

Diagnóstico y Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para YES BPO

S.A.S

Jhonny Arley Cruz Triana

Khristian Ramírez Gómez

Luis Alexander Hernández Moreno

Marcio Zamir Mosquera Duarte

Michael Eduardo Chaves Riaño

Asesor

Mauricio Alexander 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

2026

Mauricio Alexander Cruz Pulido

Duván Antonio Reyes Lugo

Jurado

Jurado

Resumen

El documento presenta el desarrollo de un diagnóstico y una propuesta estratégica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llevada a cabo en el entorno empresarial YES BPO S.A.S., utilizando como referente la norma ISO 26000. Inicialmente, el trabajo analiza la importancia de integrar la sostenibilidad dentro de la gestión organizacional, especialmente en un contexto donde las empresas deben responder a desafíos sociales, éticos y ambientales cada vez más complejos.

Mediante un instrumento tipo Likert basado en los lineamientos de la ISO 26000 (gobernanza, condiciones laborales, gestión ambiental, relación con consumidores y comunidad) se evaluó el nivel de cumplimiento de la empresa. Los resultados evidenciaron fortalezas en gobernanza, prácticas laborales y atención al consumidor, pero también brechas en medio ambiente y participación comunitaria debido a la falta de políticas y programas estructurados. Con base en ello, se plantea un plan estratégico integral de RSE que abarca gobernanza ética, gestión del talento, desempeño ambiental, sostenibilidad económica y relacionamiento con stakeholders, con propuestas como crear políticas de ética y RSE, definir KPIs, desarrollar programas comunitarios, mejorar la ecoeficiencia y avanzar hacia certificaciones como ISO 14001.

Finalmente, el documento concluye que YES BPO posee bases sólidas para avanzar hacia una RSE más completa, pero requiere integrar de forma transversal la sostenibilidad y cerrar la brecha entre el discurso institucional y la práctica operativa. Adoptar este plan fortalecería su competitividad, legitimidad social y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ISO 26000, Sostenibilidad, Gobernanza organizacional, Desempeño ambiental

Abstract

This document presents the development of a diagnosis and a strategic proposal for Corporate Social Responsibility (CSR) carried out within the business environment of YES BPO S.A.S., using ISO 26000 as a reference framework. Initially, the study analyzes the importance of integrating sustainability into organizational management, especially in a context where companies must respond to increasingly complex social, ethical, and environmental challenges.

Using a Likert-type instrument based on the guidelines of ISO 26000 (governance, labor practices, environmental management, consumer relations, and community involvement), the level of compliance of the company was evaluated. The results showed strengths in governance, labor practices, and consumer attention, but also gaps in environmental performance and community participation due to the lack of solid policies and structured programs. Based on these findings, a comprehensive strategic CSR plan is proposed, covering ethical governance, talent management, environmental performance, economic sustainability, and stakeholder engagement, with initiatives such as creating ethics and CSR policies, defining KPIs, developing community programs, improving eco-efficiency, and advancing toward certifications such as ISO 14001.

Finally, the document concludes that YES BPO has solid foundations to move toward more comprehensive CSR, but it needs to integrate sustainability transversally and close the gap between institutional discourse and operational practice. Adopting this plan would strengthen its competitiveness, social legitimacy, and contribution to the Sustainable Development Goals.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000, Sustainability, Organizational Governance, Environmental Performance

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Propuesta Estratégica Grupal Integrada Gestión Organizacional basada en manufactura limpia y uso sostenible de recursos.....	14
Fundamentación Conceptual	14
Objetivo General.....	14
Ejes Estratégicos y Estrategias de Acción	15
Gestión Ambiental Preventiva y Ecoeficiencia	15
Circular de Innovación y Economía	15
Cultura Organizacional Sostenible	15
Comunicación Transparente y Consumo Responsable	16
Cooperación Global y Gobernanza Ética	16
Plan de Implementación y Seguimiento	17
Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores Clave (KPI) para Evaluar.....	17
Impacto Esperado	17
Empresas Propuestas	18
Selección de la Empresa Mediante Debate y Tabla Comparativa	19
Decisión del Grupo	19
Designación del Estudiante Responsable	20

Aplicación del Instrumento y Publicación de Resultados	20
Análisis Grupal de Resultados.....	21
El grupo Fortalece y Desarrolla el Marco Institucional o la Estrategia Directiva de la Organización Seleccionada y Construye el Documento Final	23
Determinación de Aplicación ISO	24
Problema Central	24
Mapa de Estrategias	30
Objetivo Estratégico Superior	30
Reflexión Crítica.....	32
Formulación Plan Estratégico RSE para YES BPO	35
Dimensión de Gobernanza y Ética Organizacional.....	35
Objetivo estratégico	35
Estrategia	35
Plazo	35
Indicadores de Seguimiento.....	36
Dimensión Social y Desarrollo del Talento Humano.....	36
Objetivo Estratégico	36
Estrategia	36
Plazo	37
Indicadores de Seguimiento.....	37
Dimensión Ambiental.....	38
Objetivo Estratégico	38
Estrategia	38

Plazo	38
Indicadores de Seguimiento.....	38
Dimensión Económica y Sostenibilidad Financiera	39
Objetivo Estratégico	39
Estrategia	39
Plazo	40
Indicadores de Seguimiento.....	40
Dimensión de Relación con Stakeholders	40
Objetivo Estratégico	41
Estrategia	41
Plazo	41
Indicadores de Seguimiento.....	41
Conclusiones.....	43
Referencias Bibliográficas	45

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Decisión para la Selección de la Empresa Acceso, Direccionamiento Estratégico y Facilidad de Evaluación ISO 26000</i>	19
Tabla 2 <i>Resultados del Diagnóstico del Nivel de Cumplimiento de los Temas Esenciales Establecidos por la Norma ISO 26000 en YES BPO</i>	21
Tabla 3 <i>Cuadro de Stakeholders Afectados</i>	28
Tabla 4 <i>Perspectivas Estratégicas y Acciones</i>	30

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas</i>	25
Figura 2 <i>Consecuencias internas y externas</i>	26
Figura 3 <i>Causas</i>	27
Figura 4 <i>Arbol de Objetivos</i>	29

Introducción

En un entorno empresarial marcado por crecientes desafíos sociales, ambientales y éticos, la gestión organizacional debe trascender la búsqueda exclusiva de rentabilidad para incorporar enfoques responsables y sostenibles. Bajo esta premisa, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como un deber ético y estratégico que orienta las decisiones corporativas hacia la transparencia. Acciones orientadas al fortalecimiento del bienestar colectivo y a la responsabilidad con la sociedad y el entorno ambiental, alineadas con los lineamientos de la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este marco, este documento desarrolla un proceso integral de diagnóstico y análisis aplicado a la organización YES BPO S.A.S., seleccionada del sector BPO colombiano. A partir de la aplicación de un instrumento tipo Likert fundamentado en los principios temáticos de la ISO 26000, se evaluó el nivel de implementación de la RSE, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en dimensiones como gobernanza, prácticas laborales, medio ambiente, consumidores y participación comunitaria.

Este ejercicio permitió analizar la coherencia entre los valores institucionales y las prácticas operativas, así como valorar el impacto sobre los diferentes grupos de interés. Los resultados del diagnóstico sirvieron de insumo para la construcción de un plan estratégico orientado a fortalecer la gestión sostenible de YES BPO mediante acciones concretas, medibles y alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

De este modo, el documento integra la evaluación técnica, el análisis crítico y la formulación de recomendaciones estratégicas que buscan consolidar una cultura organizacional sostenible y una operación empresarial socialmente responsable, capaz de generar valor para la empresa, sus colaboradores y la comunidad en general.

Justificación

La realización de este diagnóstico y del plan estratégico de RSE para YES BPO S.A.S. se justifica porque la empresa presenta diferencias importantes entre lo que declara en su misión y lo que realmente ejecuta en materia de sostenibilidad. Aunque existen avances en gobernanza, prácticas laborales y atención al cliente, el análisis basado en la ISO 26000 evidenció brechas en gestión ambiental y participación comunitaria, áreas en las que no cuenta con políticas ni programas sólidos.

Estas debilidades limitan el potencial de la organización para crear valor sostenible, afectan su relación con los grupos de interés y disminuyen su competitividad en el sector BPO. Por ello, era necesario evaluar su nivel actual de cumplimiento, identificar oportunidades de mejora y proponer acciones estratégicas que permitan incorporar la RSE como un eje transversal dentro del sistema de gestión.

En síntesis, este trabajo se justifica porque proporciona una base clara para fortalecer la ética organizacional, mejorar el desempeño ambiental y social, y alinear a YES BPO con estándares internacionales y las expectativas de su entorno.

Objetivos

Objetivo General

Consolidar en YES BPO S.A.S. un modelo integral, transversal y medible de Responsabilidad Social Empresarial alineado con la ISO 26000 y los ODS, que incorpore producción limpia, consumo sostenible y enfoques de circularidad aplicados a los procesos organizacionales y operativos; mediante el diagnóstico del nivel de cumplimiento (instrumento tipo Likert), la identificación de brechas y fortalezas, y el diseño–implementación de un plan estratégico por dimensiones (gobernanza y ética, talento humano, medio ambiente, clientes/consumidores, comunidad y cadena de suministro), soportado en políticas y códigos de conducta, alianzas y certificaciones; estableciendo KPIs, auditorías y mecanismos de rendición de cuentas que aseguren mejora continua, innovación responsable y la generación de valor económico, social, ambiental y ético dirigidos a la empresa y a los actores relacionados con su actividad, fortaleciendo su competitividad en un entorno global.

Objetivos Específicos

Evaluar el grado de alineación frente a los aspectos prioritarios establecidos por la ISO 26000 mediante un instrumento tipo Likert, analizando la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de RSE.

Identificar fortalezas, brechas y riesgos en gobernanza, prácticas laborales, medio ambiente, clientes/consumidores y comunidad, priorizando oportunidades de mejora en el contexto BPO.

Diseñar e implementar un plan de RSE con metas, responsables, cronograma y recursos, que integre producción limpia, consumo sostenible y economía circular (reducción de uso de recursos, minimización de residuos/emisiones, reutilización, reciclaje y ecodiseño).

Fortalecer la gobernanza mediante la actualización de políticas, código de ética, mecanismos de control y códigos de conducta para proveedores, colaboradores y competencia, con revisiones periódicas y alineación a ISO 26000 y estándares complementarios

Desarrollar una cultura organizacional sostenible a través de formación continua en ética, RSE y gestión ambiental, promoviendo prácticas responsables en todos los niveles y la innovación coherente con la estrategia.

Implementar estrategias de comunicación y educación ambiental que fortalezcan la transparencia, el consumo responsable y el relacionamiento con clientes, proveedores y comunidades.

Establecer alianzas estratégicas nacionales e internacionales y avanzar en certificaciones pertinentes que respalden el cumplimiento normativo y la mejora continua, en coherencia con los ODS.

Definir, monitorear y reportar KPIs ambientales, sociales, económicos y éticos, realizar auditorías y generar informes de avance, asegurando la transparencia en la gestión y la optimización permanente de los procesos.

Propuesta Estratégica Grupal Integrada Gestión Organizacional basada en manufactura limpia y uso sostenible de recursos

Fundamentación Conceptual

El concepto de producción limpia hace referencia de como una estrategia ambiental preventiva, orientada a reducir el uso de recursos naturales, optimizar procesos, minimizar residuos y evitar la contaminación desde su origen. Esta visión preventiva incorpora un enfoque integral que abarca productos, procesos y servicios, buscando la ecoeficiencia y la innovación ambiental continua. Por su parte, el consumo sostenible promueve decisiones responsables que satisfacen necesidades básicas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, incentivando hábitos y políticas que reducen el impacto ambiental y fomentan la justicia social. Ambos enfoques se enlazan con el modelo de economía circular, que transforma residuos en recursos y cierra los ciclos productivos.

Objetivo General

Incorporar la manufactura ambientalmente amigable y el consumo consciente como ejes permanentes y transversales de la administración de la organización, fortaleciendo la sostenibilidad ambiental, la competitividad y el bienestar humano en un contexto empresarial globalizado y responsable.

Ejes Estratégicos y Estrategias de Acción

Gestión Ambiental Preventiva y Ecoeficiencia

- Optimizar los procesos operativos con el fin de disminuir el uso de materias primas, el consumo hídrico y la demanda energética.
- Implementar tecnologías limpias, como energías renovables y sistemas de reutilización.
- Minimizar emisiones, residuos tóxicos y materiales no biodegradables.
- Establecer sistemas de monitoreo ambiental con indicadores claros y trazables.
- Beneficios: Reducción de costos operativos, cumplimiento normativo y menor impacto ambiental.

Circular de Innovación y Economía

- Adoptar modelos de negocio que valoren la reutilización, reciclaje y reparación.
- Desarrollar productos y empaques basados en ecodiseño y sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida.
- Implementar logística inversa para recuperación de materiales post-consumo.
- Incentivar alianzas con proveedores que compartan criterios ambientales.
- Beneficios: Apertura a nuevos mercados verdes, diferenciación competitiva y reducción de desperdicios.

Cultura Organizacional Sostenible

- Fomentar valores éticos, responsabilidad social y ambiental en todos los niveles organizacionales.
- Desarrollar programas de capacitación continua en sostenibilidad para líderes y colaboradores.

- Incentivar prácticas internas de consumo responsable, como reducción de papel y compras verdes.
- Promover la participación activa en proyectos comunitarios y ambientales.
- Beneficios: Mayor compromiso laboral, coherencia entre discurso y práctica y fortalecimiento del clima organizacional.

Comunicación Transparente y Consumo Responsable

- Implementar campañas educativas dirigidas a clientes y comunidad sobre impacto ambiental y social.
- Realizar etiquetado ecológico claro y accesible para los productos.
- Crear espacios de diálogo y participación con stakeholders para fomentar hábitos sostenibles.
- Utilizar plataformas digitales para difundir información y recibir retroalimentación.
- Beneficios: Fidelización de clientes, reputación corporativa positiva y mayor licencia social para operar.

Cooperación Global y Gobernanza Ética

- Participar en redes y certificaciones internacionales como ISO 14001 y comercio justo.
- Establecer alianzas público-privadas para fortalecer políticas de sostenibilidad.
- Adopción de principios de ética corporativa vinculados a la integridad en la gestión y la responsabilidad organizacional
- Desarrollar reportes periódicos de sostenibilidad con indicadores verificables.

- Beneficios: Fortalecimiento de la credibilidad, acceso a mercados globales y mejora continua.

Plan de Implementación y Seguimiento

Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores Clave (KPI) para Evaluar

- Consumo de recursos (energía, agua, materias primas).
- Generación y gestión de residuos.
- Participación y resultados en formación y sensibilización ambiental.
- Satisfacción y percepción de consumidores y comunidad.
- Uso de tecnologías digitales que permiten monitoreo en tiempo real y generación de informes transparentes.
- Realización de auditorías ambientales periódicas para garantizar el cumplimiento y mejora continua.
- Creación de incentivos y reconocimientos para fomentar la adopción y permanencia de prácticas sostenibles.
- Participación activa en foros y redes de colaboración para actualización de tendencias y mejores prácticas.

Impacto Esperado

- Reducción significativa en los costos y consumo energético, agua y materiales.
- Incremento en la innovación y desarrollo de productos sostenibles con valor agregado.
- Mejora en la imagen corporativa y fortalecimiento de relaciones con clientes y comunidad.
- Cumplimiento normativo y fortalecimiento del gobierno corporativo ambiental.

- Contribución tangible al bienestar social y ambiental, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Empresas Propuestas

- EMERALDS GOLD RAMIREZ CORP. S.A.S.
- PRODUCTOS RAMO S.A.S.
- ALFAPEOPLE ANDINO
- YES BPO

Selección de la Empresa Mediante Debate y Tabla Comparativa

El grupo se reunió en sesión sincrónica por Whatsapp para analizar las cuatro empresas propuestas. Para facilitar la toma de decisiones, se elaboró una tabla comparativa considerando los tres criterios establecidos: posibilidad de acceso, claridad en el direccionamiento estratégico y facilidad para evaluar los temas esenciales establecidos por la norma ISO 26000. Cada criterio se calificó en una escala de 1 a 5.

Tabla 1

Matriz de Decisión para la Selección de la Empresa Acceso, Direccionamiento Estratégico y Facilidad de Evaluación ISO 26000

<i>Empresa</i>	<i>Posibilidad de Acceso</i>	<i>Dirección Estratégica Clara</i>	<i>Facilidad para Evaluar ISO 26000</i>	<i>Promedio</i>
EMERALDS GOLD RAMIREZ CORP. S.A.S.	2	3	2	2,33
PRODUCTOS RAMO S.A.S.	3	5	4	4
ALFAPEOPLE ANDINO	3	4	3	3,33
YES BPO	5	5	5	5

Nota. La tabla muestra las puntuaciones asignadas a cada empresa según los criterios de acceso, direccionamiento estratégico y facilidad para evaluar la norma ISO 26000.

Decisión del Grupo

Tras revisar la tabla, discutir la accesibilidad y considerar que uno de los integrantes del grupo tiene experiencia directa con la empresa YES BPO, el grupo concluyó que esta organización es la más adecuada para aplicar el instrumento.

YES BPO cuenta con:

- Acceso facilitado para la recolección de información.
- Direccionamiento estratégico explícito y disponible.
- Procesos organizacionales que permiten evaluar de manera clara la aplicación de la ISO 26000.

Por unanimidad, se seleccionó YES BPO.

Designación del Estudiante Responsable

El grupo designó al estudiante Jhonny Arley Cruz Triana como responsable de aplicar el instrumento. La elección se justificó debido a:

- Su experiencia directa en la empresa seleccionada.
- Su acceso a información interna clave.
- Su conocimiento previo en gestión, indicadores y estructura operativa.

Plazo asignado:

El instrumento será aplicado en un periodo de tres días, y los resultados se presentarán en el foro el día 4 posterior a la designación.

Aplicación del Instrumento y Publicación de Resultados

El estudiante designado aplicó el instrumento tipo Likert (1 = No cumple, 5 = Cumplimiento total). A continuación, se presentan los resultados agregados por materia fundamental de la ISO 26000:

Tabla 2

Resultados del Diagnóstico del Nivel de Cumplimiento de los Temas Esenciales Establecidos por la Norma ISO 26000 en YES BPO

<i>Materia ISO 26000</i>	<i>Promedio de Cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Gobernanza organizacional	4,6	92%
Derechos humanos	4,2	84%
Prácticas laborales	4,5	90%
Medio ambiente	3,1	62%
Prácticas justas de operación	4,4	88%
Asuntos de consumidores	4,7	94%
Participación activa y desarrollo de la comunidad	3,5	70%

Nota. La tabla muestra los resultados del diagnóstico del nivel de cumplimiento de las materias fundamentales de la norma ISO 26000 en YES BPO, expresados como promedio de cumplimiento y porcentaje por cada materia evaluada.

Análisis Grupal de Resultados

El grupo, tras revisar los porcentajes, realizó la siguiente interpretación

- ***Fortalezas***

Alta coherencia entre los valores institucionales y las prácticas reales en gobernanza, prácticas laborales, asuntos de consumidores y operaciones justas.

La empresa demuestra un fuerte compromiso con la calidad del servicio y el bienestar del talento humano.

- ***Brechas identificadas***

Medio Ambiente (62%) presenta el menor cumplimiento. Esto se debe a que YES BPO, por su naturaleza de servicios, no mantiene políticas ambientales robustas o certificadas.

Participación y Desarrollo Comunitario (70%) evidencia falta de estrategias de impacto social sostenido. Aunque hay acciones puntuales, no existe un programa estructurado.

- ***Brecha entre discurso institucional y práctica***

Aunque YES BPO plantea en su misión un compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo comunitario, en la práctica estos dos campos presentan oportunidades de mejora, señalando una brecha parcial entre el discurso y la ejecución.

El análisis de los resultados del instrumento Likert aplicado a YES BPO revela un cumplimiento alto en gobernanza (superior al 80%), prácticas laborales, asuntos de consumidores y operaciones justas, demostrando coherencia entre valores institucionales y ejecución diaria. Estas fortalezas destacan el compromiso con la calidad del servicio y el bienestar del talento humano, alineados con procesos organizacionales claros. Sin embargo, se identifican brechas significativas: medio ambiente con 62% de cumplimiento, debido a la ausencia de políticas ambientales robustas o certificadas en una empresa de servicios; y participación comunitaria con 70%, por falta de programas estructurados de impacto social sostenido pese a acciones puntuales.

La brecha principal entre discurso institucional y prácticas reales radica en sostenibilidad y desarrollo comunitario: aunque la misión de YES BPO enfatiza compromiso con sostenibilidad, las prácticas muestran oportunidades de mejora, evidenciando una ejecución parcial. Esto sugiere priorizar certificaciones ambientales y alianzas comunitarias para cerrar gaps. Tales discrepancias son comunes en BPO colombianos, donde el enfoque operativo prima sobre impactos ambientales y sociales amplios

El grupo Fortalece y Desarrolla el Marco Institucional o la Estrategia Directiva de la Organización Seleccionada y Construye el Documento Final

YES BPO opera en el sector BPO colombiano con un marco institucional centrado en servicios de gestión de cartera y cobranza, incorporando innovación tecnológica como inteligencia artificial para optimizar procesos y ofrecer soluciones personalizadas. Su misión enfatiza atención ética, calidad de servicio y desarrollo del talento humano, mientras la visión estratégica alinea con tendencias sectoriales como asociatividad empresarial, exportación de servicios y digitalización hacia 2025, equilibrando crecimiento económico con sostenibilidad. Valores implícitos incluyen integridad, confianza y compromiso social, aunque fuentes públicas no detallan políticas RSE explícitas, revelando oportunidades para fortalecer medio ambiente y participación comunitaria mediante certificaciones como ISO 14001 y alianzas con ODS locales.

Este direccionamiento amplía el enfoque operativo inicial hacia una RSE integral, integrando brechas identificadas (ambiente 62%, comunidad 70%) con estrategias de innovación sectorial para alinear discurso institucional con prácticas reales.

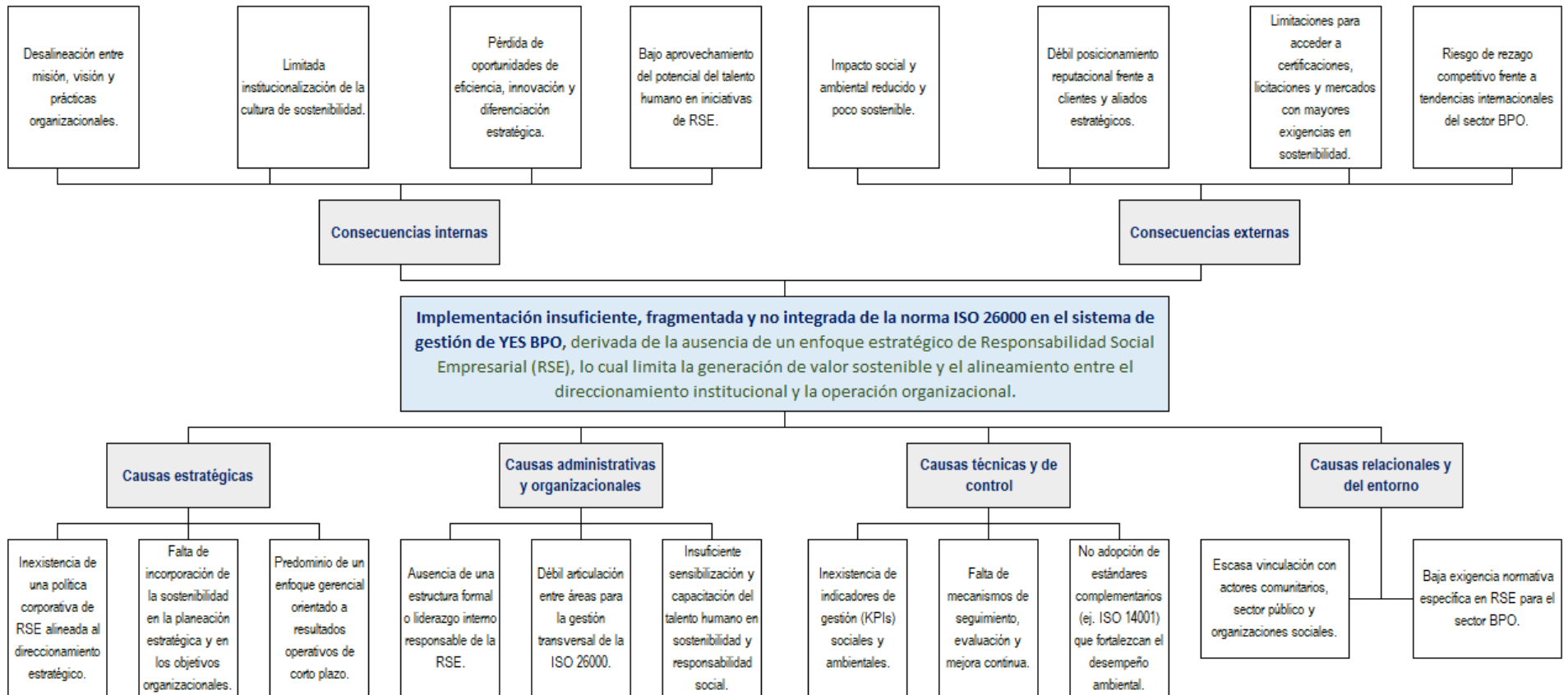
Determinación de Aplicación ISO

Problema Central

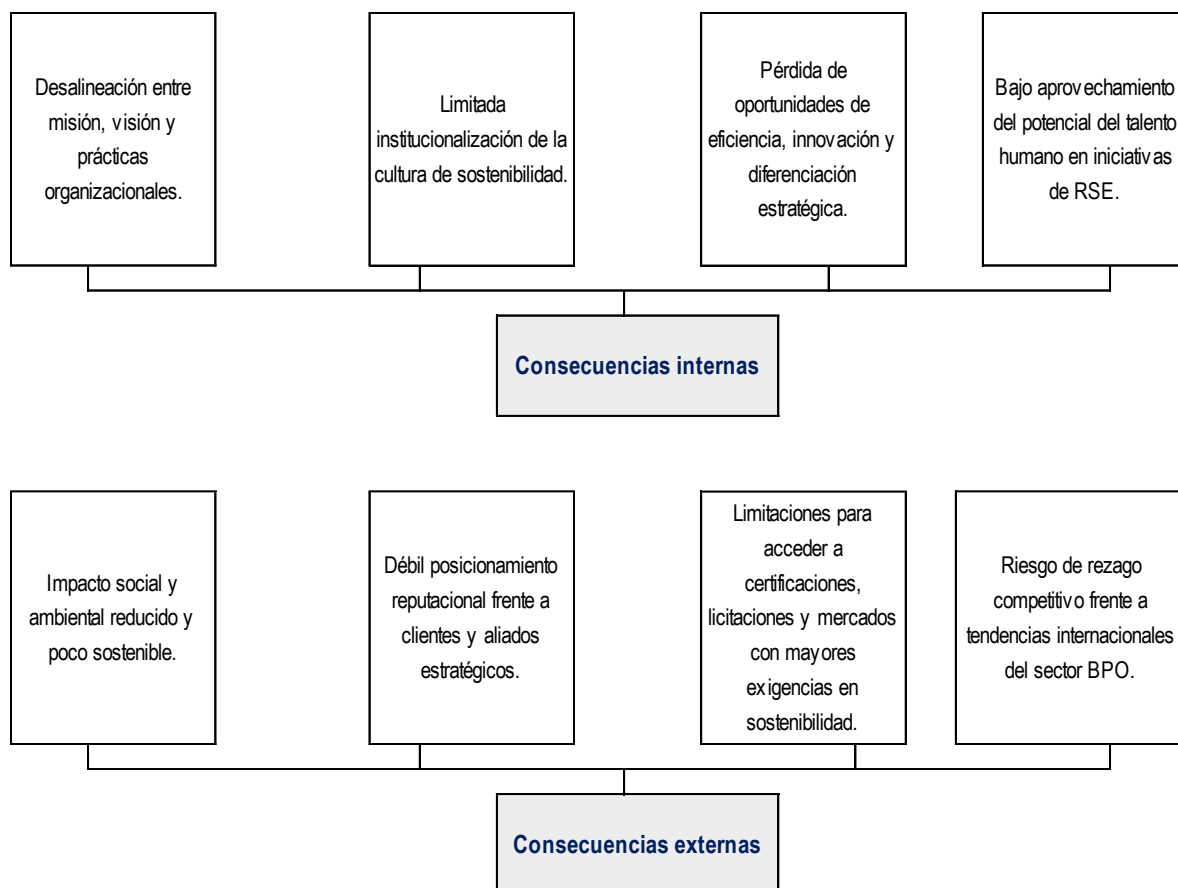
A partir del diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado en la fase anterior, mediante la aplicación del instrumento **Likert** fundamentado en las directrices establecidas por la ISO 26000, se identifica que **YES BPO** presenta una implementación limitada y no integrada de los lineamientos de dicha norma dentro de su sistema de gestión. Esta situación se evidencia principalmente en los bajos niveles de desempeño en las materias de medio ambiente (62%) junto con el involucramiento y fortalecimiento de la comunidad (70%), los cuales reflejan la ausencia de políticas, programas, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento que permitan incorporar la RSE como un componente estratégico y transversal. Como resultado, se genera una desarticulación entre el direccionamiento estratégico y la ejecución operativa, afectando la creación de valor sostenible y el posicionamiento institucional de la organización.

Figura 1

Árbol de problemas



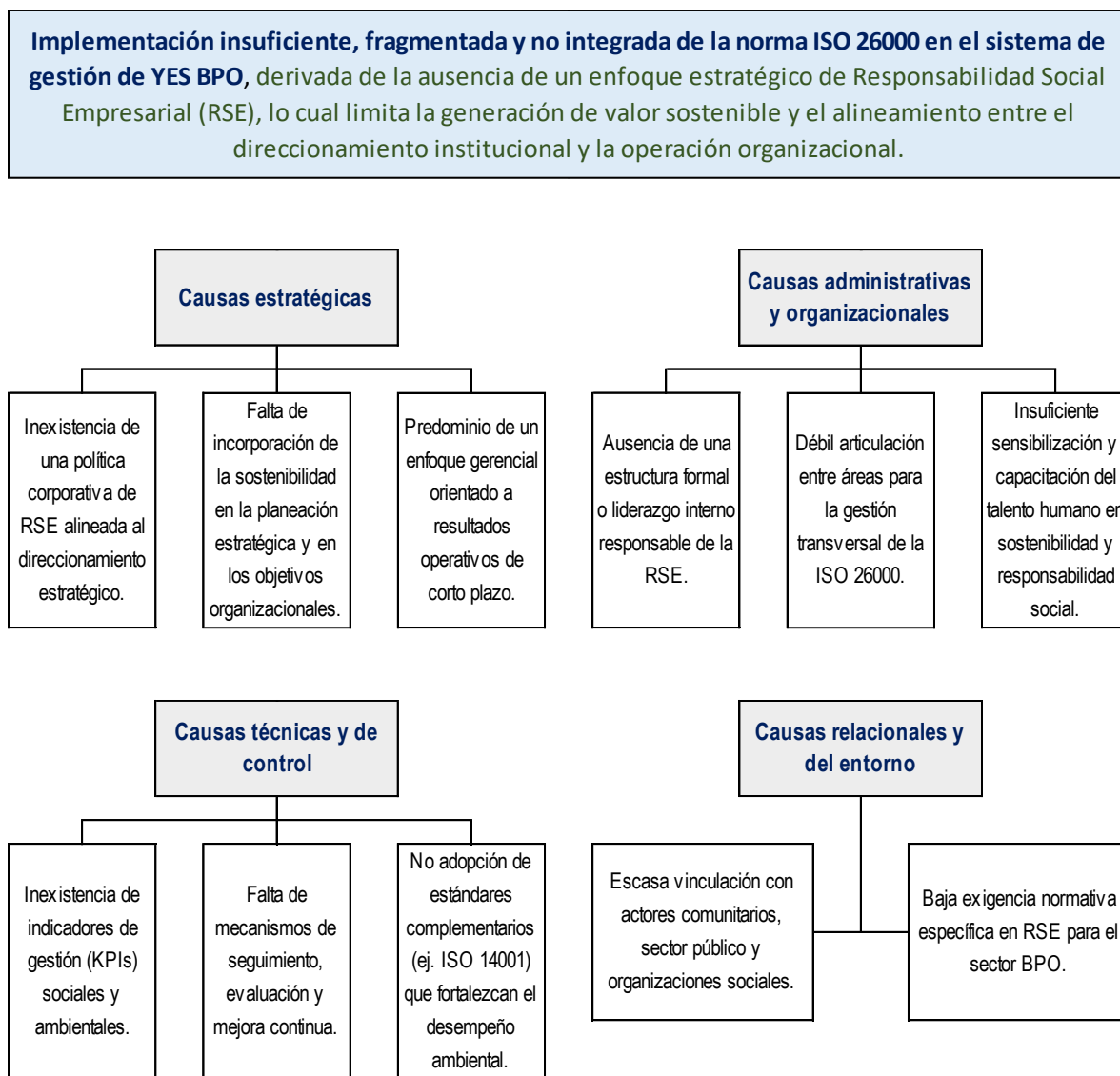
Nota. Figura elaborada por el autor a partir del análisis del sistema de gestión de YES BPO. El diagrama representa el árbol de problemas asociado a la falta de integración de la norma ISO 26000 en la organización.

Figura 2*Consecuencias internas y externas*

Nota. Figura elaborada por el autor. El diagrama muestra las consecuencias internas y externas derivadas de las limitaciones identificadas en la gestión de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en YES BPO.

Figura 3

Causas



Nota. Figura elaborada por el autor. El diagrama presenta las principales causas estratégicas, administrativas, técnicas y relacionales que contribuyen a la implementación insuficiente y no integrada de la norma ISO 26000 en YES BPO.

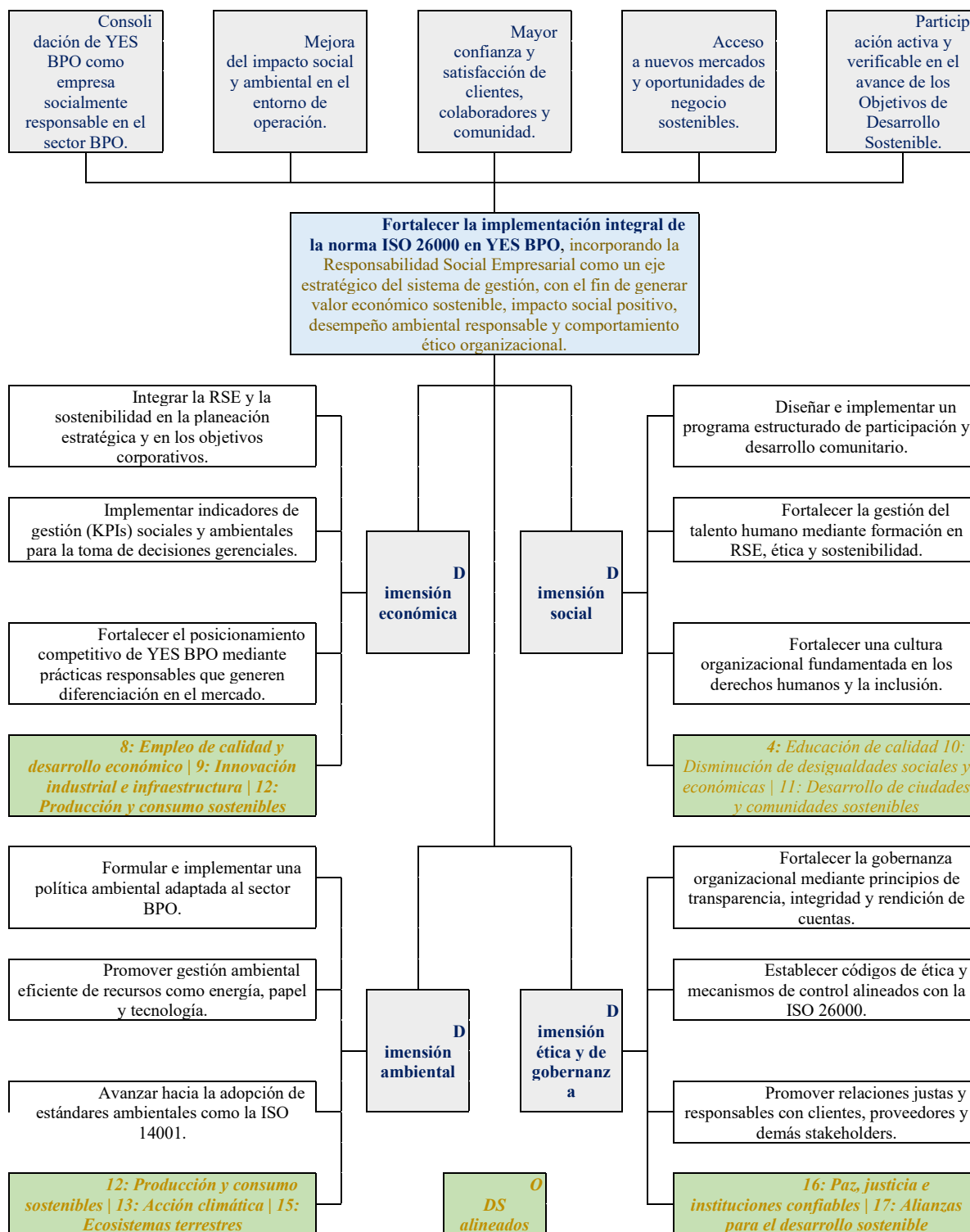
Tabla 3*Cuadro de Stakeholders Afectados*

<i>Stakeholder</i>	<i>Tipo</i>	<i>Nivel de Afectación</i>	<i>Interés Principal</i>	<i>Forma en que se Ve Afectado por el Incumplimiento</i>
Alta dirección	Interno	Alto	Sostenibilidad, reputación, crecimiento estratégico	Dificultad para alinear el direccionamiento estratégico con prácticas de RSE medibles, afectando la toma de decisiones y el posicionamiento institucional.
Colaboradores	Interno	Medio	Bienestar laboral, estabilidad, desarrollo profesional	Limitadas oportunidades de participación en programas sociales y ambientales que fortalezcan la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.
Áreas operativas y administrativas	Interno	Medio	Eficiencia, cumplimiento, control	Falta de lineamientos claros e indicadores de RSE que orienten la gestión y la mejora continua.
Clientes	Externo	Medio	Calidad del servicio, reputación del proveedor	Menor percepción de valor agregado en sostenibilidad y responsabilidad social frente a otros proveedores del sector.
Comunidad local	Externo	Alto	Desarrollo social, empleo, bienestar	Impacto social limitado debido a la ausencia de programas comunitarios estructurados y sostenibles en el tiempo.
Proveedores y aliados estratégicos	Externo	Medio	Relaciones de largo plazo, sostenibilidad	Escasas oportunidades de articulación en iniciativas conjuntas de RSE y sostenibilidad.
Entidades regulatorias	Externo	Bajo–Medio	Cumplimiento normativo, buenas prácticas	Riesgo futuro ante mayores exigencias regulatorias en materia social y ambiental.
Sector BPO	Externo	Medio	Competitividad, reputación sectorial	Menor contribución al fortalecimiento del BPO colombiano como sector comprometido con el desarrollo sostenible.

Nota. La tabla presenta los stakeholders identificados, su tipo, nivel de afectación, interés principal y la forma en que cada uno se ve impactado por el incumplimiento de prácticas de responsabilidad social.

Figura 4

Árbol de Objetivos



Nota. Figura elaborada por el autor. El diagrama muestra el árbol de objetivos del sistema de gestión de YES BPO, vinculados a la implementación de la norma ISO 26000

Mapa de Estrategias

Objetivo Estratégico Superior

Integrar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente transversal del sistema de gestión organizacional, fortaleciendo el cumplimiento de la ISO 26000 y generando valor económico sostenible, impacto social positivo, desempeño ambiental responsable y una conducta ética sólida.

Tabla 4

Perspectivas Estratégicas y Acciones

<i>Perspectivas Estratégicas y Acciones</i>				
<i>Perspectivas</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Acciones Estratégicas</i>	<i>ODS Prioritarios</i>
Gobernanza, ética y liderazgo	Institucionalizar la RSE como eje del direccionamiento estratégico.	Fortalecer la gobernanza corporativa con enfoque ético. Alinear la RSE con la misión, visión y valores organizacionales.	Formalizar e implementar una política corporativa de RSE alineada con ISO 26000 y ODS. Actualizar el código de ética y establecer mecanismos de denuncia y control. Crear un comité de sostenibilidad o asignar un líder de RSE con autoridad decisoria.	16 – 17
Gestión económica y sostenibilidad financiera	Integrar la sostenibilidad en la planeación y el control administrativo.	Incorporar criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones. Gestionar la RSE con enfoque en eficiencia y valor compartido.	Definir KPIs sociales, ambientales y éticos para la alta dirección. Integrar metas de RSE en el plan estratégico y el presupuesto anual. Vincular resultados de RSE a la	8 – 9 – 12

Desarrollo social y gestión del talento humano	Fortalecer el impacto social interno y externo de la organización.	Desarrollar capital humano con enfoque en responsabilidad social.	<p>evaluación del desempeño gerencial.</p> <p>Diseñar un programa de participación y desarrollo comunitario alineado con necesidades locales.</p> <p>Implementar planes de formación en RSE, derechos humanos y ética.</p> <p>Promover voluntariado corporativo estructurado.</p>	4 – 8 – 10 – 11
Gestión ambiental responsable	Mejorar el desempeño ambiental acorde al sector servicios.	Adoptar un enfoque preventivo y de mejora continua ambiental.	<p>Formular una política ambiental corporativa.</p> <p>Implementar prácticas ecoeficientes (digitalización, eficiencia energética, reducción de residuos).</p> <p>Evaluar la adopción progresiva de la ISO 14001.</p>	12 – 13
Relación con stakeholders y reputación	Fortalecer la confianza y legitimidad institucional.	Gestionar estratégicamente los grupos de interés.	<p>Actualizar y priorizar el mapa de stakeholders</p> <p>Establecer canales formales de comunicación y rendición de cuentas.</p> <p>Desarrollar alianzas con comunidad, ONG y sector público.</p>	16 – 17

Nota. La tabla presenta las perspectivas estratégicas de RSE, junto con sus objetivos, estrategias, acciones propuestas y los ODS prioritarios asociados para la organización.

Reflexión Crítica

El análisis ético de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en YES BPO S.A.S. permite comprender no solo la medida en que se cumplen los estándares establecidos por la ISO 26000, sino también la lógica moral que orienta la toma de decisiones organizacionales y la interacción de la organización con sus stakeholders. Desde esta perspectiva, la ética empresarial se constituye en el eje articulador entre el discurso institucional, las prácticas operativas y el impacto real generado en el entorno económico, social y ambiental.

En primer lugar, los resultados del diagnóstico evidencian que YES BPO presenta un comportamiento éticamente consistente en aquellas materias fundamentales directamente asociadas con la operación del negocio, tales como la gobernanza organizacional, las prácticas laborales, los asuntos de consumidores y las prácticas justas de operación. Este desempeño refleja una ética organizacional de carácter normativo–deontológico, basada en el cumplimiento de deberes, normas internas, regulaciones legales y compromisos contractuales. La empresa demuestra responsabilidad en la protección de los derechos laborales, la calidad del servicio y la transparencia operativa, lo cual fortalece la confianza de clientes y colaboradores y contribuye a la estabilidad organizacional.

No obstante, el análisis ético revela que esta orientación se debilita cuando se evalúan dimensiones cuya rentabilidad o impacto inmediato no resulta evidente, como el desempeño ambiental y el involucramiento y el fortalecimiento de la comunidad. Los bajos niveles de cumplimiento en estas materias sugieren la presencia de una ética empresarial instrumental, en la cual las acciones socialmente responsables se priorizan en función de su contribución directa a la eficiencia operativa, la continuidad del negocio o la reputación corporativa, mientras que aquellas relacionadas con impactos indirectos o de largo plazo son relegadas a un segundo plano.

Desde un enfoque de ética de la responsabilidad, esta situación resulta especialmente relevante. De acuerdo con este enfoque, las organizaciones no solo son responsables por sus intenciones o por el cumplimiento formal de normas, sino también por las consecuencias sociales y ambientales de sus decisiones, incluso cuando estas no son exigidas de manera inmediata por el marco regulatorio. En el caso de YES BPO, la ausencia de políticas ambientales estructuradas y de programas comunitarios sostenibles implica una limitada asunción de responsabilidad frente a los impactos acumulativos de su operación, tales como la utilización de recursos y la generación de desechos tecnológicos, así como la oportunidad de contribuir al desarrollo del entorno social en el que opera.

Asimismo, desde la perspectiva de la ética del Stakeholder, se evidencia una jerarquización implícita de los grupos de interés. Los stakeholders internos (colaboradores, directivos) y aquellos directamente vinculados al negocio (clientes) reciben mayor atención ética y administrativa, mientras que la comunidad local y el entorno ambiental son considerados stakeholders secundarios. Esta priorización, aunque común en el sector BPO, limita la visión integral de la RSE y debilita el potencial de la organización para crear valor compartido y relaciones de largo plazo basadas en la legitimidad social.

El análisis ético también pone de manifiesto una brecha entre la ética declarativa y la ética aplicada. Si bien el discurso institucional de YES BPO incorpora valores como sostenibilidad, compromiso social e integridad, estos principios no se traducen de manera sistemática en políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento que garanticen su implementación efectiva. Esta disociación puede generar riesgos éticos a futuro, particularmente en contextos de mayor escrutinio por parte de clientes, aliados estratégicos y reguladores que demandan prácticas alineadas con criterios ESG.

Sin embargo, es importante destacar que esta brecha ética no obedece a una ausencia de valores organizacionales, sino a debilidades en la gestión estratégica de la ética y la sostenibilidad. La empresa cuenta con una estructura de gobernanza sólida y con capacidades administrativas que pueden ser aprovechadas para evolucionar hacia un modelo de RSE más ético, integral y proactivo. En este sentido, la incorporación de principios éticos en la planeación estratégica, la definición de KPIs sociales y ambientales y la adopción de estándares internacionales como la ISO 14001 representan mecanismos clave para transformar la ética empresarial de un enfoque reactivo a uno preventivo y transformador.

En conclusión, la Responsabilidad Social Empresarial en YES BPO puede caracterizarse éticamente como funcionalmente responsable pero estratégicamente incompleta. La organización actúa de manera ética en la gestión cotidiana del negocio, pero enfrenta el desafío de ampliar su marco moral hacia una ética de la sostenibilidad y del bien común. Superar esta brecha implica reconocer que la ética empresarial no se limita al cumplimiento normativo ni a la eficiencia operativa, sino que exige una responsabilidad consciente frente a los impactos sociales y ambientales, coherente con los principios de la ISO 26000 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta transición permitirá a YES BPO consolidar una identidad organizacional ética, legítima y sostenible en el largo plazo.

Formulación Plan Estratégico RSE para YES BPO

Dimensión de Gobernanza y Ética Organizacional

(ISO 26000: Gobernanza organizacional – Prácticas justas de operación).

Objetivo estratégico

Fortalecer la gobernanza organizacional de YES BPO mediante la institucionalización de la RSE y la ética empresarial como ejes transversales del sistema de gestión.

Establecer en la organización YES BPO un canal de denuncias ético y confidencial, con auditorías internas trimestrales, para prevenir y gestionar cualquier acto de corrupción en el año, parametrizado con auditorías internas.

Estrategia

Diseñar e implementar un marco integral de gobernanza ética, que incluya:

- Políticas corporativas alineadas con ISO 26000.
- Código de ética actualizado y socializado.
- Mecanismos de control y auditorías internas periódicas.
- Ejercicio de un liderazgo ético y la implicación efectiva de las partes interesadas.

Incorporar la responsabilidad social empresarial y los principios éticos en los procesos esenciales, fomentando:

- Transparencia en las acciones y obligación de informar.
- Cultura organizacional basada en valores.
- Canales formales para denuncias y gestión ética

Plazo

Corto plazo: 6 meses (diseño e implementación inicial).

Mediano plazo: 18 meses (consolidación y seguimiento)

Indicadores de Seguimiento

Código de ética actualizado y aprobado

- Indicador: % de avance en actualización y socialización.
- Meta: 100 % actualizado y difundido antes del mes 6.

Comité o responsable de RSE designado

- Indicador: Designación formal (Sí/No).
- Meta: responsable nombrado antes del mes 6.

Capacitación en ética y conducta organizacional

- Indicador: % de colaboradores capacitados.
- Meta: ≥ 80 % del personal capacitado anualmente.

Gestión de denuncias éticas

- Indicador: % de denuncias atendidas y cerradas.

Dimensión Social y Desarrollo del Talento Humano

(ISO 26000: Prácticas laborales – Derechos humanos – Participación y desarrollo de la comunidad)

Objetivo Estratégico

Fortalecer la contribución social interna y externa de YES BPO a través del desarrollo del capital humano y la ejecución de iniciativas comunitarias sostenibles, promoviendo prácticas inclusivas, la protección de los derechos humanos y la generación de beneficios compartidos.

Estrategia

Desarrollar programas integrales de formación y bienestar, orientados a:

- Capacitación en RSE, derechos humanos y sostenibilidad.
- Fomento del liderazgo responsable y la cultura organizacional.

Impulsar la participación comunitaria y el voluntariado corporativo, alineados con:

- Necesidades locales identificadas mediante diagnóstico social.
- Principios de transparencia y medición del impacto social.

Crear un ciclo virtuoso de responsabilidad social interna y externa, que fortalezca:

- Motivación y clima laboral positivo.
- Vinculación activa del talento humano en proyectos sociales.

Plazo

Mediano plazo: 12 a 18 meses (implementación y consolidación).

Indicadores de Seguimiento

Programas sociales y comunitarios implementados

- Indicador: Número de programas activos.
- Meta: Mínimo 1 programa comunitario estructurado en el primer año.

Participación en voluntariado corporativo

- Indicador: % de colaboradores vinculados.
- Meta: ≥ 30 % del personal participante.

Formación en RSE y derechos humanos

- Indicador: Horas de capacitación por colaborador/año.
- Meta: ≥ 10 horas anuales por colaborador.

Satisfacción del personal frente a iniciativas sociales

- Indicador: % de satisfacción en encuesta interna.
- Meta: ≥ 80 % de satisfacción.

Dimensión Ambiental

(ISO 26000: Medio ambiente)

Objetivo Estratégico

Mejorar el desempeño ambiental de YES BPO mediante la adopción de prácticas ecoeficientes y la formulación de una política ambiental integral, orientada a la reducción de impactos y al cumplimiento de estándares internacionales aplicables al sector BPO.

Estrategia

Implementar un enfoque preventivo de gestión ambiental, basado en:

- Uso eficiente de recursos (energía, papel, agua).
- Reducción de impactos indirectos asociados a la operación.

Diseñar una estrategia integral con estándares del sector BPO, que contemple:

- Eficiencia energética: instalación de sensores de luz, aire acondicionado zonificado.
- Gestión de residuos: reciclaje, reducción de plásticos, contenedores propios.
- Movilidad sostenible: incentivos para transporte público y bicicleta.
- Cultura ambiental: programas de capacitación y campañas internas de sensibilización.

Plazo

Mediano y largo plazo: 12 a 24 meses (implementación y consolidación).

Indicadores de Seguimiento

Política ambiental formulada e implementada

- Indicador: Estado de aprobación (Sí/No).
- Meta: Política aprobada y en ejecución antes del mes 12.

Reducción del consumo de papel y energía

- Indicador: % de reducción anual.
- Meta: ≥ 20 % en el primer año.

Campañas internas de sensibilización ambiental

- Indicador: Número de campañas realizadas.
- Meta: ≥ 2 campañas anuales.

Avance hacia la adopción de ISO 14001

- Indicador: % de cumplimiento del diagnóstico y plan de acción.
- Meta: ≥ 50 % de avance en el primer año.

Dimensión Económica y Sostenibilidad Financiera

(ISO 26000: Prácticas justas de operación – Asuntos de consumidores)

Objetivo Estratégico

Integrar la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la planeación económica y el control administrativo de YES BPO, fortaleciendo la competitividad, la eficiencia operativa y la generación de valor compartido para clientes, colaboradores y sociedad.

Estrategia

Incorporar indicadores sociales, ambientales y éticos en:

- Toma de decisiones gerenciales.
- Evaluación del desempeño organizacional.

Diseñar servicios ecoeficientes, orientados a:

- Virtualización de procesos para reducir consumo de recursos.
- Disminución de la huella de carbono en servicios remotos.
- Uso de tecnologías limpias y eficientes en centros de datos.

Integrar criterios de sostenibilidad en procesos de contratación y alianzas, asegurando prácticas responsables en toda la cadena de valor.

Plazo

Corto y mediano plazo: 6 a 12 meses (implementación inicial y consolidación).

Indicadores de Seguimiento

KPIs de RSE incorporados al tablero gerencial

- Indicador: Número de KPIs activos.
- Meta: ≥ 5 KPIs implementados en el primer año.

Presupuesto destinado a iniciativas de RSE

- Indicador: % del presupuesto anual asignado.
- Meta: ≥ 2 % del presupuesto anual.

Satisfacción de clientes frente a prácticas responsables

- Indicador: % de satisfacción en encuestas.
- Meta: ≥ 85 % de satisfacción.

Inclusión de criterios de sostenibilidad en contratación y alianzas

- Indicador: % de contratos con criterios aplicados.
- Meta: 100 % de nuevos contratos con criterios sostenibles.

Dimensión de Relación con Stakeholders

(ISO 26000: Temas relacionados con los consumidores – Involucramiento activo y progreso de la comunidad)

Objetivo Estratégico

Fortalecer la relación con los grupos de interés mediante una gestión transparente, participativa y orientada a la rendición de cuentas, asegurando confianza, legitimidad y alineación con los principios de responsabilidad social.

Estrategia

Actualizar y mantener vigente el mapa de stakeholders, identificando:

- Grupos prioritarios.
- Expectativas y necesidades.

Establecer canales formales de comunicación y diálogo permanente, que permitan:

- Participación activa en la toma de decisiones.
- Retroalimentación continua sobre acciones institucionales.

Promover la confianza y el compromiso de los grupos de interés, mediante:

- Reportes de sostenibilidad claros y accesibles.
- Espacios de diálogo y consulta periódicos.
- Transparencia en la gestión y rendición de cuentas.

Plazo

Corto plazo: 6 meses (implementación inicial y validación).

Indicadores de Seguimiento

Mapa de stakeholders actualizado

- Indicador: Estado de actualización (Sí/No).
- Meta: Mapa actualizado y validado antes del mes 6.

Espacios de diálogo con grupos de interés

- Indicador: Número de espacios realizados.

- Meta: ≥ 2 espacios anuales.

Reportes de sostenibilidad publicados

- Indicador: Número de informes emitidos.
- Meta: 1 informe anual publicado.

Percepción de confianza y reputación institucional

- Indicador: % de percepción positiva en encuesta.
- Meta: ≥ 80 % de percepción favorable.

Conclusiones

El desarrollo del modelo integral de Responsabilidad Social Empresarial propuesto para YES BPO S.A.S. demuestra que la sostenibilidad puede consolidarse como un eje estratégico capaz de transformar la gestión organizacional desde sus fundamentos éticos, ambientales, sociales y económicos. El diagnóstico realizado a partir de la ISO 26000 permitió identificar con claridad el nivel de cumplimiento en las materias fundamentales, así como las brechas que requieren atención prioritaria para fortalecer la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales. Esta evaluación se convirtió en un insumo indispensable para orientar decisiones, priorizar áreas críticas y establecer una ruta de acción fundamentada en evidencia.

La integración de principios de producción limpia, consumo sostenible y economía circular en la cadena de valor representa un avance significativo hacia un modelo operativo más eficiente, responsable y alineado con las tendencias globales de sostenibilidad. Del mismo modo, el fortalecimiento de la gobernanza ética —mediante políticas actualizadas, códigos de conducta y mecanismos de seguimiento— constituye un paso esencial para garantizar transparencia, confianza y cumplimiento normativo, elementos claves para los vínculos con las partes interesadas y el posicionamiento en el sector BPO.

La formulación del plan estratégico por dimensiones, junto con la definición de indicadores de desempeño, sistemas de seguimiento y auditoría, asegura que las acciones propuestas no solo sean implementables, sino también medibles, comparables y sujetas a mejora continua. Este enfoque permite a la organización avanzar hacia un modelo de gestión basado en evidencia, responsabilidad y rendición de cuentas. Asimismo, las iniciativas orientadas al desarrollo del talento humano, la innovación, la vinculación con comunidades y el

fortalecimiento del relacionamiento con proveedores y aliados estratégicos consolidan una visión integral que trasciende la operación interna y promueve impactos positivos en el entorno.

En conjunto, el proceso desarrollado no solo fortalece la capacidad de YES BPO S.A.S. para generar valor sostenible a largo plazo, sino que también la posiciona como una organización comprometida con la ética, la competitividad y la excelencia operativa. La articulación entre diagnóstico, planificación y ejecución estratégica reafirma que la Responsabilidad Social Empresarial, cuando se adopta como un principio transversal, impulsa la transformación organizacional y contribuye significativamente al bienestar de los grupos de interés, la consolidación de ventajas competitivas y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Belda Hériz, C. (2018). Economía circular y sostenibilidad empresarial. Editorial Síntesis.
- Carroll, A. B. (2016). La pirámide de la responsabilidad social empresarial: Hacia la gestión del valor social. Universidad Externado de Colombia.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández Izquierdo, M. (2014). Gobierno corporativo y sostenibilidad en las organizaciones. Universidad de Valencia.
- Hoof, B. (2008). Producción más limpia: fundamentos y estrategias. Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2010). NTC-ISO 26000: Guía de responsabilidad social. ICONTEC.
- ISO (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto.
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>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. En: Entramado, 11(2). 72-90. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social. ISO.
- Ortiz de Mendivil Llano, M. (2012). Consumo sostenible y responsabilidad compartida. Universidad del País Vasco.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación de valor compartido. Harvard Business Review América Latina, 89(1), 32–49.
- Soto, C., & Soto, D. (2016). Cultura organizacional y sostenibilidad corporativa. Revista de Ciencias Sociales y Ambientales.
- Tabra Ochoa, P. (2015). Gobernanza ética y solidaridad empresarial. Fondo Editorial PUCP.