

Plan estratégico de RSE para la organización Palmeras del Llano S.A.S

Yenny Sánchez Suarez

Asesor

Mauricio Cruz Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

2025

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la Universidad – UNAD, por brindar el espacio académico necesario para la ejecución de esta investigación. Especialmente, al asesor Mauricio Cruz Pulido, por su guía, compromiso y aportes significativos durante cada fase del proceso. A mi familia, por su apoyo incondicional y paciencia, y a los colaboradores de Palmeras del Llano S.A.S., quienes, con su disposición y apertura, permitieron que esta investigación tuviera un enfoque real y constructivo.

Resumen

Este trabajo presenta la formulación de un plan estratégico de RSE para la organización Palmeras del Llano S.A.S., ubicada en el sector agroindustrial del Meta, Colombia. A partir de un diagnóstico organizacional basado en la Norma ISO 26000 y en los principios de sostenibilidad, se identificaron áreas clave como gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, asuntos de consumidores y desarrollo comunitario. Con base en estos hallazgos, se estructuraron estrategias y acciones concretas que permitirán a la empresa avanzar hacia un modelo de gestión más ético, participativo y sostenible. El plan propone indicadores, actividades y plazos, enfocados en generar valor compartido y fortalecer el compromiso social de la organización. Se concluye que una implementación coherente de la RSE puede convertirse en un eje fundamental para la competitividad empresarial y el desarrollo territorial.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, sostenibilidad, gestión ética, ISO 26000, desarrollo local.

Abstract

This work presents the formulation of a strategic CSR plan for the organization Palmeras del Llano S.A.S., located in the agro-industrial sector of Meta, Colombia. Based on an organizational diagnosis aligned with ISO 26000 standards and sustainability principles, key areas were identified, including governance, human rights, environmental management, labor practices, consumer issues, and community development. Drawing from these findings, concrete strategies and actions were designed to guide the company toward a more ethical, participative, and sustainable management model. The plan outlines indicators, activities, and timelines focused on generating shared value and strengthening the organization's social commitment. It is concluded that a coherent implementation of CSR can become a key driver of business competitiveness and regional development.

Keywords: Corporate Social Responsibility, sustainability, ethical management, ISO 26000, local development.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Justificación.....	12
Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Fase 1 - Conceptualización estrategias de RSE	14
Línea de Tiempo	14
Resumen Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	14
Características:	14
Elementos:.....	16
Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE.....	17
Beneficios y Relevancia.....	19
Fase 2 - Comprensión de Relación RSE-Gestión	20
Poster	20
Ensayo: Producción Limpia y Consumo Sostenible: Pilares de la Gestión Organizacional Moderna.....	21
Importancia de la Producción Limpia y el Consumo Sostenible	22
Características de la Producción Limpia y el Consumo Sostenible	22
Modelos de Gestión para la Integración.....	23
Aporte de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la Productividad y Competitividad	24
Fase 3 - Demostración de Planificación	26
Marco Institucional	26

Valores:	27
Estructura Organizacional:	28
Compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	28
Compromisos Estratégicos:.....	29
Conclusión	29
Resultados de la Aplicación del Instrumento	30
Gobernanza	30
Derechos Humanos	33
Prácticas Laborales.....	36
Medio Ambiente	39
Prácticas Justas.....	42
Asuntos de Consumidores.....	45
Desarrollo de la Comunidad	48
Conclusión	51
Interpretación de los Resultados	51
Gobernanza	51
Derechos Humanos	51
Prácticas Laborales.....	52
Medio Ambiente	52
Prácticas Justas de Operación	52
Asuntos de Consumidores.....	53
Desarrollo de la Comunidad	53
Conclusión:	54

Fase 4 - Determinación de Aplicación ISO.....	56
Árbol de Problemas.....	56
Cuadro de Stakeholders	57
Árbol de Objetivos.....	59
Mapa de Estrategias	60
¿Como los Componentes Técnicos de la Norma ISO son Susceptibles de Retroalimentación y Evaluación en lo Relacionado a la Estrategia de RSE?	62
Retroalimentación como Mecanismo de Mejora Continua.....	62
Evaluación Mediante Indicadores y Planes Estratégicos	62
Vinculación con los Stakeholders	63
Conclusión Reflexiva.....	63
Fase 5 - Formulación de Plan Estratégico	65
Plan de Acción y Seguimiento – RSE Palmeras del Llano S.A.S.	65
Dimensión: Gobernanza y Participación.....	65
Dimensión: Derechos Humanos y Ética Organizacional	66
Dimensión: Gestión Ambiental.....	66
Dimensión: Relación con la Comunidad y Desarrollo Local	67
Conclusiones	69
Referencias Bibliográficas.....	70

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resumen General de Niveles</i>	53
Tabla 2 <i>Stakeholders</i>	57
Tabla 3 <i>Mapa de Estrategias</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Linea de Tiempo</i>	14
Figura 2 <i>Poster Gobierno Corporativo</i>	20
Figura 3 <i>Organigrama</i>	28
Figura 4 <i>Pregunta 1 Gobernanza</i>	30
Figura 5 <i>Pregunta 2 Gobernanza</i>	30
Figura 6 <i>Pregunta 3 Gobernanza</i>	31
Figura 7 <i>Pregunta 4 Gobernanza</i>	32
Figura 8 <i>Pregunta 5 Derechos Humanos</i>	33
Figura 9 <i>Pregunta 6 Derechos Humanos</i>	33
Figura 10 <i>Pregunta 7 Derechos Humanos</i>	34
Figura 11 <i>Pregunta 8 Derechos Humanos</i>	35
Figura 12 <i>Pregunta 9 Prácticas Laborales</i>	36
Figura 13 <i>Pregunta 10 Prácticas Laborales</i>	36
Figura 14 <i>Pregunta 11 Prácticas Laborales</i>	37
Figura 15 <i>Pregunta 12 Prácticas Laborales</i>	38
Figura 16 <i>Pregunta 13 Medio Ambiente</i>	39
Figura 17 <i>Pregunta 14 Medio Ambiente</i>	39
Figura 18 <i>Pregunta 15 Medio Ambiente</i>	40
Figura 19 <i>Pregunta 16 Medio Ambiente</i>	41
Figura 20 <i>Pregunta 17 Prácticas Justas</i>	42
Figura 21 <i>Pregunta 18 Prácticas Justas</i>	42
Figura 22 <i>Pregunta 19 Prácticas Justas</i>	43

Figura 23 <i>Pregunta 20 Prácticas Justas</i>	44
Figura 24 <i>Pregunta 21 Asuntos de Consumidores</i>	45
Figura 25 <i>Pregunta 22 Asuntos de Consumidores</i>	45
Figura 26 <i>Pregunta 23 Asuntos de Consumidores</i>	46
Figura 27 <i>Pregunta 24 Asuntos de Consumidores</i>	47
Figura 28 <i>Pregunta 25 Desarrollo de la Comunidad</i>	48
Figura 29 <i>Pregunta 26 Desarrollo de la Comunidad</i>	48
Figura 30 <i>Pregunta 27 Desarrollo de la Comunidad</i>	49
Figura 31 <i>Pregunta 28 Desarrollo de la Comunidad</i>	50
Figura 32 <i>Árbol de Problemas</i>	56
Figura 33 <i>Árbol de Objetivos</i>	59

Introducción

En un contexto empresarial con mayores demandas y desafíos, la responsabilidad social ha dejado de ser opcional se ha transformado en un componente esencial de la planificación empresarial. Palmeras del Llano S.A.S., como empresa del sector agroindustrial, reconoce que su impacto trasciende las funciones tradicionales de producción y venta de aceite de palma. La sostenibilidad, la ética corporativa y el compromiso con la comunidad son hoy pilares esenciales para su crecimiento. Este documento recoge un proceso de análisis, evaluación y propuesta de mejora que tiene la finalidad de consolidar la gestión de la RSE en la organización, incorporando lineamientos internacionales como la Norma ISO 26000 y escuchando activamente a los grupos de interés. El resultado es un plan estratégico integral, realista y alineado con las necesidades del entorno, que permite a la organización transite hacia un enfoque de gestión transparente y sostenible.

Justificación

El fortalecimiento de la RSE en Palmeras del Llano S.A.S. responde a la necesidad de integrar valores éticos, sociales y ambientales en la gestión organizacional. A pesar de los avances que ha tenido la empresa en su compromiso con el entorno, se evidencian oportunidades de mejora en la participación de los trabajadores, la comunicación interna, el bienestar laboral y la interacción con la comunidad. El diseño de un plan estratégico en RSE no solo permitirá cerrar estas brechas, sino también mejorar la competitividad, la reputación corporativa y la legitimidad social de la organización. Asimismo, se busca alinear las acciones de la empresa con estándares internacionales como la ISO 26000, fomentando prácticas sostenibles, inclusivas y orientadas al desarrollo local.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia integral de RSE dirigida a Palmeras del Llano S.A.S., sustentado en los principios establecidos por la Norma ISO 26000, que permita fortalecer su gestión organizacional, su compromiso con las partes interesadas y su impacto en la sostenibilidad del territorio.

Objetivos Específicos

Analizar el nivel de desarrollo actual de la gestión de la RSE en Palmeras del Llano S.A.S. a partir de la percepción de sus grupos de interés y del análisis de sus prácticas internas.

Identificar los principales aspectos susceptibles de optimización respecto a los ejes estratégicos de la ISO 26000.

Diseñar estrategias y actividades concretas, con indicadores de seguimiento, que permitan avanzar hacia una gestión más ética, participativa y sostenible.

Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación continua que garantice la mejora permanente del desempeño social y ambiental de la empresa.

Fase 1 - Conceptualización Estrategias de RSE

Línea de Tiempo

Figura 1

Línea de Tiempo



Nota. Línea de tiempo sobre la evolución del pensamiento estratégico hacia la gerencia estratégica entre 2014 y 2020. *Fuente:* Autoría propia

Resumen Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Características

La RSE se entiende como la disposición libre de las empresas a incorporar en sus operaciones y estrategias principios éticos, sociales y ambientales que benefician tanto a la organización como a la sociedad en su conjunto. Sus características principales son:

Voluntariedad. Aunque las empresas deben cumplir con las regulaciones legales, la RSE implica ir más allá de estas obligaciones por iniciativa propia, adoptando prácticas que reflejan un compromiso genuino con el bienestar colectivo.

Multidimensionalidad. No se limita a un solo ámbito, sino que abarca tres pilares fundamentales: el económico (rentabilidad responsable), el social (impacto en las personas) y el ambiental (cuidado del planeta).

Orientación a Stakeholders. Reconoce que el éxito empresarial se sustenta en la interacción con distintos actores clave, tales como; el personal, los consumidores, los aliados comerciales, la comunidad, los inversores y gobiernos, atendiendo a sus necesidades y expectativas.

Sostenibilidad. Busca armonizar el desarrollo económico inmediato con la conservación de los recursos y el bienestar de las generaciones venideras, impulsando así un enfoque de desarrollo sustentable.

Transparencia y Rendición de Cuentas. Las empresas deben comunicar de manera clara y honesta sus acciones, logros y desafíos en materia de RSE, generando confianza entre los stakeholders y la sociedad.

Ética como Base. La RSE se fundamenta en principios de integridad, justicia y respeto, guiando las decisiones empresariales más allá de la maximización de beneficios.

Elementos

La RSE se compone de varios elementos que permiten a las empresas estructurar sus esfuerzos de manera integral:

Dimensión Interna. Se centra en el ámbito interno de la organización. Incluye garantizar condiciones laborales dignas (salarios justos, seguridad, horarios razonables), promover la diversidad e igualdad de oportunidades, ofrecer formación continua para el desarrollo profesional y fomentar el bienestar físico y emocional de los empleados.

Dimensión Externa. Abarca el influencia que ejerce la organización sobre su contexto externo. Esto incluye iniciativas como apoyar proyectos comunitarios (educación, salud, infraestructura), reducir la huella ambiental (emisiones, residuos, consumo energético), respetar los derechos humanos en la cadena de suministro y mantener relaciones éticas con clientes y proveedores.

Governance o Buen Gobierno. Se refiere a la gestión ética y responsable de la empresa. Implica establecer políticas contra la corrupción, garantizar la transparencia en la toma de decisiones, cumplir con las normativas locales e internacionales y fomentar una cultura de rendición de cuentas.

Innovación Social y Ambiental. Las organizaciones pueden crear soluciones, ya sean bienes, servicios o procesos innovadores que resuelvan problemas sociales (como acceso a agua potable) o reduzcan el impacto ambiental (tecnologías verdes), integrando la RSE en su modelo de negocio.

Medición y Evaluación. Para que la RSE sea efectiva, es esencial contar con herramientas de seguimiento, como indicadores clave de desempeño (KPIs), informes de sostenibilidad basados en estándares como GRI (Global Reporting Initiative) o certificaciones como ISO 26000, que permitirán evaluar el impacto real de las acciones.

Compromiso a Largo Plazo. La RSE no es una acción puntual, sino un proceso continuo que requiere coherencia entre lo que la empresa promete y lo que ejecuta, evitando caer en prácticas superficiales como el "greenwashing" (lavado verde).

Formas de Gestionar Estratégicamente la RSE

Gestionar la RSE de manera estratégica implica integrarla en el núcleo del negocio, alineándola con los objetivos corporativos y maximizando su impacto. Las principales formas de hacerlo son:

Integración en la Visión y Misión Empresarial. La RSE debe estar integrada en el ADN corporativo, reflejándose en su propósito, valores y cultura organizacional. Por ejemplo, una empresa puede definir como misión "crear valor económico mientras se protege el medio ambiente", guiando todas sus decisiones desde esta premisa.

Planificación Estratégica. Implica diseñar un plan de RSE con metas claras, cuantificables, realistas, pertinentes y con plazos definidos (SMART). Esto incluye asignar presupuestos, designar equipos responsables y establecer cronogramas para iniciativas como la reducción de emisiones o programas de voluntariado corporativo.

Participación Activa de los Stakeholders. Las empresas deben dialogar con sus partes interesadas con el fin de conocer sus prioridades y expectativas. Por ejemplo, realizar encuestas a empleados o consultas con comunidades locales permite co-crear soluciones que responden a necesidades reales, fortaleciendo la legitimidad de las acciones.

Comunicación Efectiva y Transparente. Publicar informes anuales de sostenibilidad, compartir avances en redes sociales o lanzar campañas educativas son formas de visibilizar el compromiso de la empresa. La clave está en evitar exageraciones y respaldar las afirmaciones con datos verificables.

Innovación y Alianzas Estratégicas. Colaborar con actores externos, como ONGs, universidades, gobiernos o incluso otras empresas, amplifica el alcance de las iniciativas. Por ejemplo, una alianza con una ONG ambiental puede facilitar la reforestación, mientras que la innovación interna puede llevar a desarrollar productos reciclables.

Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua. Las empresas deben implementar sistemas de seguimiento para medir el impacto de sus acciones (como la reducción de CO2 o el número de beneficiarios de un programa social). Estándares como ISO 26000 o los ODS de la ONU sirven como guías. Los resultados deben analizarse para ajustar estrategias, corregir fallos y escalar éxitos.

Formación y Sensibilización Interna. Capacitar a los empleados y líderes sobre la importancia de la RSE fomenta una cultura organizacional alineada con estos principios, asegurando que todos los niveles de la empresa contribuyan a los objetivos establecidos.

Beneficios y Relevancia

Gestionar la RSE estratégicamente no solo favorece el posicionamiento institucional, sino que también genera ventajas competitivas, como la atracción de talento, la fidelización de clientes y el acceso a nuevos mercados. Además, contribuye al desarrollo sostenible al intervenir activamente ante crisis globales como las relacionadas con el clima, la desigualdad y la pobreza. En un entorno donde la ética corporativa se ha vuelto un criterio esencial para consumidores e inversores, la RSE se convierte en una clave diferenciadora.

Fase 2 - Comprensión de Relación RSE-Gestión

Poster

Figura 2

Poster Gobierno Corporativo

GOBIERNO CORPORATIVO

Un pilar para la sostenibilidad y el bienestar humano

CARACTERÍSTICAS

- **Transparencia:** Ofrece información clara sobre decisiones y resultados para generar confianza.
- **Responsabilidad:** Definir roles claros para una gestión ética y eficiente.
- **Equidad:** Garantiza un trato justo para todos los involucrados, como empleados y socios.
- **Independencia:** Evita conflictos de intereses en la toma de decisiones.
- **Sostenibilidad:** Promueve prácticas responsables para un impacto positivo a largo plazo.

CONTRIBUCIONES

- **Confianza:** Fortalece relaciones con inversionistas, empleados y comunidades.
- **Desarrollo sostenible:** Fomenta prácticas que cuidan el medio ambiente y los recursos.
- **Ética empresarial:** Promueve valores que mejoran la calidad de vida de los empleados.
- **Inclusión:** Considere las necesidades de todos los grupos de interés.
- **Impacto social:** Mejora las condiciones de vida a través de decisiones responsables.

Universidad Nacional Abierta ya Distancia (UNAD) - 2025

Nota. Infografía sobre las características y contribuciones del gobierno corporativo como pilar para la sostenibilidad y el bienestar humano. *Fuente:* Autoría propia

Ensayo: Producción Limpia y Consumo Sostenible: Pilares de la Gestión Organizacional Moderna

En un mundo donde los desafíos ambientales y sociales exigen respuestas urgentes, a la fabricación responsable y el uso consciente de los recursos se han consolidado como enfoques estratégicos dirigido a aquellas empresas que desean alinear sus operaciones con los principios de sostenibilidad. La producción limpia optimiza procesos para minimizar residuos y emisiones, mientras que el consumo sostenible promueve decisiones de compra responsables que respetan los límites del planeta. Estos paradigmas no solo responden a las demandas de un mercado consciente, sino que también fortalecen la competitividad empresarial al integrar la responsabilidad social y ambiental en la gestión organizacional. Este ensayo argumenta que la adopción de la producción limpia y el consumo sostenible en la gestión organizacional crea un modelo de negocio ético y resiliente, capaz de equilibrar la rentabilidad con el bienestar social y ambiental.

La tesis de este ensayo sostiene que la generación sustentable y el uso consciente de los recursos cuando se integran estratégicamente en la gestión organizacional, transforman los procesos productivos y las relaciones con los stakeholders, promoviendo prácticas innovadoras que generan valor económico, social y ambiental. Este enfoque requiere un compromiso con la eficiencia, la transparencia y la ética, lo que implica rediseñar sistemas, fomentar la educación del consumidor y adoptar modelos de gestión alineados con la sostenibilidad. A través de un análisis argumentativo, respaldado por las perspectivas de diez autores, se explorará la importancia, las características y los modelos de gestión que sustentan esta integración.

Importancia de la Producción Limpia y el Consumo Sostenible

La producción limpia es un pilar clave para reducir el impacto ambiental de las organizaciones. Hoof (2008) define este enfoque como un paradigma de gestión ambiental que prioriza la prevención, optimizando el uso de recursos y minimizando residuos, lo que genera ahorros económicos y beneficios ecológicos. Por su parte, Ortiz de Mendivil Llano (2012) destaca que el consumo sostenible impulsa un cambio cultural hacia patrones de consumo responsables, incentivando a los consumidores a elegir productos con menor huella ambiental. Ambos conceptos son esenciales en la gestión organizacional, ya que responden a regulaciones ambientales estrictas y las expectativas de una sociedad cada vez más informada.

El gobierno corporativo juega un papel crucial en esta integración. Fernández Izquierdo (2014) argumenta que un gobierno corporativo sólido actúa como motor de la responsabilidad social corporativa (RSC), alineando los objetivos empresariales con los valores éticos. Rosso (2018) añade que las empresas que adoptan prácticas sostenibles son más resilientes frente a una crisis económica, ya que sus modelos de negocio están diseñados para adaptarse a entornos dinámicos. Además, Tabra Ochoa (2015) subraya que la solidaridad en el gobierno corporativo fortalece el compromiso con las comunidades, un aspecto clave del consumo sostenible.

Características de la Producción Limpia y el Consumo Sostenible

La producción limpia se caracteriza por su enfoque preventivo y eficiente. Belda Hériz (2018) explica que, basado en la economía circular, este modelo promueve la reutilización de materiales y la reducción de residuos, disminuyendo la dependencia de recursos no renovables. Esta característica no solo reduce los costos operativos, sino que también posiciona a las empresas como líderes en sostenibilidad. Asimismo, Soto y Soto (2016) destacan que la ética en

los negocios es fundamental para implementar procesos productivos transparentes, lo que refuerza la confianza de los stakeholders.

El consumo sostenible, por su parte, se distingue por su énfasis en la participación activa de los consumidores. González (2021) señala que la transformación cultural hacia la sostenibilidad requiere educar a los consumidores para que tomen decisiones informadas, presionando a las empresas a adoptar prácticas responsables. Conde Rivera et al. (2022) complementan esta idea al afirmar que los modelos de intervención psicosocial, como los basados en la reexistencia, pueden fomentar el consumo sostenible al empoderar a las comunidades para priorizar productos éticos. Además, Cortés (2015) subraya que la gestión de calidad, alineada con normas como ISO 9001:2015, asegura que los productos sostenibles cumplan con estándares que satisfagan las expectativas del mercado.

Modelos de Gestión para la Integración

La integración efectiva de la producción limpia y el consumo sostenible requiere modelos de gestión estructurados. Hoof (2008) propone sistemas de gestión ambiental, como ISO 14001, que permiten a las organizaciones medir y mejorar su desempeño ambiental, alineándose con los principios de producción limpia. Belda Hériz (2018) añade que los modelos de economía circular, como el diseño de productos reciclables, son ideales para promover el consumo sostenible al extender el ciclo de vida de los bienes. Estos enfoques requieren una planificación estratégica que incorpore la innovación tecnológica y la colaboración con los grupos de interés.

Dentro del marco de la gobernanza empresarial, Fernández Izquierdo (2014) y Rosso (2018) sugieren la creación de comités de sostenibilidad para supervisar la implementación de prácticas responsables. Tabra Ochoa (2015) destaca que las directrices de organismos internacionales, como la ONU, orientan a las empresas hacia modelos de gestión solidarios,

mientras que Soto y Soto (2016) enfatizan la importancia de la ética organizacional para alinear las operaciones con los principios de sostenibilidad. Además, la norma ISO 26000:2010, como señala ISO (2010), ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en la gestión, promoviendo principios como la transparencia y el respeto por los derechos humanos, lo que refuerza la adopción de prácticas de producción limpia y consumo sostenible.

Aporte de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la Productividad y Competitividad

La RSE desempeña un papel fundamental en la mejora de la productividad y la competitividad de las organizaciones al integrar prácticas éticas y sostenibles en sus operaciones. Fernández Izquierdo (2014) sostiene que la RSE no solo fortalece la reputación corporativa, sino que también optimiza los procesos internos al promover la eficiencia en el uso de recursos, lo que reduce costos operativos. Esta eficiencia se alinea con los principios de producción limpia, ya que fomenta la minimización de residuos y el uso responsable de materias primas. Además, la RSE mejora la productividad al incrementar la motivación y el compromiso de los empleados, quienes se identifican con los valores éticos de la organización, como señala Soto y Soto (2016).

En términos de competitividad, Rosso (2018) argumenta que las empresas con un enfoque de RSE son más atractivas para los consumidores conscientes y los inversores éticos, lo que les permite diferenciarse en el mercado. La adopción de prácticas sostenibles, como el desarrollo de productos con menor huella ambiental, responde a las demandas del consumo sostenible y fortalece la lealtad de los clientes, según Ortiz de Mendivil Llano (2012). Asimismo, Tabra Ochoa (2015) destaca que la RSE fomenta la colaboración con las comunidades locales, generando un impacto social positivo que refuerza la licencia social para operar, un factor clave para la competitividad a largo plazo.

Por otro lado, la RSE impulsa la innovación organizacional, un aspecto esencial para mantener la ventaja competitiva. Belda Hériz (2018) señala que las empresas que integran la RSE en su estrategia invierten en tecnologías limpias y modelos de economía circular, lo que les permite desarrollar productos y servicios innovadores que cumplen con las expectativas del mercado. Cortés (2015) añade que la alineación con estándares de calidad y sostenibilidad, como ISO 9001:2015 e ISO 14001, mejora la percepción de la marca y facilita el acceso a mercados internacionales, incrementando la competitividad global.

En síntesis, la RSE contribuye a la productividad al optimizar recursos y mejorar el clima organizacional, mientras que potencia la competitividad al diferenciar a las empresas en el mercado, fomentar la innovación y fortalecer las relaciones con los *stakeholders*. Este enfoque refuerza la integración de los procesos productivos ecoeficientes y decisiones de consumo responsables, consolidando un modelo administrativo empresarial que equilibra la rentabilidad con la responsabilidad social y ambiental.

Fase 3 - Demostración de Planificación

Marco Institucional

Nombre de la Empresa: Palmeras del Llano S.A.S.

Sector: Agroindustrial – Producción y comercialización de palma de aceite

Ubicación: Km 17 Vía Dinamarca Acacias-Meta

Misión: Palmeras Del Llano S.A es una organización del sector agroindustrial enfocada en el cultivo de palma de aceite, así como en la producción y comercialización tanto del fruto como del aceite y sus derivados. Se caracteriza por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la activa participación de su talento humano. Su propósito es generar bienestar para empleados y proveedores, asegurar rentabilidad a sus accionistas y aportar al crecimiento económico del país. Además, busca ofrecer productos de alta calidad que incrementen la satisfacción del cliente y favorezcan el desarrollo social y cultural de la región.

Visión: Palmeras del Llano S.A. proyecta alcanzar en el año 2025 los siguientes objetivos mediante el trabajo articulado de sus esfuerzos y estrategias:

- Alcanzar 7.500 hectáreas productivas.
- Realizar anualmente la renovación o siembra de 300 hectáreas.
- Lograr una productividad de 25 toneladas por hectárea en cultivos adultos (mayores de 10 años).
- Aumentar la capacidad de procesamiento en planta a 50 toneladas por hora para 2025.
- Ejecutar todas las obras de infraestructura necesarias para cumplir con la normativa ambiental vigente.
- Obtener certificaciones en sistemas de gestión, como ISO 9001, ISO 14000, entre otras.
- Continuar apostando por la innovación y el desarrollo tecnológico.

Valores

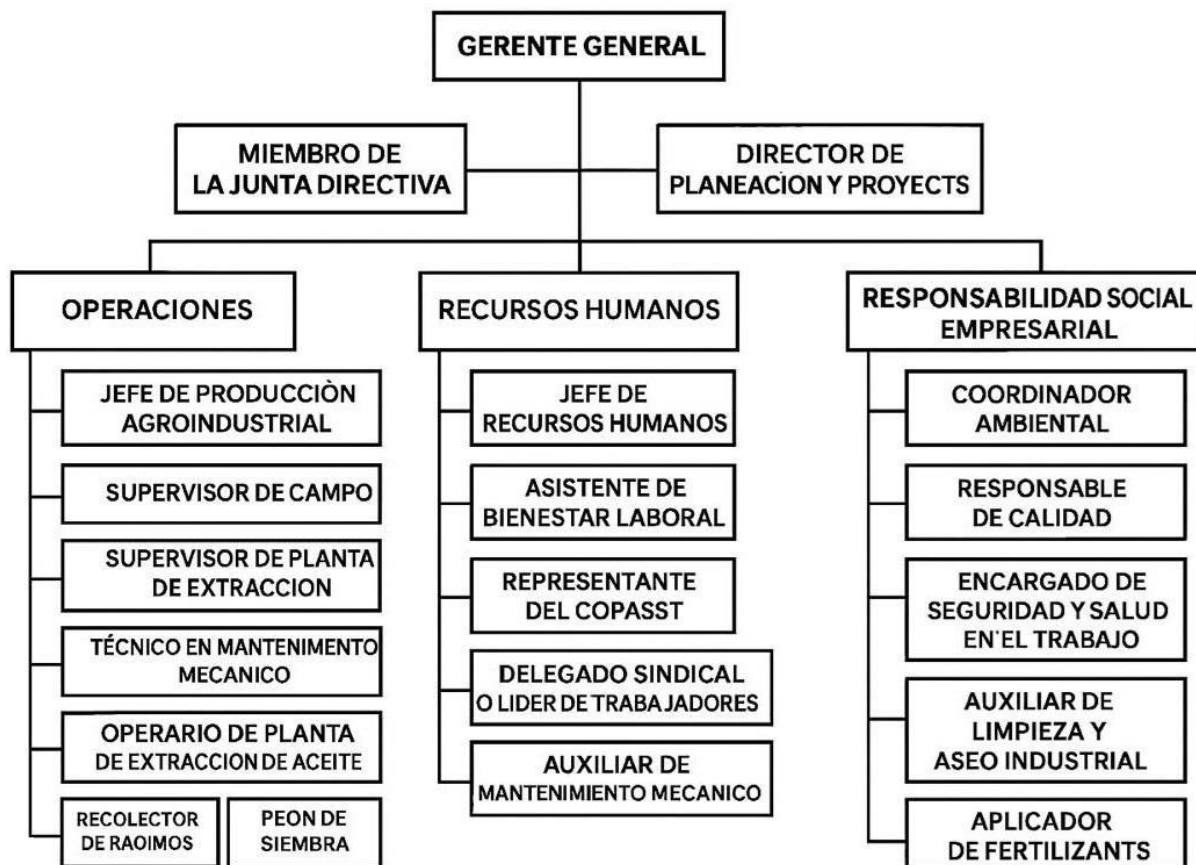
Palmeras del Llano se guía por elevados principios éticos, excelencia en el desempeño profesional y un fuerte sentido de responsabilidad corporativa. Estos valores se expresan en los siguientes diez principios fundamentales:

- Comunicación efectiva
- Humildad en el actuar
- Solidaridad con los demás
- Honestidad como base de la conducta
- Equidad en el trato
- Respeto hacia las personas y el entorno
- Confianza mutua
- Responsabilidad en cada acción
- Compromiso con los objetivos comunes
- Profesionalidad

Estructura Organizacional

Figura 3

Organigrama



Nota. Organigrama funcional de una empresa agroindustrial con enfoque en operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial. *Fuente:* Autoría propia

Compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Palmeras del Llano S.A.S., en su compromiso con el desarrollo sostenible, ha incorporado la RSE como un eje transversal en su gestión estratégica, buscando generar valor compartido para todos sus grupos de interés y contribuir activamente al bienestar de la sociedad y del entorno natural.

Conscientes del impacto de sus operaciones en el ámbito ambiental, social y económico, la organización ha iniciado un proceso de alineación con los lineamientos de la Norma ISO 26000, que establece principios y orientaciones para integrar la responsabilidad social en las organizaciones.

Compromisos Estratégicos

- Obtener y mantener certificaciones en sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001 y otros).
- Involucrar a todos los grupos de interés (trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y accionistas) en las decisiones clave que promuevan la sostenibilidad.
- Desarrollar indicadores de desempeño en RSE para evaluar el impacto social y ambiental de la empresa.
- Impulsar la innovación responsable mediante el desarrollo de nuevas tecnologías que aumenten la eficiencia sin comprometer los recursos del entorno.

Conclusión

Palmeras del Llano S.A.S. entiende que el éxito empresarial no se mide únicamente en términos financieros, sino también por su capacidad de generar impactos positivos y sostenibles en su entorno. Por ello, la empresa reafirma su compromiso con una gestión socialmente responsable, ética y transparente que contribuya activamente al desarrollo integral de la región del Meta y del país, consolidándose como un referente en el sector agroindustrial colombiano.

Resultados de la Aplicación del Instrumento

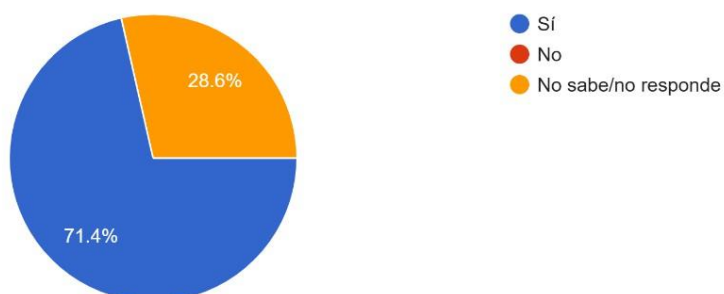
Gobernanza

Figura 4

Pregunta 1 Gobernanza

Gobernanza ¿La empresa cuenta con mecanismos transparentes para la toma de decisiones?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre mecanismos de gobernanza en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 1. ¿La empresa cuenta con mecanismos transparentes para la toma de decisiones?

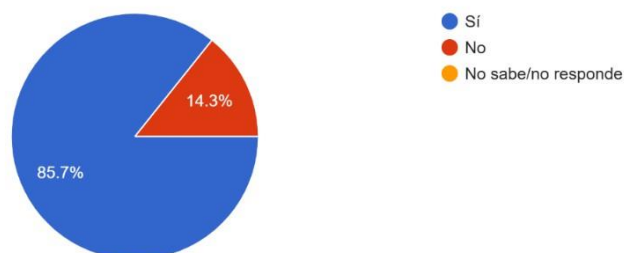
Interpretación. Existe una estructura de toma de decisiones, pero falta mayor comunicación y visibilidad de estos procesos.

Figura 5

Pregunta 2 Gobernanza

Gobernanza ¿Se promueve la participación de los trabajadores en las decisiones importantes?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre mecanismos de gobernanza en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 2. ¿Se promueve la participación de los trabajadores en las decisiones importantes?

Interpretación. Los empleados sienten que sus opiniones no siempre son tenidas en cuenta; se necesita mayor inclusión.

Figura 6

Pregunta 3 Gobernanza

Gobernanza

¿Qué mejoras propondrías para que las decisiones de la empresa sean más transparentes para todos los empleados?

7 respuestas

Realizar reuniones informativas mensuales sobre decisiones clave
Incluir ejemplos concretos del impacto de decisiones pasadas
Grabar y compartir videos breves de los directivos explicando decisiones
Incluir representantes de empleados en los espacios de toma de decisiones
Fomentar espacios abiertos para debatir nuevas políticas
Crear un boletín interno con las decisiones del comité directivo
Brindar talleres explicativos sobre decisiones estratégicas

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre mecanismos de gobernanza en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 3. ¿Qué mejoras propondrías para que las decisiones de la empresa sean más transparentes para todos los empleados?

Interpretación. Hay disposición para mejorar la transparencia mediante canales más abiertos y frecuentes de comunicación.

Figura 7

Pregunta 4 Gobernanza

Gobernanza

¿Cómo consideras que podría fortalecerse tu participación en los procesos de decisión de la empresa?

7 respuestas

Implementando encuestas periódicas para recoger opiniones
Formando líderes de equipo con poder de participación
Promoviendo una cultura de escucha activa
Realizando asambleas participativas por departamentos
Escuchando activamente en las reuniones de seguridad o calidad
Involucrando a los trabajadores en comités temáticos
Estableciendo reuniones bimensuales entre gerencia y operarios

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre mecanismos de gobernanza en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 4. ¿Cómo consideras que podría fortalecerse tu participación en los procesos de decisión de la empresa?

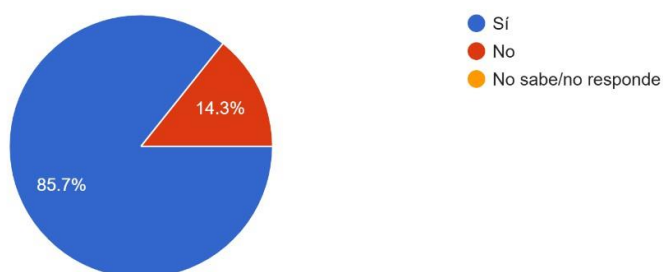
Interpretación. La voluntad de participar existe, pero faltan mecanismos formales y permanentes.

Derechos Humanos

Figura 8

Pregunta 5 Derechos Humanos

Derechos Humanos ¿La empresa respeta los derechos fundamentales de sus empleados?
7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el respeto a los derechos humanos en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

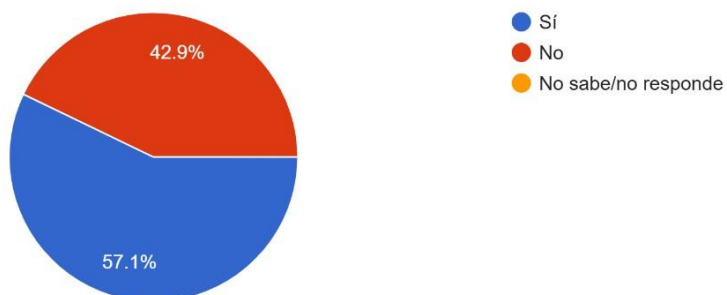
Pregunta 5. ¿La empresa respeta los derechos fundamentales de sus empleados?

Interpretación. Se reconoce un ambiente laboral respetuoso de los derechos humanos, aunque con excepciones puntuales.

Figura 9

Pregunta 6 Derechos Humanos

Derechos Humanos ¿Se atienden adecuadamente las quejas por discriminación o abuso?
7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el respeto a los derechos humanos en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 6. ¿Se atienden adecuadamente las quejas por discriminación o abuso?

Interpretación. Existen debilidades en el tratamiento de estos casos; se requiere fortalecer los protocolos de atención.

Figura 10

Pregunta 7 Derechos Humanos

Derechos Humanos

¿Qué acciones consideras necesarias para garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y abuso?

7 respuestas

Realizar campañas de sensibilización sobre inclusión y respeto

Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral

Incluir indicadores de respeto y equidad en las evaluaciones

Capacitar a líderes en resolución de conflictos

Fomentar la empatía mediante talleres vivenciales

Establecer protocolos claros y accesibles para denuncias

Publicar historias de buenas prácticas internas

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el respeto a los derechos humanos en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 7. ¿Qué acciones consideras necesarias para garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y abuso?

Interpretación. Se demanda un enfoque preventivo con normas claras, sanciones y sensibilización permanente.

Figura 11

Pregunta 8 Derechos Humanos

Derechos Humanos

¿Qué cambios implementarías para que los canales de denuncia sean más confiables y accesibles?

7 respuestas

Instalar buzones físicos y digitales de quejas

Difundir los canales mediante carteles y correos internos

Asegurar el anonimato del denunciante

Fortalecer la confianza institucional

Capacitar sobre cómo y cuándo hacer una denuncia

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el respeto a los derechos humanos en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 8. ¿Qué cambios implementarías para que los canales de denuncia sean más confiables y accesibles?

Interpretación. La percepción de desconfianza puede mejorarse con sistemas digitales, externos o más eficientes.

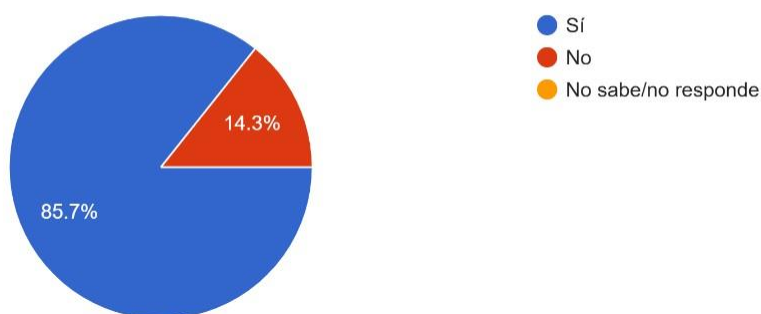
Prácticas Laborales

Figura 12

Pregunta 9 Prácticas Laborales

Prácticas Laborales ¿La empresa ofrece condiciones laborales seguras y saludables?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas laborales en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 9. ¿La empresa ofrece condiciones laborales seguras y saludables?

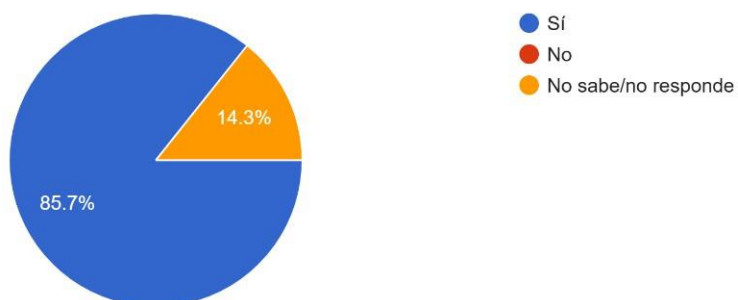
Interpretación. Se cumplen condiciones básicas de seguridad, aunque algunos espacios podrían optimizarse.

Figura 13

Pregunta 10 Prácticas Laborales

Prácticas Laborales ¿Existen políticas de formación y desarrollo para los empleados?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas laborales en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 10. ¿Existen políticas de formación y desarrollo para los empleados?

Interpretación. Se requiere ampliar la cobertura y difundir mejor las oportunidades de capacitación.

Figura 14

Pregunta 11 Prácticas Laborales

Prácticas Laborales

¿Qué temas te gustaría que se incluyeran en los programas de formación y desarrollo profesional?

7 respuestas

Manejo de tecnologías emergentes
Trabajo en equipo y resolución de conflictos
Capacitación técnica específica por área
Gestión del tiempo y productividad
Inteligencia emocional
Liderazgo y comunicación asertiva
Finanzas personales

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas laborales en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 11. ¿Qué temas te gustaría que se incluyeran en los programas de formación y desarrollo profesional?

Interpretación. El personal está interesado en formación práctica y alineada con los retos del sector agroindustrial.

Figura 15

Pregunta 12 Prácticas Laborales

Prácticas Laborales

¿Cómo crees que la empresa puede mejorar el bienestar de los trabajadores más allá del cumplimiento normativo?

7 respuestas

Brindando apoyo psicológico y emocional
Escuchando más las necesidades personales
Facilitando el acceso a vivienda o créditos
Promoviendo programas de salud y deporte
Facilitando transporte o subsidios de movilidad
Mejorando los espacios de descanso
Ofreciendo incentivos por desempeño

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas laborales en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 12. ¿Cómo crees que la empresa puede mejorar el bienestar de los trabajadores más allá del cumplimiento normativo?

Interpretación. Hay conciencia sobre el bienestar integral, y se percibe como un área estratégica para mejorar.

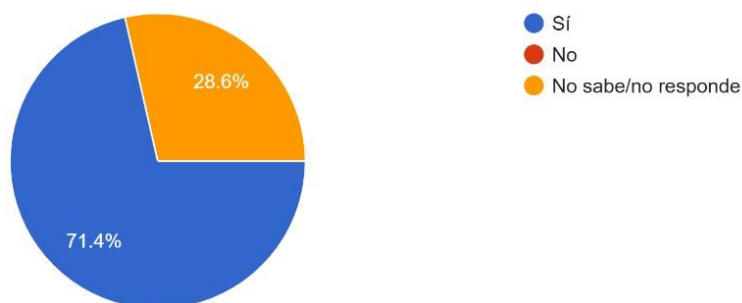
Medio Ambiente

Figura 16

Pregunta 13 Medio Ambiente

Medio Ambiente ¿La empresa cuenta con acciones para reducir su impacto ambiental?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el medio ambiente en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 13. ¿La empresa cuenta con acciones para reducir su impacto ambiental?

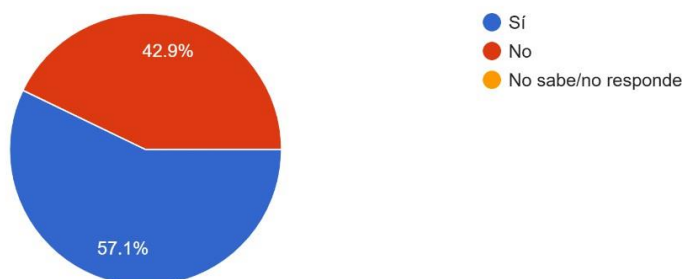
Interpretación. Se están desarrollando medidas ambientales, pero falta divulgarlas y hacer partícipe al personal.

Figura 17

Pregunta 14 Medio Ambiente

Medio Ambiente ¿Se gestionan adecuadamente los residuos generados?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el medio ambiente en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 14. ¿Se gestionan adecuadamente los residuos generados?

Interpretación. La gestión existe, pero con oportunidades de mejora en clasificación, reciclaje y control.

Figura 18

Pregunta 15 Medio Ambiente

Medio Ambiente

¿Qué sugerencias tienes para reducir el impacto ambiental de las operaciones de la empresa?

7 respuestas

Usar energías limpias en la planta
Implementar un sistema de economía circular
Medir huella de carbono de procesos
Reforestar áreas alrededor del cultivo
Evitar el desperdicio de insumos
Mejorando los espacios de descanso
Usar maquinaria más eficiente

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el medio ambiente en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 15. ¿Qué sugerencias tienes para reducir el impacto ambiental de las operaciones de la empresa?

Interpretación. Se reconoce la necesidad de innovación ambiental y cultura ecológica.

Figura 19

Pregunta 16 Medio Ambiente

Medio Ambiente

¿Qué iniciativas ambientales crees que podrían implementarse con participación de los empleados?

7 respuestas

Jornadas de limpieza en zonas rurales
Ferias ecológicas dentro de la empresa
Premios a las mejores prácticas ambientales
Programas de apadrinamiento de árboles
Programas de ahorro de energía y agua
Concurso de ideas ecológicas
Talleres de reutilización de materiales

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el medio ambiente en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 16. ¿Qué iniciativas ambientales crees que podrían implementarse con participación de los empleados?

Interpretación. El compromiso ambiental del personal es alto si se les involucra activamente.

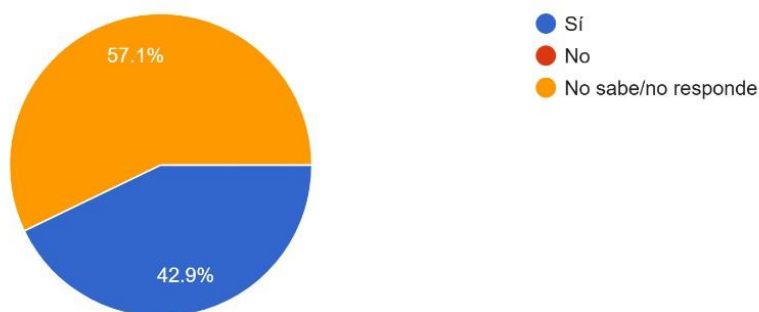
Prácticas Justas

Figura 20

Pregunta 17 Prácticas Justas

Prácticas Justas ¿La empresa actúa con integridad en sus relaciones comerciales?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas justas en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 17. ¿La empresa actúa con integridad en sus relaciones comerciales?

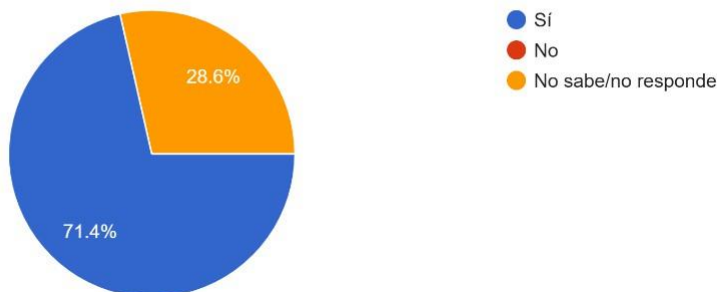
Interpretación. Hay una percepción positiva de integridad, aunque con oportunidades para fortalecer la ética organizacional.

Figura 21

Pregunta 18 Prácticas Justas

Prácticas Justas ¿Se previenen prácticas como la corrupción o el soborno?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas justas en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 18. ¿Se previenen prácticas como la corrupción o el soborno?

Interpretación. Existen controles, pero no son suficientemente conocidos ni monitoreados por todos.

Figura 22

Pregunta 19 Prácticas Justas

Prácticas Justas

¿Has identificado situaciones que podrían mejorar mediante la implementación de un código de ética más riguroso?

7 respuestas

Preferencia injustificada a ciertos proveedores
Acciones incoherentes con el discurso de la empresa
Percepción de impunidad en algunos niveles
Dudas sobre transparencia en licitaciones
No
Regalos que pueden generar conflicto de intereses
Falta de formación en valores corporativos

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas justas en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 19. ¿Has identificado situaciones que podrían mejorar mediante la implementación de un código de ética más riguroso?

Interpretación. Se reconoce el valor de reforzar un marco ético que oriente la toma de decisiones y las relaciones comerciales.

Figura 23

Pregunta 20 Prácticas Justas

Prácticas Justas

¿Qué medidas adicionales consideras necesarias para garantizar prácticas éticas en todas las relaciones comerciales?

7 respuestas

Difundir un código ético claro a empleados y proveedores

Documentar y comunicar todas las decisiones clave

Medir el cumplimiento ético anualmente

Establecer canales de denuncia para terceros

Promover cultura de integridad desde la alta dirección

Realizar auditorías periódicas a los procesos de compras

Publicar criterios de contratación de manera abierta

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre las prácticas justas en la empresa.

Fuente. Autoría propia

Pregunta 20. ¿ Qué medidas adicionales consideras necesarias para garantizar prácticas éticas en todas las relaciones comerciales?

Interpretación. Se espera una cultura de ética fortalecida mediante formación y supervisión continua.

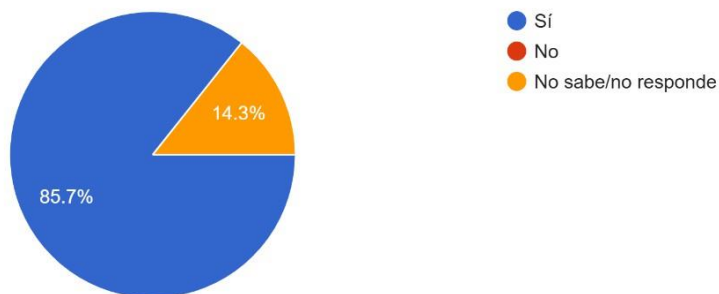
Asuntos de Consumidores

Figura 24

Pregunta 21 Asuntos de Consumidores

Asuntos de Consumidores ¿Se informa adecuadamente al consumidor sobre los productos o servicios?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre los asuntos de consumidores en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 21. ¿Se informa adecuadamente al consumidor sobre los productos o servicios?

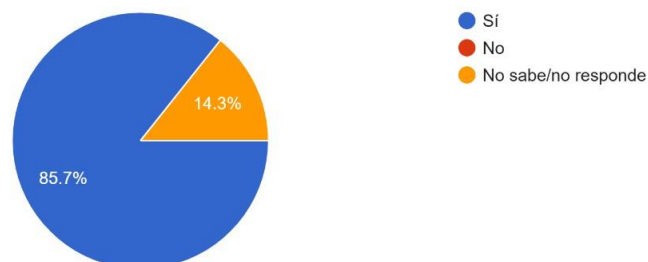
Interpretación. Se requiere ampliar detalles sobre procesos, sostenibilidad y beneficios del producto.

Figura 25

Pregunta 22 Asuntos de Consumidores

Asuntos de Consumidores ¿Existen mecanismos eficaces de atención al cliente?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre los asuntos de consumidores en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 22. ¿Existen mecanismos eficaces de atención al cliente?

Interpretación. La atención es formal, pero puede optimizarse en tiempos de respuesta y resolución de quejas.

Figura 26

Pregunta 23 Asuntos de Consumidores

Asuntos de Consumidores

¿Qué tipo de información adicional te parece importante que se le brinde a los consumidores?

7 respuestas

Detalles sobre el origen del producto
Material educativo sobre el proceso productivo
Canales de contacto y atención rápida
Información nutricional clara
Testimonios de otros consumidores
Indicadores ambientales de su producción
Consejos para su mejor uso o conservación

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre los asuntos de consumidores en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 23. ¿Qué tipo de información adicional te parece importante que se les brinde a los consumidores?

Interpretación. El consumidor valora la transparencia y responsabilidad como parte de la oferta.

Figura 27

Pregunta 24 Asuntos de Consumidores

Asuntos de Consumidores

¿Cómo podría mejorarse el servicio de atención al cliente en cuanto a tiempos de respuesta y soluciones efectivas?

7 respuestas

Ampliar el horario de atención
Resolver quejas en el primer contacto
Establecer un protocolo con tiempos máximos
Automatizar respuestas para reclamos comunes
Mejorar los canales digitales
Implementar un chatbot para preguntas frecuentes
Crear encuestas de satisfacción inmediatas

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre los asuntos de consumidores en la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 24. ¿Cómo podría mejorarse el servicio de atención al cliente en cuanto a tiempos de respuesta y soluciones efectivas?

Interpretación. Existen ideas prácticas para fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes.

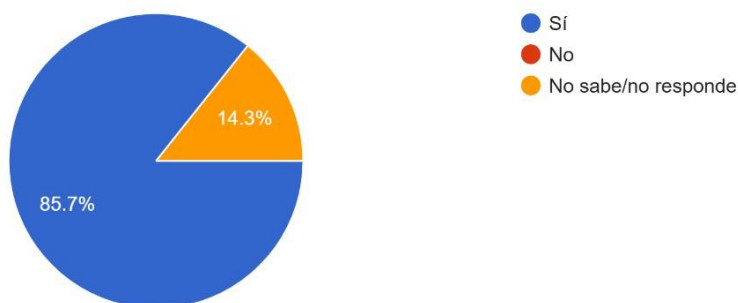
Desarrollo de la Comunidad

Figura 28

Pregunta 25 Desarrollo de la Comunidad

Desarrollo de la Comunidad ¿La empresa apoya iniciativas sociales o comunitarias?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el desarrollo de la comunidad con ayuda de la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 25. ¿La empresa apoya iniciativas sociales o comunitarias?

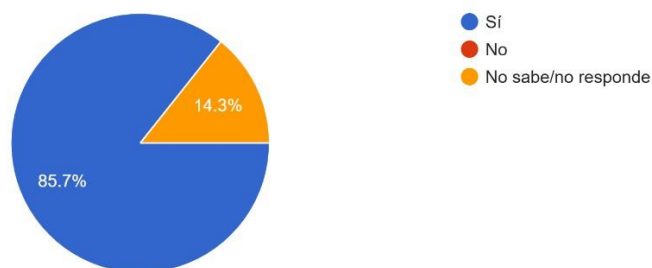
Interpretación. Hay acciones, pero no siempre se comunican ni tienen impacto medido.

Figura 29

Pregunta 26 Desarrollo de la Comunidad

Desarrollo de la Comunidad ¿Se prioriza la contratación de personal o proveedores locales?

7 respuestas



Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el desarrollo de la comunidad con ayuda de la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 26. ¿Se prioriza la contratación de personal o proveedores locales?

Interpretación. Se percibe el esfuerzo, pero se puede mejorar con políticas claras y seguimiento.

Figura 30

Pregunta 27 Desarrollo de la Comunidad

Desarrollo de la Comunidad

¿Qué programas comunitarios consideras que deberían impulsarse desde la empresa?

7 respuestas

Programas de becas para jóvenes de bajos recursos de la zona
Apoyo a proyectos de acceso a agua potable en sectores vulnerables
Campañas de reciclaje y educación ambiental en la comunidad
Jornadas de salud y bienestar para la población rural
Programas de arte, cultura y deporte para niños y adolescentes
Capacitaciones técnicas gratuitas para la comunidad en oficios agrícolas
Ferias agroindustriales para pequeños productores locales

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el desarrollo de la comunidad con ayuda de la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 27. ¿Qué programas comunitarios consideras que deberían impulsarse desde la empresa?

Interpretación. La comunidad espera una participación activa y sostenible en el desarrollo local.

Figura 31

Pregunta 28 Desarrollo de la Comunidad

Desarrollo de la Comunidad

¿Cómo crees que se podría fomentar la contratación de proveedores y personal local en mayor medida?

7 respuestas

Estableciendo cuotas mínimas de contratación local en cada proceso.

Promoviendo ruedas de negocios locales con proveedores cercanos

Brindando asesoría a emprendedores locales para ser proveedores

Simplificando los requisitos para proveedores pequeños del área

Creando un banco de hojas de vida exclusivo para residentes de la zona

Realizando convocatorias abiertas y masivas en comunidades vecinas

Publicando oportunidades laborales y de contratación en medios comunitarios

Nota. Resultados de una encuesta aplicada a trabajadores sobre el desarrollo de la comunidad con ayuda de la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Pregunta 28. ¿Cómo crees que se podría fomentar la contratación de proveedores y personal local en mayor medida?

Interpretación. Existen propuestas concretas para fortalecer el desarrollo territorial mediante el empleo local.

Conclusión

Los resultados reflejan que Palmeras del Llano S.A.S. ha dado pasos importantes hacia la incorporación de la RSE, especialmente en temas de gobernanza, derechos laborales y medio ambiente. Sin embargo, aún existen oportunidades significativas de mejora en participación, comunicación interna, formación profesional, y fortalecimiento de canales éticos y sociales. Los trabajadores y colaboradores muestran interés en ser parte activa del cambio, lo cual representa una gran oportunidad para consolidar una cultura organizacional más ética, participativa y sostenible.

Interpretación de los Resultados

Gobernanza

La empresa ha establecido mecanismos formales para la toma de decisiones, sin embargo, la percepción de los empleados evidencia debilidad en la transparencia y participación activa. Aunque existe un marco organizacional claro, la comunicación descendente no es suficientemente efectiva, y los trabajadores sienten que sus aportes no son tenidos en cuenta en las decisiones estratégicas. Esto sugiere la necesidad de implementar espacios reales de consulta y retroalimentación, así como herramientas de comunicación interna más eficaces.

Derechos Humanos

Los resultados muestran que la organización respeta los derechos fundamentales de sus trabajadores en términos generales, garantizando condiciones laborales dignas y libres de discriminación en la mayoría de los casos. No obstante, se identifican deficiencias en los canales de denuncia frente a situaciones de abuso o trato inadecuado. La confianza en dichos canales es baja, lo que podría derivar en casos no reportados o mal gestionados. Se hace evidente la

necesidad de reforzar los sistemas de denuncia confidencial y garantizar seguimiento efectivo, acompañado de capacitaciones continuas en derechos humanos, diversidad e inclusión.

Prácticas Laborales

La empresa demuestra un esfuerzo por ofrecer condiciones de trabajo seguras y saludables. Sin embargo, las oportunidades de formación y desarrollo profesional no son accesibles de manera equitativa ni están alineadas con las expectativas del personal. Los trabajadores valoran el cumplimiento normativo, pero aspiran a una gestión más humana, que contemple programas de bienestar emocional, incentivos y desarrollo de carrera. Esto refleja un área crítica para consolidar una cultura organizacional motivadora y con visión de futuro.

Medio Ambiente

Existe un compromiso ambiental por parte de la empresa, con acciones que apuntan a reducir el impacto ambiental de sus operaciones. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la socialización de estas acciones y la participación activa del personal en ellas. Las prácticas de gestión de residuos no están completamente estandarizadas ni son visibles para todos. Es necesario fortalecer la cultura ambiental interna, involucrando a los trabajadores en campañas, procesos de reciclaje, ahorro energético y reforestación, lo cual también refuerza su sentido de pertenencia y responsabilidad colectiva.

Prácticas Justas de Operación

Los resultados evidencian una percepción positiva sobre la integridad en las relaciones comerciales. Sin embargo, el desconocimiento de los mecanismos para prevenir la corrupción y el soborno indica que la empresa debe reforzar su marco ético con políticas claras, formación continua y canales de denuncia efectivos. Un código de ética más riguroso y visible, acompañado de auditorías internas, contribuirá a fortalecer la confianza y la transparencia en las operaciones.

Asuntos de Consumidores

Se observa que la empresa ofrece información básica sobre sus productos, pero hay limitaciones en la comunicación de atributos diferenciadores como sostenibilidad, origen o calidad. El servicio al cliente es funcional, aunque los tiempos de respuesta y soluciones no siempre son eficaces. La mejora en este aspecto requiere profesionalizar el área de atención al cliente, automatizar procesos, capacitar al personal y crear estrategias que generen valor para el consumidor.

Desarrollo de la Comunidad

La compañía forma parte en algunas iniciativas sociales y contrata personal y proveedores locales, aunque estas acciones no están suficientemente institucionalizadas ni visibilizadas. Los trabajadores proponen programas comunitarios en salud, educación y medio ambiente, lo que revela una gran oportunidad para fortalecer la relación empresa-comunidad mediante proyectos sostenibles y alianzas estratégicas. Potenciar la contratación local, fomentar el emprendimiento y contribuir al desarrollo regional son elementos clave que pueden mejorar el impacto territorial de la organización.

Tabla 1

Resumen general de niveles

Materia	Nivel	Comentario clave
Gobernanza	Medio	Existen mecanismos de decisión, pero se requiere mayor inclusión y comunicación.
Derechos Humanos	Medio	Se respetan derechos básicos, pero los canales de denuncia son poco confiables.

Prácticas Laborales	Medio-Alto	Buen ambiente laboral, pero falta fortalecer la formación y bienestar integral.
Medio Ambiente	Medio	Hay acciones ambientales, pero falta participación del personal y mejor gestión.
Prácticas Justas	Medio	Buena intención ética, pero se requiere un código de ética más visible y aplicado.
Asuntos de Consumidores	Medio	Información básica entregada; atención al cliente con tiempos de respuesta bajos.
Desarrollo de la Comunidad	Medio	Hay acciones sociales, pero poco visibles y sin una estrategia estructurada.

Nota. Evaluación general de los temas de gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales y sostenibilidad en la empresa, según niveles de cumplimiento y observaciones clave. *Fuente.*

Autoría propia

Conclusión

En términos globales, Palmeras del Llano S.A.S. presenta un nivel medio de incorporación de la RSE, evidenciando avances importantes en temas estructurales como la gobernanza, derechos humanos y cumplimiento normativo. Sin embargo, existen brechas significativas en la participación de los trabajadores, la comunicación interna, la gestión ética y la interacción con la comunidad y los consumidores.

Los resultados reflejan una organización que cumple, pero que aún no integra plenamente los principios de sostenibilidad y responsabilidad social en su cultura corporativa. Para avanzar hacia un modelo más sólido de RSE, se recomienda:

- Fortalecer los canales de participación y comunicación con los empleados.
- Mejorar la formación continua y el bienestar integral del personal.
- Reforzar los mecanismos de denuncia y ética organizacional.
- Involucrar activamente al personal en acciones ambientales.
- Profesionalizar el servicio al cliente y promover la transparencia comercial.
- Desarrollar una estrategia comunitaria coherente y sostenible.

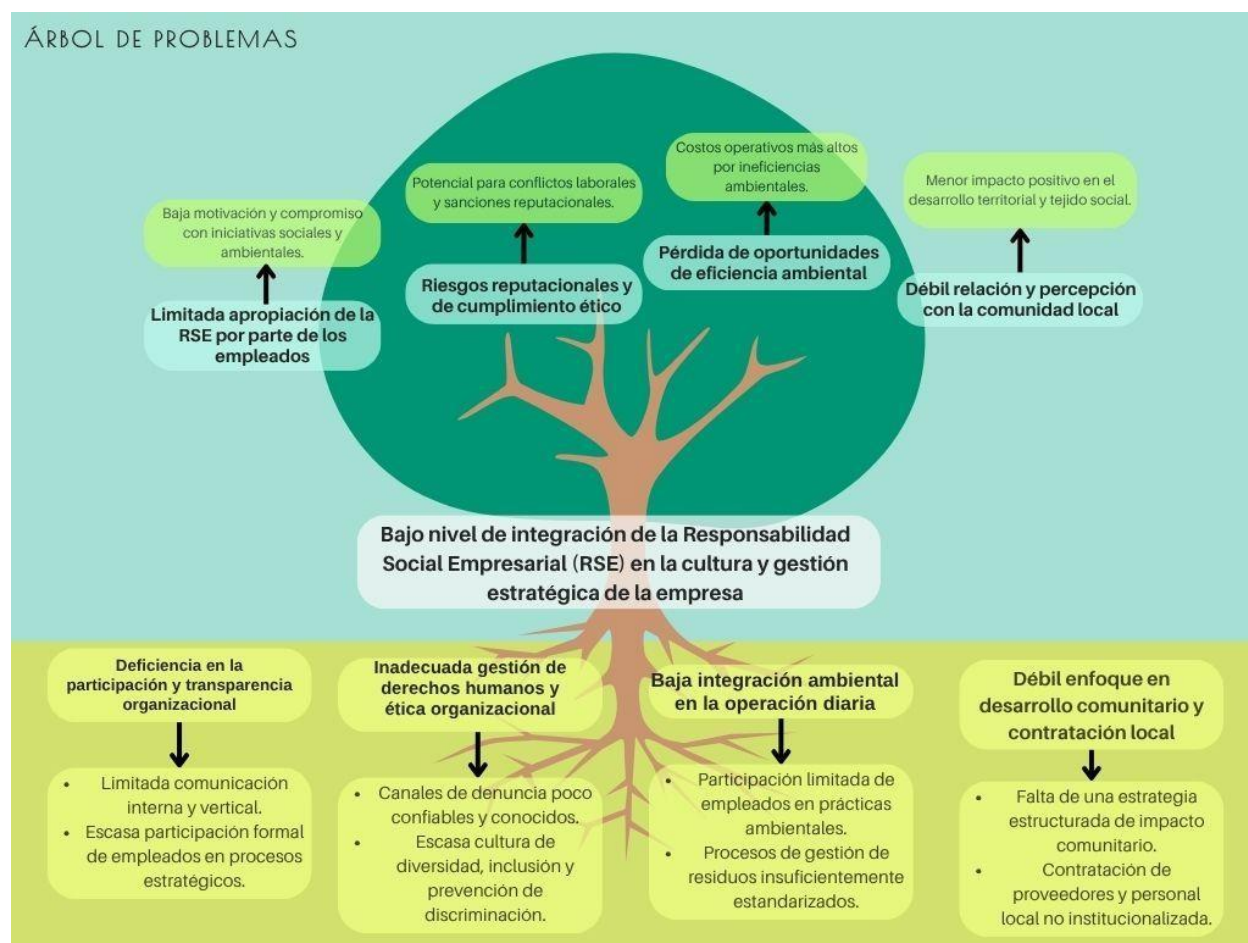
Implementar estas acciones permitirá a la empresa incrementar su capacidad para competir en el mercado, reputación y garantizar su permanencia sostenible en el tiempo, alineándose con los principios de la Norma ISO 26000 y contribuyendo al desarrollo económico y social del territorio.

Fase 4 - Determinación de Aplicación ISO

Árbol de Problemas

Figura 32

Árbol de Problemas



Nota. Árbol de problemas sobre la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la cultura y gestión estratégica de la empresa. *Fuente.* Autoría propia

Cuadro de Stakeholders

Tabla 2

Stakeholders

Stakeholder	Rol / Interés	Necesidades / Expectativas	Estrategia de Relacionamiento
Empleados	Ejecutores de la estrategia corporativa y principales embajadores de la RSE	Condiciones laborales justas, oportunidades de desarrollo, participación en decisiones	Programas de bienestar, formación continua, espacios de participación y diálogo
Proveedores Locales	Socios clave en la cadena de suministro	Contratación preferente, condiciones de pago justas, desarrollo de capacidades	Política de compras responsables, fortalecimiento de capacidades locales, transparencia
Clientes	Consumidores de productos, generadores de ingresos	Calidad del producto, sostenibilidad, ética corporativa, atención efectiva	Comunicación proactiva, etiquetado transparente, atención al cliente eficiente
Comunidad Local	Entorno social y económico inmediato	Oportunidades de empleo, desarrollo	Programas de inversión social, participación comunitaria, priorización

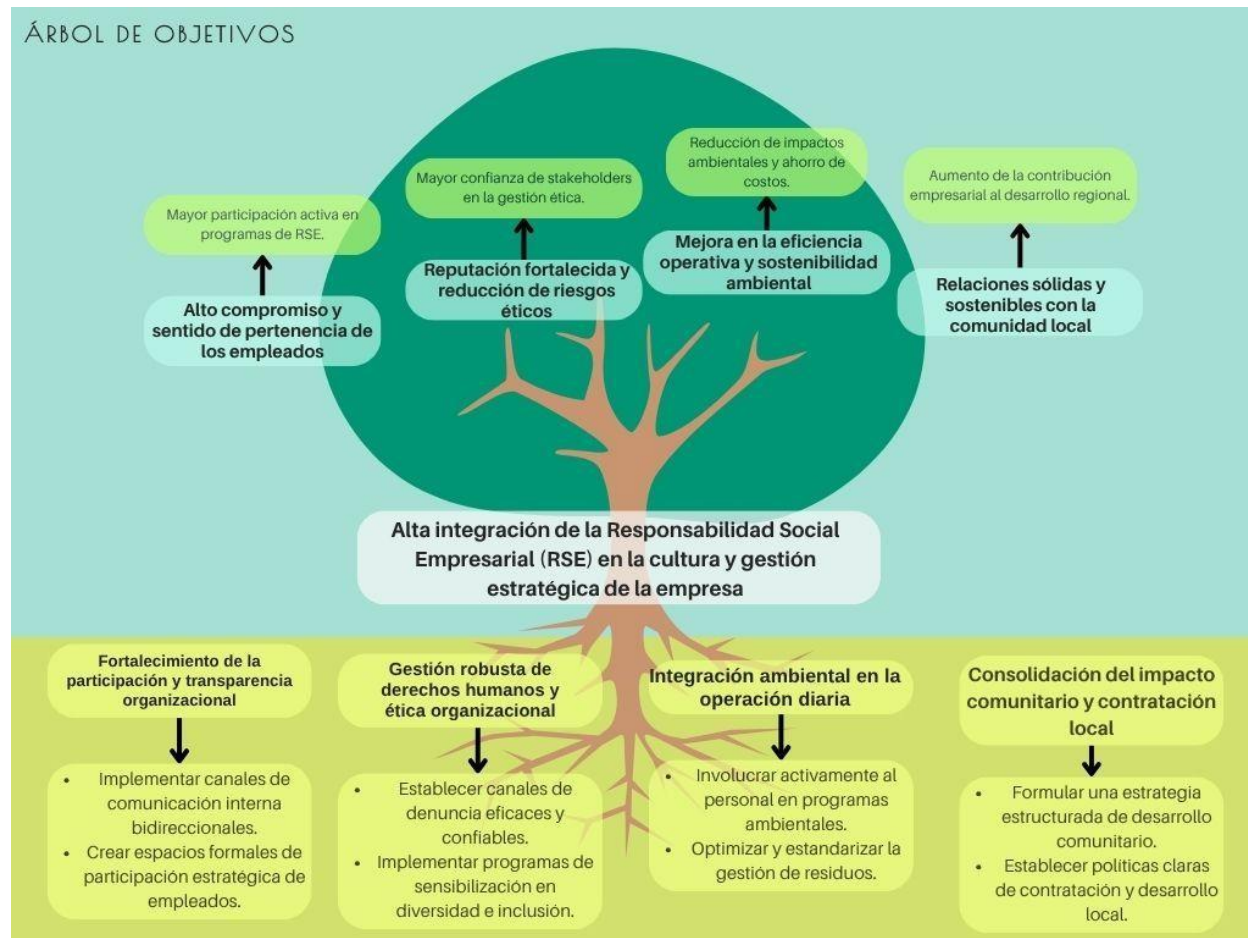
		social y ambiental, alianzas	de empleo y compras locales
Accionistas / Inversionistas	Proveedores de capital, interesados en sostenibilidad financiera y reputacional	Rentabilidad sostenible, reputación, gestión de riesgos éticos y ambientales	Reportes transparentes, alineación de la RSE con la estrategia de negocio
Entidades Gubernamentales y Reguladoras	Reguladores del marco legal y ambiental	Cumplimiento normativo, contribución al desarrollo territorial	Cumplimiento proactivo, participación en iniciativas regulatorias, reporte voluntario
ONGs y Aliados Estratégicos	Potenciales socios en proyectos sociales y ambientales	Alianzas para el desarrollo comunitario y la sostenibilidad	Creación de alianzas estratégicas, participación en redes y plataformas multi-actor
Entorno Ambiental / Ecosistema local	Sistema natural afectado por las operaciones	Conservación, uso sostenible de recursos, mitigación de impactos	Programas de gestión ambiental, restauración ecológica, innovación verde

Nota. Identificación y análisis de stakeholders clave en relación con sus intereses, expectativas y estrategias de relacionamiento en un contexto de Responsabilidad Social Empresarial. *Fuente:* Autoría propia

Árbol de Objetivos

Figura 33

Árbol de Objetivos



Nota. Árbol de objetivos orientado a la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la cultura y gestión estratégica de la empresa. *Fuente:* Autoría propia

Mapa de Estrategias

Tabla 3

Mapa de Estrategias

Eje Estratégico	Estrategia	Actividades clave	Indicadores sugeridos
Gobernanza y Participación	Fortalecer los mecanismos de participación y comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de foros internos participativos - Implementación de encuestas de clima organizacional y feedback constante - Uso de plataformas digitales para transparencia en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> % de empleados que reportan sentirse informados % de empleados que participan en procesos estratégicos
Derechos Humanos y Ética Organizacional	Reforzar la ética organizacional y el respeto a los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación de un canal de denuncias digital y anónimo - Realización de talleres en ética, diversidad e inclusión - Auditorías periódicas en derechos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de denuncias atendidas con resolución Nº de talleres y participación en programas de sensibilización

Gestión Ambiental	Promover una cultura ambiental corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de brigadas verdes internas - Campañas internas sobre reciclaje, ahorro energético y uso responsable de recursos - Mejora continua del sistema de gestión de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> % de residuos reciclados Reducción de consumo de agua y energía Nº de actividades ambientales con participación de empleados
Relación con la Comunidad y Desarrollo Local	Potenciar el impacto positivo de la empresa en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de una estrategia de inversión social alineada a necesidades locales (salud, educación, medio ambiente) - Establecimiento de metas anuales para contratación de personal y proveedores locales - Creación de alianzas con organizaciones sociales y entes locales 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de programas comunitarios implementados % de proveedores y empleados locales contratados Grado de satisfacción de la comunidad

Nota. Mapa de estrategias en gobernanza, derechos humanos, medio ambiente y desarrollo comunitario, con actividades clave e indicadores sugeridos. *Fuente:* Autoría propia

¿Como los Componentes Técnicos de la Norma ISO son Susceptibles de Retroalimentación y Evaluación en lo Relacionado a la Estrategia de RSE?

Retroalimentación como Mecanismo de Mejora Continua

Los componentes técnicos de la ISO 26000, tales como la gobernanza, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de operación, los asuntos de consumidores y la participación activa en la comunidad, están diseñados para ser evaluados constantemente a través de indicadores, encuestas, auditorías internas y externas, y el diálogo con los grupos de interés.

En este caso se evidencia el uso de herramientas como:

- Encuestas de clima organizacional.
- Foros participativos internos.
- Canales de denuncias anónimos.
- Programas de inversión social y desarrollo local.

Estas acciones permiten que los principios de la norma no sean estáticos, sino susceptibles de ajustes según los resultados y la percepción de los stakeholders. La estrategia de RSE puede así evolucionar de forma coherente con los principios de mejora continua.

Evaluación Mediante Indicadores y Planes Estratégicos

El *Mapa de Estrategias* presenta indicadores medibles que permiten evaluar el cumplimiento de las actividades clave. Por ejemplo:

- % de empleados informados o que participan en decisiones.
- Nº de talleres sobre ética y diversidad.
- % de residuos reciclados.

- Grado de satisfacción de la comunidad.

Estos indicadores sirven como mecanismos de evaluación técnica y son una forma concreta de aplicar el enfoque ISO 26000, al tiempo que se obtienen insumos valiosos para retroalimentar las decisiones estratégicas en RSE.

Vinculación con los Stakeholders

Otro aspecto fundamental de la norma ISO 26000 es su enfoque multiactor. El análisis detallado de stakeholders en el documento indica que sus necesidades y expectativas son consideradas dentro de las estrategias de RSE. Este enfoque hace que la retroalimentación no solo provenga de adentro, sino también del entorno: comunidad, empleados, clientes, proveedores, ONG, y entes regulatorios.

La apertura al diálogo con estos actores convierte a la evaluación en un proceso más rico y en línea con los principios de transparencia y corresponsabilidad que promueve la norma.

Conclusión Reflexiva

Los componentes técnicos de la ISO 26000 están diseñados precisamente para no ser rígidos, sino adaptables, evaluables y sujetos a mejora permanente. Cuando una organización como Palmeras del Llano S.A.S. adopta este enfoque no como un cumplimiento normativo, sino como una guía estratégica, logra no solo mejorar su gestión interna, sino también su legitimidad ante la sociedad.

La clave está en asumir la retroalimentación como un proceso sistemático y transversal, y no como un trámite. Así, la norma ISO se convierte en un motor para una RSE dinámica, viva y conectada con la sostenibilidad en su sentido más amplio.

Fase 5 - Formulación de Plan Estratégico

Plan de Acción y Seguimiento – RSE Palmeras del Llano S.A.S.

Dimensión: Gobernanza y Participación

Objetivo Estratégico

Fortalecer los mecanismos de participación interna y mejorar los canales de comunicación organizacional para fomentar una cultura de transparencia y corresponsabilidad.

Estrategia

Crear espacios de diálogo y retroalimentación interna, mediante la implementación de foros participativos, encuestas de clima laboral, y plataformas digitales que permitan la toma de decisiones colectivas e informadas.

Plazo

Corto plazo (0–6 meses) para la implementación inicial, con evaluación continua semestral.

Indicadores

% de empleados que reportan sentirse adecuadamente informados sobre las decisiones organizacionales.

% de empleados que participan en espacios de diálogo o propuestas internas.

Nº de reuniones participativas organizadas al año.

Dimensión: Derechos Humanos y Ética Organizacional

Objetivo Estratégico

Reforzar la ética corporativa, asegurando un ambiente de respeto, diversidad e inclusión, y garantizando la garantía de los derechos humanos en cada una de las áreas de operación.

Estrategia

Diseñar e implementar un sistema ético institucional, con un canal de denuncias anónimo, programas de formación en valores, y auditorías periódicas que permitan una cultura de integridad y respeto.

Plazo

Mediano plazo (6–12 meses) para la consolidación del sistema ético, con seguimiento anual.

Indicadores

Nº de denuncias recibidas y gestionadas adecuadamente.

Nº de talleres y capacitaciones sobre ética y derechos humanos.

Grado de conformidad de los colaboradores con la cultura organizacional (medido por encuesta).

Dimensión: Gestión Ambiental

Objetivo Estratégico

Desarrollar una cultura corporativa comprometida con la sostenibilidad ambiental y el uso responsable de los recursos naturales en todas las actividades de la empresa.

Estrategia

Crear campañas internas de concientización ambiental, establecer brigadas verdes, y fortalecer el sistema de gestión de residuos, así como prácticas de eficiencia energética y uso racional del agua.

Plazo

Mediano plazo (6–12 meses) para implementación de campañas, con mantenimiento continuo y revisión anual.

Indicadores

% de residuos que son reciclados dentro de la organización.

Disminución en el consumo de agua y energía por unidad de producción.

Nº de campañas y actividades ambientales realizadas con participación de empleados.

Dimensión: Relación con la Comunidad y Desarrollo Local**Objetivo Estratégico**

Potenciar el impacto social positivo de Palmeras del Llano S.A.S. en las comunidades del entorno, a través de proyectos de inversión social, empleabilidad local y alianzas estratégicas.

Estrategia

Diseñar un plan de inversión social enfocado en salud, educación y medio ambiente; priorizar la contratación de personal y proveedores locales; y establecer alianzas con ONG, entidades gubernamentales y organizaciones comunitarias.

Plazo

Largo plazo (12–24 meses) para ejecución integral de programas comunitarios y monitoreo semestral.

Indicadores

Nº de programas sociales implementados con resultados cuantificables.

% de empleados y proveedores provenientes de la comunidad local.

Nivel de satisfacción de la comunidad con la gestión social de la empresa (evaluación participativa anual).

Conclusiones

La implementación de un plan estratégico de RSE en Palmeras del Llano S.A.S. constituye un paso firme hacia la consolidación de una cultura organizacional más ética, participativa y sostenible. A partir del diagnóstico realizado, se identificaron debilidades y fortalezas clave que permitieron diseñar estrategias orientadas al bienestar de los trabajadores, la inclusión de la comunidad y la sostenibilidad ambiental. Se evidenció un interés genuino por parte de la organización y sus colaboradores en fortalecer sus prácticas y consolidarse como un referente en el sector. Integrar la ISO 26000 como guía no solo permitirá mejorar la imagen corporativa, sino también generar valor compartido y contribuir al desarrollo regional. Este ejercicio demuestra que una gestión responsable no es solo un ideal, sino una herramienta real para transformar el entorno empresarial y social.

Referencias Bibliográficas

- Alcívar, R. (2015). Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial. Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC). <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.F9389503&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible . Editorial Tébar Flores.
- Bermudez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas . *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela ; Estado Sucre, Venezuela. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A761A71&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Caicedo, Y. (2022). Identificación del problema en la metodología de marco lógico [Objeto_Virtual_de_Información_OVI]. Repositorio Institucional de la UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/50487>
- Calvo, Patrici. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. Tópicos (México), (47), 199-232.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008
- Conde Rivera, GM, et al. (2022). Propuesta de intervención psicosocial desde el enfoque de la reexistencia . [Citado en memoria de conversación, 20/03/2025].
- Cortés, JM (2015). Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015) . [Citado en memoria de conversación, 21/02/2025].
- Díaz, L (2007). Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa . Universidad Jaime I.
- Gioffreda, C. (2019). Los pilares del pensamiento estratégico : la negociación, la compulsión y la destrucción aplicado al caso argentino = The pillars of strategic thought: negotiation,

compulsion and destruction applied to the argentine case *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–

352. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdia&AN=edsdia.ART0001377019&lang=es&site=eds-live&scope=sit>

González, A (2007). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

González, Y., Manzano, O & Torres, M. (2019). Capítulo 3 Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social Universitaria . Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, 77 - 119. <https://doi.org/10.22490/9789586516556>

Hoof, BV (2008). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental . Universidad de los Andes.

ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social . <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Junta de Galicia (2012). Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial. http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf

- León, M., & León, R. (2018). Gestión de la responsabilidad social empresarial del sector alimentario venezolano y ciudadanía : Management of the corporate social responsibility of the venezuelan food sector and citizenship . *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas . *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003
- Medina, M & Moreno, C (2009). Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro Pneumatic S.A. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, E & Quinteros, M. (2018). Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015-2017: estudio de caso del proyecto “Contigo en tus finanzas en aula” del Banco de Crédito del Perú. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C521C2B8&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReaderEn: *Entramado*, 11(2). 72-90. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>

- Ortegón, G., Castrillón, O & Ruíz, S. (2019). Los grupos de interés en la programación de producción de un sistema de manufactura "Job Shop". *Revista EIA*, 16(32), 65–84. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=137635558&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). El consumo sostenible como perspectiva innovadora . B – UEMED.
- Quinto, I (2015). Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>
- 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. <https://research-ebsco-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/search/details/ug6btfb5xz?limiters=FT1%3AY&q=Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Para%20La%20Gesti%C3%B3n%20de%20Personas%20Del%20Sector%20Minero>
- Rodríguez, Y., Cabrera, J & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica . *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189. <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rosso, JW (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica . EditorialUPTC.
- Ruiz-Lozano, M & Araque-Padilla, R (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3),295-310. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>

- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2),328-343. ISSN: 1317-8822.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Soto, D. y Soto, D. (2016). *Gobierno corporativo y ética de los negocios* . Editores RIL.
- Tabra Ochoa, EP (2015). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: una mirada a los organismos internacionales* . EDITOR JM BOSCH.
- Valenzuela, L., Jara, M, & Villegas, F (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero . *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Zeriuouh, N., & Hamidi, L. S. (2023). The adoption of ISO 26000 standard: a narrative and reflective study of competitive advantages in the context of Social Responsibility. *International Journal of Accounting*, 285–304. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5281/zenodo.10397021>