

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN SOSTENIBLE APLICADOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE SAN GIL – SANTANDER

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana
empresa

Martha Janeth Bonilla Gómez
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Fundación Universitaria de San Gil
Colombia
mbonilla@unisangil.edu.co

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





MODELOS DE ADMINISTRACIÓN SOSTENIBLE APLICADOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE SAN GIL – SANTANDER

Resumen

Considerando el modelo de Desarrollo Sostenible, las empresas han involucrado dentro de su política de Responsabilidad Social, iniciativas encaminadas a contribuir en la construcción de este modelo, por lo cual con este trabajo pretendemos identificar modelos de administración sostenible en tres sectores de la industria de San Gil: construcción, textil y de alimentos, y para ello hemos utilizado la herramienta Global Reporting Initiative GIR como instrumento de recolección de información y de clasificación, bajo la metodología de estudio de caso. Como resultado encontramos que los modelos de administración sostenible establecen su enfoque con base en los ejes estratégicos de desarrollo de la empresa, así encontramos un enfoque basado en sus grupos de interés, otro basado en la relación con el medio ambiente y otro basado en el cliente.





Gestión ambiental y desarrollo sostenible

Situación actual de la gestión ambiental en la industria de San Gil

San Gil, es una ciudad pequeña de Colombia con una población alrededor de cincuenta y dos mil habitantes, que ha basado su economía principalmente en agricultura, comercio y agroindustria. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Colombia¹, en el año 2009, se encontraban registradas 274 industrias en San Gil, distribuidas en 13 subsectores: panadería, muebles, ornamentación, calzado, minería, lácteos, trabajos en fique, artesanías, ladrillos, talla en piedra, alimentos, maquinaria y otros. (BONILLA, 2011). Estudios hechos sobre este sector han permitido identificar características que muestran su relación con diferentes actores, dentro de los que se encuentra el medio ambiente precisamente sobre el tema concluye BONILLA (2013) que la sangileña, como la mayoría de las empresas en el mundo, consideran importante liderar procesos de gestión ambiental, como una aptitud responsable con el planeta y la sociedad. Y de la misma forma, el inicio en este tema se formaliza con políticas adecuadas para el ahorro en el consumo de agua y energía, así como algunas modificaciones en los procesos o métodos de trabajo que favorezcan la generación de residuos y las emisiones contaminantes.

Los anteriores resultados nos permiten observar que en el momento actual, en medio de la construcción de un ideal de desarrollo capaz de garantizar la sostenibilidad, el sector industrial de San Gil, no se ha quedado atrás. Desde su actividad, ha buscado la ejecución de estrategias ambientales y la vinculación de elementos de gestión que puedan aportar al mejoramiento de los indicadores de satisfacción de la sociedad.

Observando la realidad descrita anteriormente y considerando que algunos indicadores mundiales revelan que las industrias no se encuentran comprometidas totalmente con los principios ambientales establecidos en la cumbre de la tierra de 1992, se plantea la necesidad de realizar un estudio sobre la manera como la industria en San Gil aborda su relación con el medio ambiente principalmente desde su actividad de producción, y se ha denominado esta manera o esta acción como un modelo de administración sostenible considerando, que en el desarrollo de la actividad productiva aplica los principios de planeación organización, dirección y control propios de un modelo de administración. En concreto se ha formulado la pregunta ¿Cuáles son los modelos de administración sostenible utilizados en la industria de San Gil – Colombia?.

¹ La Cámara de comercio de Colombia, es la institución que por disposición de la legislación comercial en Colombia, agremia todas las personas naturales y jurídicas que realizan actividades mercantiles.



Antecedentes

Los modelos de administración sostenible tienen su origen en los modelos de responsabilidad social empresarial desarrollados desde mediados del siglo XIX en el marco del desarrollo del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva, además para ese momento ya existían empresas europeas preocupadas por la vivienda, la educación y el bienestar de sus empleados. A estas primeras manifestaciones de responsabilidad social, también se une el concepto de Filantropía de las organizaciones, que eran proyectos de solidaridad, patrocinados y liderados por las empresas, ejecutados en comunidades de poblaciones con alguna necesidad insatisfecha o de bajo nivel de ingreso. A comienzos del siglo XX, se incrementa la creación de pequeñas empresas, principalmente familiares, lo cual favoreció el desarrollo de la política de filantropía.



En los años 70 y en razón al tema de deterioro ambiental, comienza a fortalecerse el concepto de responsabilidad social empresarial, llegando a su mejor desarrollo en Europa en los años 90, cuando la Comisión Europea presenta el concepto buscando que a través del empleo se generara mayor cohesión social. Para esta misma época en América Latina, se registraron algunos antecedentes de modelos de RSE, que se reflejan en modelos de informes, La asociación Chilena de Seguridad (ACHS), propone uno basado en un modelo francés, otro caso pionero fue el de Colombia, basado en un modelo de Balance Social de la OIT (Organismo Internacional Del Trabajo), elaborado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (AVINA, 2011).



En América Latina, distintas organizaciones han tomado la bandera de este nuevo concepto que dan sustento a la construcción de modelos de administración sostenible, se cuenta con ETHOS en Brasil, Asociación Empresarial en Chile, la organización CEMEFI en México y en Colombia la CORPORACION ECOEFICIENCIA y el capítulo de CECODES.

CECODES, por su sigla, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, se ha encargado de promover la administración sostenible, los modelos de gestión con resultados positivos en lo social, lo ambiental y lo económico. Cada año, hace el informe denominado CAMBIANDO EL RUMBO, y en él agrupa diferentes modelos de gestión adelantados por las organizaciones dentro del marco de la sostenibilidad. Adicional a ello, las organizaciones han promovido la presentación de informes de sostenibilidad como una herramienta para mostrar al mundo todas sus acciones en pro de un Desarrollo Sostenible.





Referentes teóricos de la administración sostenible

Para contextualizar el concepto de Administración sostenible, es indispensable contextualizar los conceptos de Desarrollo Sostenible y de Responsabilidad Social, ya que la Administración Sostenible se establece entre estos dos conceptos.

Desarrollo Sostenible

El concepto de desarrollo sostenible fue concebido como un desafío mundial desde 1987, cuando en el informe denominado NUESTRO FUTURO EN COMUN, elaborado por las naciones unidas, se definieron estrategias que debía asumir la humanidad para lograr detener o minimizar el deterioro que enfrentaba el planeta y poder garantizar así condiciones para la continuidad de la vida. En esta reunión se estableció que:

“Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites - no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a las recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social y la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. Pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenadas y mejoradas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico. La Comisión cree que ya no es inevitable la pobreza general. La pobreza es no sólo un mal en sí misma. El desarrollo duradero exige que se satisfagan las necesidades básicas de todos y que se extienda a todos la oportunidad de colmar sus aspiraciones a una vida mejor. Un mundo donde la pobreza es endémica estará siempre propenso a ser víctima de la catástrofe ecológica o de otro tipo” (NUESTRO FUTURO COMUN, 1987).

Bajo este planteamiento, se abre la puerta a diferentes caminos a seguir para lograr el ideal de desarrollo. Se estableció por ejemplo que las dimensiones para la sostenibilidad están enmarcadas en tres conceptos, ambiental donde se concentran la relación con el medio ambiente, social que establece los límites de relación entre personas y otra económica donde se plantea que todo desarrollo debe generar la riqueza necesaria para la supervivencia en condiciones normales.

Al igual se plantearon algunas estrategias para un desarrollo industrial duradero, fue un llamado a la industria y al estado para organizar la producción de los países. Dentro de los principios se cuentan:

- Establecer objetivos, reglamentos y normas relativos al medio ambiente
- Hacer uso efectivo de los instrumentos (recursos) económicos, aquí se empieza a hablar de Ecoeficiencia





- Ampliar las evaluaciones ambientales
- Ampliar la capacidad para encarar los riesgos industriales
- Intensificar esfuerzos internacionales para apoyar países en desarrollo

Este fue el punto de partida del concepto de Desarrollo Sostenible, y desde allí se involucró a la industria que representaba en su momento el sector de mayor desarrollo, hoy el concepto involucra el sector de los servicios y las telecomunicaciones como un sector de crecimientos importantes durante las dos últimas décadas.

Responsabilidad Social



En un comienzo se conoció como filantropía, sin embargo gracias a las diferentes dimensiones que abarca su aplicación hoy, se ha convertido en un valor o una política administrativa que en ruta la estrategia de las empresas u organizaciones dentro de una actuar respetuoso por los demás actores del ejercicio económico.

Existen sucesos en la historia que han ido uniendo el concepto de empresa y sociedad y dentro de ellos se cuentan:

- Teoría del mercado de la competencia perfecta, formulada por Adam Smith en el siglo XVIII.



“Indica que el libre juego de la oferta y la demanda y la búsqueda individual de la ganancia era la solución más eficiente para la asignación de recursos, y no sólo no disolvía la cohesión social, sino que era el medio más apropiado para disminuir la pobreza. Sobre esta teoría se asentó el enfoque del objetivo de la empresa como la maximización del valor para el accionista, apoyándose en la base de que el beneficio colectivo se alcanzaría mediante la maximización del beneficio individual. Y esta maximización se produciría sin intervenciones de tipo institucional. (Heras, 2005, p. 11)

- Teoría de grupos de interés o stakeholders, un postulado bastante definido por Edward Freeman, que amplía los grupos de interés de la empresa de manera que involucra grupos externos como proveedores, estado, sociedad. Basados en esta teoría, se construye una política de responsabilidad social que involucre a todos los grupos interés internos y externos con los cuales la empresa mantiene relación directa o indirecta producto del desarrollo de su objeto social.

- Teoría de la agencia, esta teoría concentra el desarrollo de una política de responsabilidad social basada en una relación contractual entre la empresa y el ambiente que la rodea. El postulado aplicado se convierte en un ejercicio de cumplimiento de normatividad, es decir el que daña paga, por eso ha recibido algunas críticas, (HERRERA, ALCANIZ & PEREZ,





2010) “la teoría de la agencia ha sido Criticada por algunos por ser una visión anticuada de la Responsabilidad social Empresarial, generando la idea de ir más allá del cumplimiento de sus leyes, por la falta de criterios claros para identificar los grupos de interés, su fundamentos éticos y simplista del estudio de la RSE, así como el rol que representa para la comunidad moderna y los negocios de interés mundial”.

- Teoría de la firma, este postulado concentra la estrategia de la empresa en dar valor a la firma o marca o institución, está fundamentada en un liderazgo encaminado a fortalecer el buen nombre de la empresa, por tanto en razón con la Responsabilidad Social, se plantea esta como una estrategia para generar mayor aceptación dentro del mercado, es decir con acciones bien definidas de Responsabilidad Social, la empresa lograr mejor ubicación que su competencia.
- Teoría Institucional, esta teoría se concentra en la institucionalización, como su nombre lo dice, de las acciones encaminadas a dar respuesta a los reclamos de la sociedad, es decir del mero cumplimiento o la acción respuesta. Por tanto ha recibido algunas críticas.
- Teoría del servicio, este postulado ubica otro sentido de la empresa, ya no el interés egoísta que busca solo el beneficio propio, si no que plantea que toda la empresa con todos sus recursos se encuentran en función de proporcionar el beneficio del otro, en este caso del cliente. Bajo este planteamiento, la responsabilidad social se organiza para la satisfacción del cliente y todas sus necesidades, incluso las que pueden ir más allá del uso del producto.

Finalmente, el concepto de Responsabilidad Social, ha sido definido por diferentes instituciones de acuerdo con su acción, principios, alcance y en general con los objetivos para la cual se viene desarrollando. Lo que sí ha dejado claro la evolución del concepto es su diferencia con la filantropía.

Administración Sostenible

El concepto de administración sostenible, no es muy usado en la teoría, es un concepto moderno que parte de la acción responsable de la dirección de la organización y se viene posicionando como un estilo de liderazgo muy acorde con las necesidades de sostenibilidad que requiere el planeta.

La administración sostenible tiene sus fundamentos en la gestión ambiental y la gestión social que por mucho tiempo han liderado el horizonte de las empresas, ahora, se habla de una administración sostenible, para relacionar la gestión que se hace desde la organización en pro de un equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social. Es el reto de hoy, lograr que las empresas





alcancen niveles de rentabilidad, pero manteniendo una adecuada y sana relación con el medio ambiente y la sociedad que las rodea.

Informes de Sostenibilidad

El informe de sostenibilidad se ha convertido en el instrumento de comunicación para las empresas. A través de él, una empresa puede dejar consignado y mostrar los logros que ha alcanzado en el desarrollo de su política de Responsabilidad Social. Es un resumen organizado por segmentos, que bajo la metodología de indicadores muestra el avance de los resultados. Es un informe de gestión, o hace del mismo, pero se ha llamado de Sostenibilidad, para dejar consignadas allí todas las acciones adelantadas en favor de la construcción de un modelo de Desarrollo Sostenible.

A través del tiempo han existido diferentes modelos, propuestos por distintas organizaciones y en distintos lugares del mundo, pero todos con la misma intención de consignar allí la gestión desarrollada por la empresa.

Dentro de los modelos más conocidos se cuentan:

- The Sustainability Metrics, Inglaterra (2001): es informe propone organizar la información agrupada en 9 categorías distribuidas en los tres componentes del Desarrollo sostenible, así:
 - Medio ambiente: uso de recursos, emisiones, residuos, otros
 - Económico: rentabilidad, impuestos, inversiones
 - Social: grupo de trabajo, sociedad y otros
- Balance Social Anual, Brasil (2002): Es una herramienta de evaluación y gestión de planificación estratégica, permite mostrar las acciones sociales, llevadas a cabo por la empresa, de forma cuantitativa y cualitativa. Se encuentra organizada en cinco categorías de indicadores: sociales internos, sociales externos, ambientales, de cuerpo funcional (directivo) y ciudadanía empresarial.
- Modelo E.L.V.A., España (2003): Liderazgo Ambiental para el Valor Logro. Es un informe que muestra los logros de la empresa en razón con la competitividad y la producción responsable, no posee indicadores, lo cual se ha considerado unos de sus puntos en contra.
- Businnes Social Responsibility Indicators, Brasil (2004): Modelo de Indicadores publicado por el instituto ETHOS, organizado en 8 categorías: valores, transparencia y gobierno, trabajadores, medio ambiente, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y sociedad.
- Modelo de Excelencia Europea (E.F.Q.M.), Europa (2003): Enmarca el camino de las organizaciones europeas por alcanzar la excelencia en





criterios de calidad. Cuenta con criterios para evaluar: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados clave.

- Global Reporting Initiative, E.E.U.U. (2002-2006): Es el modelo de mayor aceptación en el mundo, más de 1000 empresas la utilizan. Esta guía está organizada en cinco partes, la primera donde se relaciona la visión y la estrategia de la, la segunda donde se presenta el perfil de la empresa, la tercera relaciones las acciones en relación con la estructura de gobierno y la gestión de la empresa, la cuarta un índice con la organización de los contenidos y la quinta donde se muestran los indicadores.



Los indicadores se encuentran organizados con base en las tres dimensiones del desarrollo sostenible y a cada uno de ellos se encuentra asignado una categoría y un aspecto:

Tabla 1: estructura de indidacores de la GRI

DIMENSION	CATEGORIA	ASPECTO
ECONOMICOS	Impactos Económicos directos	Clientes, proveedores, empleados, proveedores de capital, sector público
AMBIENTALES	Ambiental	Materias Primas, energía, agua, Biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos, Proveedores, productos y servicios, cumplimiento, transporte, general
SOCIALES	Prácticas Laborales y trabajo decente	Empleo, relaciones, empresas / trabajadores, Salud y seguridad, Formación y Educación, Diversidad y Oportunidad
	Derechos Humanos	Estrategia y Gestión, No discriminación, Libertad de asociación y negociación colectiva, Trabajo infantil, Trabajo forzoso y obligatorio, Medidas disciplinarias, Medidas de seguridad, Derechos de los indígenas,
	Sociedad	Comunidad, Contribuciones, Competencia y precios, Corrupción, políticas,
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente, Productos y servicios, Publicidad, Respeto a la intimidad.

Fuente: GRI





Metodología para caracterizar modelos de administración sostenible

El proyecto se ejecutó bajo la metodología de estudio de caso de tipo descriptivo que busca identificar y describir los modelos administrativos aplicados en un grupo particular de industrias, se ha aplicado esta metodología partiendo de las definiciones dadas al método por expertos en investigación de organizaciones como Yin (citado por Bonache, 1998) quien define el estudio de caso de tipo descriptivo como una investigación empírica que estudia un fenómeno en un contexto real.

La población de estudio, estuvo seleccionada a conveniencia y se definió un grupo de tres industrias, cada una de ellas de subsector diferente, y para ello se tomaron como criterios de selección el tamaño de la industria, la edad, la certificación de calidad que da cuenta de la estandarización de sus procesos, y la diversidad en sus productos.

Como instrumento para recolectar la información se realizó un informe de sostenibilidad para cada industria por el año inmediatamente anterior. El tipo de informe utilizado fue el propuesto por la organización Global Reporting Initiative (GRI), que de acuerdo con una indagación hecha es la guía de mayor uso en el mundo y además contiene organizados por grupos de factores las tres dimensiones del desarrollo sostenible: ambiental, económica y social. Sin embargo por el contexto económico de la región no se incluyeron todos los indicadores propuestos en la guía es decir no se incluyeron todos los indicadores que dice la GRI porque algunos no aplican).

La información recolectada se organizó en dos matrices: una llamada INSTRUMENTO DE RECOLECCION, que permite hacer una relación del informe de sostenibilidad con los indicadores propuesto por la GRI indicando sus características y en que parte del informe de sostenibilidad se encuentra y otra comparativa que resume los aspectos e indicadores por cada empresa para con ello hacer la evaluación y el reconocimiento de los enfoques que tienen los modelos de administración sostenible analizados denominada MATRIZ DE RESULTADOS. (Para la presentación de resultados no se incluyen los informes porque las empresas no autorizaron).

Finalmente se construyen, una descripción del modelo de administración sostenible utilizado por cada tipo de industria de acuerdo con el comportamiento de los indicadores de sostenibilidad medidos.





Modelos de administración sostenible en la industria de San Gil – Santander

Prácticas sostenibles en relación con materia prima, residuos y desechos

Materias primas

La materia prima como elemento inicial del proceso de producción marca un indicador importante dentro del establecimiento de una política de sostenibilidad en la organización, de acuerdo con los resultados obtenidos en este trabajo, en las empresas participantes del proyecto existe una clara intención por utilizar materias primas con el menor impacto sobre el medio ambiente y que garanticen a su vez que el producto final tendrá el menor efecto cuando termine su vida de uso.

La empresa textilera, utiliza como materia prima principal para su proceso de producción una fibra 100% natural y 100% biodegradable, adicional la para mejorar las características de la fibra es humedecida con insumos totalmente biodegradables que causan el mínimo nivel de contaminación en el agua con la cual se mezcla.

La empresa dedicada al sector de la construcción, también maneja una materia prima 100% natural, ésta ya no biodegradable, pero sí cuenta con un tiempo de uso que podría ser permanente, lo que evita el incremento de las contaminaciones por su proceso de producción y el desgaste del recurso que es extraído directamente del ambiente natural.

Por su parte la empresa dedicada a la industria alimenticia, utiliza como materia prima de dos clases unos son productos agropecuarios directamente extraídos del sector, y otros son subproductos de otros procesos, con lo cual se está generando una disminución en los residuos que llegan al medio ambiente. Adicional, también utiliza unos productos de segunda de sus procesos de producción como materia prima en otras líneas de producción.

Residuos y Desechos

El manejo de los residuos, es una etapa al final del proceso, el estudio realizado nos muestra que los avances en este tema, al igual que en la mayoría de la industria en Colombia, son muy pocos. En Colombia, son muy pocos los municipios que cuentan con plantas adecuadas para el manejo de residuos, aunque se han dado avances en el manejo de residuos sólidos, los residuos líquidos todavía se van directamente a las corrientes de agua naturales.

Sin embargo, el estudio también nos ha permitido ver que dependiendo del tipo de proceso productivo y de su ubicación geográfica, como es el caso de la industria del sector de la construcción, las empresas se preocupan por realizar manejos adecuados con los residuos. En este caso la empresa del sector de la





construcción, tiene su planta de producción en el área rural de la localidad, lo que hace que exista un especial cuidado por el ambiente natural que la rodea, incluida las vertientes de agua, de manera que tienen dispuestos pozos sépticos para las aguas negras y adicional tienen un proceso para la reutilización de las aguas lluvias aportando mejoras al medio ambiente, todo esto dentro de tres programas establecidos para el cuidado y mantenimiento de las condiciones naturales del ambiente que la rodean: Programa de Reforestación, Programa de protección de las cuencas y Programa de protección de los suelos. Cabe anotar, que la mayor cantidad de residuo líquido se es absorbido por el ambiente en el proceso de cocción del producto. Esta empresa tiene una gran relación con los sistemas hídricos de su área de trabajo, cuenta con tres cuencas, un lago y una quebrada, de donde por supuesto se surte del agua para su operación, por lo cual su compromiso en esta materia se evidencia bastante organizado y comprometido.



Adicional esta industria patrocina un programa radial sobre el tema ambiental, para sensibilizar a toda la comunidad sobre el manejo adecuado de los recursos. Su producto es de origen natural y su destino final son las construcciones donde puede durar por muchos años, al finalizar su vida de uso, es utilizado como capa de relleno en la tierra.



En relación con las emisiones, se encuentran debidamente medidas y la empresa cuenta con programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, para minimizar el impacto que las mismas puedan generar sobre los empleados que se involucran en el proceso, y con programas de reforestación para minimizar el impacto de las emisiones a su ambiente natural. De otro lado esta empresa cuenta con un programa de Energía Limpias, utilizando paneles solares para el proceso de cocción, con lo cual, también se busca minimizar los impactos que esta producción generan en el medio ambiente.

Las otras dos industrias, poseen dentro de su proceso de producción procedimientos establecidos para minimizar la contaminación de las aguas, utilizando insumos y aditivos de tipo natural. En el caso de residuos sólidos realizan la correspondiente clasificación y son entregados a la empresa que para este caso tiene establecido el municipio. En el caso específico de la empresa de alimentos, existe un residuo especial que es entregado a una empresa especializada en el tratamiento de dicho residuo, de esa manera se cumple con la normatividad y se evita la disposición directo del residuo al ambiente natural.

Tanto la industria textil, como la industria de alimentos, cuentan también con el programa de salud ocupacional, desde donde se coordina todo lo referente a la condiciones de ambiente laboral, desde allí se han trabajado programas para el control de ruido que es un elemento presente en este tipo de procesos.





Modelos de administración sostenible en la industria sangileña

La aplicación de políticas de Responsabilidad Social en la organización son las que han dado origen a lo que hoy se considera como modelos de Administración Sostenible. Son muchas las empresas que asumen la responsabilidad con el medio ambiente y con sus grupos de interés dentro del concepto de Responsabilidad Social y utilizan como mecanismo para comunicar y resumir su gestión en los Informes de Sostenibilidad, de esta manera, este tipo de informe se ha convertido en la radiografía de la acción social y ambiental que realiza la organización y es enriquecida con información económica para dar cumplimiento a los criterios de sostenibilidad que plantean un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental.



Para poder identificar los modelos de responsabilidad social se construyó una matriz, denominada MATRIZ DE RESULTADOS, organizada en las tres dimensiones, categorías y aspectos, que presenta la GRI, de manera comparativa, con lo cual se pudo evidenciar los enfoques que presentan cada modelo de administración.

De acuerdo con esta Matriz de Resultados se evidencian que cada industria, presenta un modelo de administración sostenible enfocada en una dimensión en particular y que mantiene relación directa con su objeto social y con su área de influencia.



Los modelos observados son los siguientes:

Modelo de Administración basado en la dimensión social

Este modelo enfoca su acción en garantizar las condiciones de sus grupos de interés, propietarios, proveedores, empleados, clientes. Se caracteriza por establecer programas que favorecen la relación con sus grupos de interés a fin de mantener una adecuada y sana relación y de garantizar su participación en la construcción del mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.

Para el caso de estudio, nos referimos a la industria Textil, esta industria tiene particularidades que la hacen enfocarse en los grupos sociales con los cuales se relaciona. Sus proveedores son principalmente población indígena dedicada a la producción agrícola de su materia prima, sus empleados son dueños y sus clientes son principalmente exportadores de productos agrícolas que requieren empaques con condiciones especiales para ingresar al mercado internacional. Dentro de las diferentes acciones se destacan:





Tabla 2: grupos de interés

GRUPO DE INTERES	ACCIONES
Proveedores	<p>Compra la materia prima principalmente a una población indígena del sur del país dedicada a la producción agrícola de la misma. La empresa pertenece a la cadena productiva de su producto, liderando el proyecto en esta zona.</p> <p>Mantiene programas de apoyo y acompañamiento a los productores de su materia prima en esta zona, buscando incrementar el cultivo del mismo.</p>
Propietarios / Empleados	<p>Se caracteriza porque sus dueños participan como empleados en la operación de la empresa.</p> <p>Posee diferentes comités para mantener las buenas relaciones en la empresa, dentro de los que se cuenta el Comité de Apelaciones</p> <p>Realiza apoyos económicos a empleados asociados y a empleados no asociados</p> <p>Cumple con la normatividad legal de contratación en Colombia</p> <p>Mantiene las condiciones de seguridad industrial</p> <p>Programas de formación permanente</p>
Clientes	<p>Certificada por la norma técnica ISO 9000</p> <p>Producto 100% Natural, 100% biodegradable</p> <p>Proceso de quejas y reclamos establecido y evaluado cada 6 meses</p> <p>Atención a clientes en su zona de operación</p>
Comunidad	<p>Se generan en promedio anual 200 empleos contratados a través de una empresa temporal pero con todas la condiciones laborales de ley</p> <p>Se realizan apoyos económicos a situaciones particulares de la comunidad</p> <p>Se mantiene un programa para evitar al máximo que el ruido salga de la planta y afecte las condiciones de vida de la comunidad</p>

Fuente: autor



Modelo de Administración Sostenible basado en la dimensión ambiental

Este modelo se enfoca en el cuidado del medio ambiente. Es particular de las empresas que su operación tienen alta relación con el medio, como por ejemplo la industria del sector de la construcción que participó en este estudio.

Este tipo de industrias utilizan como materia prima un recurso natural, extraído directamente del ecosistema que la rodea, y su procesamiento genera contaminaciones que afectan directamente al mismo. En el caso de estudio, la planta de producción se encuentra en el sitio de extracción de la materia prima, esta condición es particular de este tipo de producción. De allí que sus acciones se encaminen en programas y planes para minimizar los impactos o retribuir al medio ambiente lo que se viene generando. De igual forma estos programas de mejoramiento al medio ambiente favorecen las condiciones de vida de las poblaciones vecinas y del grupo de empleados que participa en el





proceso de producción. Las principales acciones realizadas por la industria del estudio son:

Tabla 3: programas de protección ambiental

ASPECTO	ACCION	
Energía	Utilización de energías limpia: paneles solares	Programa de reforestación Programa de protección de cuencas Programa de protección de suelos Programa radial Ambientalizando Programas de formación permanente para empleados
Agua	Sistema de recolección de aguas lluvias para su reutilización	
Emisiones		
Residuos	Clasificación de residuos Entrega de residuos a empresas especializada en el manejo del mismo	
Biodiversidad		

Fuente: autor

Modelo de administración sostenible basado en el cliente:

Este modelo se enfoca en la calidad del producto, en el cumplimiento de la normatividad que el mercado le exige, direccionando todos sus recursos a dar las condiciones de materia prima, proceso de producción y entrega al consumidor final, que el producto requiere para garantizar sus condiciones fisicoquímicas de composición. Este modelo es particular de las industrias del sector alimentos, como el caso de la empresa que participó en nuestro estudio.

La industria del sector alimentos estudiada, evidenció su interés por dar al cliente un producto de calidad, por realizar sus procesos dentro de la normatividad y dar la tranquilidad al cliente, de que consume un producto garantizado y que no atenta a su salud.

Adicional, este modelo de administración involucra en su gestión procedimientos encaminados a utilizar todos los residuos en nuevos procesos participando en la cadena productiva de los alimentos.

Tabla 4: actividades hacia el cliente

ASPECTO	ACTIVIDAD
Salud y seguridad del cliente	Certificación Invima Etiquetado con la información exigida
Competencia y precios	Establecidos por el mercado
Formación y educación	Capacitación permanente en manejo y manipulación de alimentos requerida para cumplir los estándares de calidad del producto
Productos y Servicios	Reutilización de desperdicios o desechos en nuevos procesos de producción

Fuente: autor





Dentro de las características que se resaltan en cada modelo de Administración Sostenible, no se contemplaron todas las acciones, solo las referentes a la dimensión más trabajadas por cada una de ellas y que nos han permitido identificarlas.

En los informes de sostenibilidad de cada empresa se presentan todas las acciones que han realizado en los diferentes aspectos, para eso se han construido las tablas denominadas Tablas GRI, organizando una para cada empresa, allí se colocan los datos genéricos de si existe o no la medición sobre el aspecto, o existe o no un plan o programa para fortalecerlo, más no se colocan los datos exactos, los datos económicos exactos se encuentran en los informes de sostenibilidad de cada organización, que fueron entregadas a ellas para su estudio y análisis, ya que este primer ejercicio les ha servido para evidenciar acciones de mejoras y prepararse a una gestión aún mejor.



Conclusiones

Los modelos de administración sostenible tienen su fundamento en una política de Responsabilidad Social, como este concepto es tan amplio, ha ido tomando diferentes enfoques de acción encaminados todos a realizar aportes a un modelo de desarrollo ideal denominado Desarrollo Sostenible. Por tanto, un modelo de administración sostenible se define como la gestión o acción liderada por el nivel estratégico de la organización que busca desarrollar su operación en amigable relación con el medio ambiente que la rodea y garantizando el responsable aprovechamiento de los recursos para no comprometer las condiciones de vida de las nuevas generaciones. Es decir, es una mezcla entre Responsabilidad Social y Sostenibilidad.



Sin embargo, estos modelos de administración sostenible, también adquiere diferentes enfoques dependiendo de los intereses de la empresa u organización. Y cuando hablamos de intereses nos referimos a los ejes estratégicos de desarrollo de su operación, es decir, cada empresa de acuerdo a su estrategia planeada enfoca su acción para garantizar los resultados de la misma, pero dentro de un adecuado y cuidadoso equilibrio con el medio ambiente que la rodea y con los grupos de interés con los cuales se relaciona. Teniendo en cuenta esta consideración, nuestro estudio nos permitió observar y evidenciar tres tipos de enfoque en los modelos de administración sostenible aplicados:

- Enfoque basado en sus grupos de interés
- Enfoque basado en la relación con el medio ambiente
- Enfoque basado en el cliente

Este resultado, por haber observado que hacia estos aspectos apuntan la mayoría de sus acciones de sostenibilidad, sin decir con ello que no haya otros tipos de acciones direccionados a su relación con otros aspectos. Todos en





general, desarrollan acciones hacia las tres dimensiones de la sostenibilidad, en temas reglamentarios y de ley, todos cumplen con las exigencias, por ejemplo las relacionadas con las condiciones laborales, las contribuciones al estado y el manejo de residuos sólidos y líquidos. Lo que sucede es que cada una realiza más acciones y acciones específicas en los aspectos fundamentales para su operación o en los aspectos en los cuales se manifieste su mayor relación con el medio ambiente o con un grupo de interés en particular.

Finalmente el ejercicio nos ha permitido ubicar una línea de investigación en razón con los diferentes enfoques que se le pueden dar al modelo de administración sostenible y que aportan a la construcción del modelo de Desarrollo Sostenible.



Lista de referencias

BONILLA G. Martha J. Diseño de una metodología para la medición de indicadores de ecoeficiencia en la industria sangileña. Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL. Proyecto de Investigación Ejecutado. 2011.

Avina. (2011). En busca de la Sostenibilidad El Camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la Contribución de la Fundación Avina. Recuperado de http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/avina_rse_libro_2011_final.pdf



Nuestro Futuro Común. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. NACIONES UNIDAS. Noruega, 1987.

Heras, D.A. (2005). Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa. Universidad Carlos III, Madrid, España. Recuperado de http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/2333/2.marco_teorico.pdf?sequence=14

Herrera, A.A., Alcaniz, B.E. & Pérez, C.R. (2010). Perspectivas teóricas usadas para el estudio De la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. Estudio gerenciales. 27, 115-137. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/articulo/viewFile/399/399

Bonache, Jaime. Los Estudios de Casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. Universidad Carlos II de Madrid. Madrid. 1998





Bibliografía

FERNANDEZ, Horacio. Ponencia en la Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana. Foro Ecuménico Social. Ministerio de Relaciones Exteriores. Buenos Aires , Argentina, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma Técnica de Responsabilidad Social ISO 26000. 2010.

FERNANDEZ POLANCO, Fernando, SANCHEZ BASCONES, Isabel & GARCIA VILCHEZ, Emilio José. EL MODELO DE SOSTENIBILIDAD INTEGRADO COMO MODELO DE GESTIÓN, MEDICIÓN Y GOBIERNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES en XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones. Barcelona – España. 2007.

GRI, Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Año 2002. Traducido por: Fundación Entorno. Madrid – España.

EPSTEIN, Marc J. Sostenibilidad Empresarial. Traducido por MANTILLA, Samuel Alberto. Ecoe Ediciones. Bogotá, 2009.

