revista Colombiana de Administración*, 23(1), 55–72. <https://doi.org/10.18273/revcoladm.v23n1-2021004>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing – An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8–15. <https://doi.org/10.1007/s11621010-0085-7>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prothero, A., Dobscha, S., Freund, J., Kilbourne, W. E., Luchs, M. G., Ozanne, L. K., & Thøgersen, J. (2011). Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(1), 31–38.
<https://doi.org/10.1509/jppm.30.1.31>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2021). *Producción más limpia*.
<https://www.unep.org/>
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Torres, L. & Gómez, C. (2022). *Gestión de stakeholders para el desarrollo sostenible en empresas locales*. Editorial Universidad del Valle.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (s.f.). *Lineamientos de presentación de trabajos académicos en formato APA 7ª edición*. UNAD. <https://www.unad.edu.co>
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. (2023). *Guía para la presentación de trabajos académicos según Normas APA 7.ª edición*. <https://www.unad.edu.co>
- Van Berkel, R., Bossilkov, A., Corder, G., & van Beers, D. (2009). Industrial ecology and cleaner production: Synergies and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 403–407. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.07.026>