

Análisis de Desempeño Productivo en Improdema SAS, Impacto y Aplicación de RSE

Leidy Fernanda Barrera Escobar

Jorge Alberto Suarez Monsalve

Gustavo Andrés Urquijo Niño

Jhon Alexander Espinosa

Luís Miguel Nivia Pardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Administración de Empresas
Bogotá D.C
2020

Análisis de Desempeño Productivo en Improdema SAS, Impacto y Aplicación de RSE

**Leidy Fernanda Barrera Escobar
Jorge Alberto Suarez Monsalve
Gustavo Andrés Urquijo Niño
Jhon Alexander Espinosa
Luís Miguel Nivia Pardo**

Yolanda González Castro

Directora

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Administración de Empresas
Bogotá D.C
2020**

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Palabras claves	8
Abstract.....	9
Capítulo 1. Antecedentes	10
Introducción	10
Problema.....	10
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Capítulo 2. Marcos Referenciales	13
Marco conceptual.....	13
Ética.....	13
Ética empresarial	13
Pensamiento estratégico.	13
Desarrollo sostenible.	14
Excelencia empresarial.....	14
Grupos de interés.	14
Estrategia.	14
Gerencia estratégica.....	15
Marco Teórico.	15
Marco institucional	21
Marco Legal.....	23
Capítulo 3. Resultados	24
Diagnóstico, resultados y análisis a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información.....	24
Gobernanza de la Organización	24
Derechos Humanos	24
Prácticas.....	24
Medio Ambiente	25
Prácticas justas de operación	25
Asunto de Consumidores.....	25
Participación activa y desarrollo de la comunidad	25
Matriz de marco lógico	25

Árbol de Problemas.....	25
Árbol de Objetivos.....	28
Mapa estratégico.....	30
Capítulo 4. Plan de Mejoramiento.....	33
Plan de acción y de seguimiento.....	33
Conclusiones.....	35
Referencias.....	36
Anexos.....	41

Lista de Tablas

Tabla 1 Plan Acción y de Seguimiento.....	345
--	------------

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama.....	23
Figura 2 Árbol de Problemas.....	28
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	30
Figura 4 Mapa Estratégico.....	323

Lista de Anexos

Anexo A. Enlace Código de Ética.....	42
Anexo B. Formato de Recolección de Información.....	42

Resumen Analítico Especializado

Título	Análisis de Desempeño Productivo en IMPRODEMA SAS, Impacto y Aplicación de RSE
Autor	Leidy Fernanda Barrera, Jhon Alexander Espinosa, Jorge Alberto Suarez, Luis Miguel Nivia, Gustavo Andrés Urquijo,
Tipo de documento	Trabajo de Grado Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial
Director(a)	Yolanda González Castro
Año	2020
Palabras claves	Estrategia, ética, organización, sostenible, stakeholders.
Resumen	<p>La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones, genera ambientes y condiciones idóneas para las comunidades y colaboradores, el cual cada organización quiere un compromiso para temas ambientales, sociales y económicos, ganando credibilidad y confianza; la investigación realizada a IMPRODEMA SAS, mostro de manera detallada una serie de factores que conlleva a un problema central, afectando de manera directa el correcto funcionamiento de la organización, para llegar a este resultado de utilizo un árbol de problemas, plasmando diversos factores que conllevan a este problema desencadenando una serie de causas y efectos en aspectos ambientales sociales y económicos de la organización y su entorno, el resultado obtenido en esta investigación evidencio que IMPRODEMA SAS, tiene una deficiente estructura organizacional generando que la comunicación no sea de manera asertiva en todas las áreas o dependencias, produciendo malestar entre sus colaboradores y directivos afectando de manera directa los procesos de producción, el cual se evidencio en los retrasos y demoras del producto y servicio que IMPRODEMA SAS ofrece en el mercado, por tal situación se buscaron estrategias y objetivos mediante la aplicación de un árbol de objetivos y una matriz de estrategias con el fin de mitigar el impacto negativo que esta problemática podría acarrear en los temas ambientales, sociales y económicos, afectado a sus colaboradores y a las comunidades; este trabajo se realizó con el fin de crear análisis de mejora aplicando la norma internacional ISO 26000, por el cual IMPRODEMA SAS, tomara las recomendaciones generadas en las estrategias planteadas para la corrección y mitigación de la problemática evidenciada.</p>
Problema de investigación	El problema desencadena en la estructura organizacional no adecua de la empresa IMPRODEMA SAS, generando falencia en la comunicación por parte de directivos y sus colaboradores, dejando como resultado bajo rendimiento en los procesos productivos, por el cual se planteó un árbol de objetivos y una matriz de estrategias para mitigar la problemática, aplicando la norma internacional ISO 26000, implementado estrategias de mejora.
Metodología	En el desarrollo de este trabajo se implementaron 3 tipos de investigaciones: explicativa la cual se buscó dar una descripción clara y concisa del problema evidenciado, cuantitativo y cualitativo basado en la obtención de datos tanto numéricos como informativos que sustentaron el hallazgo del problema.
Principales resultados	la investigación dejó en evidencia que cualquier organización está expuesta a cualquier tipo de problemática, la cual se evidencia en el estudio detallado y en la aplicación correcta de la RSE, como en el caso de IMPRODEMA SAS se dejó en evidencia como problema central la baja productividad en sus procesos productivos

	de una mala comunicación entre sus directivos y colaboradores, en cabezada por una mala estructura organizacional, por el cual se plantea una serie de estrategias acordes a la norma internación ISO 26000, la cual se busca que IMPRODEMA SAS modifique y adecue sus estructura organizacional, basado en la mejora colectiva y en los temas ambientales, sociales y económicos.
Conclusiones	<p>Al desarrollar esta investigación se concluyó que cualquier tipo de organización puede llegar a tener algún tipo de falencia, por el cual es de vital importancia que estén alineadas en la implementación de la RSE, buscando reducir los efectos negativos que se puedan generar en los ámbitos sociales, económicos y ambientales.</p> <p>Toda organización que implemente su plan de RSE, gozara de reconocimiento, producto de su compromiso en el mejoramiento de las condiciones para sus colaboradores y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde estas organizaciones están ubicadas, por otra parte, se dice que las organizaciones son altamente responsables cuando crean estrategias que ayudan a prevenir cualquier efecto negativo producto del desarrollo de las actividades productivas de su naturaleza económica.</p>
Referencias	<p>Referencias</p> <p>Arévalo-Martínez, R.-I., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. (Spanish). El Profesional de La Información, 28(5), 1–11. Recuperado de https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lls&AN=140256523&lang=es&site=eds-live&scope=site</p> <p>Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance, Accounting & Finance, 50(1), 31-51. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006</p> <p>Blombäck, A. & Wigren, C. (2009) Challenging the importance of size as determinant for CSR activities, Management of Environmental Quality: An International Journal, 20(3), 255-270. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006</p> <p>Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 24(48), 74–99. Recuperado de https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102859522&lang=es&site=eds-live&scope=site</p> <p>Cajiga Calderón Juan Felipe (2010) El concepto de responsabilidad social empresarial, recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf</p> <p>Charlo, M.J., Moya, I. & Muñoz, A.M. (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español, Cuadernos de Gestión, 13(2), 15-3. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006</p> <p>Chtourou, H., Mohamed, T. (2017). Commitment in corporate social responsibility and financial performance: a study in the Tunisian context, Social Responsibility Journal, 13(2), 370-389. Recuperado de:</p>

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>

Cuervo, D. M. (2018). Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/69875/1/15445398.2018.pdf>

De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Empresa y Humanismo*, 19(2), 69–118. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117625019&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, *Sostenibilidad Gerencial*. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127–144. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fauzi, H., Mahoney, L. & Rahman, A. (2007). The Link between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(1), 149-159. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>

Foretica (2020), SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Recuperado de: <http://foretica.org/sge21/#norma-sge21>

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

Improdema SAS (2020) Recuperado de: <https://www.improdema.com/>

León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Madrigal J.L., Rendón Z.D.I., Benavides R.L.M. (2014) .Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Laboratorios Retina S.A.S. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/394/Modelo%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20la%20empresa%20Laboratorios%20Retina%20S.A.S.pdf?sequence=1>

Marulanda, N., & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información Tecnológica*, 30(3), 269–276. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis Económico*, 34(86), 197–217. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=136796612&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Piedra Mayorga Víctor Manuel (2017). Impacto e importancia de la responsabilidad social de las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/impacto-e-importancia-la-responsabilidad-social-las-organizaciones/>

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y Organizaciones*, 15(29), 61–78. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ramirez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. (2020). Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica* 31(1), 133-40. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Robayo Nieto (2015) Cómo gestionar la responsabilidad social empresarial desde las pymes en Colombia. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/12.01.pdf>

Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998) The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>

Vargas-Chaves, I & Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Jurídicas*, 2, 42. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.61c76f17644f498cba5f59d3917aefb9&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Visión General del Proyecto. ISO. ORG. (2010). ISO 26000. Recuperado de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Análisis de Desempeño Productivo en IMPRODEMA SAS, Impacto y Aplicación de RSE

Resumen

En este trabajo se analizó el problema que tiene la empresa IMPRODEMA SAS en su desempeño productivo, por lo tanto se abordará varios temas que resolverán estas dificultades, basados en perspectiva de la RSE, Parte esta es garantizar que los Stakeholders tanto internos como externos tengan un impacto positivo en las decisiones tomadas por la organización a través de sus directivos, Tomando como apoyo la norma ISO 26000, la cual busca que las empresas operen de manera socialmente responsable pasando de las palabras al hecho, generando la necesidad en los directores de las empresas y personas emprendedoras, que empiecen a tener conciencia por cada producto o servicio que desarrollen, se implementen planes de mitigación para mantener un ambiente menos contaminado; además de la ética empresarial y sus componentes que permiten tomar decisiones socialmente responsables, después de realizar el diagnóstico de resultados y análisis de la información recolectada, se procedió a realizar el árbol de problemas, el cual permitió evidenciar que la producción tuvo un descenso importante y además se conocieron las razones y consecuencias de esta problemática, Por lo cual inmediatamente se empezó a trazar la solución, iniciando por el árbol de objetivos y el mapa estratégico, los cuales son el modelo y/o proyección inicial, para concluir con el plan de acción, el cual, de una forma más específica y segmentada, permitirá ajustar y escalonar a través del tiempo, las actividades a realizar.

Palabras claves

Estrategia, ética, organización, sostenible, stakeholders.

Abstract

In this work, the problem that the company IMPRODEMA SAS has in its productive performance was analyzed, therefore, several issues will be addressed that will solve these difficulties, based on the CSR perspective, Part of this is to guarantee that both internal and external Stakeholders have a positive impact on the decisions made by the organization through its managers, Taking as support the ISO 26000 standard, which seeks that companies operate in a socially responsible way, going from words to fact, generating the need in company directors and enterprising people, who begin to be aware of each product or service that they develop, mitigation plans are implemented to maintain a less polluted environment; In addition to business ethics and its components that allow socially responsible decisions to be made, after performing the diagnosis of results and analysis of the information collected, the problem tree was carried out, which allowed to show that production had a significant decrease and In addition, the reasons and consequences of this problem were known, for which the solution was immediately drawn up, starting with the objectives tree and the strategic map, which are the initial model and / or projection, to conclude with the plan of action, which, in a more specific and segmented way, will allow the activities to be carried out to be adjusted and staggered over time.

Keywords

Strategy, ethics, organization, sustainable, stakeholders.

Capítulo 1. Antecedentes

Introducción

La implementación del pensamiento estratégico en las organizaciones permite visualizar el futuro y su éxito que puede generar el liderazgo de sus integrantes, planteando acciones que permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos en los distintos escenarios económicos, sociales y políticos que toda organización enfrenta en la ejecución de sus actividades.

En la siguiente actividad se busca afianzar conocimientos sobre el origen de este concepto, basados en los procesos evolutivos que ha desarrollado hasta el día de hoy, evidenciando la implementación acertada en las organizaciones, como respuesta a la solución de distintos interrogantes generados en el desarrollo de las tareas de las organizaciones y la prolongada subsistencia de estas en los mercados globales.

Problema

Situación: La empresa ha bajado el ritmo de productividad por la alta rotación de personal y por ello la planta se ha retrasado en entregas, perdiendo varios clientes.

Según el estudio que se hizo a la organización IMPRODEMA SAS en la fase anterior, se detectó una problemática bastante grave en su estructura organizacional, por esta razón se dan muchas veces problemas dentro de las organizaciones puesto que la información no fluye satisfactoriamente, este comportamiento influye drásticamente en el interior y se refleja en el exterior, puesto que si los empleados en algún momento pierden el interés hacia su trabajo por falta de incentivación, la producción inmediatamente se verá afectada. Parte de la RSE es

garantizar que los Stakeholders tanto internos como externos tengan un impacto positivo en las decisiones tomadas por la organización a través de sus directivos.

A nivel interno los Stakeholders afectados por el bajo nivel de productividad son sus mismos empleados, quienes tienen quejas como: Malos tratos, mobbing, salarios bajos, continuidad en los programas de capacitación, monopolio del poder. También se verán afectados a nivel externo los clientes, los cuales son la razón de ser la compañía, porque al haber demoras en el tiempo de producción, se crean retrasos que afectan la entrega de los productos a los clientes finales.

Estos factores crearon escenarios que afectaron a los Stakeholders externos, evidenciando que la actitud de los empleados hacia la sociedad es negativa, la rotación de personal se incrementó generando pérdidas en la fase de entrenamiento y dotaciones, la imagen social que tiene actualmente la empresa en su entorno se ha deteriorado y en general hay un pensamiento colectivo de no tener quien transmita fielmente las problemáticas de la planta hacia los mandos altos, para lograr los objetivos en los cuales debería centrarse la RSE.

Objetivo General

Identificar los elementos que conforman la ética empresarial, analizando de manera detallada los principales sucesos que ha desarrollado el concepto de pensamiento estratégico desde su origen hasta los tiempos actuales, aplicando la norma internacional ISO 26000 con sus materias fundantes, a partir de la construcción de herramientas de recolección de información para la empresa escogida en la actividad.

Objetivos Específicos

-Establecer las estrategias más relevantes que se van a implementar para satisfacer la problemática detectada.

- Identificar la problemática que está afectando el rendimiento productivo de la empresa, para buscar la solución con las estrategias más adecuadas.
- Realizar el árbol de objetivos a partir del análisis del árbol de problemas donde se pueda evidenciar lo que se quiere alcanzar para solucionar el problema.
- Enumerar las estrategias a realizar en base a las materias fundamentales de la ISO 26000, aplicadas a la empresa de muebles Improdema S.A.S para resolver el problema encontrado.

Capítulo 2. Marcos Referenciales

Marco conceptual

Ética. Adela Cortina, Ofrece las pautas que guía la acción humana y condicionan el comportamiento del ser humano (Cortina, 1994)

Ética empresarial. De acuerdo a la ética que se aplica al ámbito empresarial, es basada en una visión acerca del ser humano y del bien que este puede hacer, no se puede fundamentar teóricamente la ética empresarial sin establecer, el modelo de ser humano (Giovanola, 2009; citado en: Rodríguez, y Aguilera, 2005)

Pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico abarca los objetivos y metas de una empresa, líneas de acción y asignación de recursos para la consecución de las metas y objetivos propuestos (Chandler, 1962; citado en: Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 1997)

Así mismo, el pensamiento estratégico de una empresa se puede visualizar como la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, la cual le permite a un negocio visualizar el futuro y cumplir las metas de una manera satisfactoria (Morrisey, 1993).

Desarrollo social. El desarrollo social es el reflejo del trabajo que desarrollan las empresas y el estado para favorecer a la población en estado de vulnerabilidad; es así como las organizaciones del tercer sector se deben manifestar como portadores de la cultura organizativa, en la cual los derechos de la ciudadanía son importantes y se maneja una conciencia reflexiva, con el fin de elaborar innovaciones con sentido positivo y prospectivo, direccionadas a una autonomía social (Donati, 1997)

Desarrollo sostenible. Busca que las empresas conserven la relación amistosa con el medio ambiente, con el fin de aprovechar los recursos naturales de manera responsable y permitir una oportunidad de vida con calidad para las futuras generaciones, un ejemplo fehaciente de esto es que el sector bancario sigue bajo el escrutinio público, por ello es que trabaja constantemente en la mejora de su credibilidad, implementando mejores prácticas de nivel internacional. No obstante, se resalta la importancia de este sector en la contribución al desarrollo sostenible, específicamente en referencia al cambio climático, a través de la financiación de proyectos que implementen nuevas tecnologías para una economía limpia (Robeco, 2014)

Excelencia empresarial. La representación de la excelencia de las empresas se visualiza como un asunto de mayor importancia por tres razones fundamentales: Las limitaciones de una representación sustentada en la contabilidad financiera, la exigencia de un desarrollo sustentable y la exigencia de responsabilidad de los dirigentes, no solamente ante sus accionistas sino ante la sociedad y a los grupos de interés o partes involucradas. (Benoît, 2012)

Grupos de interés. Son aquellos individuos o grupos que pueden afectar o son afectados por los objetivos de las organizaciones; esto debe ser sometido a consideración en el proceso de planeación estratégica (Freeman, 1984-2010)

Estrategia. Esta se visualiza como un plan, táctica, maniobra, camino a seguir, manera de pensar, si se contrasta con el modelo de las 5 P de Mintzberg, en donde señala que ésta se puede concebir como un plan, patrón, pauta; posición y perspectiva (Mintzberg, citado en Brian y Ghoshal, 1999)

Gerencia estratégica. Es el arte y ciencia de proponer, desarrollar y evaluar decisiones multidisciplinarias, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, integrando la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información. Este se ocupa de describir y desarrollar las tácticas, analizando el entorno, ventajas competitivas y aprovechamiento de las oportunidades para defenderse de las amenazas del medio (Fred, 2018; citado en Meyer y Xin, 2018).

Marco Teórico.

Según Cajiga (2010) la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras, complementando la postura de este autor, La RSE en las organizaciones permite crear estrategias y mecanismos altamente responsables con las sociedades y los entornos ambientales, reduciendo aquellos impactos negativos que se presenten en la ejecución de sus actividades, el cual se enfoca en cumplir las leyes y lineamientos exigidos por los entes regulatorios, preservando el bien de las comunidades y de los entornos, la implementación de la RSE, esta constituida por una serie de características, funciones y modelos para lograr una máxima gestión, el cual es sustentado por cada uno de los postulados de los autores citados en el documento, el cual deja claro que esta implementación es vital para la subsistencia de las organizaciones, con esta normatividad internacional se proveen orientaciones específicas para que las empresas empiecen a pensar más allá del lucro por sus actividades y tengan en cuenta los aspectos sociales, partiendo de la calidad de vida de sus colaboradores y de la sociedad en general, que son sus consumidores o clientes finales y

ambientales como lo son en manejo adecuado de los residuos y procesos que pueden tener impacto negativo tanto en los ecosistemas como en los recursos necesarios para que el hombre pueda convivir en ambientes relativamente sanos, las empresas deben asumir esos retos como propios en procura de proteger el planeta.

Según Cansino, J. y Morales, M. (2008): citado por (Navarro S.2016) los antecedentes de la responsabilidad Social Empresarial se remontan al siglo XIX, precisamente en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo, que buscaban conciliar eficiencia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva pero otros autores apuntan a que esta área surgió en la temporada de los años 50, referenciando la publicación de Bowen en 1953 con la obra titulada, Responsabilidades sociales del hombre de negocios.

El ámbito empresarial cada día va tomando conciencia de la mano de la legislación vigente, de lo importante que es desarrollar las actividades económicas en un entorno con inclusión de la comunidad, mitigando los impactos en los diferentes aspectos (sociales, económicos, ambientales), las prácticas de RSE tienen impacto en diversos grupos de interés como lo son: clientes, empleados, comunidad, entre otros (Méndez, Rodríguez & Cortez 2019). Los cuales en principio se optaba solo por generar dividendos para los grupos empresariales, sin importar la afectación que sufría el entorno. Con la evolución de la RSE se ha propiciado transformaciones que han dado lugar a mejoras entre la empresa, su cadena de abastecimiento, colaboradores y el entorno ambiental donde desarrollan sus actividades, logrando mantener su economía creciente y de paso brindando a la comunidad oportunidades de progreso y desarrollo tanto en lo recreativo, profesional e intelectual, como una forma de difundir esa cultura organizacional.

En la actualidad desarrollar este tipo de política empresarial no es fácil, puesto que esto genera costos adicionales que las empresas no tienen contemplado, el rol que pueden jugar las empresas frente al desarrollo sostenible, la responsabilidad social y los derechos humanos ha ido transformándose y fortaleciéndose también por las demandas del mercado (Díaz, 2014). Para el caso colombiano, estas son de tamaño mediano y pequeño donde en muchos casos sus gerentes o líderes no lo visualizan como un aporte significativo a su funcionamiento pero que a futuro se necesita que todos asuman estos retos. Las Mipymes presentan dificultades en el financiamiento para el mejoramiento de procesos operativos, bajos incentivos a la modernización de la capacidad instalada por sus altos precios, pocos incentivos a la capacitación del capital humano y altos niveles de flexibilización y subcontratación laboral (Cuervo, 2018).

No todas las compañías tienen claridad en cuanto al sentido de RSE. Al respecto, existe un debate entre diferentes concepciones y corrientes de opinión, en el concepto sobre lo que es ser responsable socialmente, con quién, por qué y de qué se es responsable (León, M., & León, R. 2018). Se tiene una visualización de que las empresas ejecutan obras sociales, para obtener beneficios tributarios, lo cual desde una perspectiva real puede ser cierto, ¿pero qué empresa no trabaja en pro de ganancias?, se podría ver desde las dos perspectivas la temática, pero lo realmente importante serían los beneficios para el entorno y la correcta administración de los recursos. Por lo tanto, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), debe ser implementada y aplicada a conciencia en cada una de las organizaciones, sin distinción de tamaño o ingresos, teniendo en cuenta la importancia que contienen sus lineamientos y seguimiento.

Autores como Chtourou (2017), Charlo (2013), Artiach (2010) y Fauzi (2007), consideran que el tamaño de las organizaciones tiene un resultado positivo en la ejecución de la implementación de la RSE, asegurando que aquellas que son más grandes incorporan actividades

socialmente responsables, debido a que los resultados sociales son más notorios, a lo contrario de aquellas más pequeñas que son más susceptibles a sufrir daños en su prestigio, la investigación realizada por Stanwick (1998), donde notaron que las empresas grandes tienen mayores niveles aplicación de RSE, por lo que son expuestas a tomar medidas y estrategias generadas por la presión ejercida de los grupos de intereses; al revisar los postulados de algunos autores como lo son o Blombäck y Wigren (2009), niegan las anteriores afirmaciones teorizando que toda organización tiene grupos de interés con los cuales tienen una responsabilidad, resaltando que el tamaño de la empresa no afecta el comportamiento de las prácticas de la RSE.

De acuerdo a Piedra (2017) Toda organización que cuente con experiencia para resolver un problema social, debe ser lo bastante responsable para ayudar a que la sociedad lo resuelva, entre las características más relevantes ese encuentran el impacto social como una forma de respuesta para el mejoramiento del entorno, donde la sociedad recibe apoyo en puestos de trabajo e impulsión de proyectos productivos para habitantes de la región , cooperación en obras sociales, lugares de convivencia múltiple que requieran intervención o ecosistemas que necesitan atención primordial para la conservación de especies de flora y fauna, por otro lado se le da cumplimiento a la normatividad que respeto a este tema se creó por el parlamento europeo en el año 2007.

Para que las empresas lleguen a tener un compromiso real de que el planeta es de todos y que quienes sostienen o le dan crecimiento a ellas son las personas, se debe pensar en rediseñar sus procesos, productos y servicios con la aplicación de tecnologías y procedimientos que garanticen que se ejecuten con el menor impacto negativo posible, con el fin de que los recursos no se agoten o se alteren por la generación de residuos en un corto tiempo, las materias primas tiene que cumplir ciertas especificaciones para llevar un control de lo que se está usando y así

minimizar el impacto ambiental, Con lo que se hace la invitación a enfocar la gestión empresarial hacia el bienestar común y el respeto por los derechos ciudadanos, que se materialicen en decisiones, estrategias y políticas corporativas para el desarrollo de la sociedad, se trata de compromisos con valores y principios, evitando la idealización, ya que algunas empresas presumen que la RSE solventará todos sus problemas, León, M., & León, R. (2018)

En la gestión de la RSE es indispensable aplicar estas cinco fases para lograr una buena ejecución, fase uno, **Análisis y diagnóstico**, donde la idea principal es realizar un balance de lo que cumple y no cumple comparado con lo expuesto en la norma, fase dos, **Definición de la estrategia y planeación**, aquí se Identifican los objetivos, se Modifican o establecen las políticas y principios de la organización, se establecen los recursos asociados, se aprueba y se comunica el plan de acción. Fase tres, aplicar actividades RSE, abarca siete pilares fundamentales, comunidad, trabajadores, valores, consumidores, transparencia y gestión empresarial, medio ambiente y sector público, Fase cuatro análisis y vigilancia cumplimiento, redactar un documento con el fin de potenciar los procesos de RSE y mantener la inclusión, Fase cinco observaciones derivadas del documento como base para crear nuevas acciones encaminadas a gestionar mejor la RSE y por las cuales se formularan otros objetivos para su ejecución. (Robayo y Nieto, 2015)

Entre los modelos de gestión de la RSE que más se destacan están: **Modelo de gestión EFR** (Empresas Familiarmente Responsables), Tiene como Propósito contener la mayor cantidad de talento, incentivación empleados, acrecentar el prestigio de la marca y ser más competitivo. **Modelo de gestión Global Reporting Initiative (GRI)**, fija criterios y parámetros que las empresas usan para evaluar su eficiencia en los aspectos, sociales, ambientales y económicos. Su horizonte es la mejora continua **Modelo de gestión Pacto Mundial**. Este

modelo es de aplicación voluntaria conforme al propósito del pacto mundial y fue creado para lograr altos estándares en el rendimiento de la empresa a largo plazo y está fundamentado en seis etapas, comprometerse, evaluar, definir, implementar, medir y comunicar. **Modelo de gestión SA8000**, Es una norma de aplicación voluntaria con acreditación enfocado a impulsar condiciones de trabajo digno las organizaciones (Madrigal 2014), **Modelo de gestión ISO 26000**, sugiere que las empresas sean inclusivas e implementen políticas de diversidad cultural, social y ambiental en su dimensión operativa y administrativa (ISO.ORG, 2010) El sistema de gestión ética **SGE 21** focaliza su direccionamiento en medio ambiente y calidad con atención en las partes interesadas, determina las exigencias en cuanto a responsabilidad social y conducta. (Foretica 2020)

La RSE es un compromiso que asumen las empresas con el fin de adaptarse, a las necesidades del mundo moderno enfocadas a las necesidades particulares de sus grupos de interés. Un manejo adecuado de las estrategias de RSE puede catapultar a una organización puesto que una empresa comprometida con el bienestar social y ambiental, genera un sensacionalismo y una increíble aceptación por parte de la comunidad.

La implementación de las estrategias del plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la organizaciones, indica el alto grado de compromiso que tiene esta frente al desarrollo económico, social y culturas de la comunidades, velando por la protección y administraciones de los recursos naturales generando un buen sustento sin ser afectados de manera negativa; este tipo de estrategias generar credibilidad en las organizaciones por parte de los grupos de interés que están destinados sus productos o servicios ofertados en los mercados.

Marco institucional

Nombre de la empresa: IMPRODEMA SAS

Sector: Manufactura-Elaboración de muebles en madera.

Ubicación: Funza-Siberia (Cundinamarca)

Misión

IMPRODEMA S.A.S. cuenta con un grupo humano idóneo, preparado, motivado y con capacidad tecnológica para el desarrollo de proyectos de carpintería y mobiliario en madera, metal y otros materiales, para usos habitacionales, comercial, empresarial e institucional como oficinas, hoteles, restaurantes, recintos institucionales, hospitales y clínicas para nuestros clientes a nivel nacional e internacional. IMPRODEMA S.A.S. Ofrece a sus clientes satisfacción, calidad, servicio, asesoría, respaldo, diseño, durabilidad, e innovación, todo dentro de un entorno ético, moral y de cumplimiento de la ley.

Visión

IMPRODEMA S.A.S. será reconocido como líder y punto de referencia del sector como productor de carpintería y mobiliario de madera, metal y otros materiales en diferentes mercados estratégicos, caracterizado por la excelencia en cumplimiento, calidad en productos y servicios, respaldo, diseño, durabilidad e innovación.

Valores. Honestidad, Calidad, Cumplimiento, Pasión, Orientación al cliente, Responsabilidad social, Competitividad.

Países a los que exporta. Estados Unidos, Argentina, Panamá, entre otros.

Clientes. Empresas, Hoteles Bares, Restaurantes, Almacenes, Hogares.

Materiales de trabajo. Madera, metal y otros materiales utilizados en la fabricación de muebles y estructuras.

Infraestructura. Propia, maquinaria con tecnología de punta.

Destacada por. Servicio, asesoría, respaldo, diseño, durabilidad, innovación, calidad de los trabajos y cumplimiento en los tiempos de entrega.

Estructura Organizacional:

Está conformada por una estructura Jerárquica, la cual está en cabeza de los 4 dueños de la empresa que son hermanos, no hay implementados cargos medios, administrativos conformado por 20 colaboradores y planta conformada por 100 empleados.

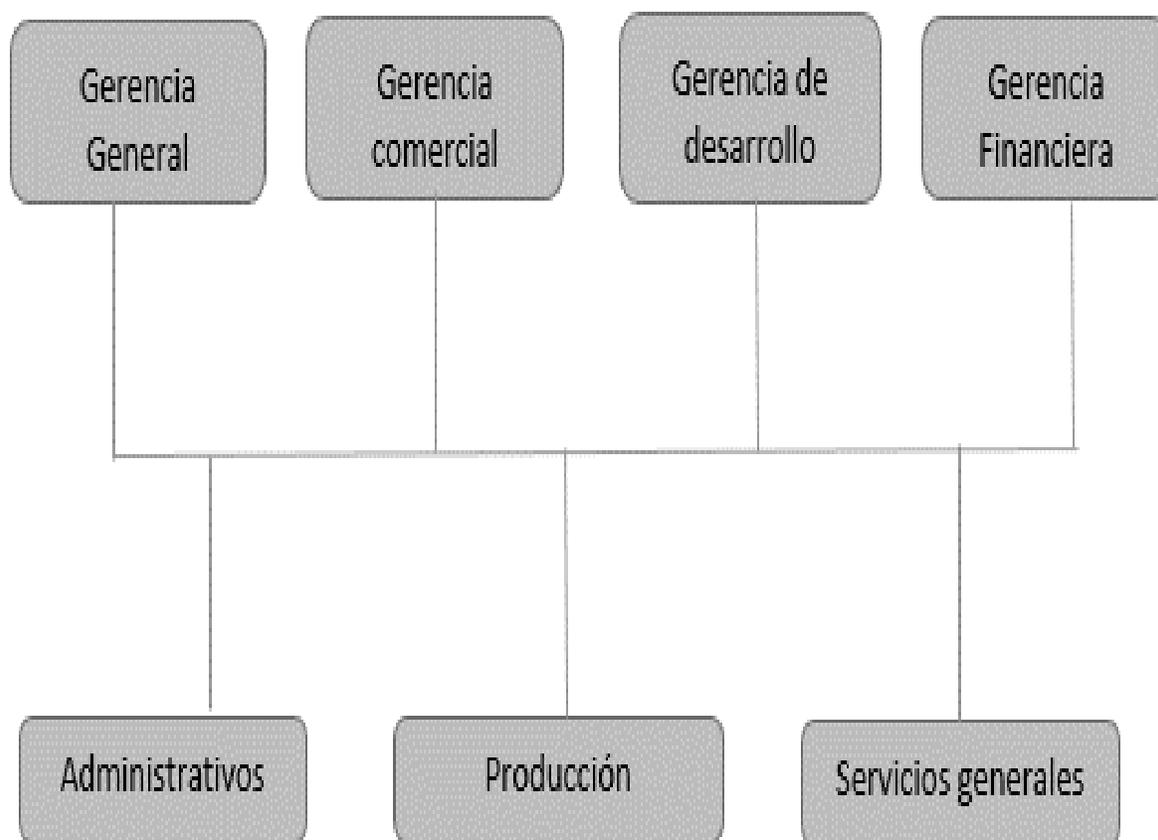


Figura 1. Organigrama.

Fuente: Improdema S.A.S.

Marco Legal

La norma internacional ISO 26000 son pautas en cuanto a responsabilidad social de las empresas, ya sean de tipo privado o público, la cual es aplicable en países industrializados como países en vía de desarrollo, actúan como una forma de lograr equilibrar las actividades de la empresa y el entorno donde operan, sus siete pilares fundamentales son, gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente ,prácticas de justa operación, asunto de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, no es certificable como son las demás normas ISO porque no pide requisitos, lo que contiene son guías voluntarias. (ISO.ORG, 2010)

Esta norma busca que las empresas operen de manera socialmente responsable pasando de las palabras al hecho, generando la necesidad en los directores de las empresas y personas emprendedoras, que empiecen a tener conciencia por cada producto o servicio que desarrollen, se implementen planes de mitigación para mantener un ambiente menos contaminado y prácticas socialmente responsables (por encima de lo estipulado en las leyes) (ISO.ORG, 2010)

El aporte principal que hace a las empresas es darles claridad en que se deben enfocar y que actividades deben empezar a implementar para lograr ambientes de trabajo más armoniosos, comunicación asertiva entre todos los eslabones de la cadena productiva y sobre todo renombre ante los clientes y demás empresas porque pasa a tener negocios sostenibles, la necesidad de crear esta norma surgió en el año 2001 entre la Comisión de política de los consumidores (COPOLCO) y la ISO, en el año 2004 se creó la comisión que se encargó de redactar el documento con representantes de distintos ámbitos, consumidores, gobierno, investigación, trabajo, organizaciones no gubernamentales, industria, servicio, apoyo y otros, participaron 450 expertos y 210 observadores, logrando su primera publicación en el año 2010 (ISO.ORG, 2010)

Capítulo 3. Resultados

Diagnóstico, resultados y análisis a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información.

Gobernanza de la Organización: La aplicación de la encuesta al gerente de desarrollo, se evidencia que la empresa IMPRODEMA SAS contribuye con un 10% de sus ganancias destinadas a obras sociales generando un gran impacto positivo en la sociedad, por otra parte, IMPRODEMA SAS está comprometida con el uso racional de los recursos naturales, en este caso las maderas que se utilizan para la fabricación de los productos, por el cual es obtenida de bosques auto sostenibles, que logran regenerarse reduciendo los impactos negativos ambientales.

Derechos Humanos: IMPRODEMA SAS se caracteriza por dar una opción laboral a personas mayores de 45 años, ya que este grupo de personas son menos despreciadas para ocupar cargos y diferentes actividades, por lo que esta organización se compromete en fomentar el empleo y oportunidades a este grupo de personas, por otra parte esta organización vela por el derecho de libre desarrollo de la personalidad de sus colaboradores, castigando todo tipo de discriminación generada el cual está contemplado en sus código de trabajo.

Prácticas Laborales. IMPRODEMA SAS se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, fomentando una constante capacitación de los integrantes de la organización, mejorando el desempeño de las funciones, también IMPRODEMA SAS vela por la seguridad de sus colaboradores generando programas de salud y seguridad en el trabajo midiendo incidentes y accidentes laborales que se pueden presentar en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Medio Ambiente: IMPRODEMA SAS implementa planes de acción que contribuyen en la reducción de los impactos negativos generados por el desarrollo de sus actividades, por el cual emplea el tratamiento de las aguas residuales generadas en cada bodega, siendo tratadas y buscando la reducción de las partículas contaminantes, por otra parte, emplea su programa de residuos sólidos el cual está a cargo por personal externo.

Prácticas justas de operación: La organización mantiene el marco de la confidencialidad y el tratamiento adecuado de los datos de sus clientes, el cual reflejado el alto grado de compromiso y de respeto que IMPRODEMA SAS mantiene frente a sus clientes y proveedores.

Asunto de Consumidores: IMPRODEMA SAS tiene sus canales de comunicación activos para cualquier requerimiento que sus clientes y consumidores tengan frente a los procesos de adquisición de los productos, los cuales estos son almacenados en bases de datos encriptado velando por la confidencialidad de estos.

Participación activa y desarrollo de la comunidad: La organización vela por el desarrollo social y económico del municipio donde realiza su operación, fomentando vacantes de empleo las cuales son ocupadas por sus habitantes, mejorando la calidad de vida de estos.

Matriz de marco lógico

Árbol de Problemas.

IMPRODEMA SAS, se visiona como una empresa que será reconocida como líder y punto de referencia del sector como productor de carpintería y mobiliario de madera, metal y otros materiales en diferentes mercados estratégicos, pero para llegar allí se considera importante identificar las problemáticas internas que perjudican de una u otra manera a la compañía y que

podría generar pérdidas si no se les da un manejo adecuado; después de un análisis detallado en el área operativa, encontramos que la empresa ha bajado el ritmo de productividad debido a la rotación de personal que ha tenido durante el último año, esto ha generado retrasos en las entregas, inconformidades en los clientes y pérdida de algunos de ellos.

Una vez identificada la problemática, en cabeza de los gerentes se puso a disposición de la empresa un equipo de trabajo que estudio y consolidó un conjunto de causas por las cuales sucedía este acontecimiento y los efectos que conlleva el acto repetitivo de esta problemática.

Algunas de las causas visibles como la falta de estudio de nuevas estrategias de producción y el bajo conocimiento de estrategias para abrir nuevos mercados concientizó a la compañía de promover como política la actualización en medios tecnológicos de y marketing para sus empleados especialmente en el área comercial; otras de las falencias detalladas fueron el desconocimiento de los derechos laborales y la falta de supervisión del ministerio de trabajo.

Este conjunto de causas genera efectos negativos puesto que los tiempos de producción se hacen más extensos, el personal rota constantemente puesto que no se siente conforme en su área de trabajo, se ha generado pérdida de clientes y aumento de inconformidades y PQRS por parte de estos.

Se ha reconocido que de no ser mejorados los aspectos negativos antes mencionados podría desencadenar en un aumento de los índices de pobreza, pérdida de la credibilidad y competitividad como organización y posible pérdida de productos por baja calidad; todo esto afecta también la situación contable y financiera de IMPRODEMA SAS, porque los índices de flujo de efectivo bajarían, es por esto que se programa un manejo estratégico que sea adecuado para contrarrestar los efectos causados, minimizar los márgenes de error, minimizar los tiempos y optimizar procesos para no incurrir en el mismo problema.



Figura 2. Árbol de problemas.

Fuente: Autoría propia.

Árbol de Objetivos.

Como resultado de la constante mejora que busca tener IMPRODEMA SAS, se llegó a la construcción final del árbol de objetivos que partió desde el problema identificado; dicho árbol se planteó con diferentes criterios que se esperan llevar a cabo con el fin de darle solución al problema que se viene presentando en la empresa, algunos de ellos son: el estudio de nuevas estrategias de producción sostenibles, la creación de mandos medios, contratación de personal idóneo para todos los cargos y la avance tecnológico y la actualización del conocimiento de estrategias para abrir nuevos mercados, así como el apoyo constante al empleado a nivel educativo y profesional. Para la organización es de vital importancia que sus colaboradores cuenten con las competencias necesarias para cumplir a cabalidad con las tareas asignadas a cada uno, es por eso que la empresa en busca de un camino a la excelencia espera obtener con las soluciones propuestas la optimización en los procesos, tiempos de producción más ágiles, baja rotación de personal y producción que cumplan con altos estándares de calidad.

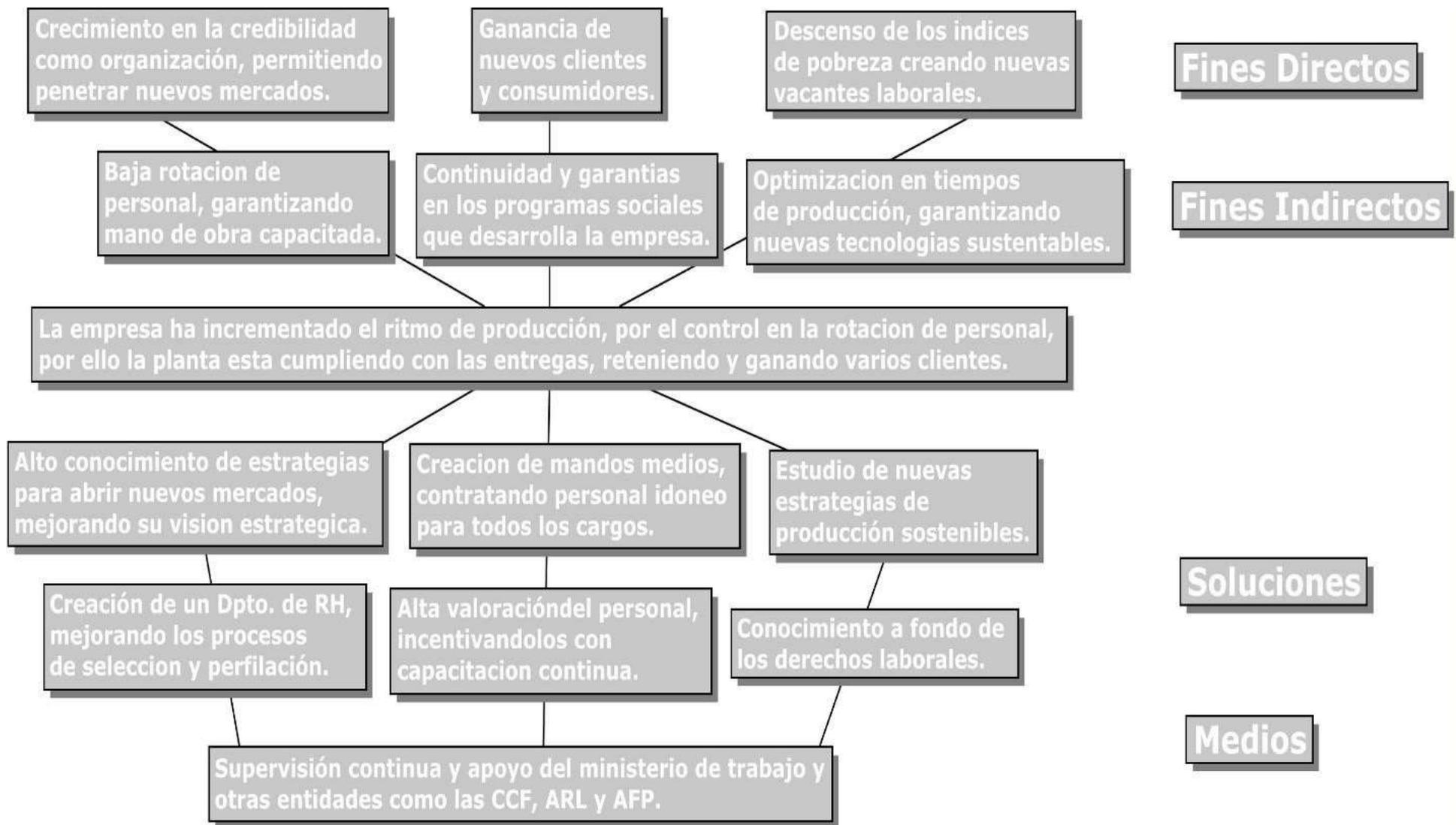


Figura 1. Árbol de Objetivos.

Fuente: Autoría propia.

Mapa estratégico.

IMPRODEMA SAS, teniendo en cuenta el árbol de objetivos, se propuso a darle una vuelta total a la problemática que los aqueja. Siendo una empresa manufacturera triunfadora, con potencial para seguir creciendo, no se puede permitir bajar el ritmo por razones manejables como son la rotación del personal.

Por este motivo se reunieron varias áreas de la compañía, para estudiar los motivos por los cuales se estaba presentando la alta rotación o deserción en la compañía, con la finalidad de encontrar los medios para lograr las soluciones de cada una de las falencias.

Según el estudio de las áreas, se encontró:

Dimensión a nivel económico:

- El personal requería ser reconocido monetariamente, premios por rendimiento, cumplimiento, fidelidad y crecimiento personal.
- A su vez se vio la necesidad de crear mandos medios, que facilitaran la comunicación con los gerentes, una forma más de premiar aquellos colaboradores que han crecido a nivel personal.
- Reforzamiento del área de RH, con personal idóneo que este en capacidad de filtrar los nuevos elementos para la compañía y asegurar que se cumpla con las afiliaciones de ley.
- Se detectó la importancia de colocación del producto en el mercado local, la creación de líneas accesibles económicamente.
- Es vital la inversión en más maquinaria de punta, que permita mejorar cada vez más la calidad de los productos que se fabrican.

Dimensión a nivel social:

- Capacitación del área de RH, con el fin de direccionar la gestión de los mandos medios dentro de la compañía y el nivel de jerarquía sin abusos.

- Se encontró la relatividad entre los empleados que son altamente valorados, con la fidelidad y antigüedad en las compañías.

- Se detectó la importancia de relacionarse profundamente con el entorno, por medio de la contratación de personal nativo del municipio, con sentido social y bajar los índices de desempleo.

- Se enfatizó en la importancia de seguir adelantando programas sociales, que permitan mejorar el entorno de la ciudadanía, mejorar la calidad de vida y radicar la importancia de la compañía para el municipio.

Dimensión a nivel ambiental:

- Se vio la importancia de implementar nuevos procesos, amigables con el medio ambiente que no afecten el ecosistema circundante.

- Se planificarán más programas y capacitaciones, en busca de conocer e integrar energías limpias a los procesos de producción de la compañía.

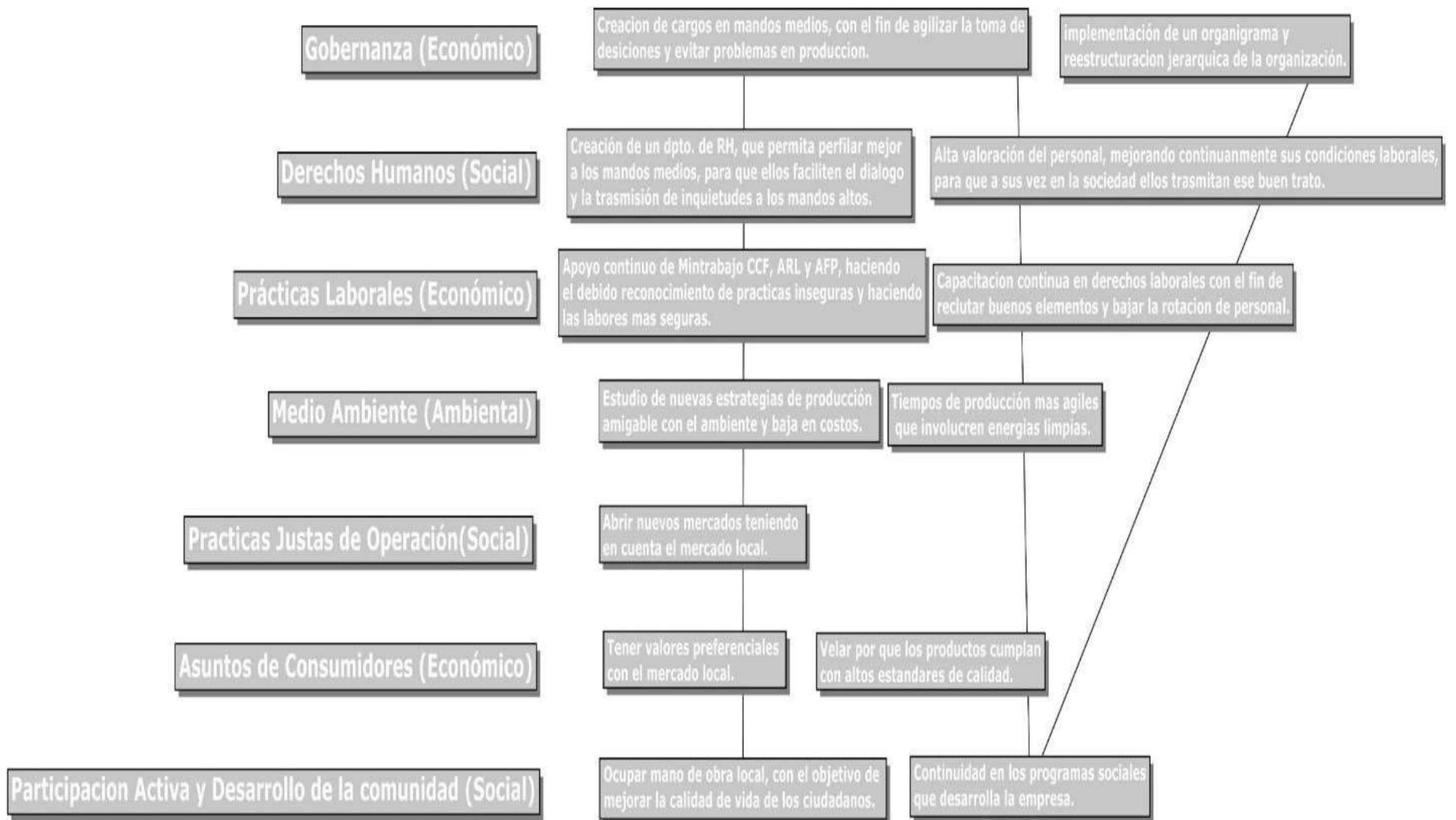


Figura 2. Mapa Estratégico.

Fuente: Autoría propia.

Capítulo 4. Plan de Mejoramiento

Plan de acción y de seguimiento

IMPRODEMA SAS, según todos los estudios que se han llevado al interior de la compañía a causa de la problemática presentada, y siguiendo la información del árbol de problemas, objetivos y mapa estratégico, se ha llegado a la decisión de implementar un plan de acción y seguimiento, basado en el estudio de cada una de las 3 dimensiones.

Para la dimensión económica, se quieren hacer más eficientes los procesos productivos de la compañía, gestión que redundara en un ahorro significativo para todas las áreas, y lograra afianzar la relación con los clientes internos y externos.

Para la dimensión Social, se quiere reforzar los lazos con la comunidad, apoyándolos laboralmente, dándoles la oportunidad de desarrollar sus capacidades laborales, mejorando la calidad de vida de cada una de las personas a las que se les brinde la oportunidad.

Para la dimensión ambiental, se requiere ampliar los conocimientos sobre el cuidado del medio ambiente, y las nuevas alternativas, para una producción limpia y amigable con el ecosistema, por esas razones se invertirá en conocimiento.

Tabla 1. Plan Acción y de Seguimiento.

Dimensión	Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador	Seguimiento
Económica	Reducir en 95% los retrasos en las entregas de los proyectos con respecto al año anterior.	Estandarizar cada uno de los procesos internos, con el fin de eliminar los tiempos y los procedimientos improductivos.	Anual	15 millones de pesos mcte.	[1- (retraso entregas del presente año/retraso entregas del año anterior) x100]	Al hacer revisiones bimestrales deben presentarse disminuciones de al menos 16%, si en los tres primeros bimestres no se ha cumplido hay que plantear estrategias adicionales.
Social	Incrementar las vacantes laborales inclusivas en 12% con respecto al año anterior.	Hacer un enlace con la oficina laboral de la Alcaldía de Funza, con el fin de llegar exactamente a los individuos con la necesidad laboral especial.	Anual	50 millones de pesos mcte.	[(vacantes inclusivas del presente año/ vacantes inclusivas del año anterior)-1] x100	Al hacer revisiones bimestrales debe estar alrededor del 2 %, por periodo la gestión de estos contratos, si en los tres primeros bimestres no se ha cumplido hay que plantear estrategias adicionales.
Ambiental	Reducir los efectos contaminantes de la producción en el medio ambiente en 25% con respecto al año anterior.	Tomar capacitaciones en las nuevas estrategias y procesos para generar e implementar energías limpias, amigables con el medio ambiente.	Anual	20 millones de pesos mcte.	[1-(Reducción contaminantes del presente Año/ Reducción contaminantes del año anterior) x 100].	Al realizar revisiones deben haber reducciones bimestrales del 6,25%, como mínimo por periodo, si en los tres primeros bimestres no se ha cumplido se optara por rediseñar la estrategia.

Nota: Para la empresa Improdema SAS, es muy importante implementar un plan de acción que cubra todas las dimensiones a cabalidad. Estas acciones están direccionadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la compañía y mejorar la productividad de la misma, estas se presupuestan para un cumplimiento máximo a un año, teniendo en cuenta hacer un estrecho seguimiento que asegure la baja porcentual planificada.

Fuente: Autoría propia.

Conclusiones

La ética es la base principal para que las empresas mantengan con sus principios y valores corporativos una competencia sana y logren mantener el valor de la marca, ya que de allí depende que sea reconocida por ofrecer productos o servicios de buena o mala calidad.

El pensamiento estratégico es cambiante todo el tiempo ya que con el avance de la tecnología se globalizan los mercados, causando que los líderes y gerentes de las empresas estén implementado nuevas estrategias para maximizar los ingresos optimizando los recursos, el pensamiento estratégico ha evolucionado favorablemente con el pasar de los años, podemos observar el valioso alcance que ha tenido en las compañías de alto nivel que decidieron implementar en su administración dos factores importantes como la matriz DOFA y las estrategias comerciales, estos permiten mejorar continuamente los procesos en las empresas ya que una vez identificadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la empresa tiene la facilidad de tomar decisiones que mejoren el nivel de rendimiento o producción en la diferentes áreas de la compañía.

Se pudo logro la comprensión y aplicación de la norma ISO 26000, para construir el árbol del problema se analizó la información de la compañía seleccionada, basados en las 7 materias fundantes de la empresa escogida en la fase anterior se hizo la construcción, el árbol de problemas dio la visualización para crear el árbol de objetivos, derivando en la creación del mapa de estrategias las cuales deben ayudar al cumplimiento de los objetivos que se plantearon en el árbol.

Referencias

- Arévalo-Martínez, R.-I., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. (Spanish). *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=Ils&AN=140256523&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D. & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance, *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>
- Blombäck, A. & Wigren, C. (2009) Challenging the importance of size as determinant for CSR activities, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255-270. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>
- Bruzco, M. (2015). Pensamiento estratégico emergente en la construcción de la realidad sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 74–99. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102859522&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cajiga Calderón Juan Felipe (2010) El concepto de responsabilidad social empresarial, recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Charlo, M.J., Moya, I. & Muñoz, A.M. (2013). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español, Cuadernos de Gestión, 13(2), 15-3. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>
- Chtourou, H., Mohamed, T. (2017). Commitment in corporate social responsibility and financial performance: a study in the Tunisian context, Social Responsibility Journal, 13(2), 370-389. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>
- Cuervo, D. M. (2018). Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/69875/1/15445398.2018.pdf>
- De la Cruz, C & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. Empresa y Humanismo, 19(2), 69–118. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117625019&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad Gerencial. (Spanish). Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 9(3), 127–144. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hus&AN=116281275&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fauzi, H., Mahoney, L. & Rahman, A. (2007). The Link between Corporate Social Performance and Financial Performance: Evidence from Indonesian Companies, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 1(1), 149-159. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>

Foretica (2020), SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Recuperado de:

<http://foretica.org/sge21/#norma-sge21>

Guía de Responsabilidad Social (2010) ISO 26000, Recuperado de:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Improdema SAS (2020) Recuperado de: <https://www.improdema.com/>

León, M., & León, R. (2018). Gestión De La Responsabilidad Social Empresarial Del Sector

Alimentario Venezolano Y Ciudadanía. *Revista Orbis*, 13(39), 15–29. Recuperado de:

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129587482&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Madrigal J.L., Rendón Z.D.I., Benavides R.L.M. (2014) .Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la Empresa Laboratorios Retina S.A.S. Recuperado de:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/394/Modelo%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20la%20empresa%20Laboratorios%20Retina%20S.A.S.pdf?sequence=1>

Marulanda, N., & Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders).

Información Tecnológica, 30(3), 269–276. Recuperado de

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=137284752&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Méndez, A., Rodríguez, M & Cortez, K. (2019). Factores Determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Caso aplicado a México y Brasil. *Análisis Económico*, 34(86), 197–217. Recuperado de:

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=136796612&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Piedra Mayorga Víctor Manuel (2017). Impacto e importancia de la responsabilidad social de las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/impacto-e-importancia-la-responsabilidad-social-las-organizaciones/>

Pigé, B. (2012). La representación de la excelencia de las empresas. *Administración y Organizaciones*, 15(29), 61–78. Recuperado de

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=89472258&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ramirez, Reynier I., Nelson D. Lay, and Harold B. Sukier. (2020). Gerencia Estratégica Para La Gestión de Personas Del Sector Minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-40. Recuperado de:

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=141889816&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Robayo Nieto (2015) Cómo gestionar la responsabilidad social empresarial desde las pymes en Colombia. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/12.01.pdf>

Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998) The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An

Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1862e8c8-bfe0-4726-973a-aecb3e816c2c%40sessionmgr4006>

Vargas-Chaves, I & Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario.

Jurídicas, 2, 42. Recuperado de:

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.61c76f17644f498cba5f59d3917aefb9&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Visión General del Proyecto. ISO. ORG. (2010). ISO 26000. Recuperado de:

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Anexos

Anexo A. Enlace Código de Ética

<https://editor-storage.reedsy.com/books/5fc2eb7b7ad874723866e09a/exports/success/0f161370-bd80-4127-81eb-9dfcd4e12bb8/202011290241-codigo-etica-improdema-sas.zip>

Anexo B. Formato de Recolección de Información

Formato de recolección de información materias fundantes Improdema S.A.S

Encuesta dirigida: Gerente de desarrollo Alejandro Cruz Melgarejo.

Gobernanza de la organización

Indicador: Utilización racional de los recursos naturales.

De las siguientes prácticas

*Uso de maderas de bosques autosostenibles.

*Procesos estandarizados.

*Inventarios adecuados de materia prima.

¿Cuáles se han aplicado en su empresa en los últimos meses?

Rta: Realmente IMP basa sus prácticas de fabricación, en la utilización de maderas de bosques auto sostenibles en el caso de las importaciones, en Colombia el tema no esta tan regulado, pero las maderas que se utilizan deben estar certificadas.

Indicador: Implementación de la RSE.

¿Qué porcentaje de recursos económicos, asigna la empresa anualmente en la gestión del plan de RSE?

Rta: Anualmente se destina el 10% de las ganancias de los socios para obras sociales, el porcentaje viéndose pequeño en cifras es bastante representativo en números.

Indicador: Ambiente de cultura en los que se apliquen los principios de la responsabilidad social.

¿De qué formas se incentiva a los empleados, para poder cumplir con los principios de la responsabilidad social?

Rta: Tenemos ciertas organizaciones a las cuales hacemos aportes y continuamente en la cartelera se están publicando las formas en las cuales nuestros empleados pueden aportar a ellas, y avisándoles sobre los eventos de recaudo de las mismas.

Derechos humanos

Indicador: Inclusión social.

¿Enumere los programas de la empresa para las personas en estado de vulnerabilidad?

Rta: Una población que para nosotros es muy importante por sus conocimientos son los mayores de 45 años, vetados en varias empresas por sus edades para nosotros es muy grato aprender de ellos, brindarles un medio donde se puedan desarrollar laboralmente y saber que es la estabilidad laboral sin discriminaciones.

Indicador: Diversidad e inclusión de personal.

¿En qué artículo del reglamento interno de trabajo de la empresa, manifiesta el respeto hacia los integrantes de la organización, sin importar su condición social, religiosa, cultural, orientación sexual o identidad de género?

Rta: En el momento exactamente no podría decir que artículo, puesto que el reglamento es muy extenso, pero para IMP es muy clara la figura de inclusión, no hacemos distinciones de ningún tipo y respetamos mucho la ideología de cada integrante, como también lo hacemos con su espacio personal y les damos tiempo para su libre desarrollo.

Indicador: Cumplimiento a cabalidad de los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo.

¿Ha tenido la empresa demandas laborales en el último año y por qué razón?

Rta: Si hemos tenido demandas como cualquier empresa, en el último año no se ha dado cabida para esto por la misma situación de pandemia y se ha logrado mantener los trabajos, la demanda que se presentó fue por insatisfacción por parte del empleado que sintió en su momento no estaba bien liquidado y no se encontraba de acuerdo con las razones de terminación del contrato, la solución fue conciliar, demostrando el incumplimiento del reglamento.

Prácticas laborales

Indicador: Crecimiento profesional de los empleados.

¿En qué artículo del reglamento interno de trabajo de la empresa expresa las posibilidades de capacitación y ascensos?

Rta: Como le respondí anteriormente, en el momento no podría decir que artículo, puesto que el reglamento es muy extenso, pero en IMP es fundamental que los empleados sigan día a día capacitándose, esto genera bienestar económico a cada uno de los integrantes y beneficios para nosotros como empleadores por enriquecimiento del capital humano, los apoyamos algunas veces con el 100% u otras con el 50% todo depende de la antigüedad, cargo e importancia del conocimiento a adquirir para la empresa.

Indicador: Desempeño laboral.

¿Qué mecanismos emplea la organización en función de sus colaboradores para que estos desempeñen sus funciones de manera satisfactoria?

Rta: Inicialmente es muy importante una buena perfilación, somos creyentes en que uno debe estar en el cargo al que corresponde, la capacitación inicial para familiarizarlo con su entorno y

labores es fundamental, el continuo acompañamiento de sus superiores juega un papel muy importante en la adaptabilidad de cada individuo.

Indicador: Seguridad industrial.

¿Cuáles son los programas de higiene y seguridad en el trabajo que tiene implementadas la empresa?

Rta: Para esto tenemos designado a un SISO en el Dpto. HSEQ, que es el encargado de seguir todas las normativas e implementar todas las directrices de la ARL, se hacen evaluaciones continuas de los riesgos laborales, físicos, químicos, ergonómicos, y exámenes anuales generales a toda la población laboral.

Medio Ambiente

Indicador: Responsabilidad ambiental.

¿Explíquenos por lo menos una norma de responsabilidad ambiental, aplicada en sus procesos para mitigar el impacto ambiental?

Rta: Estamos ubicados dentro de un parque industrial, que junto con nosotros los propietarios cada día nos esforzamos por controlar las emisiones, se creó un sistema de tratamiento de aguas residuales PTAR y hacemos continuos controles de la calidad de agua que sale de cada bodega.

Indicador: Indicador Protocolos de disposición final de residuos.

¿De qué manera dispone la empresa de los residuos o desechos de la producción?

Rta: En este punto nuestro colaborador más importante es la empresa Primadera la cual recoge el aserrín el cual convierte en láminas de MDP, las cuales comercializan con su nombre y como segundo colaborador, tenemos a recicladores de leña, que son los sobrantes de cortes de lámina, los cuales le sirven como suministro a asaderos en Bogotá y aledaños.

Prácticas justas de operación

Indicador: Respeto a los derechos de la propiedad.

¿Cómo son sus métodos de protección a la información interna de sus procesos?

Rta: Somos muy celosos con la información, puesto que trabajamos con clientes muy exclusivos y todos los diseños son confidenciales, tenemos mucha seguridad en los sistemas y equipos que manejamos en la empresa, cada empleado a su ingreso firma cláusulas de confidencialidad so pena de multas o cárcel según la gravedad de la sustracción de información.

Indicador: Producción sostenible.

¿Qué medidas han o están implementado para llevar una producción sostenible?

Rta: Entre las medidas que hemos implementado están la gestión de residuos, puesto que no es la idea de IMP agregar más contaminación al ambiente, reciclar y reutilizar es una de las mejores gestiones para la sostenibilidad.

Asuntos de consumidores

Indicador: Atención al cliente.

¿Cómo es el proceso de gestión que realiza la empresa a los reclamos por calidad del producto?

Rta: IMP por ser una empresa familiar en la cual los 4 hermanos somos los gerentes en las diferentes áreas, realmente la parte comercial la hacemos directamente los gerentes, entonces nosotros mismos tramitamos las no conformidades y gestionamos las posibles soluciones y tiempos de solución, pero el trato continuo y directo con el cliente nos representa una cantidad muy mínima de no conformidades.

Indicador: Manejo de datos personales de clientes y futuros clientes.

¿Cómo se procesa y almacena la información recepcionada de los clientes?

Rta: La recepción de información por parte de los clientes, siempre se hace por los medios autorizados que son los correos de los gerentes de IMP, y se almacena en archivos encriptados.

Participación activa y desarrollo de la comunidad

Indicador: Desarrollo de la comunidad.

¿Qué actividades desarrolla la empresa en beneficio de la comunidad?

Rta: Creemos que IMP hace mucho por la comunidad, desde contratar mano de obra del municipio, proveedores del municipio, participar en actividades programadas por la alcaldía y ser responsables con la producción, beneficiando el ecosistema.

Indicador: Planes de bienestar social.

¿Qué actividades de bienestar social realiza la empresa en el transcurso del año?

Rta: IMP tiene como costumbre cada año donar árboles y participar en la reforestación del municipio, por beneficio del aire para todos.

Indicador: Creación de empleo y desarrollo de habilidades

¿Qué estrategias se han implementado en su comunidad, para crear empleo este año?

Rta: La Alcaldía de Funza tiene varios incentivos tributarios para empresas que contraten habitantes del sector, razón por la cual hace 5 años se comenzó la contratación de habitantes del municipio, teniendo muy buenos resultados tanto en mano de obra como económicos.