

Fase 5 - Formulación de Plan Estratégico

Ingrid Natalia Linares Garzón

Laura Sofia Montañez Ramírez

Karen Giselle Reyes Vásquez

Deiber Fabian Calderon

Alvaro Alarcon Vargas

Asesor

Mauricio Alexander Cruz Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela Administrativa, Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Resumen

A continuación, se presenta la formulación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la empresa Serviperfiles S.A.S, tomando como base los resultados obtenidos en las fases previas del diagnóstico. Donde se analiza la situación actual de la organización frente a los lineamientos de la norma ISO 26000, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en áreas como gobernanza, prácticas laborales, medio ambiente, consumidores y la comunidad. A partir de este análisis se propone un plan de acción con objetivos estratégicos, estrategias específicas, plazos definidos e indicadores de seguimiento, todo orientado a fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Se busca demostrar cómo la integración de la RSE en la gestión organizacional contribuye no solo al cumplimiento normativo, sino también a la generación de valor compartido para los empleados, clientes, el Estado y demás stakeholders.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, ISO 26000, sostenibilidad, Serviperfiles, estrategia.

Abstract

This document presents the formulation of the strategic plan for Corporate Social Responsibility (CSR) in Serviperfiles S.A.S, based on the results obtained in previous diagnostic phases. It analyzes the current situation of the organization according to the ISO 26000 guidelines, identifying strengths, gaps, and opportunities for improvement in areas such as governance, labor practices, environment, consumers, and community. From this analysis, an action plan is proposed with strategic objectives, specific strategies, defined deadlines, and monitoring indicators, all aimed at strengthening the company's sustainability and competitiveness. The study seeks to demonstrate how the integration of CSR into organizational management contributes not only to regulatory compliance but also to the creation of shared value for employees, customers, the State, and other stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ISO 26000, sustainability, Serviperfiles, strategy.

Tabla de Contenido

Contenido

Introducción.....	9
Justificación.....	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
La Responsabilidad Social Empresarial.....	13
Marco Conceptual Responsabilidad Social Empresarial	14
Producción Limpia.....	14
Consumo Sostenible.....	14
Economía Circular	14
Gestión Organizacional Sostenible	14
Gobierno Corporativo	14
Propuesta	15
Los Procesos Productivos Responsables.....	15
Una Cultura Organizacional Sostenible	15
La Empresa (Serviperfiles S.A.S).....	17
Visión	17
Misión	17
Valores	17
Variables Para Evaluar en el Diagnóstico	18

Entrevistas Para Recolección De Información	20
Entrevista Para Alta Dirección	20
Entrevista Para Mandos Medios	20
Entrevista Para Colaboradores.....	20
Informe del Diagnóstico RSE Aplicado	21
Conclusión DOFA.....	33
Determinación de la Aplicación	35
Reflexión crítica.....	43
Plan Estratégico Integral RSE – Serviperfiles Transformación Auténtica Basada en Evidencia (2026-2029)	46
Filosofía Central	46
Objetivo Estratégico General	46
Plan de Acción Por Dimensiones De Intervención.....	47
Dimensión Gobierno Ético y Participativo	47
Estrategias Específicas	47
Plazos Definidos	47
Dimensión Sistema de Medición Auténtico	48
Indicadores De Evaluación.....	49
Compromisos Irrevocables	51
La Alta Dirección.....	51
Cada Colaborador	51
La Organización.....	51
Hitos Transformadores Clave	52

Definición de Éxito	52
Conclusiones	53
Recomendaciones	54
Referencias Bibliográficas.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Evaluación</i>	21
Tabla 2 <i>Cuadro de análisis diagnóstico RSE - Serviperfiles</i>	29
Tabla 3 <i>Puntaje Global y Categorización</i>	30
Tabla 4 <i>Matriz de hallazgos críticos</i>	31
Tabla 5 <i>Estado RSE Serviperfiles</i>	32
Tabla 6 <i>Evaluación de madurez según modelo de etapas RSE:</i>	33
Tabla 7 <i>Cuadro de stakeholders, identificando los actores afectados y su relación con la problemática.</i>	34
Tabla 8 <i>Mapa de estrategias, articulando los objetivos definidos con acciones concretas que fortalezcan la aplicación de la norma</i>	38
Tabla 9 <i>Indicadores por Materia ISO 26000</i>	41

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Nombre</i>	21
Figura 2 <i>Trabajos</i>	21
Figura 3 <i>Area trabajo</i>	22
Figura 4 <i>Define</i>	22
Figura 5 <i>Mecanismos</i>	23
Figura 6 <i>Monitores</i>	23
Figura 7 <i>Recurso</i>	24
Figura 8 <i>Políticas</i>	24
Figura 9 <i>Sugerencias</i>	25
Figura 10 <i>Comunica</i>	25
Figura 11 <i>Capacitacion</i>	25
Figura 12 <i>Fomento</i>	26
Figura 13 <i>Barrera</i>	27
Figura 14 <i>Experimenta</i>	27
Figura 15 <i>Arbol</i>	35
Figura 16 <i>Arbol objetivos</i>	38
Figura 17 <i>Indicador</i>	39
Figura 18 <i>Indicador</i>	40
Figura 19 <i>Indicador</i>	49
Figura 20 <i>Riesgos</i>	50

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha pasado de ser una práctica voluntaria o de buenas intenciones a convertirse en un eje fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones. En el caso de Serviperfiles S.A.S, se identificó la necesidad de fortalecer sus prácticas de RSE mediante un plan estratégico que permita integrar la sostenibilidad en sus procesos productivos, su cultura organizacional y su relación con los grupos de interés.

Estamos en el marco del diplomado en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial de la UNAD, y nuestro propósito es consolidar un plan de acción que responda a los pilares de la norma ISO 26000. Partimos de un diagnóstico aplicado a la empresa, donde se evidenciaron avances parciales en gobernanza y prácticas laborales, pero también con brechas significativas en medio ambiente, consumidores y comunidad.

Con la formulación del plan estratégico buscamos orientar a la organización hacia una gestión más responsable, competitiva y sostenible, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las expectativas de sus empleados, clientes y por qué no decirlo de la sociedad en general.

Justificación

La formulación del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para Serviperfiles S.A.S se justifica a partir de la necesidad de cerrar la brecha identificada entre el discurso institucional de la organización y la aplicación real de los principios de sostenibilidad, ética y responsabilidad social en sus procesos cotidianos. Si bien la empresa cuenta con estructuras formales, comités y algunos mecanismos de gestión asociados a la RSE, el diagnóstico evidenció una implementación fragmentada, percepciones divergentes entre los distintos niveles organizacionales y debilidades significativas en dimensiones clave de la norma ISO 26000, como medio ambiente, derechos humanos, consumidores y comunidad.

En este contexto, resulta fundamental diseñar un plan estratégico que trascienda el cumplimiento normativo y permita integrar la RSE como un eje transversal de la gestión organizacional. La norma ISO 26000 se convierte en un marco de referencia pertinente, ya que orienta a la empresa hacia una actuación ética, transparente y coherente con las expectativas de sus grupos de interés, promoviendo la generación de valor compartido y la sostenibilidad en el largo plazo.

Asimismo, este trabajo se justifica desde una perspectiva académica y práctica, al aportar un análisis aplicado que conecta teoría, diagnóstico y acción, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas en Serviperfiles S.A.S. La propuesta busca no solo mejorar indicadores, sino también contribuir a la construcción de una cultura organizacional basada en la coherencia, la participación y la responsabilidad ética, aspectos indispensables para la competitividad, la reputación corporativa y la licencia social para operar en un entorno cada vez más exigente.

Finalmente, la implementación del plan estratégico de RSE permitirá a la empresa alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), responder de manera responsable a los desafíos sociales y ambientales actuales, y consolidarse como una organización comprometida con el bienestar de sus colaboradores, clientes, la comunidad y la sociedad en general.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico integral de Responsabilidad Social Empresarial para Serviperfiles S.A.S, basado en los lineamientos de la norma ISO 26000 y en los resultados del diagnóstico organizacional, que permita fortalecer la sostenibilidad, la coherencia ética y la generación de valor compartido para sus grupos de interés.

Objetivos Específicos

Analizar el nivel de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en Serviperfiles S.A.S a partir de las materias fundamentales de la norma ISO 26000, identificando fortalezas, brechas y oportunidades de mejora.

Diseñar objetivos estratégicos y acciones concretas orientadas a fortalecer la gobernanza organizacional, las prácticas laborales, la gestión ambiental, la relación con los consumidores y la participación de la comunidad.

Establecer indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el avance, la efectividad y la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de RSE. Promover la integración de la RSE en la cultura organizacional, fomentando la participación de colaboradores y directivos en la toma de decisiones éticas y sostenibles.

Contribuir a la alineación de la gestión empresarial de Serviperfiles S.A.S con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fortaleciendo su competitividad, reputación y compromiso social a largo plazo.

La Responsabilidad Social Empresarial

La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha transitado de ser una iniciativa marginal a un elemento estratégico central para la sostenibilidad y licencia social para operar de las organizaciones en el siglo XXI. Esta relevancia se justifica en un contexto global caracterizado por crisis ambientales, crecientes desigualdades sociales y una demanda ciudadana e inversora por una mayor transparencia y ética corporativa.

Como sostienen los autores consultados, un gobierno corporativo sólido (Rosso, 2018; Fernández Izquierdo, 2014) constituye el andamiaje esencial que dota de credibilidad y direccionalidad estratégica a la RSE, transformándola de acciones aisladas a un compromiso integral de la alta dirección, la RSE encuentra su expresión operativa en la adopción de modelos de producción limpia y consumo sostenible (Belda Hériz, 2018), los cuales responden a la urgente necesidad de transitar hacia una economía circular que desvincule el crecimiento económico de la degradación ambiental. Por lo tanto, analizar la sinergia entre gobierno corporativo, producción limpia y consumo sostenible no es un ejercicio académico, sino una necesidad imperante para la gestión organizacional moderna. Este análisis permite comprender cómo las empresas pueden generar valor compartido, alineando su éxito económico con la creación de bienestar humano y la preservación del capital natural, asegurando así su competitividad y perdurabilidad en el largo plazo.

Marco Conceptual Responsabilidad Social Empresarial

La RSE es el compromiso de la empresa por actuar de forma ética y cuidar tanto a las personas como al ambiente. No solo por el cumplimiento de la norma, sino el de aportar al bienestar de los empleados, la comunidad y el entorno.

Producción Limpia

La producción limpia busca prevenir los impactos ambientales desde el origen, haciendo un uso más eficiente del agua, la energía y los materiales. Para reducir residuos y la huella ambiental sin afectar la productividad de la empresa.

Consumo Sostenible

Relación entre la empresa y sus consumidores. Busca promover decisiones de compra más responsables y generar mercados donde predomine la conciencia ambiental.

Economía Circular

La economía circular complementa estos enfoques al proponer que los recursos se aprovechen al máximo. y reducir la cantidad de desechos que se generan.

Gestión Organizacional Sostenible

Desde la gestión organizacional, integrar estos conceptos, es decir promover una cultura interna basada en la responsabilidad ambiental y social.

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es la forma en que se organiza y se toman decisiones dentro de la empresa.

Propuesta

En las organizaciones actuales es necesario integrar la sostenibilidad como parte importante de la gestión. La producción limpia busca prevenir impactos ambientales mediante la eficiencia en el uso de recursos, mejorando los procesos internos y reduciendo residuos. El consumo sostenible invita a replantear la relación entre empresa y consumidor, promoviendo decisiones responsables y mercados más conscientes (Mendivil Llano,2010).

Estas ideas se fortalecen con la economía circular, que propone cerrar ciclos para aprovechar mejor los materiales y disminuir la generación de desechos. Desde la gestión organizacional, integrar estos enfoques significa asumir una cultura ambiental ética y responsable que no solo cumpla con las normas, sino que contribuya a una competitividad sostenible y al bienestar social. Esto permitirá ir de la mano con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de esta manera orientar a las empresas en sus procesos hacia una visión más responsable del uso de recursos y del impacto social. Esta estrategia consta principalmente de tres ejes u objetivos, como lo son:

Los Procesos Productivos Responsables

Incorporar prácticas de producción limpia para optimizar el uso de agua, energía y materiales e ir avanzando hacia modelos circulares que promuevan la reutilización y disminuyan el desperdicio. Integrar tecnologías más limpias y mejoras operativas que reduzcan la huella ambiental.

Una Cultura Organizacional Sostenible

Sensibilizar a todos los empleados, a través de campañas internas, actividades y formación ambiental. Fortalecer el sentido de responsabilidad social en cada área de la empresa. Implementar espacios donde los empleados propongan ideas para mejorar el desempeño

ambiental y social., es decir hacerlos participativos y que puedan ser actores importantes en todos estos procesos y el consumo responsable y participación del consumidor, mediante acciones como estas:

Promover productos y servicios que respondan a prácticas de consumo consciente, Impulsar campañas educativas dirigidas tanto a empleados como a clientes, fomentando hábitos responsables, mantener una comunicación transparente para fortalecer la relación con los grupos de interés.

Para evaluar el avance se medirán indicadores como el uso eficiente de recursos, la reducción del desperdicio, la participación de los empleados y el impacto de las campañas educativas. También se revisarán periódicamente las prácticas y la percepción de los consumidores.

Se reconocen riesgos como baja participación de empleados, falta de recursos o poca respuesta del público, pero se plantean medidas como más formación, implementación gradual y comunicación clara. Los beneficios esperados incluyen una empresa más sostenible, un mejor uso de los recursos, relaciones más sólidas con empleados y clientes y una mayor competitividad gracias a prácticas responsables. El integrar estas orientaciones y propuesta, nos permitirá obtener una gestión organizacional que mantenga el equilibrio entre productividad y cuidado del entorno. Enfocándonos de esta manera la empresa puede fortalecer su sostenibilidad ambiental y social a largo plazo, haciendo que la producción limpia y el consumo sostenible se incorporen naturalmente en la forma de operar. Más que acciones aisladas, se convierten en una forma de orientar el trabajo cotidiano y de apoyar las decisiones que impulsen un desarrollo responsable dentro de la empresa.

La Empresa (Serviperfiles S.A.S)

Somos una organización dedicada a la importación y comercialización de productos de hierro y acero fabricados bajo estrictos estándares de calidad y respaldo técnico, Orientados por principios éticos de moralidad comercial y trabajo en equipo. Nos apoyamos en la experiencia y competencia de nuestro talento humano, para brindar atención personalizada a nuestros clientes, lo que nos hace fuente de rentabilidad y desarrollo para la sociedad.

Visión

Para el año 2040 ser reconocida como la empresa más importante en fabricación de productos de acero y lograr consolidarse como proveedor número uno en Colombia, fortaleciendo su marca en perfiles de acero y de alta calidad.

Misión

Elaborar productos de alta calidad, apoyados en el talento humano de la compañía, para llevar nuestros productos a altos estándares de calidad, impactamos a colombiana con productos diseñados y fabricados 100% en Colombia, generando un bienestar social a través de la de la generación de empleo y bienestar para nuestros colaboradores.

Valores

Responsabilidad y cumplimiento, Transparencia y honestidad, Trabajo en equipo, Pasión por el cliente, Investigación e innovación tecnológica, Norma ISO 26000: Materias Fundamentales

Variables Para Evaluar en el Diagnóstico

Gobernanza Organizacional

Sistemas de toma de decisiones

Transparencia y rendición de cuentas

Cumplimiento normativo

Derechos Humanos

Debida diligencia

Evitar la complicidad

Resolución de quejas

Prácticas Laborales

Relaciones empleador-empleado

Salud y seguridad en el trabajo

Desarrollo del capital humano

Medio Ambiente

Producción más limpia

Uso sostenible de recursos

Mitigación del cambio climático

Prácticas Justas de Operación

Lucha contra la corrupción

Competencia leal

Responsabilidad en la cadena de valor

Asuntos de Consumidores

Prácticas justas de marketing

Protección de datos y privacidad

Consumo sostenible

Participación de la Comunidad

Generación de empleo

Inversión social

Transferencia tecnológica

Entrevistas Para Recolección De Información

Entrevista Para Alta Dirección

Preguntas Clave: ¿Cómo define la organización la RSE y su importancia estratégica?
¿Qué mecanismos existen para integrar la RSE en la toma de decisiones? ¿Cómo se monitorea y evalúa el desempeño en RSE? ¿Qué recursos se asignan específicamente para iniciativas de RSE?

Entrevista Para Mandos Medios

Preguntas Clave: ¿Cómo se traducen las políticas de RSE en acciones concretas en su área? ¿Qué indicadores utiliza para medir el desempeño social y ambiental? ¿Qué capacitación ha recibido en temas de RSE? ¿Qué barreras identifica para implementar prácticas de RSE?

Entrevista Para Colaboradores

Preguntas Clave: ¿Cómo experimenta las prácticas de RSE en su trabajo diario? ¿La organización fomenta su participación en iniciativas sociales/ambientales? ¿Cómo se comunican internamente los temas de RSE? ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las prácticas de RSE?

Propongo como instrumento de recolección de la información un Forms

[formulario diagnóstico rse \(serviperfiles\): rellenar formulario](#)

Informe del Diagnóstico RSE Aplicado

Figura 1

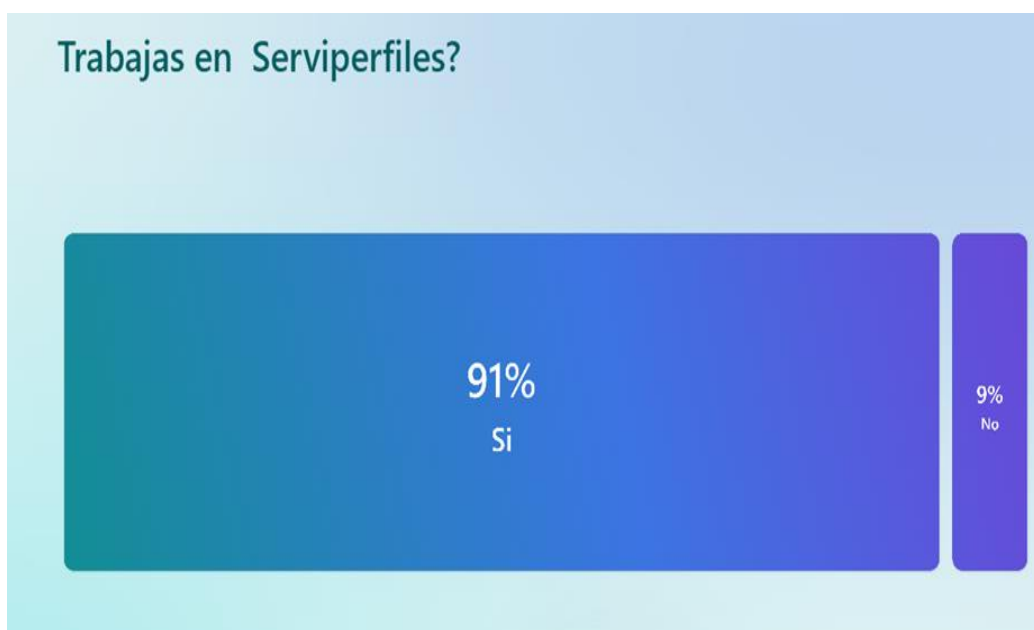
Nombre



Nota. Representación de nombres de los participantes de las entrevistas realizadas.

Figura 2

Trabajas



Nota. Representación de las personas que trabajan

Figura 2
Área de trabajo



Figura 3
Define

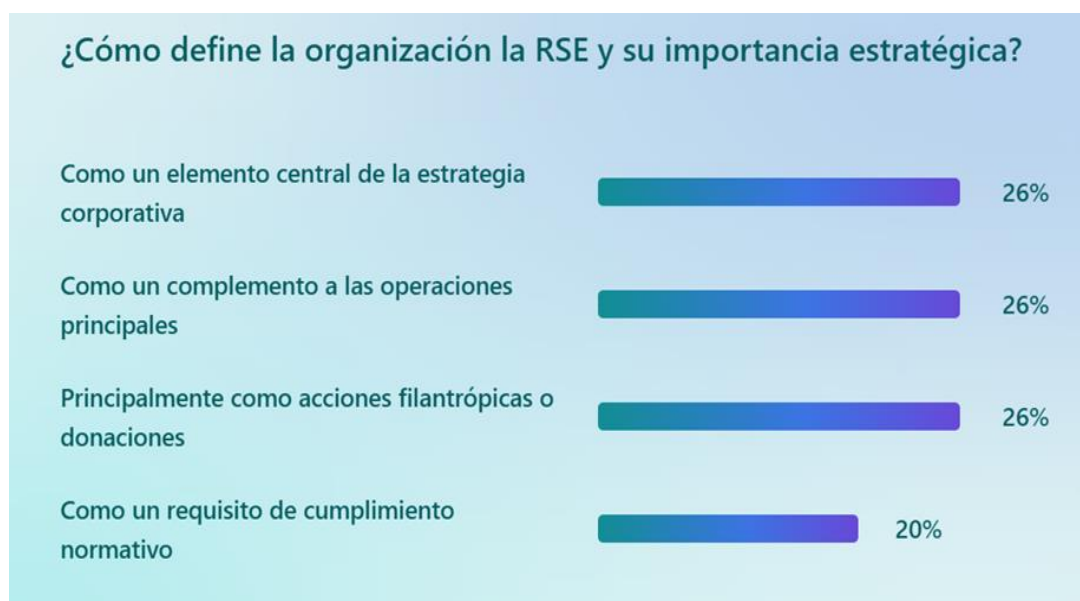
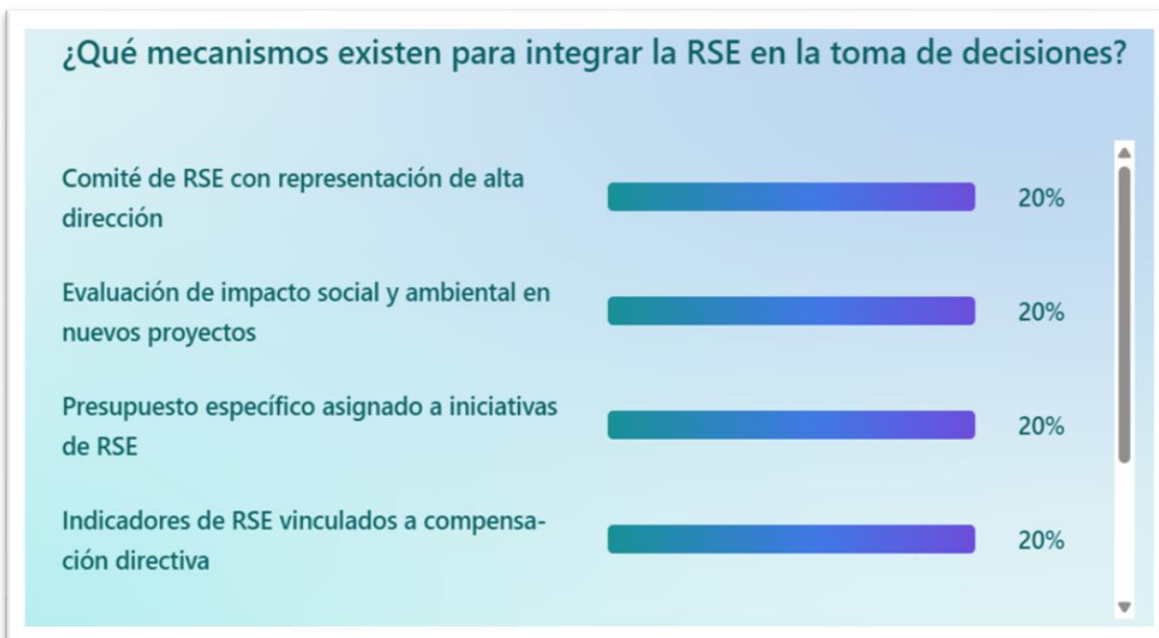


Figura 4
Mecanismos



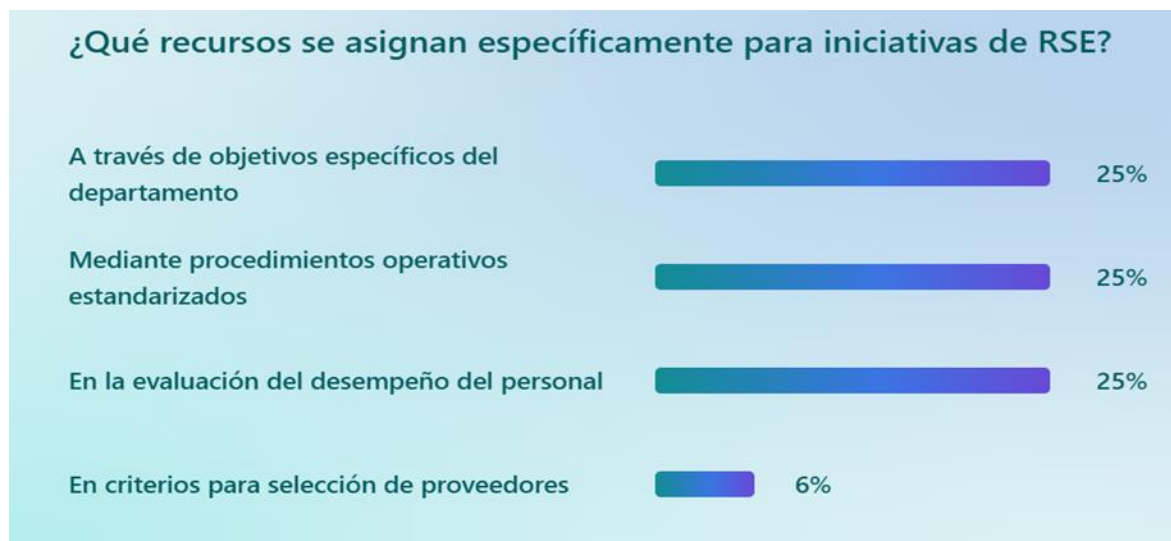
Nota. Resumen de las respuestas realizadas por los trabajadores en el Forms, se evidencia el porcentaje de aceptación de cada opción para las posibles respuestas.

Figura 5
Monitor



Nota. Resumen de las respuestas realizadas, se evidencia la evaluación interna del desempeño del RSE.

Figura 6
Recurso



Nota. Resumen de las respuestas realizadas por los trabajadores, se evidencian los recursos para las iniciativas del RSE.

Figura 7
Políticas



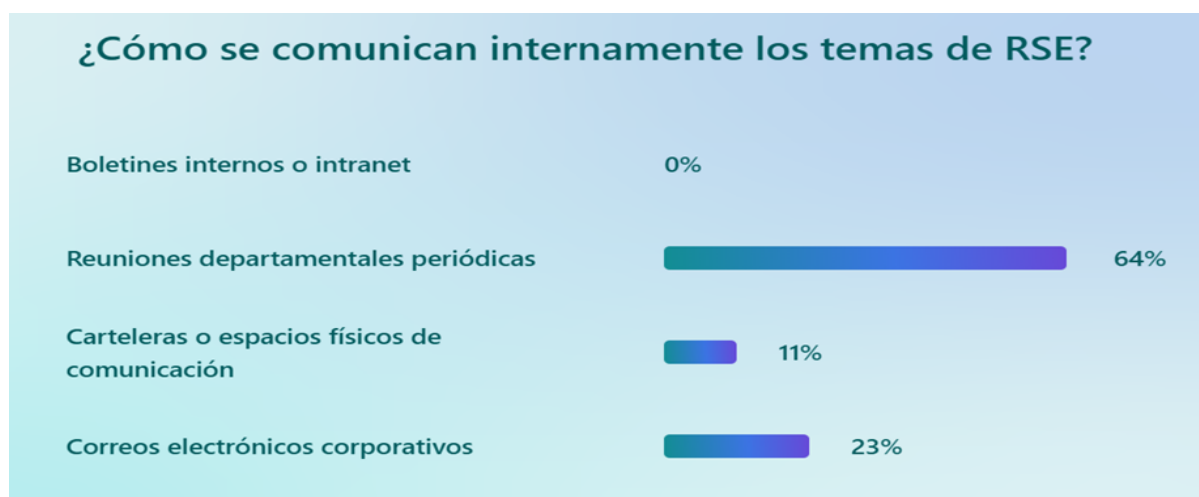
Nota. Resumen de las respuestas realizadas por los trabajadores, se aprecia el porcentaje de las acciones que se perciben como acciones concretas de la RSE.

Figura 8
Sugerencias



Nota. Resumen de las respuestas realizadas por los trabajadores, se observa el porcentaje as propuestas de mejora planteadas por los directivos, mandos medios y colaboradores en general.

Figura 9
Comunica



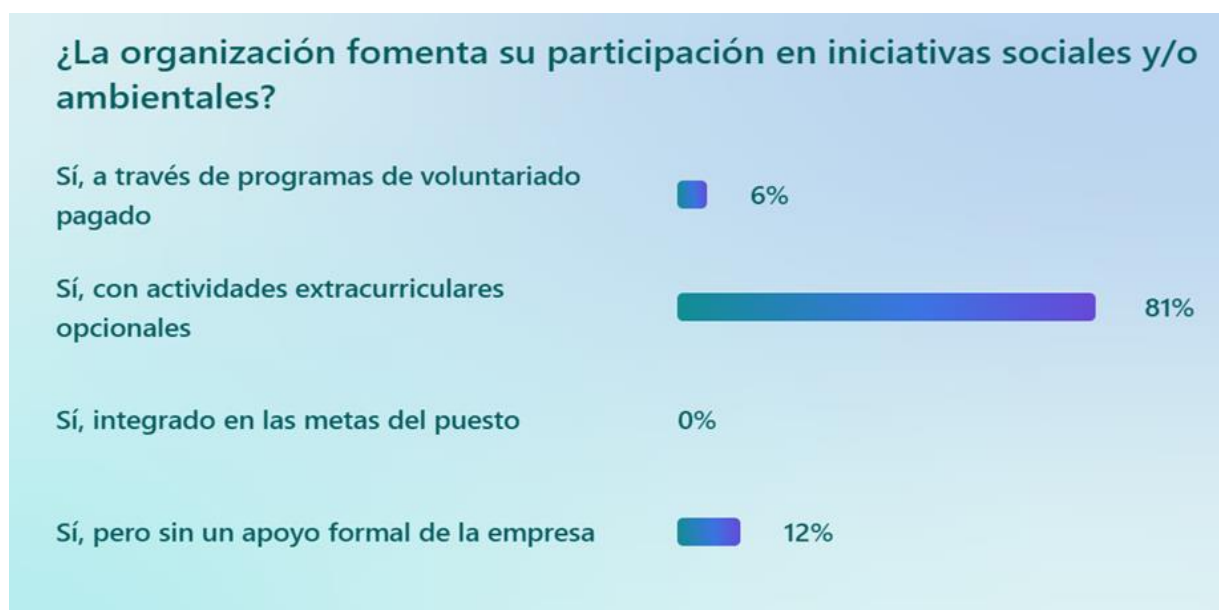
Nota. La forma en que se comunican los empleados en el contexto RSE

Figura 10
Capacita



Nota. Los tipos de capacitación recibidas de los colaboradores

Figura 11
Fomento



Nota. Resumen de las respuestas realizadas por los trabajadores en el Forms, se evidencia el porcentaje de iniciativas que Serviperfiles tiene en fomentar la participación de sus colaboradores en lo social y ambiental.

Figura 12*Barrera*

Nota. Se aprecian los limitantes más representativos que los colaboradores observan para la implementación de la RSE.

Figura 13*Experimenta*

Nota. La experiencia en las prácticas RSE en la cotidianidad

Tabla 1

Matriz de Evaluación

Materia Iso 26000	Nivel De Implementación	Calificación (1-10)	Evidencias Encontradas	Brechas Identificadas	Puntos Fuertes
1. Gobernanza Organizacional	Parcialmente Implementado	6.5	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de RSE con alta dirección • Indicadores vinculados a compensación • Reportes de sostenibilidad periódicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión conceptual fragmentada • Falta de política RSE unificada • Decisiones no siempre integran análisis de stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal establecida • Mecanismos de monitoreo existentes
2. Derechos Humanos	Mínimamente Implementado	3.0	Talleres sobre DDHH mencionados (1/5 mandos medios)	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencia de debida diligencia sistemática • Ausencia de mecanismos de quejas • No se menciona evaluación de riesgos DDHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento básico en algunos mandos
3. Prácticas Laborales	Moderadamente Implementado	7.0	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de bienestar laboral (100% colaboradores) • Evaluación de desempeño incluye aspectos RSE • Actividades extracurriculares opcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación desigual por niveles • Participación no integrada en trabajo diario • Comunicación departamental fragmentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte enfoque en bienestar interno • Reconocimiento parcial en evaluación
4. Medio Ambiente	Mínimamente Implementado	2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en producción limpia mencionada (1/5) • Criterios ambientales en selección proveedores (1/5) 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay sistemas de medición ambiental claros • Ausencia de programas eco-eficiencia • No se menciona gestión de residuos/emisiones 	

Nota. Tabla de la matriz de evaluación inicial y esto del RSE en Serviperfiles.

Tabla 2

Cuadro de Análisis Diagnostico RSE -Serviperfiles

Dimensión	Pregunta	Respuestas Predominantes Por Nivel	Concepto Rse Implícito	Brecha Identificada	Nivel De Riesgo	Prioridad
A. Alta dirección	P1: Definición de RSE estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Elem. Central estrategia (3/4) • Complemento operaciones (4/4) • Acciones filantrópicas (3/4) • Requisito normativo (3/4) 	Visión híbrida con tres concepciones (estratégica, operativa, filantrópica)	Falta de claridad conceptual unificada sobre RSE según ISO 26000	Alto	Alta
	P2: Mecanismos integración en decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Comité RSE alta dirección (3/4) • Evaluación impacto S&A (3/4) • Indicadores en compensación (3/4) • Presupuesto específico (2/4) 	Mecanismos formales avanzados (institucionalización parcial)	Coexistencia de mecanismos sin integración sistémica completa	Medio	Media
	P3: Monitoreo y evaluación desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes sostenibilidad (4/4) • Auditorías int/ext. (4/4) • Benchmarking sector (3/4) • Kpis específicos (3/4) 	Sistema de monitoreo robusto y multidimensional	Excelencia en medición no garantiza implementación efectiva	Bajo	Media
	P4: Recursos asignados específicamente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación desempeño personal (2/4) • Objetivos departamentales (4/4) • Procedimientos operativos (3/4) 	Integración operativa horizontal	Recursos intangibles (objetivos/procedimientos) vs. Falta de presupuesto explícito	Medio	Media
B. MANDOS MEDIOS	P5: Traducciones políticas a acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos departamento (2/5) • Criterios selección proveedores 	Implementación desigual y poca claridad	Brecha entre discurso directivo y realidad operativa	Alto	Alta

		(1/5) • No hay traducción clara (1/5)				
	P6: Capacitación recibida en RSE	• Normas ISO 26000 (4/5) • Talleres DDHH (1/5) • Formación producción limpia (1/5)	Capacitación técnica pero limitada	Predomina conocimiento normativo sobre formación aplicada	Medio	Alta
	P7: Barreras para implementación	• Limitaciones presupuestarias (1/5) • Falta compromiso alta dirección (1/5) • Falta capacitación personal (1/5) • Ausencia sistemas medición (1/5)	Percepción de barreras diversas y distribuidas	Problemas sistémicos no abordados de manera integral	Alto	Alta
C. COLABORADORES	P8: Experiencias prácticas RSE diaria	• Programas bienestar laboral (12/12 - 100%)	Visión reducida a bienestar laboral	Rse percibida solo como beneficios internos, sin dimensión externa	Alto	Alta
	P9: Fomento participación iniciativas	• Actividades extracurriculares opcionales (12/12 - 100%)	Participación voluntaria y no integrada	Iniciativas como actividades separadas, no parte integral del trabajo	Medio	Media
	P10: Comunicación temas RSE internamente	• Reuniones departamentales (10/12) • Carteleros/espacios físicos (2/12)	Comunicación descentralizada por departamentos	Predomina comunicación verbal sobre sistemas formales corporativos	Medio	Media
	P11: Sugerencias para mejorar	• Canales sugerencias/participación (10/12) • Programas reconocimiento (2/12) • Integración objetivos individuales (1/12)	Demanda de mayor participación y voz	Prioridad en mecanismos de inclusión sobre más recursos/capacitación	Medio	Alta

Nota. Resumen de las respuestas realizadas, organizadas y calificadas en riesgo y prioridad.

Tabla 3

Puntaje Global y Categorización

DIMENSIÓN	PUNTAJE	PESO ISO 26000	PUNTAJE PONDERADO	ESTADO
Gobernanza	6.5	20%	1.30	Parcial
DDHH	3.0	15%	0.45	Mínimo
Prácticas Laborales	7.0	15%	1.05	Moderado
Medio Ambiente	2.5	15%	0.38	Mínimo
Prácticas Justas	5.0	10%	0.50	Parcial
Consumidores	1.0	15%	0.15	No Implementado
Comunidad	4.0	10%	0.40	Incipiente
TOTAL	4.14	100%	4.23	INICIAL

Puntaje final: 4.23/10

Categoría global: nivel inicial de implementación RSE

Nota. Tabla del puntaje global y categorización para la implementación del RSE en la Serviperfiles, estado de la implementación ISO26000.

Tabla 4

Matriz de Hallazgos Críticos

Categoría	Hallazgo	Evidencia en datos	Implicación rse	Acción recomendada
Conceptual	Visión fragmentada de RSE.	3 concepciones diferentes en Alta Dirección.	Falta marco conceptual unificado.	Taller de alineación con ISO 26000.
Estructural	Brecha percepción- implementación.	Alta Dirección reporta sistemas avanzados vs. desconexión en Mandos Medios.	Institucionalización formal sin arraigo operativo.	Revisión mecanismos de implementación.
Cultural	RSE = Bienestar laboral.	100% colaboradores asocian RSE	Pérdida dimensión externa (medio	Proyectos piloto integrados RSE-trabajo diario.

		con beneficios internos.	ambiente, comunidad).	
Comunicacional	Canales fragmentados.	Reuniones depart. vs. correos vs. carteleras (sin coherencia).	Mensajes inconsistentes por nivel jerárquico.	Estrategia comunicacional unificada RSE.
Participativa	Demanda democratización.	10/12 colaboradores piden canales de sugerencia.	Cultura organizacional poco inclusiva.	Implementación sistema de sugerencias RSE.
Capacitación	Teórica vs. Aplicada.	Formación ISO vs. falta formación implementación.	Brecha conocimiento-aplicación.	Diseño programa capacitación aplicada.

Nota. Tabla de los hallazgos evidenciados en el cuestionario, estos hallazgos se clasificaron para determinar la criticidad de la implementación.

Tabla 5

Estado RSE Serviperfiles

Parámetro	Diagnóstico	Justificación	Puntaje (1-10)
Gobernanza RSE	Avanzada en diseño.	Comités, indicadores en compensación, presupuesto.	8
Implementación	Fragmentada y desigual.	Brecha percepción dirección vs. mandos medios.	4
Cultura Organizacional	Limitada y reduccionista.	RSE = Bienestar laboral (visión estrecha).	3
Comunicación Interna	Desarticulada.	Múltiples canales sin estrategia unificada.	5
Participación	Demandada, pero no implementada.	Fuerte solicitud canales sugerencias.	6
Capacitación	Técnica, pero no aplicada.	Formación ISO sin enfoque práctico.	5
Alineación estratégica	Moderada-baja	Estructuras sólidas con ejecución débil.	5.2

Nota. Tabla resumen del estado de implementación del RSE en Serviperfiles, calificado según los temas expuestos en el cuestionario para su diagnóstico.

Conclusión DOFA

Paradoja identificada: "estructuras formales avanzadas con implementación fragmentada"

Fortalezas sistemas de gobierno rse, mecanismos de medición, institucionalización parcial.

Debilidades: visión conceptual fragmentada, brecha percepción-implementación, cultura reduccionista.

Amenazas desconexión con estándares iso 26000, desmotivación por falta de participación real.

Oportunidades demanda democratización, estructuras existentes para escalar, reconocimiento de brechas.

recomendación principal: proyecto integrador "RSE en acción"

- Implementación práctica (proyectos piloto)
- Comunicación unificada (estrategia)
- Participación real (canales institucionalizados)

Tabla 1

Evaluación de Madurez Según Modelo de Etapas RSE

Etapa	Características	Serviperfiles	Congruencia
1. Negación/Rechazo	No reconocimiento de responsabilidades.	aplica <input checked="" type="checkbox"/> No	0%
2. Filantropía	Donaciones aisladas, sin estrategia.	Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/>	40%

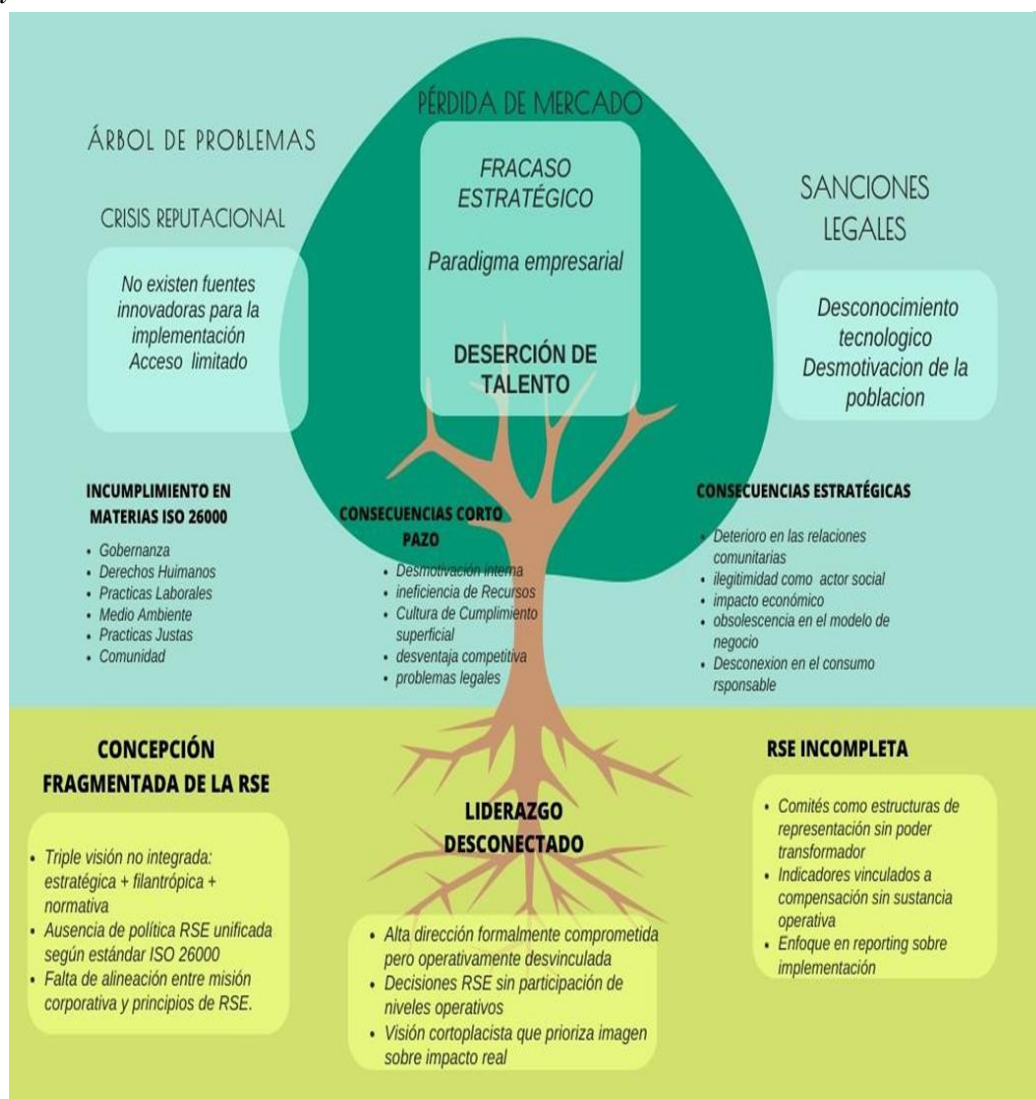
3. Promoción	Comunicación sin implementación real.	<input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente	50%
4. Estrategia	Integración en modelo de negocio.	<input checked="" type="checkbox"/> Incipientemente	30%
5. Transformación	Cultura sostenible integral.	<input checked="" type="checkbox"/> No alcanzado	0%

Nota. Tabla con resumen de la maduración de Serviperfiles en el proceso de aplicación del modelo RSE para su implementación.

Determinación de la Aplicación

Árbol de problemas de la empresa seleccionada, evidenciando causas, consecuencias y la descripción del problema central asociado a la implementación insuficiente de la ISO 26000.

Figura 14
Árbol



Nota. Consolidada visual del árbol de problemas donde se relacionan todos los problemas

identificados.

Tabla 7

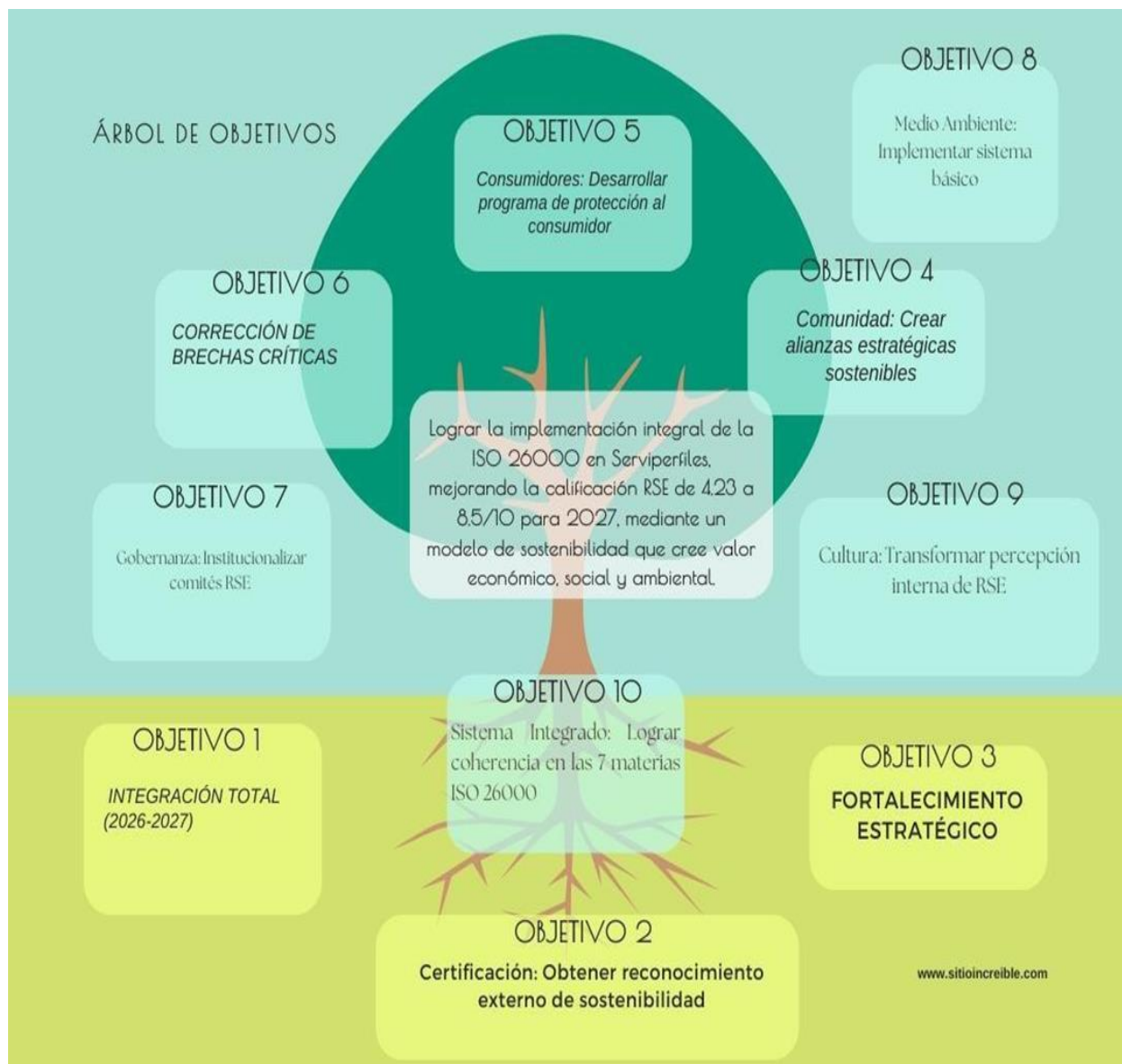
Cuadro de Stakeholders

Stakeholder	Grado de afectación	Tipo de impacto	Consecuencia específica
alta dirección	moderada-alta.	reputacional/económico.	pérdida de credibilidad, riesgo legal, depreciación del valor de la empresa.
mandos medios	alta	operativo/emocional.	frustración por falta de claridad, sobrecarga operativa, desalineación estratégica.
colaboradores	alta	laboral/motivacional.	desmotivación, alienación, percepción de hipocresía organizacional, falta de propósito.
consumidores/clientes	muy alta	ético/económico.	desprotección de derechos, prácticas comerciales no éticas, posible daño por productos/servicios.
comunidad local	alta	social/ambiental.	impacto ambiental no mitigado, falta de desarrollo comunitario real, relaciones deterioradas.
proveedores	media	económico/operativo	cadena de suministro no sostenibles, presión por costos sin apoyo en transición.
inversores	moderada-alta	financiero/reputacional.	riesgo no gestionado, potencial desinversión, depreciación del valor accionario.
autoridades regulatorias	moderada	legal/administrativo.	necesidad de mayor supervisión, posibles

medio ambiente	muy alta	ecológico/ sistémico.	sanciones, deterioro de relación público-privada. degradación ambiental no contabilizada, contribución al cambio climático, pérdida de biodiversidad.
Competidores	Baja-moderada	Competitivo/de mercado.	Distorsión del mercado por prácticas no niveladas, ventaja competitiva injusta a corto plazo.
organizaciones de la sociedad civil	alta	operativo/ de impacto.	desconfianza en alianzas, dificultad para colaboración efectiva.
academia/inves tigadores	moderada	de conocimiento/forma ción.	ejemplo negativo de implementación RSE, dificultad para estudios de caso positivos
futuras generaciones	muy alta	intergeneracional	herencia de problemas ambientales/sociales no resueltos, menor disponibilidad de recursos.

Nota. Cuadro de stakeholders, afectación e impacto según el tipo

Figura 15
Árbol objetivos



Nota. Consolidada visual del árbol de objetivos donde se relacionan todos los objetivos identificados.

Tabla 8

Mapa de estrategias, objetivos y acciones para el fortalecimiento de la norma

Eje estratégico	Acciones Concretas	Plazo	Responsable
A. Gobernanza Reestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar Comité RSE con poder real. • Política RSE unificada ISO 26000. • KPIs vinculados a compensación. • Plataforma digital de sugerencias. 	Q4 2024	Director General
B. Sistema Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto participativo RSE. • Comités mixtos por departamento. • Mapeo y planes por grupo. 	Q1 2025	Gerencia TH
C. Stakeholders Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa protección consumidores. • Alianzas comunitarias estratégicas. 	Q2 2025	Gerencia RSE

	<ul style="list-style-type: none"> • Curso obligatorio ISO 26000. 		
D. Capacitación Masiva	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación interna por niveles. • Talleres aplicados por área. 	Continuo	Gestión Conocimiento
E. Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema básico de gestión. • Reducción huella ecológica 30%. • Economía circular en 2 líneas. • Dashboard RSE en tiempo real. 	2027	Operaciones
F. Monitoreo y Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías semestrales. • Benchmarking sectorial. 	Trimestral	Calidad

Nota. Recopilación de estrategias con acciones plazos y responsables para la aplicación del RSE.

Tabla 9

Indicadores por Materia ISO 26000

Materia	Indicador	Línea base	Meta 2025	Meta 2027
Consumidores	Mecanismos protección Implementados.	0%	80%	100%
Medio Ambiente	Huella ecológica reducida.	0%	15%	30%
DDHH	Sistema debida diligencia operativo.	No	Parcial	Total
Gobernanza	Participación en decisiones RSE.	20%	60%	90%
Comunidad	Proyectos con impacto medido.	1	3	5
Prácticas Laborales	Colaboradores en canales participación.	10%	70%	100%
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación	
Resistencia al cambio	Alta	Medio	Comunicación transparente, involucramiento temprano.	
Recursos insuficientes	Media	Alto	Plan financiero gradual, alianzas estratégicas.	
Falta de competencias	Alta	Medio	Programa capacitación intensivo, consultoría especializada.	
Incumplimiento legal	Baja	Alto	Monitoreo regulatorio continuo, asesoría legal especializada.	

Greenwashing percibido	Media	Alto	Transparencia radical, verificación externa.
------------------------	-------	------	---

Nota. Listado de indicadores separado por materias, calificación, y metas 2025 – 2027

Reflexión crítica

Analizando la coherencia entre el discurso institucional de la organización y sus prácticas reales en materia de RSE. Se propone una hoja de ruta técnica para elevar la calificación RSE de Serviperfiles de 4.23 a 8.5/10, pero su viabilidad depende de superar la paradoja central diagnosticada: la brecha entre estructuras formales sofisticadas y una implementación operativa deficiente. La transformación no es solo técnica, sino cultural y filosófica, el plan de cuatro años y seis ejes estratégicos corrige omisiones críticas (Consumidores: 1.0→6.0, Medio Ambiente: 2.5→5.0, DDHH: 3.0→6.0), pero su éxito real se medirá por la coherencia percibida entre el nuevo discurso institucional y las experiencias diarias de colaboradores y stakeholders. La inversión del 3% de utilidades y el equipo dedicado son necesarios, pero el recurso más crítico es el capital de confianza a reconstruir con colaboradores desmotivados y stakeholders externos tradicionalmente omitidos. La coherencia sistémica será el verdadero indicador de éxito; que la capacitación informe decisiones reales, que los comités tengan poder genuino y que las alianzas trasciendan lo transaccional.

En esencia, el plan proporciona el qué y el cómo técnico, pero la transformación auténtica requiere un por qué más profundo: no es cumplimiento normativo, sino una reinención organizacional para prosperar en un contexto donde la sostenibilidad auténtica es el nuevo estándar de excelencia. El éxito final será cerrar definitivamente la brecha entre el discurso de responsabilidad y la realidad de impacto. La empresa debe demostrar que lo que dice en su discurso se manifieste en sus acciones diarias. No basta con tener políticas escritas o comités formales si en la práctica no se aplican. del dicho al hecho hay mucho trecho, y en las evaluaciones de RSE muchas veces las organizaciones muestran cifras aceptables en el papel, pero en la práctica los resultados son más bajos de lo esperado, esa diferencia entre lo que se

comunica y lo que realmente se vive genera desconfianza, porque no hay nada que desconcierte más que la incoherencia. Por eso se debe ser consecuente con la realidad, coherente con lo que se piensa, se dice y se hace. Es importante hacer un seguimiento, con informes claros y acciones correctivas cuando los indicadores no se cumplen. La transparencia y la comunicación asertiva permiten compartir logros y mostrar compromiso. Solo así se puede cerrar la brecha entre lo que se promete y lo que realmente se hace, para que la responsabilidad social sea reconocida como una realidad y no solo como un discurso.

Análisis Ético

Hay un factor fundamental y, como profesionales integrales, debemos ser muy éticos. La ética prácticamente debe ser aplicada a todas las actividades humanas. En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, no basta con el cumplimiento de la normativa, los indicadores o las políticas correspondientes; el ingrediente esencial es tener un compromiso ético sólido. Esto garantiza lo que ya habíamos comparado: la diferencia entre el discurso y la realidad, y la coherencia entre lo que está escrito y lo que se hace.

En los aspectos fundamentales, partiendo de la Gobernanza, donde salen las políticas de RSE, el fortalecer un comité no debe limitarse solo a acciones administrativas, sino que tiene que ir de la mano con decisiones éticas que permitan la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. Normas justas que procuren la equidad, el respeto para todos y que estén enmarcadas en valores.

En cuanto a las relaciones laborales: permitir la participación, las capacitaciones y el reconocimiento a los trabajadores que tienen derecho a tener voz y un trato digno.

En lo ambiental, implementar sistemas de gestión ambiental y proyectos de economía circular es una obligación ética hacia las generaciones presentes y futuras. La empresa debe

comprender que el cuidado del medio ambiente no es un costo, es un deber moral y debe ir alineado con los ODS y la sostenibilidad. Lo bonito es que, al hacerlo éticamente, se garantiza esa cohesión.

Algo importante: los derechos humanos y consumidores. La creación de protocolos de derechos humanos y marketing justo asegura que las prácticas empresariales no vulneren la dignidad de las personas ni engañen a los consumidores.

La empresa debe generar un impacto positivo, lo cual da una imagen y reputación. Incorporar a la comunidad, establecer alianzas, que se sienta que la empresa aporta a ese tejido social. Esto, a la larga, se vuelve un gana-gana, y se ha visto que una empresa con buena reputación se gana el cariño y la apropiación de la gente. Eso se gana con el tiempo, pues los hechos son los que hacen que sea demostrable. La confianza la da la transparencia, lo justo, equitativa, ética y respetuosa que sea la empresa.

Lo que se ha mencionado en varias ocasiones: la coherencia. Toda esta responsabilidad social empresarial, integral y ética, hace que se vea reflejado ese impacto en todos los aspectos que menciona la ISO 26000, la cual no es una camisa de fuerza, pero encaja perfectamente al ser éticos, respetuosos y consecuentes con la realidad. Particularmente, resulta muy satisfactorio encontrar una empresa que asuma todos estos aspectos.

Plan Estratégico Integral RSE – Serviperfiles Transformación Auténtica Basada en Evidencia (2026-2029)

Filosofía Central

Inspirados en Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015), comprendemos que los valores no se decretan, se construyen en el día a día. Por ello, nuestro plan se enfoca no en documentos perfectos, sino en espacios auténticos donde la ética y la responsabilidad sean prácticas reales, y no promesas vacías.

Objetivo Estratégico General

Para 2029, transformar a Serviperfiles en una organización donde el 90% de los stakeholders perciban coherencia entre nuestros valores declarados y nuestras acciones reales, logrando una calificación RSE de 8.5 sobre 10 mediante un modelo de sostenibilidad auténtico y participativo.

Plan de Acción Por Dimensiones De Intervención

Dimensión Gobierno Ético y Participativo

Establecer un sistema de gobernanza RSE donde el 100% de las decisiones estratégicas integren análisis de impacto social y ambiental, con participación real de todos los niveles organizacionales.

Estrategias Específicas

Consejo Ético Operativo: Estructura rotativa con representantes de todos los niveles que tiene voto vinculante en 20% del presupuesto RSE.

Asambleas Trimestrales de Valores: Espacios donde se revisan casos reales y se ajustan principios según aprendizajes.

Matriz de Consecuencias Pública: Sistema transparente de reconocimientos y correcciones.

Plazos Definidos

- Abril 2026: Instalación Consejo Ético Operativo.
- Junio 2026: Primera Matriz de Consecuencias pública.
- Marzo 2027: 100% de decisiones estratégicas con análisis RSE documentado.
- Diciembre 2028: Certificación en gobierno ético participativo.

Indicadores De Evaluación

Dimensión Sistema de Medición Auténtico

El objetivo estratégico es implementar un sistema de monitoreo de RSE que sea considerado transparente y útil por el 90% de los stakeholders, incluyendo una verificación externa anual. Para lograrlo, se desarrollará el tablero de control visible “Pulso RSE”, se realizarán espacios bimestrales de “Café con Dirección” con colaboradores seleccionados al azar para revisar avances con la gerencia y se presentarán “Reportes con Rostro” mediante videos mensuales con historias reales de impacto. El tablero estará en funcionamiento en junio de 2024, el primer Café con Dirección se realizará en agosto de 2024, el primer reporte anual será en diciembre de 2024, la primera verificación externa en marzo de 2025 y se espera alcanzar el 90% de satisfacción en transparencia en diciembre de 2026.

Indicadores De Evaluación

Figura 16

Indicador

Código	Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2029
C1	% colaboradores capacitados	50%	100%	100%
C2	Brecha valores declarados/vividos -20%		-50%	-80%
C3	Utilización sistema reporte	10 casos	25 casos	40 casos
C4	Percepción seguridad psicológica	6.0/10	7.5/10	8.5/10

Nota. Cuadro de indicadores de los stakeholders

Se implementará un sistema integral de seguimiento basado en una estructura de gobierno con ciclo de mejora continua: revisiones tácticas trimestrales mediante Asambleas de Valores, evaluaciones de impacto semestrales con mediciones específicas y ajustes estratégicos anuales apoyados en verificación externa y planeación del siguiente año. Para garantizar su ejecución, se destinará el 3% de las utilidades anuales exclusivamente a la implementación de la RSE, se conformará un equipo permanente de cinco personas (un responsable por dimensión y un coordinador) y se asignarán 4 horas mensuales protegidas por colaborador para actividades relacionadas con RSE.

Gestión De Riesgos

Figura 17

Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Resistencia cultural	Alta	Alto	Involucramiento temprano + liderazgo visible
Recursos insuficientes	Media	Alto	Presupuesto escalonado + alianzas
Cansancio por cambio	Alta	Medio	Celebración de pequeños logros
Greenwashing percibido	Media	Alto	Transparencia radical + verificación externa

Nota. Cuadro de riesgos en la implementación del RSE.

Compromisos Irrevocables

La Alta Dirección

Exposición pública trimestral de avances y retrocesos, Voto vinculante del Consejo Ético, Operativo respetado en 100% de casos, Protección total a quienes usen el sistema de reporte de buena fe.

Cada Colaborador

Participación en al menos una iniciativa anual. Voz valiente para señalar incongruencias
Propuesta constructiva para mejorar continuamente.

La Organización

Aprender públicamente de los errores, celebrar colectivamente los avances, persistir
pacientemente en la transformación.

Hitos Transformadores Clave

- 2026 Q2: Primer dilema ético real resuelto colectivamente.
- 2027 Q1: Primer consumidor que dice "confío de nuevo en ustedes" documentado.
- 2028 Q3: Primera decisión comercial sacrificada por principios éticos.
- 2029 Q4: Colaboradores describiendo RSE no como "programa" sino como "quienes somos".

Definición de Éxito

- No será: Un documento certificado enmarcado en la recepción.
- Sí será: Un nuevo colaborador diciendo en su primera semana: "Aquí se vive diferente".
- No será: Un reporte de sostenibilidad premiado.
- Sí será: Un cliente que vuelve porque "siente que le importamos".
- No será: Una calificación de 8.5/10 en una auditoría.
- Sí será: La coherencia percibida día a día por quienes construimos Serviperfiles.

"Inspirado en Ruiz-Lozano y Araque-Padilla (2015): Los valores no se implementan, se habitan." Documento Vivo - Versión para Caminar Juntos Inicio oficial: Abril 2024

Revisión obligatoria: Cada 3 meses, con café compartido.

Conclusiones

En conclusión, podemos evidenciar que la formulación del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial que se estructuró para Serviperfiles S.A.S nos permitió evidenciar que la organización cuenta con estructuras formales avanzadas en materia de RSE, lo que ubica a la empresa en un nivel inicial de madurez según el diagnóstico aplicado con base en la norma ISO 26000.

Se identificó en conjunto que Serviperfiles S.A.S cuenta con una visión fragmentada de la RSE en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, donde la Alta Dirección combina enfoques estratégicos y operativos mientras que mandos medios reducen la RSE principalmente al bienestar laboral.

El análisis ético realizado en conjunto nos permitió concluir que la RSE en Serviperfiles S.A.S no debe considerarse únicamente como una obligación normativa, sino como un compromiso moral con las personas y las generaciones futuras, donde la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace se convierte en el principal indicador de sostenibilidad y legitimidad organizacional en Serviperfiles S.A.S.

Finalmente, concluimos en conjunto que la integración auténtica de la RSE, alineada con la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para Serviperfiles S.A.S representa una oportunidad estratégica para fortalecer la competitividad, la reputación y la licencia social para operar.

Recomendaciones

De acuerdo con la realización del trabajo, podemos recomendar conjuntamente unificar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en Serviperfiles S.A.S mediante la formulación y socialización de una política RSE alineada explícitamente con la norma ISO 26000, que sea comprendida y aplicada de forma coherente por la Alta Dirección, y mandos medios.

Proponemos fortalecer el Comité de RSE otorgándole poder real de decisión, presupuesto y capacidad vinculante, asegurando que la implementación de la RSE sea integrada de manera transversal en la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño organizacional. Otra recomendación es lograr Implementar de manera prioritaria sistemas formales de gestión ambiental, incluyendo medición de huella ecológica, gestión de residuos, uso eficiente de recursos y proyectos piloto de economía circular.

Sugerimos desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa unificada, transparente y coherente, que permita informar avances, reconocer errores y generar confianza, evitando discursos desconectados de la realidad operativa. Por último, sugerimos realizar seguimientos periódicos al plan estratégico mediante auditorías internas y externas, informes claros y acciones correctivas oportunas, garantizando que los indicadores de RSE reflejen impactos reales y no solo resultados formales para Serviperfiles S.A.S.

Referencias Bibliográficas

- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). *Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas*. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdp&AN=edsdp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rodríguez, Y., Cabrera, J., & Frías, B. (2018). *Responsabilidad social empresarial: Camino hacia una gestión organizacional estratégica*. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Valenzuela, L., Jara, M., & Villegas, F. (2015). *Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero*. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Belda Hériz, I. (2018). *Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Marcial Pons.
- Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. [Documento no publicado - citado en análisis conceptual].
- Rosso, J. W. (2018). *El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica*. Editorial UPTC.
- Tabra Ochoa, E. P. (2015). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: una mirada a los organismos internacionales*. J.M. Bosch Editor.

- ISO. (2010). ISO 26000: Guía de responsabilidad social. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO. (2010). ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto. Organización Internacional de Normalización. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103. <http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008
- Ruiz-Lozano, M., & Araque-Padilla, R. (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales: Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3), 295-310. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>