

**Formulación del plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la empresa  
Ingenio Manuelita S.A., bajo los lineamientos de la norma ISO 26000**

Carlos Alberto Tobar Ortega

Directora de proyecto

Mirna Luz Borja Brujes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra profunda gratitud a la UNAD por brindar su servicio, herramientas académicas y el apoyo necesario para llevar a cabo este proyecto. De manera única y particular, a la directora de proyecto Mirna Luz Borja Brujes, por su experta orientación, dedicación y valiosas contribuciones durante cada fase del proceso. Nuestro reconocimiento a Ingenio Manuelita S.A., por su disposición y colaboración en la recopilación de información, lo que nos permitió enriquecer este trabajo con una perspectiva realista y aplicable. A la familia y amigos, por su inquebrantable apoyo y comprensión durante este viaje académico.

## Resumen

Este informe presenta el diseño de un esquema de plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para Ingenio Manuelita S.A., una empresa del sector agroindustrial dedicada a la producción de azúcar, bioenergía y otros derivados de la caña de azúcar, con presencia principal en el Valle del Cauca, Colombia. Basado en un análisis según la norma ISO 26000, se identificaron oportunidades de mejora en cuatro áreas clave: ambiental, social, económica y de gobernanza. El plan propone estrategias concretas, como reducir la huella ambiental en un 25% mediante la implementación de tecnologías limpias y la optimización del uso de recursos naturales, certificar el 80% de la cadena de suministro bajo estándares de sostenibilidad y RSE, y fortalecer los programas de participación comunitaria, beneficiando directamente a más de 500 familias en el área de influencia. También incluye indicadores de monitoreo, cronogramas definidos y mecanismos de evaluación que aseguran la eficiencia y trazabilidad del plan. Se concluye que la implementación de esta estrategia fortalecerá la competitividad, reputación corporativa y sostenibilidad de Ingenio Manuelita S.A., contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental de la región, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

***Palabras clave:*** Sostenibilidad, responsabilidad, agroindustria, gobernanza, stakeholders

## Abstract

This report presents the design of a Corporate Social Responsibility (CSR) plan framework for Ingenio Manuelita S.A., an agroindustrial company dedicated to the production of sugar, bioenergy, and other sugarcane derivatives, with a primary presence in Valle del Cauca, Colombia. Based on an analysis under the ISO 26000 standard, opportunities for improvement were identified in four key areas: environmental, social, economic, and governance.

The plan proposes concrete strategies, such as reducing the environmental footprint by 25% through the implementation of clean technologies and the optimization of natural resource use, certifying 80% of the supply chain under sustainability and CSR standards, and strengthening community participation programs, directly benefiting more than 500 families within the area of influence.

It also includes monitoring indicators, defined timelines, and evaluation mechanisms that ensure the efficiency and traceability of the plan. It is concluded that the implementation of this strategy will strengthen the competitiveness, corporate reputation, and sustainability of Ingenio Manuelita S.A., contributing to the economic, social, and environmental development of the region, in alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs).

**Keywords:** Sustainability, responsibility, agroindustry, governance, stakeholders

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Justificación .....	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Línea de Tiempo Evolución del Pensamiento Estratégico .....	15
Resumen sobre las Cualidades, Componentes y Maneras de Administrar de Forma Estratégica la Responsabilidad Social de las Empresas .....	16
Visión Integral .....	18
Compromiso del Liderazgo .....	18
Participación de los Grupos de Interés .....	18
Gestión de Impacto .....	18
Transparencia y Rendición de Cuentas .....	18
Innovación Sostenible.....	18
Pirámide de Carroll.....	18
Teoría de los Stakeholders.....	19
Triple Bottom Line .....	19
Creación de Valor Compartido.....	19
Poster Colaborativo.....	20
Ensayo Colectivo Basado en las Contribuciones Individuales .....	21
Antecedentes .....	25
Características de la Población .....	27

Presentación de la Empresa Ingenio Manuelita S.A. ....	28
Justificación de la Elección .....	29
Misión.....	30
Visión.....	30
Valores Corporativos .....	30
Estructura Organizacional.....	31
Ingenio Manuelita S.A. permite .....	31
Resultados de Cada Pregunta Realizada .....	34
Interpretación .....	41
Evaluación Inicial .....	42
<i>Revisión de la Condición Actual</i> .....	42
Fortalezas Identificadas: .....	42
Árbol de Problemas.....	44
Cuadro de Stakeholders .....	46
Árbol de Objetivos .....	48
Mapa de Estrategias .....	49
Formulación del Plan Estratégico.....	50
Gobernanza Organizacional .....	50
Derechos Humanos.....	51
Prácticas Laborales .....	51
Medio Ambiente .....	51
Prácticas Justas de Operación.....	51
Asuntos de Consumidores .....	51

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad .....	52
Plan de Acción y Seguimiento.....	53
La planificación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Ingenio Manuelita S.A. ....	54
Objetivo Estratégico del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	55
Enfoque Estratégico del Plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	55
Programas Estratégicos del Plan de RSE.....	56
Programa 1. Mejora de la Gobernanza Organizacional y la Ética Empresarial .....	56
Programa 2. Gestión Ambiental y Producción Sostenible .....	56
Programa 3. Desarrollo del Talento Humano y Bienestar Laboral .....	56
Programa 4: Desarrollo Social y Relaciones Comunitarias.....	56
<i>Desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación del plan</i> .....	57
<i>El efecto esperado del plan de RSE</i> .....	57
Conclusiones.....	58
Referencias Bibliográficas .....	60

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Evolución del Pensamiento Estratégico</i> .....	15
<b>Figura 2</b> <i>Poster Colaborativo del Gobierno Corporativo</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Estructura de gobierno corporativo de Ingenio Manuelita S.A.</i> .....	31
<b>Figura 4</b> <i>Pregunta 1, ¿La empresa realiza rendición de cuentas de manera transparente hacia sus grupos de interés?</i> .....	34
<b>Figura 5</b> <i>Pregunta 2, ¿La empresa cuenta con políticas que previenen la discriminación y promueven el respeto a la igualdad?</i> .....	34
<b>Figura 6</b> <i>Pregunta 3, ¿La empresa cuenta con políticas formales de responsabilidad social y sostenibilidad claramente documentadas?</i> .....	35
<b>Figura 7</b> <i>Pregunta 4, ¿Existen canales formales para denunciar violaciones a los derechos humanos (acoso, abuso, discriminación, etc.)?</i> .....	35
<b>Figura 8</b> <i>Pregunta 5, ¿La empresa brinda condiciones laborales seguras y con protocolos documentados de seguridad y salud en el trabajo?</i> .....	36
<b>Figura 9</b> <i>Pregunta 6, ¿La organización ejecuta programas de manejo de residuos (reducción, reciclaje, reutilización, tratamiento)?</i> .....	36
<b>Figura 10</b> <i>Pregunta 7, ¿Se miden y reportan indicadores ambientales como consumo de energía, agua, residuos o emisiones?</i> .....	37
<b>Figura 11</b> <i>Pregunta 8, ¿La empresa cuenta con políticas anticorrupción y ética empresarial claras?</i> .....	37
<b>Figura 12</b> <i>Pregunta 9, ¿Se promueve el cumplimiento de criterios éticos y de sostenibilidad dentro de los proveedores?</i> .....	38

<b>Figura 13</b> <i>Pregunta 10, ¿La empresa garantiza la calidad e inocuidad de los productos o servicios entregados al cliente? .....</i>	38
<b>Figura 14</b> <i>Pregunta 11, ¿Existen mecanismos para recibir, procesar y dar respuesta a reclamos de clientes?.....</i>	39
<b>Figura 15</b> <i>Pregunta 12, ¿La empresa desarrolla programas sociales, educativos, económicos o ambientales en beneficio de la comunidad donde opera? .....</i>	39
<b>Figura 16</b> <i>Pregunta 13, ¿Se evalúa periódicamente el impacto social de los programas realizados en la comunidad? .....</i>	40
<b>Figura 17</b> <i>Árbol de causas y consecuencias de la implementación estratégica incompleta de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A. ....</i>	44
<b>Figura 18</b> <i>Árbol de objetivos para el fortalecimiento de la implementación estratégica de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A. ....</i>	48
<b>Figura 19</b> <i>Mapa estratégico para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial bajo los lineamientos de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A. ....</i>	49
<b>Figura 20</b> <i>Plan de acción y seguimiento para la implementación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial en Ingenio Manuelita S.A.....</i>	53

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Aplicación del Instrumento</i> .....	32
<b>Tabla 2</b> <i>Socialización de Resultados</i> .....	33
<b>Tabla 3</b> <i>Cuadro de Stakeholders influenciado en niveles y determinando estrategias de gestión</i> .....	46

## Introducción

En el contexto del escenario internacional donde la sostenibilidad y la ética empresarial son cada vez más importantes (Porter & Kramer, 2011; Elkington, 1997) para la competitividad de las organizaciones, Ingenio Manuelita S.A. trabaja en un modelo de gestión que no solo es más sostenible y responsable con el medio ambiente, cumpliendo con las normas de gestión, sino que también refleja más que un paso adelante en un camino de liderazgo global. La agroindustria de la caña de azúcar, como motor del crecimiento económico y energético que el país está impulsando, tiene efectos ecológicos y sociales negativos que requieren una gestión empresarial prudente, preventiva y socialmente efectiva. Este plan estratégico, que se desarrolló de acuerdo con la norma ISO 26000, es un modelo de gestión para integrar la sostenibilidad en el negocio diario de Ingenio Manuelita S.A.

A través de procesos de evaluación y la realización de diagnósticos participativos con las partes interesadas, se determinan cuestiones clave para la gestión efectiva de los recursos naturales, el desarrollo social comunitario, las condiciones laborales y la transparencia en el gobierno corporativo. En consecuencia, se sugiere un marco organizado que se centra en objetivos medibles, estrategias potenciales y un sistema de supervisión y evaluación continua, para la generación de valor en cooperación con el medio ambiente, asegurando el desarrollo de la credibilidad corporativa y consolidando un compromiso común con el desarrollo sostenible y regional.

## **Justificación**

Al adoptar la norma ISO 26000, la organización puede cumplir con los estándares internacionales de responsabilidad social; la empresa fortalece sus prácticas de gestión ética, así como la transparencia corporativa. Los riesgos éticos, legales, ambientales y reputacionales también se reducen en la agricultura, como en la agroindustria de la caña de azúcar; este último punto es un beneficio clave para todas las partes interesadas, ya que apoya tanto la competitividad nacional como extranjera de la agroindustria. La sostenibilidad mejora la calidad de la marca corporativa (Kotler, 2019), los niveles de productividad y el acceso al mercado para las empresas que requieren dar certificaciones ambientales y sociales. Impacto social: Los diagnósticos organizacionales son un recordatorio de la necesidad de aumentar la comunicación y la apropiación de las estrategias de responsabilidad social empresarial por parte de los empleados, las comunidades y otros socios, con el fin de aumentar la participación de esas partes interesadas, generar valor compartido en el territorio.

El desarrollo de este estudio sobre RSE en Ingenio Manuelita S.A. responde a la demanda de modelos de gestión empresarial organizacional que estén orientados hacia uno sostenible, responsable e integralmente orientado. Se elige la norma ISO 26000 (ISO, 2010) ya que es aceptada internacionalmente, porque se integró en los cinco pilares de la responsabilidad social que son los aspectos sociales, ambientales, económicos y de gobernanza de la responsabilidad social y porque permite a las organizaciones evaluar, implementar y mejorar constantemente las prácticas de responsabilidad social. A nivel práctico, Ingenio Manuelita S.A. como agente en el sector agroindustrial colombiano enfrenta desafíos en la explotación eficiente de los recursos naturales, minimizando los impactos ambientales, mejorando el desarrollo social en la comunidad y creando empleos sostenibles. El hecho de que esté distribuido a lo largo del Valle

del Cauca y en otras áreas productivas del país sugiere que tiene una responsabilidad real en estimular la expansión económica regional, el fortalecimiento de sus cadenas productivas locales y el fomento de las comunidades rurales. Finalmente, este estudio proporciona una visión aplicada al área de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la literatura del sector agroindustrial de Colombia. Los resultados y la metodología desarrollada pueden servir como guías para que otras empresas involucradas en el sector adopten buenas prácticas empresariales sostenibles y contribuyan a la construcción de un desarrollo productivo responsable a nivel nacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), basado en los lineamientos de la norma ISO 26000, para fortalecer la sostenibilidad ambiental, social, económica y de gobernanza del Ingenio Manuelita S.A.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el estado actual de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Ingenio Manuelita S.A., identificando fortalezas, oportunidades de mejora y las necesidades de las partes interesadas.

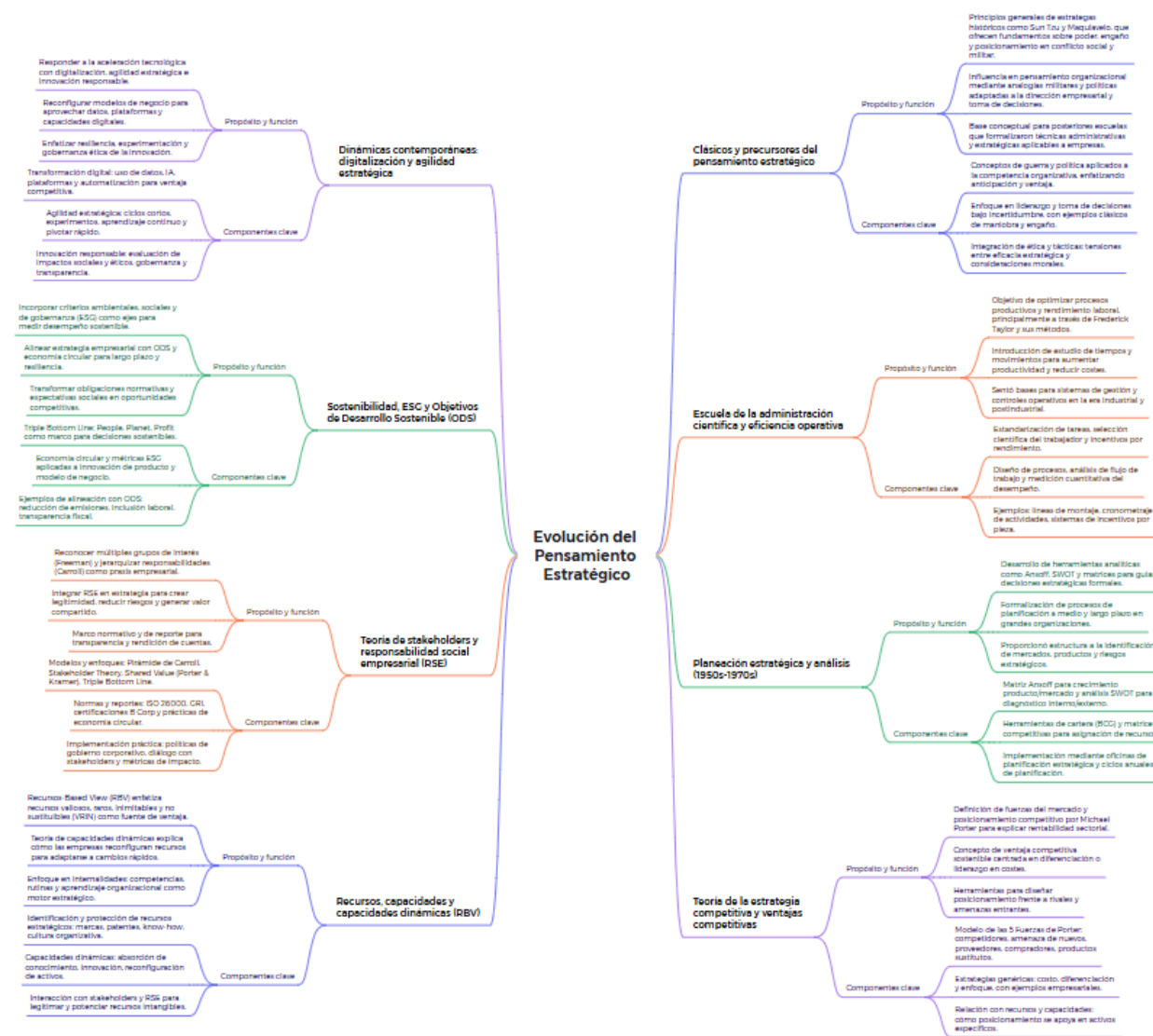
Proponer estrategias y acciones sostenibles dirigidas a optimizar el uso de los recursos naturales, fortalecer el desarrollo social comunitario y mejorar las condiciones laborales, en línea con los principios de la ISO 26000.

Establecer indicadores de monitoreo, evaluación y mejora continua que permitan medir el impacto y la efectividad del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la organización y su entorno.

# Línea de Tiempo Evolución del Pensamiento Estratégico

Figura 1

## Evolución del Pensamiento Estratégico



*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión teórica de los principales enfoques del pensamiento estratégico, incluyendo la administración científica, la planeación estratégica, la teoría de la ventaja competitiva, la visión basada en recursos, la teoría de stakeholders y los enfoques contemporáneos de sostenibilidad y transformación digital.

## **Resumen sobre las Cualidades, Componentes y Maneras de Administrar de Forma Estratégica la Responsabilidad Social de las Empresas**

El pensamiento estratégico ha sido un tema continuo en la historia de la gestión y ha evolucionado bajo los requisitos de los entornos, los factores y los procesos de las organizaciones. Modelos de planificación y control más flexibles, dinámicos y orientados a la sostenibilidad que los métodos rígidos tradicionales se han convertido en parte del proceso. El pensamiento estratégico hoy en día busca no solo una ventaja estratégica en cuestiones competitivas y ambientales (por ejemplo, la seguridad alimentaria), sino también crear valor compartido y asegurar su papel en abordar las dimensiones humanas y ambientales como parte del crecimiento empresarial. Este informe tiene como objetivo examinar críticamente el desarrollo del pensamiento estratégico y la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión de la responsabilidad social empresarial. Nos esforzamos por rastrear cómo una variedad de modelos de gestión ha desempeñado su papel en la configuración de una estructura más ética y sostenible en la que una organización es responsable de su entorno, ya que sabemos, en la actualidad, que la estrategia y la responsabilidad social son dos caras de la misma moneda del liderazgo corporativo.

El pensamiento estratégico se ha desarrollado a través de una evolución que lo ha caracterizado en diferentes etapas como un reflejo de una economía y sociedad. Originalmente se preocupaba por la eficiencia, el control y la productividad primero; y en gran medida siguió los fundamentos teóricos de la gestión científica de Taylor y los modelos de gestión clásica. Los métodos modernos con innovaciones, innovación y planes creativos cambiaron con el tiempo. En la segunda mitad del siglo XX, Teóricos como Ansoff (1965) y Porter (1980) establecieron pautas firmes para la planificación estratégica y la estrategia competitiva. Para construir

conciencia estratégica, introdujeron teorías, teorías que se han dado por sentadas durante muchos años. La empresa comenzó a convertirse en un sistema propio que necesitaba evaluar el entorno y predecir las tendencias del mercado. Luego, la visión basada en recursos (RBV) (Barney, 1991) y el enfoque de capacidades dinámicas ampliaron la perspectiva respecto al desarrollo de ventajas sostenibles tanto de la competencia, la innovación como de la gestión del conocimiento.

En la actualidad, el pensamiento ha evolucionado hacia modelos amplios de estrategia y tiene la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social en el núcleo de la estrategia empresarial. Este nuevo pensamiento reconoce la interconexión de la empresa, la sociedad y el medio ambiente con el entendimiento de que ningún éxito económico puede ocurrir a menos que contribuya al bienestar colectivo. De ser algo 'voluntario' o 'filantrópico', la responsabilidad social empresarial se ha vuelto crítica para la estrategia empresarial (Carroll, 1991). Hoy en día, las organizaciones reconocen que su supervivencia se logra a través del compromiso ético, transparente y responsable con una variedad de partes interesadas. Gestionar la RSE estratégicamente proporciona la sincronización de los objetivos económicos con los objetivos sociales y ambientales, mejorando la reputación, la confianza y la legitimidad de la organización. Autores recientes han ilustrado cómo la RSE crea un beneficio mutuo que une la necesidad social y empresarial. La experiencia de grandes empresas globales como Nestlé Purina Pet Care Company muestra que la gestión estratégica de la responsabilidad social mejora la competencia y apoya la sostenibilidad de la innovación. En este tipo de modelo se ve la responsabilidad social como una contribución al beneficio económico (y no en conflicto con él), no impulsándolo, sino fortaleciendo la relación del bienestar con las partes interesadas.

La práctica de la RSE estratégica es "la integración del pensamiento ético y sostenible en cada sector de la corporación". Entre sus principales elementos se encuentran:

## **Visión Integral**

La responsabilidad social empresarial se incorpora dentro de la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

## **Compromiso del Liderazgo**

La alta dirección promueve la cultura de sostenibilidad y supervisa su cumplimiento.

## **Participación de los Grupos de Interés**

La empresa escucha y responde a las expectativas de empleados, proveedores, clientes y comunidades.

## **Gestión de Impacto**

Se evalúan los efectos sociales, económicos y ambientales de las decisiones corporativas.

## **Transparencia y Rendición de Cuentas**

Se comunican los resultados mediante informes claros y verificables.

## **Innovación Sostenible**

Se promueve el desarrollo de productos, servicios y procesos que generen beneficios colectivos.

Diversos modelos explican cómo las organizaciones pueden gestionar de manera estratégica su responsabilidad social. Entre los más relevantes se encuentran:

## **Pirámide de Carroll**

Organiza las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de la empresa.

**Teoría de los Stakeholders**

Reconoce la importancia de todos los actores que influyen o son afectados por la organización.

**Triple Bottom Line**

Promueve un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales.

**Creación de Valor Compartido**

Integra la rentabilidad con la solución de problemas sociales.

## Poster Colaborativo

**Figura 2**

*Poster colaborativo del gobierno corporativo*

**Gobierno Corporativo: Eje de la sostenibilidad, la ética y el bienestar humano**

El gobierno corporativo, al establecer principios éticos, de transparencia y sostenibilidad en la gestión empresarial, se convierte en un motor de desarrollo social y bienestar humano, alineando los intereses corporativos con las necesidades colectivas y ambientales.

**¿Qué es el Gobierno Corporativo?**

Según Rosso (2018), el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas, garantizando transparencia, equidad y responsabilidad entre los distintos actores organizacionales.

Este modelo se fundamenta en la idea de que las decisiones empresariales deben generar valor económico, pero también impactos positivos en la sociedad y el entorno.

**Características esenciales**

- **Transparencia:** La divulgación clara y veraz de la información fortalece la confianza entre accionistas y comunidad. (Fernández Izquierdo, 2014)
- **Ética y responsabilidad:** Las decisiones empresariales deben basarse en principios éticos que respeten los derechos humanos y el medio ambiente. (Soto & Soto, 2016)
- **Sostenibilidad:** El gobierno corporativo promueve la economía circular y la producción limpia como parte de su compromiso con el planeta. (Belda Hériz, 2018; Hoof, 2008)
- **Equidad y solidaridad:** Garantiza igualdad de oportunidades y participación justa de todos los grupos de interés. (Tabra Ochoa, 2015)

**Aportes al bienestar humano**

El gobierno corporativo se convierte en un agente transformador que mejora la calidad de vida al integrar tres dimensiones esenciales

- ◆ **Dimensión económica:** Fomenta la estabilidad empresarial y la confianza de los inversores, creando empleo y desarrollo sostenible. (Rosso, 2018)
- ◆ **Dimensión social:** Promueve la equidad, la ética y la participación comunitaria, fortaleciendo la responsabilidad social corporativa. (Fernández Izquierdo, 2014)
- ◆ **Dimensión ambiental:** Impulsa la producción más limpia y el consumo responsable, minimizando el impacto ecológico de las organizaciones. (Hoof, 2008; Belda Hériz, 2018)

**Características esenciales**

El gobierno corporativo representa mucho más que un conjunto de normas empresariales: es una filosofía de gestión responsable y humana.

Al integrar ética, sostenibilidad y equidad, se convierte en un pilar esencial para alcanzar el bienestar colectivo, garantizando que el progreso económico esté al servicio de las personas y del planeta.

*Nota.* Adaptado de la revisión teórica sobre gobierno corporativo, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, con base en Rosso (2018), Fernández Izquierdo (2014), Osto (2016), Hoof (2008), Belda Hériz (2018) y Tabra Ochoa (2015).

## **Ensayo Colectivo Basado en las Contribuciones Individuales**

Conceptualizar la gestión organizacional como un componente clave de la producción sostenible y el consumo responsable es un tema principal en los debates recientes sobre desarrollo económico y sostenibilidad ambiental. La creciente realidad ambiental en el mundo ha reforzado la necesidad urgente de replantear los modelos convencionales de producción y consumo. En esta perspectiva, la producción sostenible y el consumo responsable se integran como los principios fundamentales para una gestión organizacional responsable y ética, adoptada por organizaciones internacionales líderes, como las Naciones Unidas (ONU). Estas metodologías buscan maximizar el uso eficiente de los recursos naturales, minimizar las huellas ambientales dañinas y asegurar entornos de vida adecuados para las próximas generaciones. Para ello, las organizaciones deben hacer una adaptación responsable a las nuevas expectativas en demandas sociales, ambientales y regulatorias y también liderar estos procesos internos de transformación para impulsar la transformación interna e integrar la sostenibilidad en su composición estratégica y cultural.

En este sentido, el ensayo examina las conexiones entre la sostenibilidad como un factor clave en el proceso de producción de bienes, el consumo responsable y la gestión organizacional, el marco teórico y regulatorio relacionado, en términos de gestión, así como el marco teórico/organizacional de gestión, teoría y marco regulatorio que son la base para representar que las prácticas empresariales se han vuelto cruciales como un tema de preocupación en las aplicaciones empresariales recientes. En la actualidad, bajo condiciones de crisis ambiental y disminución de recursos, las entidades deben redefinir sus procesos de gestión para asegurar una producción en el futuro que se base en la producción limpia y el consumo sostenible. No es solo una reacción a demandas sociales o legales, sino también una apertura para impulsar el valor a

largo plazo y tener un impacto positivo en el medio ambiente y la vida humana. Porter y Kramer (2011) ilustraron con la noción de crear valor compartido que las empresas comprometidas con actividades éticas y sostenibles aseguran ventajas competitivas considerables con una combinación de rentabilidad económica y mayores retornos sociales y ambientales.

La producción ecológica se ha convertido en uno de los pilares clave de las organizaciones que desean maximizar su eficiencia y minimizar el impacto de sus operaciones en el entorno ambiental. Las malas consecuencias se deben principalmente a actividades industriales, estos impactos se minimizan significativamente a través de tecnologías limpias, eficiencia energética y gestión de residuos. Al adoptar modelos de economía circular (Stahel, 2016) como el de Unilever, los mejores ejemplos muestran que la producción sostenible puede generar considerables dólares porque pueden reducir los costos generales y volverse más eficientes. Hart (1995), en su Teoría de la Visión Basada en Recursos Naturales, afirma que la sostenibilidad es una inversión estratégica, no otro costo a pagar, para construir resiliencia organizacional ante problemas de suministro e incertidumbre del mercado. Stahel (2016) enfatiza aún más la economía circular como una nueva fuente de fondos, basada en el reciclaje y la reutilización de recursos. Sin embargo, la entrega de tales enfoques sostenibles es difícil. La resistencia organizacional al cambio (Kotter, 2012), considerada una de las barreras fundamentales en las estrategias de transformación de una empresa, en el caso del cambio hacia la fabricación sostenible, se conoce como la transición (Kotter, 2012). Para mitigar estas limitaciones, Senge (2006) sugiere el desarrollo de organizaciones inteligentes capaces de aprender y evolucionar de manera continua, incorporando la sostenibilidad en su cultura organizacional. Sin embargo, el consumo sostenible está remodelando radicalmente los mercados globales y las estrategias organizacionales. Según Kotler (2019), el 65% de los compradores,

especialmente en el mercado juvenil, eligen obtener productos que llevan una etiqueta ambiental, incluso a un costo más alto. Este cambio en el comportamiento del consumidor significa que las empresas deben reconsiderar su estrategia de marketing, productos y cadena de suministro. Empresas como Patagonia ilustran cómo ser sostenible puede servir como una ventaja competitiva. Por lo tanto, el valor que otorgan a la durabilidad del producto y el compromiso ambiental ha llevado a una lealtad significativa del consumidor y una posición de marca. Este fenómeno corresponde a la inteligencia ecológica de Goleman (2009), un concepto que describe la forma en que los consumidores de hoy basan sus decisiones de consumo en aspectos ambientales y éticos. Pero el cambio hacia el consumo sostenible también trae nuevos desafíos, en torno al acceso económico. Prahalad (2012) describe esto como una limitación de riesgos, sugiriendo que los productos sostenibles solo pueden desarrollarse en ciertos mercados de altos ingresos donde una forma más pequeña y frugal de innovación será el enfoque para crear productos sostenibles que puedan ofrecerse a la mayoría de las personas.

Diferentes modelos en teoría explican la transición hacia organizaciones sostenibles. La llamada Línea de Resultado (Elkington, 1997) argumenta que el resultado debe equilibrarse entre lo económico, social y ambiental. Otras iniciativas como la Economía del Donut de Raworth (2017) nos ofrecen un modelo de desarrollo que respeta los límites planetarios al tiempo que permite el bienestar social. Experiencias reales, como construir este modelo a partir del modelo en Ámsterdam, ilustran su viabilidad. Similar a la Teoría U de Scharmer (2018), donde una conciencia organizacional debe transformarse profundamente con un enfoque en observar y reflexionar sobre procesos y realidades organizacionales emergentes. Philips y otras empresas están utilizando este enfoque para pasar a modelos de negocio circulares con servicios sostenibles. Sin embargo, a pesar de estos avances, paradigmas convencionales como el modelo

de Friedman (1970), que era, por supuesto, el de maximizar las ganancias de la empresa como única Responsabilidad Social Empresarial (RSE), todavía existen. Pero cada vez está más claro que la sostenibilidad impulsa la innovación, la competitividad y la rentabilidad a largo plazo. Normas internacionales como ISO 14001, ISO 26000 y los Estándares GRI permiten la implementación sistemática de prácticas sostenibles.

## Antecedentes

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la práctica general de las organizaciones basada en principios éticos y sostenibles para la gestión exitosa a largo plazo de una empresa. Esta idea se refiere a los compromisos voluntarios de las organizaciones para influir de manera responsable y constructiva en su desempeño laboral, social, ambiental y económico. En ese momento, la RSE es un proceso de equilibrar el desarrollo y la expansión junto con la protección del medio ambiente, el bienestar social y una economía sostenible. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Internacional ha sido moldeada e influenciada por la globalización, la creciente preocupación ambiental y los grupos de interés. El uso de estándares globales ha permitido a las empresas establecer sistemáticamente el curso de sus esfuerzos de sostenibilidad y el estándar ISO 26000 sirve como una referencia ideal para guiar a las empresas en la incorporación de prácticas de RSE a lo largo del nivel estratégico de las empresas.

Este estándar establece las pautas para la aplicación, evaluación, mantenimiento y revisión de sus actividades sobre problemas sociales, económicos y ambientales. A medida que entran en juego muchos aspectos del medio ambiente —el uso de recursos naturales, las emisiones industriales, la gestión de residuos y las asociaciones con usuarios rurales—, el papel de las medidas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector agroindustrial se ha considerado un factor aún más importante. Varios trabajos han informado sobre el efecto de mejorar las estrategias de agricultura sostenible y producción industrial que incluyen la eficiencia en la utilización de recursos, la reducción de emisiones y la conservación de ecosistemas. En este sentido, Ingenio Manuelita S.A., como grupo en el sector agroindustrial que busca, entre otras cosas, producir azúcar, bioenergía o derivados de la caña de azúcar, ha estado adoptando prácticas ecológicas y enfoques dirigidos al desarrollo sostenible y socio-desarrollo dentro de su

esfera de autoridad. Es relevante en actividades como el desarrollo económico regional y la creación de empleo, el fortalecimiento de las líneas de producción, la implementación de programas sociales y ambientales, que son todos indicadores de la necesidad de unificar el modelo de gestión con el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Basado en los principios del estándar ISO 26000, es posible para las organizaciones diseñar herramientas que permitan la evaluación y el refuerzo de las actividades de RSE dentro de la organización. Tales estudios generan conocimientos cualitativos y cuantitativos sobre el estado actual de las prácticas empresariales que ayudan a establecer estrategias para apoyar la mejora sostenible organizacional y el compromiso corporativo con el desarrollo sostenible.

### **Características de la Población**

El trabajo agroindustrial de Ingenio Manuelita S.A., enfocado en el azúcar, la bioenergía y los derivados de la caña de azúcar, constituye la base fundamental para el desarrollo económico y social de la región a la que pertenece la empresa. Esta operación productiva incorpora aspectos sociales en relación con el bienestar de los empleados, las sociedades locales, los productores relacionados con la cadena de suministro y otros interesados, basándose en la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ingenio Manuelita S.A. tiene como objetivo permanente proporcionar valor compartido, fomentar condiciones de trabajo decentes, la estabilidad social, así como el desarrollo comunitario en los municipios bajo su ámbito de control (en particular el Valle del Cauca y otras áreas productivas del país). La empresa desempeña un papel fundamental en la generación de empleo directo e indirecto, a través de su operación, atendiendo a trabajadores, contratistas y pequeños y medianos productores para la agroindustria de la caña de azúcar. Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Ingenio Manuelita S.A. benefician a la población que incluye empleados, familias de trabajadores, comunidades rurales cercanas a los cultivos y plantas industriales; proveedores locales; y organizaciones comunitarias. Estas poblaciones exhiben dinámicas socioeconómicas y contextuales variadas, características de las regiones de ocupaciones agroindustriales, donde el trabajo agrícola proporciona un sustento y desarrollo económico local. La empresa también crea programas que mejoran el medio ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales y la preservación de los ecosistemas, lo que beneficia la calidad de vida de las personas en estos ámbitos. En este sentido, la relación de Ingenio Manuelita S.A. y la población en general es una de corresponsabilidad, sostenibilidad y desarrollo local que se enmarca en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Presentación de la Empresa Ingenio Manuelita S.A.**

El Ingenio Manuelita S.A. fue elegido para ser analizado y evaluado como una organización representativa en la economía agroindustrial colombiana después de más de 150 años de evolución empresarial según la norma ISO 26000, de modo que se pueda utilizar un instrumento de entrevista. La empresa ha sido significativa para el desarrollo productivo del país desde sus inicios, convirtiéndose en uno de los grandes actores en la producción de azúcar, bioenergía, alcohol carburante y otros derivados de la caña de azúcar, contribuyendo en gran medida a la seguridad alimentaria y energética y al desarrollo económico regional y nacional. Integrada con los procesos integrados de producción eficiente, la sostenibilidad ambiental de la empresa, la innovación tecnológica y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) han aumentado su competitividad dentro de la industria agroindustrial latinoamericana, siendo esta la característica del propio Ingenio Manuelita S.A.

La organización ha orientado su enfoque del modelo de negocio hacia la generación de valor compartido, ya que se reconoce que el crecimiento empresarial debe estar en consonancia con el bienestar social, protegiendo el medio ambiente y asegurando el desarrollo económico sostenible y el desarrollo de estos territorios también. En el aspecto ambiental, la empresa se ha centrado en el uso eficiente de los recursos naturales, optimizando el uso del agua y la energía, reduciendo las emisiones y utilizando tecnologías limpias en los procesos industriales. Estas medidas también se han basado en la respuesta, no solo a la presión regulatoria, sino también de acuerdo con la visión de la corporación hacia la sostenibilidad a largo plazo y los efectos ambientalmente amigables derivados de las actividades agroindustriales. En el ámbito social, Ingenio Manuelita S.A. fomenta el cultivo del valor del capital humano en la creación de nuevos niveles de empleo, formación y educación, condiciones de trabajo seguras y programas de

bienestar de la empresa. También mantiene una relación continua con los barrios en su periferia, que en su mayoría consisten en el Valle del Cauca y otras regiones productivas de la nación. La empresa emplea proyectos relacionados con el desarrollo comunitario, la educación, la inclusión social y el fortalecimiento de las comunidades productivas locales. En cuanto a la gobernanza corporativa, la corporación se ha guiado por la ética empresarial, la transparencia, la regulación y la política de bienestar público en sus sistemas de gestión. Ingenio Manuelita S.A. tiene una dirección a largo plazo basada en la competitividad sostenible, esfuerzos creativos continuos y siguiendo las mejores prácticas internacionales en torno al medio ambiente, social y gobernanza (ESG). Desde tales puntos de vista, la alineación con las directrices de la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es un sistema de referencia fundamental para mejorar el desempeño de la RSE y reforzar su dedicación al desarrollo sostenible.

Por lo tanto, Ingenio Manuelita S.A. es un caso de estudio apropiado para la consideración académica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del sector agroindustrial colombiano debido a la dirección, las implicaciones sociales y económicas de su negocio y su transformación continua hacia modelos de negocio cada vez más sostenibles y responsables, consistentes con las trayectorias globales de desarrollo sostenible.

### **Justificación de la Elección**

Ingenio Manuelita S.A. fue seleccionada porque:

- Es una empresa real de la región del estudiante.
- Cuenta con direccionamiento estratégico claro (misión, visión, valores).
- Dispone de políticas y reportes públicos de sostenibilidad que permiten evaluar las materias fundamentales de la ISO 26000.

- Tiene presencia consolidada en temas de RSE, desarrollo comunitario, programas ambientales y relaciones laborales.
- Facilita la recolección de información verificable y útil para el análisis académico.

Estas condiciones aseguran que el instrumento de entrevista genere datos aplicables a la planificación estratégica y a la evaluación del cumplimiento de la ISO 26000 y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **Misión**

Producir soluciones agroindustriales sostenibles con innovación, calidad y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo de los grupos de interés, el territorio y la competitividad del sector.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el sector agroindustrial latinoamericano, destacándose por su gestión responsable, ética, tecnológica y orientada a la sostenibilidad.

### **Valores Corporativos**

Integridad, Responsabilidad social, Respeto, Transparencia, Innovación, Compromiso ambiental.

## Estructura Organizacional

**Figura 3**

*Estructura de gobierno corporativo de Ingenio Manuelita S.A.*



*Nota.* Tomado de Ingenio Manuelita S.A. (s. f.). <https://www.manuelita.com/gobierno-corporativo/>

### **Ingenio Manuelita S.A. permite**

- Aplicar el instrumento basado en las 7 materias fundamentales de la ISO 26000.
- Integrar información verificable para construir indicadores.
- Evaluar la relación entre RSE y los ODS.

- Desarrollar un análisis alineado con la planificación estratégica desde la realidad empresarial regional.

**Tabla 1***Aplicación del Instrumento*

N.º	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	¿La empresa realiza rendición de cuentas de manera transparente hacia sus grupos de interés?	Escala 1 – 5 (1 = Nada transparente / 5 = Totalmente transparente)
2	¿La empresa cuenta con políticas que previenen la discriminación y promueven el respeto a la igualdad?	Sí / No / No estoy seguro
3	¿La empresa cuenta con políticas formales de responsabilidad social y sostenibilidad claramente documentadas?	Sí / No / Parcialmente
4	¿Existen canales formales para denunciar violaciones a los derechos humanos (acoso, abuso, discriminación, etc.)?	Sí / No / No lo sé
5	¿La empresa brinda condiciones laborales seguras y con protocolos documentados de seguridad y salud en el trabajo?	Sí / No / Parcialmente
6	¿La organización ejecuta programas de manejo de residuos (reducción, reciclaje, reutilización, tratamiento)?	Sí / No / Parcialmente
7	¿Se miden y reportan indicadores ambientales como consumo de energía, agua, residuos o emisiones?	Sí / No / No tengo información
8	¿La empresa cuenta con políticas anticorrupción y ética empresarial claras?	Sí / No / Parcialmente

9	¿Se promueve el cumplimiento de criterios éticos y de sostenibilidad dentro de los proveedores?	Escala 1 – 5 (1 = No se promueve / 5 = Se promueve de manera activa)
10	¿La empresa garantiza la calidad e inocuidad de los productos o servicios entregados al cliente?	Sí / No / Parcialmente
11	¿Existen mecanismos para recibir, procesar y dar respuesta a reclamos de clientes?	Sí / No / No conozco
12	¿La empresa desarrolla programas sociales, educativos, económicos o ambientales en beneficio de la comunidad donde opera?	Sí / No / Parcialmente
13	¿Se evalúa periódicamente el impacto social de los programas realizados en la comunidad?	Sí / No / No tengo información

*Nota.* Se aplica el instrumento por medio de formulario de Google, link:

<https://forms.gle/Scq1QX9kPJHcaFXJA>

## **Tabla 2**

### *Socialización de Resultados*

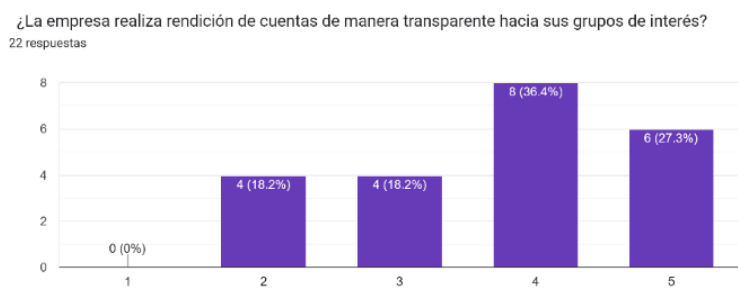
Cargo	Número de Personas	Porcentaje
Operarios de planta / campo	8	36%
Técnicos operativos	4	18%
Personal administrativo	5	23%
Supervisores / Coordinadores	3	14%
Personal directivo	2	9%
Total	22	100%

*Nota.* La información presentada corresponde a los resultados obtenidos del instrumento de diagnóstico aplicado a 22 colaboradores de Ingenio Manuelita S.A., pertenecientes a distintos niveles organizacionales. Los porcentajes reflejan la distribución proporcional de la muestra total.

## Resultados de Cada Pregunta Realizada

### Figura 4

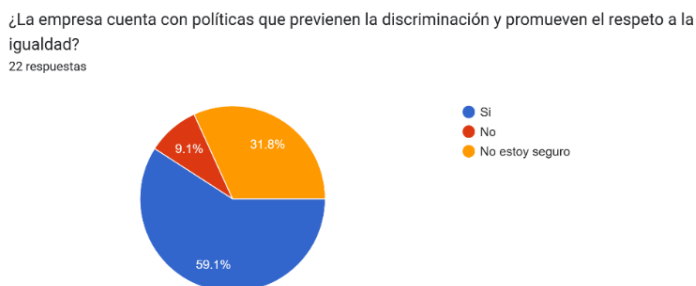
*Pregunta 1, ¿La empresa realiza rendición de cuentas de manera transparente hacia sus grupos de interés?*



*Nota.* Se aprecia una percepción favorable en la cuenta de rendición y la transparencia lo que implica que hay indicios en el sentido de tener mecanismos institucionales para llevar a cabo la cuenta de rendición orientados a la comunicación de la empresa con sus grupos de interés y a reforzar la confianza empresarial.

### Figura 5

*Pregunta 2, ¿La empresa cuenta con políticas que previenen la discriminación y promueven el respeto a la igualdad?*

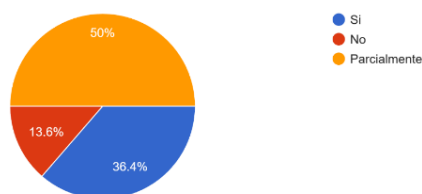


*Nota.* Los resultados permiten deducir que la empresa promueve entornos laborales basados en el respeto, la inclusión y la equidad que refuerzan la práctica organizativa con criterios de derechos humanos y responsabilidad social empresarial.

## Figura 6

*Pregunta 3, ¿La empresa cuenta con políticas formales de responsabilidad social y sostenibilidad claramente documentadas?*

¿La empresa cuenta con políticas formales de responsabilidad social y sostenibilidad claramente documentadas?  
22 respuestas

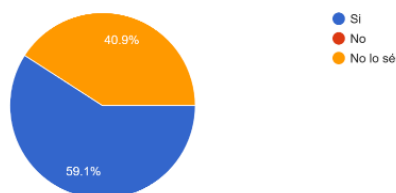


*Nota.* Los resultados reafirman que hay un reconocimiento institucional de que existen políticas corporativas orientadas a la sostenibilidad que evidencian criterios de sostenibilidad en la práctica a través de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza dentro de la dirección estratégica de la empresa.

## Figura 7

*Pregunta 4, ¿Existen canales formales para denunciar violaciones a los derechos humanos (acoso, abuso, discriminación, etc.)?*

¿Existen canales formales para denunciar violaciones a los derechos humanos (acoso, abuso, discriminación, etc.)?  
22 respuestas

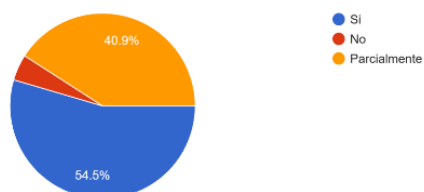


*Nota.* Se aprecia la existencia de mecanismos formales de denuncia; sin embargo, el nivel de desconocimiento que presentan algunos colaboradores indica la necesidad de reforzar los procesos comunicativos.

## Figura 8

*Pregunta 5, ¿La empresa brinda condiciones laborales seguras y con protocolos documentados de seguridad y salud en el trabajo?*

¿La empresa brinda condiciones laborales seguras y con protocolos documentados de seguridad y salud en el trabajo?  
22 respuestas

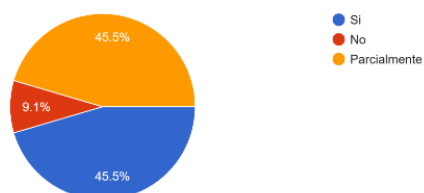


*Nota.* La percepción de las condiciones laborales y la implementación de protocolos de seguridad laboral es positiva, lo que demuestra el cumplimiento de las normativas legales vigentes y el compromiso institucional con el bienestar integral del talento humano.

## Figura 9

*Pregunta 6, ¿La organización ejecuta programas de manejo de residuos (reducción, reciclaje, reutilización, tratamiento)?*

¿La organización ejecuta programas de manejo de residuos (reducción, reciclaje, reutilización, tratamiento)?  
22 respuestas

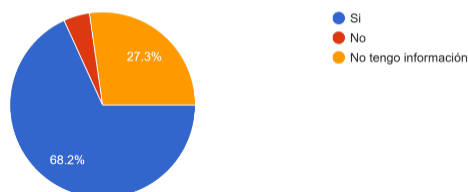


*Nota.* Existen indicios de que la organización ha avanzado en la implementación de estrategias de gestión ambiental, especialmente en procesos documentales asociados a la reducción, reutilización y reciclado que ayuden a mejorar la sostenibilidad operacional y ambiental de la organización.

## Figura 10

*Pregunta 7, ¿Se miden y reportan indicadores ambientales como consumo de energía, agua, residuos o emisiones?*

¿Se miden y reportan indicadores ambientales como consumo de energía, agua, residuos o emisiones?  
22 respuestas

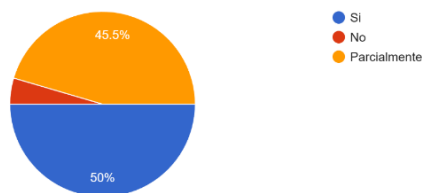


*Nota.* Sí hay medido ambientalmente; sin embargo, hay un componente de desconocimiento por parte de algunos colaboradores, que significa mejorar oportunidades en el proceso de socialización de resultados y mejorar la cultura ambiental de la organización.

## Figura 11

*Pregunta 8, ¿La empresa cuenta con políticas anticorrupción y ética empresarial claras?*

¿La empresa cuenta con políticas anticorrupción y ética empresarial claras?  
22 respuestas

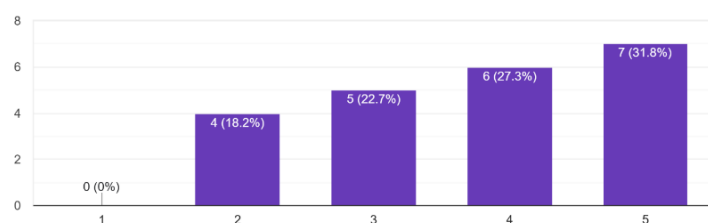


*Nota.* Los resultados muestran la existencia de un marco de lineamientos de ética corporativa que ayudan a fortalecer la transparencia, la conducta organizativa responsable y la prevención de riesgos de tipo reputacional.

## Figura 12

*Pregunta 9, ¿Se promueve el cumplimiento de criterios éticos y de sostenibilidad dentro de los proveedores?*

¿Se promueve el cumplimiento de criterios éticos y de sostenibilidad dentro de los proveedores?  
22 respuestas

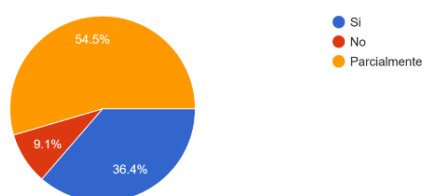


*Nota.* Se evidencia que la organización promueve criterios de sostenibilidad y de ética de negocio entre su red de proveedores, lo que ayuda a fortalecer el funcionamiento responsable de la cadena de valor.

## Figura 13

*Pregunta 10, ¿La empresa garantiza la calidad e inocuidad de los productos o servicios entregados al cliente?*

¿La empresa garantiza la calidad e inocuidad de los productos o servicios entregados al cliente?  
22 respuestas

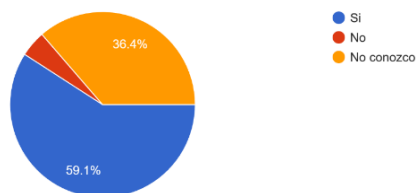


*Nota.* Los resultados muestran una percepción positiva del cumplimiento de estándares de calidad, lo que ayuda a equipos de la confianza en el mercado y competitividad de la organización.

## Figura 14

*Pregunta 11, ¿Existen mecanismos para recibir, procesar y dar respuesta a reclamos de clientes?*

¿Existen mecanismos para recibir, procesar y dar respuesta a reclamos de clientes?  
22 respuestas

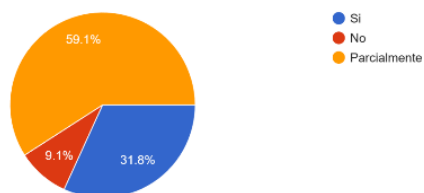


*Nota.* Se evidencia que existe un mecanismo de atención a clientes; sin embargo, existen oportunidades de mejora en la socialización de este tipo de procesos a nivel interno organizacional.

## Figura 15

*Pregunta 12, ¿La empresa desarrolla programas sociales, educativos, económicos o ambientales en beneficio de la comunidad donde opera?*

¿La empresa desarrolla programas sociales, educativos, económicos o ambientales en beneficio de la comunidad donde opera?  
22 respuestas

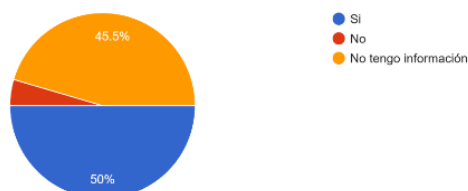


*Nota.* Los resultados evidenciaron la elaboración de las iniciativas sociales orientadas a la potenciación del desarrollo territorial, el fortalecimiento del bienestar de las comunidades y la sostenibilidad en la práctica social empresarial.

## Figura 16

*Pregunta 13, ¿Se evalúa periódicamente el impacto social de los programas realizados en la comunidad?*

¿Se evalúa periódicamente el impacto social de los programas realizados en la comunidad?  
22 respuestas



*Nota.* Se pone de manifiesto que la medición del impacto social se hace de una forma parcial y se reconoce como una vía estratégica de potenciación para la mejora continua de la gestión social empresarial.

## Interpretación

La aplicación del instrumento basado en la norma ISO 26000 permitió obtener una visión clara del estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización evaluada. En términos generales, los resultados evidencian que la empresa presenta un nivel de cumplimiento medio–alto en la mayoría de los aspectos evaluados, especialmente en áreas relacionadas con ética empresarial, relación con el cliente y cumplimiento normativo. Los participantes reconocen la existencia de políticas y prácticas formales orientadas a la transparencia, la calidad de los productos/servicios y la construcción de relaciones responsables con proveedores y consumidores, lo cual refleja un enfoque de gestión alineado con los principios de conducta justa y gobernabilidad responsable.

Sin embargo, el análisis también revela una tendencia común en empresas que ya han avanzado en RSE: las prácticas existen, pero no todos los actores las conocen o participan activamente en ellas. Esto se evidencia en temas como la gestión ambiental, programas comunitarios y canales de denuncia, en los que algunos colaboradores manifestaron desconocimiento. Esta brecha entre implementación y socialización afecta la percepción interna del desempeño organizacional, aun cuando las políticas estén formalmente establecidas.

De manera general, puede afirmarse que la empresa cuenta con una base sólida para el cumplimiento de la ISO 26000, pero requiere fortalecer la comunicación interna, la participación de los grupos de interés y la difusión de resultados e indicadores. Esto implica que el reto estratégico no es únicamente seguir ejecutando acciones, sino garantizar que:

- Sean conocidas por toda la organización.
- Generen identidad y sentido de pertenencia.
- Permitan medir y mostrar su impacto real.

- Diagnóstico y Planificación Estratégica RSE – Ingenio Manuelita S.A

## **Evaluación Inicial**

### ***Revisión de la Condición Actual***

Con base en los resultados obtenidos a partir de instrumentos de recolección de información aplicados a los grupos de interés del Ingenio Manuelita S.A., se identifican oportunidades de fortalecimiento en la implementación de los lineamientos establecidos en la norma ISO 26000, particularmente en los ejes de comunicación organizacional, sostenibilidad ambiental, gobernanza y relacionamiento con stakeholders.

### **Fortalezas Identificadas**

- El 85% de los encuestados siente que la política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es explícita y bien comunicada en la organización.
- El 90% percibe el cumplimiento de las normas laborales, las condiciones de seguridad y el bienestar ocupacional.
- El 88% cree que los productos cumplen con los estándares de calidad y los procesos de producción responsables.
- El 80% valora positivamente las oportunidades de capacitación, educación y desarrollo profesional que la empresa promueve áreas de mejora detectadas
- 30 % manifiesta desconocimiento sobre los canales de divulgación de información relacionada con las estrategias de RSE.
- 28 % no identifica con claridad las prácticas asociadas a la competencia leal y ética empresarial.
- 32 % no reconoce de manera visible las acciones implementadas para la reducción del impacto ambiental.

- 25 % desconoce programas o prácticas internas relacionadas con reciclaje, economía circular o gestión integral de residuos.

Este diagnóstico evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación estratégica, sensibilización ambiental y participación de los grupos de interés en las iniciativas de responsabilidad social empresarial, con el fin de consolidar una cultura organizacional basada en la sostenibilidad, la transparencia y la mejora continua

## Árbol de Problemas

**Figura 17**

*Árbol de causas y consecuencias de la implementación estratégica incompleta de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A.*



*Nota.* Elaboración propia con base en los resultados del instrumento de diagnóstico aplicado a colaboradores de Ingenio Manuelita S.A., en el marco del análisis de la implementación de la norma ISO 26000.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional evidencian que Ingenio Manuelita S.A. presenta un nivel de cumplimiento medio-alto frente a las materias

fundamentales de la norma ISO 26000. Sin embargo, el análisis también reveló brechas relevantes entre la existencia de políticas formales de Responsabilidad Social Empresarial y el nivel de apropiación, conocimiento y participación de los diferentes grupos de interés.

Estas brechas, identificadas principalmente en la comunicación interna, la medición de impactos y la socialización de las acciones de RSE, constituyen el punto de partida para el presente ejercicio de planificación estratégica, el cual busca transformar los hallazgos del diagnóstico en objetivos, estrategias y acciones concretas alineadas con la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Cuadro de Stakeholders

**Tabla 3**

*Cuadro de Stakeholders influenciado en niveles y determinando estrategias de gestión*

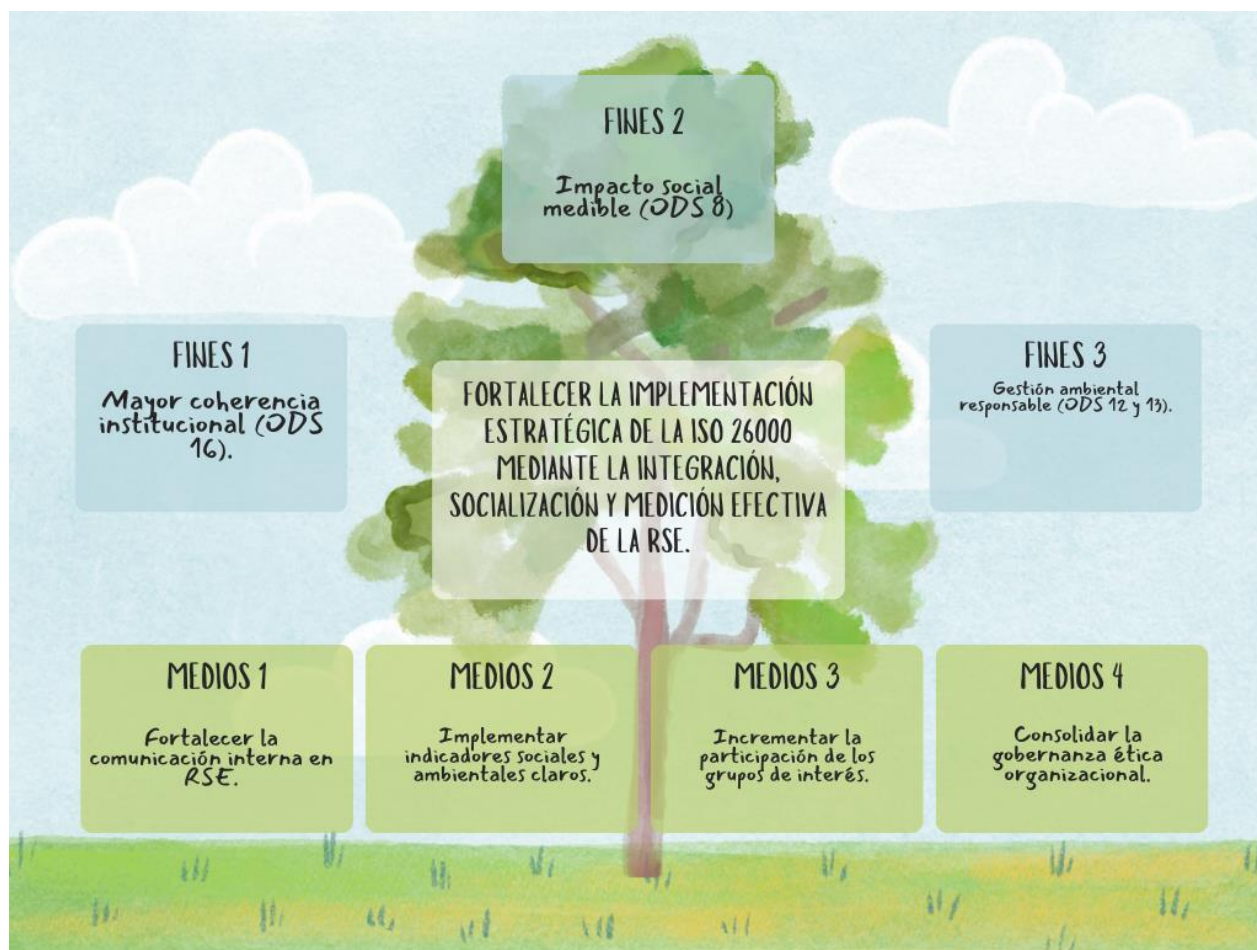
Stakeholders	Nivel de Influencia	Nivel de Interés	Estrategia de Gestión
Empleados / Colaboradores	Alto	Alto	Gestionar de cerca – Comunicación directa, bienestar laboral, capacitación continua
Comunidades Locales (Zonas de influencia – Valle del Cauca y regiones productivas)	Alto	Alto	Gestionar de cerca – Programas sociales, inversión comunitaria, diálogo permanente
Clientes / Compradores (Industria alimentaria y mercados internacionales)	Alto	Alto	Mantener satisfecho – Comunicación de valor, certificaciones de calidad y sostenibilidad
Proveedores y Productores de Caña	Alto	Alto	Gestionar de cerca – Alianzas productivas, formación en sostenibilidad, fortalecimiento de cadena de valor
Accionistas / Inversionistas	Alto	Medio	Mantener satisfecho – Rentabilidad sostenible, reportes ESG, generación de valor a largo plazo

Gobierno Local, Regional y Nacional	Alto	Medio	Mantener satisfecho – Cumplimiento normativo, cooperación institucional, desarrollo regional
Organizaciones Ambientales y Sociales	Medio	Alto	Mantener informado – Transparencia ambiental, participación en proyectos sostenibles
Medios de Comunicación	Medio	Medio	Monitorear – Gestión estratégica de comunicación, informes de sostenibilidad
Competidores del Sector Agroindustrial	Medio	Bajo	Monitorear – Benchmarking sectorial, innovación y diferenciación sostenible
Organismos Certificadores y Entidades de Control	Alto	Medio	Mantener satisfecho – Cumplimiento de estándares internacionales, auditorías y mejora continua

## Árbol de Objetivos

**Figura 18**

*Árbol de objetivos para el fortalecimiento de la implementación estratégica de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A.*



*Nota.* Elaboración propia con base en el árbol de problemas identificado en el diagnóstico institucional, donde se establecen los medios estratégicos y fines esperados alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8, 12, 13 y 16) y los lineamientos de la norma ISO 26000.

## Mapa de Estrategias

**Figura 19**

*Mapa estratégico para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial bajo los lineamientos de la norma ISO 26000 en Ingenio Manuelita S.A.*



*Nota.* Elaboración propia basada en el diagnóstico organizacional y el árbol de objetivos, estructurada bajo un enfoque de mapa estratégico por perspectivas, que articula las iniciativas de RSE con los lineamientos de la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El diagnóstico permitió identificar que Ingenio Manuelita S.A. cuenta con políticas, programas y estructuras formales de Responsabilidad Social Empresarial alineadas con la norma

ISO 26000. No obstante, persiste una brecha entre el discurso institucional y la apropiación real de dichas prácticas por parte de los grupos de interés, especialmente a nivel interno.

Esta situación plantea un reto ético importante, ya que la RSE no debe limitarse a la existencia de documentos o programas, sino que requiere coherencia, participación y medición de impactos reales. La planificación estratégica propuesta busca cerrar esta brecha, fortaleciendo la transparencia, la comunicación y la integración de la RSE como un eje transversal de la gestión organizacional.

### **Formulación del Plan Estratégico**

Dimensiones priorizadas para el plan estratégico:

- Gobernanza organizacional
- Derechos Humanos
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

### **Gobernanza Organizacional**

El Ingenio Manuelita S.A. fortalece su gobernanza mediante la implementación de políticas de transparencia, ética empresarial, cumplimiento normativo y rendición de cuentas, garantizando una gestión organizacional alineada con estándares nacionales e internacionales.

## **Derechos Humanos**

La organización promueve el respeto por los derechos humanos mediante políticas de no discriminación, igualdad de oportunidades, inclusión laboral y respeto por la dignidad humana, garantizando condiciones laborales seguras y justas para todos sus colaboradores y contratistas.

## **Prácticas Laborales**

El Ingenio Manuelita S.A. desarrolla programas de bienestar laboral, capacitación continua, seguridad y salud en el trabajo, fortaleciendo el desarrollo integral del talento humano y promoviendo ambientes laborales seguros y productivos.

## **Medio Ambiente**

La empresa implementa estrategias de sostenibilidad ambiental orientadas al uso eficiente del agua, reducción de emisiones, gestión de residuos, optimización energética y adopción de tecnologías limpias dentro de sus procesos productivos.

## **Prácticas Justas de Operación**

La organización promueve la competencia leal, la prevención de la corrupción, el cumplimiento de normas legales y la transparencia en las relaciones comerciales con proveedores, clientes y aliados estratégicos.

## **Asuntos de Consumidores**

El Ingenio Manuelita S.A. garantiza la calidad, inocuidad y trazabilidad de sus productos, cumpliendo estándares técnicos, sanitarios y regulatorios, promoviendo relaciones comerciales responsables y transparencia en la información entregada a los clientes.

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

La empresa promueve el desarrollo social mediante programas comunitarios, fortalecimiento de cadenas productivas locales, apoyo a comunidades rurales y generación de empleo sostenible en sus zonas de influencia.

## Plan de Acción y Seguimiento

**Figura 20**

*Plan de acción y seguimiento para la implementación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial en Ingenio Manuelita S.A.*

Elementos de comparación	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo - Indicador
<b>Gobernanza Organizacional</b>	Fortalecer la gobernanza organizacional mediante la integración efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial en los procesos de toma de decisiones y en la cultura organizacional.	Diseñar e implementar un sistema formal de gobernanza en RSE que articule políticas, roles, responsabilidades y mecanismos de seguimiento, asegurando la participación activa de los grupos de interés internos.	Mediano plazo (12 a 18 meses). Porcentaje de decisiones estratégicas que incorporan criterios de RSE documentados. Nivel de conocimiento interno sobre políticas de RSE (medido a través de encuestas).
<b>Prácticas Laborales</b>	Incrementar el nivel de apropiación, participación y compromiso de los colaboradores con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Desarrollar programas permanentes de formación, comunicación interna y participación colaborativa en iniciativas sociales, éticas y ambientales alineadas con la ISO 26000.	Corto y mediano plazo (6 a 12 meses). Porcentaje de colaboradores capacitados en RSE y ética empresarial. Nivel de participación en programas internos de RSE.
<b>Medio Ambiente</b>	Optimizar la gestión ambiental de la organización, fortaleciendo la medición, control y comunicación de los impactos ambientales derivados de la operación.	Implementar un sistema integral de medición de impactos ambientales que permita la toma de decisiones basada en datos, la mejora continua y la transparencia frente a los grupos de interés.	Mediano y largo plazo (18 a 24 meses). Reducción porcentual de impactos ambientales críticos (emisiones, consumo de agua y energía). Número de informes ambientales divulgados a los grupos de interés.
<b>Prácticas Justas de Operación y Ética Empresarial</b>	Consolidar una cultura organizacional ética basada en la transparencia, la integridad y el cumplimiento normativo.	Diseñar, implementar y socializar un Código de Ética institucional, acompañado de mecanismos de control, denuncia y seguimiento.	Corto plazo (6 meses). Código de Ética aprobado, divulgado y aplicado. Número de colaboradores capacitados en ética empresarial.

*Nota.* Elaboración propia basada en el mapa estratégico y el árbol de objetivos, que articula los ejes de gobernanza organizacional, prácticas laborales, medio ambiente y prácticas justas de operación, estableciendo metas, indicadores y horizontes temporales para la consolidación de la RSE bajo los lineamientos de la norma ISO 26000.

## **La planificación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Ingenio Manuelita S.A.**

Se basa en el diagnóstico organizacional que se realizó bajo las directrices de la norma ISO 26000, las necesidades de las partes interesadas y la evaluación social, ambiental y económica. Estos objetivos representan un instrumento estratégico para mejorar el desarrollo sostenible de las empresas, la competitividad de la empresa y la creación de valor compartido en el territorio. Actualmente, las empresas agroindustriales enfrentan más desafíos regulatorios, ambientales y sociales que las obligan a trabajar en el marco de gestión de la sostenibilidad. En este tipo de enfoque, Ingenio Manuelita S.A. identifica la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un instrumento estratégico transversal para gestionar los efectos directos de sus actividades productivas, mejorar su reputación corporativa y asegurar la presencia duradera de sus productos en el mercado. El plan estratégico de RSE se impulsa mediante un enfoque sistémico e incluye siete dominios que se establecieron en la ISO 26000: a) gobernanza organizacional, b) derechos humanos, c) prácticas laborales, d) el medio ambiente, e) prácticas operativas justas, f) asuntos de consumidores y g) participación activa y desarrollo comunitario. Proporciona la infraestructura para administrar de manera integral la responsabilidad social para la gestión empresarial en su totalidad y para alinear un negocio con una organización de acuerdo con las demandas sociales, ambientales y económicas del entorno. Desde el punto de vista estratégico, intenta incorporar la sostenibilidad a nivel corporativo de Ingenio Manuelita S.A., incluyendo estimular la toma de decisiones responsables, la gestión eficiente de los recursos naturales, el desarrollo de recursos humanos, el fortalecimiento del capital humano y el aumento de conexiones transparentes con las partes interesadas. También establece sistemas para evaluar, monitorear y mejorar continuamente que facilitan medir el efecto de las acciones que tomamos.

## **Objetivo Estratégico del Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

Mejorar la gestión general de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Ingenio Manuelita S.A. mediante la implementación de programas sensibles al medio ambiente, como el desarrollo social y comunitario y el fortalecimiento organizacional, la creación de valor económico responsable y la contribución a la promoción del desarrollo sostenible del territorio y el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad empresarial.

## **Enfoque Estratégico del Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

El plan estratégico de RSE de Ingenio Manuelita S.A. se basa en tres elementos estratégicos:

- **Sostenibilidad Ambiental:** enfocado en reducir los impactos ambientales mediante el uso efectivo de los recursos naturales, la disposición sostenible de residuos y la tecnología limpia.
- **Desarrollo Social y Comunitario:** que enfatiza la importancia de mejorar el bienestar laboral, la prosperidad comunitaria y la provisión de empleo de manera sostenible.
- **Gobernanza y Ética Empresarial:** con énfasis en mejorar la transparencia, el comportamiento ético, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las leyes.

## **Programas Estratégicos del Plan de RSE**

### **Programa 1. Mejora de la Gobernanza Organizacional y la Ética Empresarial**

El objetivo de este programa es construir una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética corporativa y la responsabilidad empresarial. Apunta a fortalecer los sistemas de control interno, prevenir la corrupción y fomentar buenos comportamientos empresariales. Las acciones significativas incluyen la introducción de programas de capacitación en ética corporativa, el refuerzo de los canales de comunicación organizacional y la promoción de políticas de cumplimiento normativo.

### **Programa 2. Gestión Ambiental y Producción Sostenible**

Este programa se centra en reducir los impactos ambientales de las actividades agroindustriales mediante la optimización del consumo de agua, la conservación de energía, la minimización de emisiones contaminantes y el aseguramiento del tratamiento integrado de residuos. También intenta elevar el perfil ambiental de la empresa. Esto fomenta prácticas empresariales sostenibles dentro de los trabajadores de la empresa, proveedores y comunidades.

### **Programa 3. Desarrollo del Talento Humano y Bienestar Laboral**

Este programa se enfoca en el desarrollo del capital humano, incluyendo condiciones de trabajo decentes, capacitación continua, estrategia de bienestar organizacional y fortalecimiento del ambiente laboral. La adopción de este programa también ayuda a expandir la productividad organizacional y mejorar el compromiso laboral.

### **Programa 4: Desarrollo Social y Relaciones Comunitarias**

Este programa tiene como objetivo reforzar el vínculo entre Ingenio Manuelita S.A. y las comunidades donde está activo, mediante el establecimiento de programas sociales, proyectos de

desarrollo comunitario y la construcción de cadenas productivas locales. También estimula el empleo indirecto y el desarrollo económico territorial.

### ***Desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación del plan***

El monitoreo del Plan Estratégico de RSE se llevará a cabo mediante el establecimiento de indicadores de gestión, auditorías internas, evaluación regular de las mediciones de desempeño y la creación de informes de sostenibilidad para medir la efectividad de las decisiones operativas tomadas y verificar la calidad del sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

### ***El efecto esperado del plan de RSE***

La realización del Plan Estratégico de RSE ayudará a Ingenio Manuelita S.A. a avanzar en su posición como una empresa sostenible, y también, a aumentar su competitividad corporativa, crear confianza entre sus partes interesadas y contribuir al desarrollo territorial en el desarrollo económico, social y ambiental. También ayudará a establecer un modelo de negocio responsable, que cumpla con los principios de sostenibilidad y ética corporativa y que apunte a lograr el desarrollo sostenible asociado con la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permitió evidenciar que la Responsabilidad Social Empresarial constituye un elemento estratégico fundamental para la sostenibilidad y competitividad del Ingenio Manuelita S.A. En un entorno global caracterizado por mayores exigencias ambientales, sociales y de gobernanza, la integración de la RSE dentro del direccionamiento estratégico empresarial deja de ser una opción para convertirse en una necesidad organizacional. La adopción de lineamientos basados en la norma ISO 26000 permite fortalecer la gestión corporativa, mejorar la toma de decisiones y consolidar relaciones sólidas con los grupos de interés, como lo establecen los lineamientos de responsabilidad social (ISO, 2010).

El diagnóstico realizado evidencia que el Ingenio Manuelita S.A. cuenta con fortalezas significativas en materia de cumplimiento normativo, calidad de procesos productivos, condiciones laborales y programas de formación del talento humano. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento de la comunicación interna y externa de las estrategias de RSE, la visibilización de las acciones ambientales y la apropiación de prácticas sostenibles por parte de todos los actores organizacionales y comunitarios.

Asimismo, se concluye que la implementación de un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial permitirá al Ingenio Manuelita S.A. fortalecer su posicionamiento como organización socialmente responsable, promoviendo la generación de valor compartido entre la empresa, las comunidades, el medio ambiente y el desarrollo económico regional. La sostenibilidad empresarial no solo contribuye a la reducción de impactos ambientales y sociales

negativos, sino que también impulsa la innovación, la eficiencia operativa y la competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Desde una perspectiva social, el fortalecimiento de las estrategias de RSE favorece el desarrollo comunitario, la generación de empleo digno, el fortalecimiento de las cadenas productivas locales y la construcción de relaciones de confianza con las comunidades del área de influencia. En el ámbito ambiental, la adopción de prácticas sostenibles orientadas a la optimización del uso de recursos naturales, la reducción de emisiones y la gestión responsable de residuos contribuye directamente a la protección de los ecosistemas y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por último, la integración de la norma ISO 26000 como referente estratégico permite al Ingenio Manuelita S.A. comprender y gestionar de manera integral los impactos positivos y negativos derivados de sus operaciones, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo. Las organizaciones que adoptan este enfoque fortalecen su reputación corporativa, generan mayor confianza entre sus stakeholders y consolidan su permanencia en el mercado. En este sentido, la responsabilidad social empresarial debe asumirse como un compromiso permanente y como una oportunidad estratégica para construir un modelo empresarial más ético, resiliente, competitivo y orientado al desarrollo sostenible de la sociedad.

### Referencias Bibliográficas

- Alcívar Espín, R. A. (2015). *Modelo de gestión para el despliegue de estrategias organizacionales para empresas de clase mundial: Estudio de caso Nestlé Purina Pet Care Company (NPPC)* [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/11366>
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable: Sector cacao, Estado Sucre, Venezuela. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99.
- Díaz Patiño, L. M. (2008). *Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Uniandes. <http://hdl.handle.net/1992/9814>
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144.
- Gioffreda, C. (2019). Los pilares del pensamiento estratégico: La negociación, la compulsión y la destrucción aplicado al caso argentino. *Revista de Reflexión y Análisis Político*, 24(2), 331–352.
- 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* [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. Repositorio RIUC. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2019). Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social universitaria. En *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia* (pp. 77–119).
- Ingenio Manuelita S.A. (s. f.). *Manuelita: Transformamos los recursos naturales en alimentos y energía*. <https://www.manuelita.com/>
- León, M., & León, R. (2018). Gestión de la responsabilidad social empresarial del sector alimentario venezolano y ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29.
- Medina Barrera, M., & Moreno Castañeda, C. (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro Pneumatic S.A.* [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1140>
- Muñoz Díaz, E. A., & Quinteros Porras, M. V. (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* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/f07554ab-567a-4232-8342-1d62a4eb03dd>
- 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.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico: Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2), 328–343.