

DESAFÍOS DE LA GERENCIA: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE¹

PABLO PEDRAZA², MARCELA GÓMEZ³,
FABIO ALARCÓN⁴, ANDREA HERRERA⁵, FELIPE RAMOS⁶
EDGAR MORENO CASTILLO (Asesor)
JAVIER SABOGAL (Asesor)

Resumen

Este artículo busca revisar los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible dentro del mundo gerencial y sus implicaciones con la sociedad, el ambiente y la economía de la empresa dentro de un contexto global, donde se buscará establecer el concepto de cada uno de ellos y determinar si en verdad el definición de responsabilidad social asociado al desarrollo sostenible, ya que lo formula, está siendo utilizado adecuadamente por las empresas o es sólo un capricho empresarial para obtener certificaciones sin un respaldo objetivo. Se han revisado fuentes de alta calidad académica relacionadas con temas ambientales, administrativos y ejemplos relacionados con industrias colombianas para ejemplificar prácticas gerenciales responsables. Esta reflexión está encaminada hacia un único objetivo: crear la necesidad y la importancia para todas las empresas en ir un poco más allá de la rentabilidad neta y de trabajar por el bien de la comunidad a la que sin duda se debe la empresa como un sistema social, aunque esto le represente pérdidas al principio. Más allá de las reflexiones teóricas relacionadas con los conceptos, implicaciones y beneficios de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, es evidente que falta mucha investigación sistemática sobre la práctica misma de este modelo de gerencia. Se requieren estudios que analicen en detalle los mecanismos que están poniendo en práctica las grandes empresas para lograr el compromiso de empleados, accionistas y comunidades (Jiménez, 1996).

1. Introducción

Primero se tratará la práctica responsable de la gerencia y su influencia dentro de la determinación de políticas relacionadas con el desarrollo sostenible y la sociedad en general, buscando determinar el por qué adoptar la responsabilidad social y qué beneficios trae esto para la empresa en su formulación de desarrollo sostenible; se concluye con la importancia de una práctica gerencial responsable como una sólida palanca para la mejora de la eficacia económica, la cual permite compartir la gestión de los recursos tangibles e intangibles que buscan la sostenibilidad de la empresa en un contexto social dado.

Las empresas de hoy en día ven la responsabilidad social corporativa y los principios del desarrollo sostenible ya no como un capricho empresarial, ni como una obligación o un requisito exigido por sus clientes, las cosas han cambiado para la gerencia al igual que sus desafíos más próximos; hoy los directivos ven la responsabilidad social empresarial como la forma de llevar el negocio de la forma más racional posible, encaminando a la empresa hacia el logro de sus objetivos y con políticas adecuadas que tengan en cuenta empresa la organización como sistema en interacción con el medio ambiente (Michelli, 2006, p. 76).

¹ Este documento es producto del semillero de investigación Gestión Ambiental de la Universidad Militar Nueva Granada, dirigido por el docente Javier Sabogal.

² Correo electrónico: u2202091@unimilitar.edu.co

³ Correo electrónico: u2201723@unimilitar.edu.co

⁴ Correo electrónico: u2201688@unimilitar.edu.co

⁵ Correo electrónico: u2201733@unimilitar.edu.co

⁶ Correo electrónico: u2202114@unimilitar.edu.co

Sin duda, para el bienestar del propio ser humano se debía crear un nuevo paradigma que suplantara al modelo meramente económico que ha conducido a un crecimiento asimétrico injusto y destructor de la base natural, proceso indispensable para el bienestar humano a largo plazo; debido a esta necesidad surge el desarrollo sostenible empresarial. La utilización del término estrategia en administración buscó dotar a ésta de una perspectiva científica.

Como inicialmente se asoció a la formulación de directrices y a la planeación, la estrategia recibió todo el énfasis racional y científico de la administración, y luego fue aplicado a la gerencia. Hoy en día, la necesidad de enfrentar un entorno globalizado con mercados dispuesto a obtener nuevos productos y servicios hechos a su necesidad, hace que el estilo de la gerencia sea flexible, adaptativo y participativo a la hora de dar valor agregado a la organización frente a la competencia del mercado.

1.1 Gerencia y desarrollo sostenible

La gerencia juega un rol trascendental que permite dar o no posicionamiento en el mercado y puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Es responsabilidad de la gerencia adoptar adecuadamente el modelo de desarrollo sostenible que surge como un nuevo paradigma propuesto para suplantar el viejo modelo desarrollista basado en parámetros meramente económicos que no considera la sostenibilidad de los procesos económicos, ambientales y sociales y que, por tanto, ha conducido a un crecimiento asimétrico injusto y destructor de la base natural indispensable para el bienestar humano a largo plazo.

El desarrollo sostenible fue definido como “aquel que satisface las necesidades de la presente genera-

ción sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (Nuestro Futuro Común, 1988). Esto implica la equidad intra e intergeneracional, la equidad entre géneros y el respeto a la diversidad cultural porque, para no comprometer la satisfacción de necesidades de la población futura, el proceso de desarrollo tiene que enmarcarse en los principios de la sostenibilidad.

1.2 Definición de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo, que entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

2. Una exploración inicial al tema

El objetivo de cualquier empresa o de cualquier gerente empresarial es el de la creación de riqueza y mantenimiento de los recursos y el medio ambiente a largo plazo, es decir con sostenibilidad. La sostenibilidad es un principio organizador de la sociedad porque implica que los procesos económico-productivos, que dependen de los recursos naturales,

puedan mantenerse en el tiempo sin colapsar o experimentar un rápido deterioro. Consiste en una visión a futuro que exige prevenir las consecuencias de las decisiones del presente. Implica pensar en los impactos de los procesos productivos y de los estilos de vida adoptados o a adoptar, a mediano y largo plazo. Busca el bienestar humano y mejorar la calidad de vida de la gente, sin destruir la base biofísica y los sistemas vitales de los que dependen las sociedades.

La sostenibilidad, por tanto, nos lleva hacia el desarrollo sostenible originado en las filosofías ecologistas y en una visión holística de la sociedad, la cultura y la naturaleza, que analiza las interdependencias e interconexiones de estos factores a los que no se les puede considerar aisladamente porque se condicionan y dependen mutuamente. Es decir, que de acuerdo a esta visión, no existen las clásicas separaciones reduccionistas disciplinarias, sino que como método de análisis, se basa en la ecología, permitiendo así descifrar las interrelaciones entre los diferentes niveles de los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales dentro de la red de conexiones de causalidad.

2.1 Una nueva visión

Sin duda, hoy en día la gerencia de cualquier empresa debe adoptar un enfoque sistémico integrando todas sus partes para lograr un equilibrio, ya queda atrás el concepto de que la empresa sólo debe responder a los accionistas o dueños de la firma (Berle, 1931) esto ya ha cambiado ya que hoy la empresa se debe completamente a la sociedad conformada por un conjunto de personas, de seres humanos, a los que tiene que responder y satisfacer responsablemente (Dodd, 1932, p. 1145).

La gerencia preocupada en satisfacer a una serie de clientes o socios cada día más preocupados por las prácticas responsables y por productos tratados con la más alta calidad, desarrollan políticas que incluyen la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. La responsabilidad social se ha convertido para la gerencia ya no en una obligación o en un capricho para ser más “verdes” o para darle a entender a la sociedad que si pueden comprar sus productos,

hoy en día la responsabilidad social es una forma de llevar el negocio (Michelli, 2003, p. 76).

La responsabilidad social se remonta desde las épocas de la industrialización, donde las primeras formas de responsabilidad se dan con el paternalismo dentro de las industrias; así por ejemplo, en los Estados Unidos la responsabilidad social aparece desde un punto de vista religioso, donde la gente con dinero debía ayudar a los necesitados y se debían manejar los bienes y propiedades sin afectar a otros y sin pasar por sus derechos; este enfoque de responsabilidad ha estado ligada al individuo. En América, la responsabilidad aparece primero como la búsqueda de ganancias y después la filantropía (Capron & Quairel, 2007, p.565). De igual manera, los gerentes dentro de las empresas buscan tomar como ejemplo los principios de desarrollo sostenible para aplicarlos al momento de diseñar sus estrategias con el objetivo de cambiar los actuales sistemas de producción, consumo y distribución de los recursos que no se ajustan a la sostenibilidad.

Los sistemas de producción deberían planificarse con base en la previsión de todo su ciclo, es decir, no sólo desde la fase extractiva a la productiva y consumptiva, sino hasta la disposición del producto al fin de su vida útil. Es decir que las mismas empresas, al vender su producto, después deberían preocuparse de recoger ellos mismos, por ejemplo, los envases, ya que recordemos la definición de Desarrollo Sostenible donde se debe dar un desarrollo que responda a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de respuesta de las generaciones futuras frente a las suyas (World Commitment for Environment and Development, 1987, p. 567).

2.2 Visiones actuales del desarrollo sostenible

Ya desde hace un tiempo se vienen dando una serie de acuerdos para reducir la emisión de gases de efecto invernadero proporcionados por la contaminación de vehículos y fábricas que se acumulan en la atmosfera formando capas gruesas que atrapan el sol y producen los aumentos de temperatura contribuyendo al cambio climático; se puede hoy ya decir

que estamos dentro del cambio climático con deforestación, fenómeno del niño, de la niña, pobreza y enfermedades respiratorias, por nombrar sólo algunas causas, donde lo más importante no es tanto la mitigación sino la adaptación del problema.

Actualmente, algo muy importante sin duda es el protocolo de Kyoto, que es un esfuerzo internacional para controlar los efectos nocivos de la acción humana sobre el medio ambiente en el que se entrelazan aspectos ecológicos, económicos y de justicia global. Un problema de todos que requiere también la participación de todos. Los “paneles de ciudadanos” estimulan el debate social y promueven la implicación de los ciudadanos en cuestiones que, como ésta, son al mismo tiempo científicas, técnicas, sociales, económicas y políticas.

El Protocolo de Kioto, firmado en diciembre de 1997 en el marco del Convenio de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, concluyó con la adopción de un acuerdo de reducción de emisiones de gases de invernadero para los 38 países industrializados. El compromiso obliga a limitar las emisiones conjuntas de seis gases (CO₂, CH₄, N₂O, PFCs, HFCs y SF₆) respecto a las del año 1990 durante el periodo 2008-2012, en proporciones diferentes según el país: reducción de un 8% para el conjunto de la Unión Europea, un 7% para EE UU y un 6% para Japón. Ucrania, la Federación Rusa y Nueva Zelanda se comprometen a mantener sus emisiones de 1990. En conjunto, la reducción global acordada es de un 5,2% para el conjunto de países industrializados. El Protocolo no obliga en una primera fase a los países en desarrollo, dadas sus reducidas emisiones por habitante. Hoy en día, el protocolo de Kioto, sin duda, es un avance importante al igual que los mercados internacionales de carbono.

3. Antecedentes

Pareciera ser que los problemas ambientales y la responsabilidad social son algo actual, y que hoy en día y en un cercano futuro, estarán de “moda” y en boca de todos los empresarios, gerentes y, en general, en toda la comunidad. En Colombia se crean las primeras fundaciones relacionadas con te-

mas de responsabilidad social y desarrollo del país: Codesarrollo (1960), Fundación Carvajal (Medellín, 1962), Fundación Corona (Cali, 1963), Fundación FES (Medellín, 1964), Programa de Maestría en la Universidad del Valle con conferencistas de talla internacional como Peter Drucker. *Primer espacio donde se debate el concepto de RSE entre la academia y los empresarios.*

Fabricato y Enka (1977), dos empresas antioqueñas toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Incolda y FES patrocinan la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia” donde se hizo evidente la necesidad de unificar criterio de clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. En 1979 Incolda dicta seminarios sobre el tema y realiza estudio sobre la función social del empresario. Luego en 1981 la ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés.

Posteriormente, el Centro Colombiano de Relaciones Públicas (Cecorp) realiza un congreso en Medellín donde se llama la atención sobre la necesidad de incorporar el concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones, alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales, efectuar inversiones sociales y proceder por el interés público, finalmente en 1986 la Cámara Júnior inicia programa de proclamación de la empresa con mejor proyección social.

3.1 Responsabilidad social ¿estrategia de maquillaje?

Algunos autores afirmaban que la RSE era usada como estrategia de “maquillaje” para vender la buena imagen de la empresa. La Constitución de 1991 introduce el principio de función social de la propiedad, en donde se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada, se resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.

Luego evoluciona el concepto de RSE. La ANDI lo define así: “Es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”. Las caracte-

terísticas propias de la responsabilidad social son: Bajo perfil: “que tu mano izquierda no sepa lo que hace la derecha”; alta influencia de las esposas de dirigentes cívicos y empresariales en las fundaciones y entidades de beneficencia; asistencialismo y paternalismo; compromisos más personales que empresariales; más altruismo y “auditoria” social que RSE.

Es claro que impera la lógica de la caridad, no la de la planeación. El Balance Social se centra más en lo que se hace por los empleados (pago de parafiscales, capacitación y préstamos) La relación con la comunidad se concentra en el tema de “donaciones”. La RSE o en otros términos, la relación de la empresa con la sociedad, es uno de los temas más candentes de este siglo. No es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio.

El Estado, reducido a su mínima expresión en los países considerados en vías de desarrollo, y la sociedad civil, más o menos organizada pero también heterogénea, no pueden por sí solos torcer el rumbo de una historia que tiene a las empresas como protagonistas principales. El profesor James Austin de Harvard Business Scholl, afirmaba a la revista Dinero el año pasado: “Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a ‘pedir’, a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad”.

3.2 Desarrollo sostenible: ambiente sociedad y economía

El tema del medio ambiente tiene antecedentes más lejanos. El desarrollo sostenible no es una idea nueva. Muchas culturas a través de la historia humana han reconocido la necesidad de armonía entre el ambiente, la sociedad y la economía. Lo que es nue-

vo, es una articulación de estas ideas en el contexto de una sociedad global industrial y de información. El progreso en el desarrollo de los conceptos del desarrollo sostenible ha sido rápido desde la década de los años 80.

En 1992, líderes de la Cumbre de la Tierra desarrollaron el marco del informe Brundtland para crear acuerdos y convenciones de problemas críticos como el cambio climático, la desertización y la deforestación. También, bosquejaron una estrategia amplia de acción llamada Agenda 21 como el plan de trabajo para los asuntos del ambiente y del desarrollo durante las próximas décadas. A lo largo del resto de la década de los años 90, se han generado planes de sustentabilidad regionales y sectoriales. Una gran variedad de grupos (desde el sector comercial y gobiernos municipales hasta organizaciones internacionales como el Banco Mundial) han adoptado el concepto y le han dado sus propias interpretaciones particulares. Estas iniciativas han aumentado nuestra comprensión de qué significa el desarrollo sostenible dentro de muchos contextos diferentes. Lamentablemente, como lo demostró el proceso en 1997 de la Cumbre de la Tierra, el progreso en llevar a cabo los planes para el desarrollo sostenible ha sido lento.

4. Modelo responsable

Las empresas responsables pasan del interés particular al interés general, tiene una repartición de utilidades justa y ecuánime favoreciendo a los más vulnerables dentro del sistema y algo muy importante es que la empresa con sus gerentes debe constantemente informar a la sociedad sobre su funcionamiento de la manera más clara y transparente, identificando errores y dando rápidas soluciones y que no afecten directa o indirectamente a su entorno.

Para la óptima resolución de sus problemas y la fijación de objetivos, los gerentes de hoy en día debe adoptar un modelo de gerencia en el cual no sólo tengan en cuenta a los dueños de la firma sino a las partes que tienen una permanente interacción con el entorno, lo que ayuda a la relación organización-entorno (Freeman, 1995, p. 567). La gerencia se guía tomando como base una serie de estándares, normas y códigos de responsabilidad social que les permiten

realizar su acción social de una forma más detallada y siguiendo unos controles para disminuir los errores:

- i. Códigos y normas de gobiernos e instituciones: OECD (2000) y otros citados por Jiménez (1996).
- ii. Normas de Gestión: Social Accountability 8000, Proyectos ISO de sistemas de gestión y ética y de Business Conduct Management Systems.
- iii. Normas de reporte: Global Reporting Initiative (GRI), Accountability AA1000. Varias razones llevan a los gerentes de hoy en día a implantar políticas de responsabilidad social, entre ellas las más destacadas son: (i) el incremento de la rentabilidad y la disminución de costes, (ii) el desarrollo de una ventaja competitiva, (iii) la adaptación a una nueva reglamentación, (iv) el compromiso y liderazgo del dirigente, (v) el seguimiento de la tendencia de la industria, (vi) las presiones de los clientes, (vii) las presiones de los accionistas, y (viii) obtener la “licencia para operar”. Las principales herramientas de la responsabilidad social son: el compromiso corporativo, el gobierno de empresa, la comunicación (diálogo y rendición de cuentas), el sistema de gestión y políticas de aprovisionamiento (relaciones y exigencias frente a los proveedores).

En América Latina, el movimiento de la responsabilidad social y desarrollo sostenible, se puede decir que ha entrado a través de los modelos de gestión de las grandes multinacionales que tienen como principales motivaciones, además de integrarse a la nueva cultura y cumplir con los estándares éticos internacionales, tener una imagen y reputación sobresalientes con el fin de obtener la “licencia para operar”.

4.1 ¿Por qué adoptar la gerencia responsable?

Las empresas y los gerentes modernos prefieren, por sobre todas las cosas, medir todo en términos financieros, pero no ven más allá de las simples ganancias y que detrás de una práctica responsable hay más ganancias de la que ellos creen, de manera más precisa, los principales beneficios de la responsabilidad social a nivel organizacional tienen que ver con varios aspectos. Primero, la adopción de los

principios de responsabilidad social facilita una sana gestión de los recursos humanos y la retención de una fuerza de trabajo productiva y eficiente. Para los dirigentes, es evidente que las generaciones que están entrando al mercado laboral son más sensibles a los temas de la responsabilidad social que las generaciones precedentes. Atraer y retener la mano de obra hoy día, supone que la imagen de la empresa no esté asociada a ningún cuestionamiento que afecte su legitimidad. Se requiere de la empresa un comportamiento ejemplar en materia del medio ambiente, respeto a los derechos humanos, justicia, trabajo en armonía con la persona humana y sus aspiraciones, conciliación de la vida familiar y de trabajo, democracia en el trabajo todos estos elementos constituyen el orgullo del empleado en la era de la globalización y nueva economía (Jiménez, 1996). Todo esto nos hace pensar claramente que las nuevas presiones que soportan las empresas por parte de la sociedad, la generalización de sistemas democráticos en el mundo, la mayor interdependencia, la mejor comunicación, la concientización en temas ambientales, y el retroceso en el poder de los gobiernos frente a las corporaciones hacen que se comience a vivir en un mundo en donde la comunidad tiene un poder especial (Lelic, 2006).

5. Gerencia sostenible

Por un lado el desarrollo sostenible si exige a los gerentes el revisar las actividades de la empresa con el objetivo de que estas no pasen los límites de recursos existentes ni su capacidad de renovación, hace que los gerentes consideren sus decisiones y el impacto que estas pueden tener sobre las generaciones futuras de forma en que la gerencia solo deje activos medioambientales y económicos y no pasivos de enorme tamaño con daños medioambientales irremediables para asegurarles a las generaciones venideras una calidad de vida elevada. El desarrollo sostenible no supone el cese o el dejar de buscar las actividades económicas propias de la empresa sino más bien busca el innovar buscando economías que dependan menos de lo ambiental y lo ecológico, el desarrollo sostenible también invita a una economía redistributiva e inclusiva donde todos somos parte del desarrollo productivo (Gendron, 2006, p.465).

Por otro lado no hay que olvidarnos que el desarrollo sostenible implica un a relación entre lo económico y lo ecológico sin olvidar el principal objetivo de asegurar un bienestar a las generaciones futuras.

5.1 El concepto *Triple Bottom Line*

El desarrollo sostenible concilia tres dimensiones claves: la económica, la ambiental y la social, lo que corresponde a el “triple bottom line” que considera tentativas de describir el impacto ambiental y social de las actividades de una organización, de un modo mensurable, a sus resultados económicos para mostrar mejora o hacer evaluación más a fondo. La frase fue acuñada por John Elkington, cofundador de la consulta de negocio el Mantenimiento, en su libro “caníbales con tenedor” en 1998”. El desarrollo sostenible se entiende como un intento de conciliar estas tres dimensiones propias del ser humano la económica la ambiental y la social donde si se quiere tener la misma igualdad o importancia para las tres dimensiones se caería en un gran error ya que esto no sería posible ya que acá no se trata de restarle importancia a ala dimensión económica sino de darle un nuevo significado que involucre el bienestar del ser humano a largo plazo. El conciliar las tres dimensiones es un poco confuso ya que siempre no se presenta una armonía y hay repartición no equitativa de costos entre las partes involucradas es por esto que hay que tener claro que el desarrollo sostenible supone nuevas formas de hacer negocios (Gendron, 2006, p.76).

5.2 Ejemplos locales para comenzar a incorporar la visión de desarrollo sostenible

A continuación se presenta el ejemplo de cómo la alta gerencia de una empresa colombiana ha tratado de conciliar las tres dimensiones ya mencionadas con los principios de responsabilidad social, el desarrollo de estructuras de gobiernos eficientes el establecimiento de mecanismos de diálogo con diferentes partes interesadas y la implantación de un sistema de gestión de alto nivel.

La empresa a tratar se llama Cerro Matoso S.A. (CMSA) fue creada en 1979 como sociedad con participación extranjera y del estado colombiano.

CMSA entiende su responsabilidad social como su compromiso con la construcción de un mundo más justo y equitativo para poder garantizar la calidad de vida de las personas y el medio ambiente en el que esta inmerso. En su misión y visión se encuentra claramente definido el concepto de responsabilidad social, el cual es entendido como “la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas y derechos generados en los sectores en los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permite crecer y desarrollarse”. CMSA acepta que las empresas tienen una responsabilidad social que cumplir que va más allá de la práctica de la filantropía y del acatamiento de las normas y leyes nacionales e internacionales para constituirse en actor de cambio social y económico en la sociedad donde opere. El concepto de responsabilidad en CMSA implica la búsqueda de expansión y crecimiento de la compañía así como de rentabilidad, productividad y sostenibilidad para todos y cada unas de las partes interesadas en el negocio. El papel de la gerencia en el desarrollo sostenible es fundamental para iniciar una consciencia de cambio en el pensamiento de la sociedad, ya que hoy en día, estamos inmersos en la globalización y por ende las organizaciones se convierten en parte fundamental del sistema, en las que todos los individuos participan de alguna manera dentro o fuera de las mismas por esto la gerencia debe tomar mecanismos de acción y estrategias, para implementar el desarrollo sostenible como cultura organizacional, ya que así de manera directa e indirecta se crea consciencia del problema social, económico y de sostenibilidad que producen los productos no amigables con el ambiente. La ONU tiene una concepción de desarrollo sostenible que va mucho más allá de la cuestión ambiental, y en su Asamblea General indico medidas prácticas para implementar el Desarrollo Sostenible, estableció las siguientes áreas principales de trabajo para el periodo 1997 – 2002, cuya importancia primordial y universal ha sido subrayado fuertemente en la séptima sesión de la comisión de la ONU para el Desarrollo Sostenible.

- Erradicación de la pobreza.
- Cambio de los patrones de consumo.
- Cambio en los patrones de producción.

Con esto la percepción de que el Desarrollo Sostenible se basa únicamente en cuidados al medio ambiente cambia a uno más amplio en el cual las organizaciones y la sociedad en general juegan un papel trascendental. Son estos los factores y actores del problema de sostenibilidad ambiental entre otros, por ende para hablar del papel de la gerencia en el Desarrollo Sostenible debemos partir de este punto, entendiendo así que tanto las empresas como los consumidores deben cambiar sus patrones de producción y de consumo a unos más amigables con el ambiente.

5.3 Interacciones entre los fines de la empresa y el medio ambiente

Hasta no hace mucho tiempo empresa y medio ambiente eran dos elementos enfrentados. La empresa (industria, construcción, agricultura...) se veía como fuente de contaminación y de destrucción ambiental, y, por su parte, se pensaba que la preocupación ambiental era un freno al desarrollo empresarial y a la creación de empleo. Esta perspectiva poco a poco se ha ido cambiando pero el proceso es arduo y la tarea compleja. La gerencia debe adaptar un pensamiento medio ambiental en el cual el desarrollo sostenible sea uno de los pilares organizacionales, partiendo desde la misma Planeación estratégica, el planteamiento de la misión, visión, y objetivos organizacionales deben estar relacionados con el desarrollo sostenible y son los gerentes quienes pueden llevar esto a la realidad, son ellos quienes elaboran y definen el rumbo de la organización, por esto, su rol es trascendental. Las nuevas generaciones de gerentes tiene que actuar conforme a su realidad: esta es la de un mundo con graves problemas ambientales en el cual la falta de agua (que es vital para la vida) es una realidad muy cercana, la falta de aire limpio es una situación actual que esta afectando mucho la vida de no solo de los humanos sino de la fauna y flora del planeta, la tala indiscriminada de árboles para poderle dar vivienda a la creciente población, hace que nos quedemos sin fuentes naturales que nos ayuden a purificar el aire, y todo esto es gracias a la mentalidad consumista de la mayoría de la gente. Otro tema importante es a la gran parte de las personas en Colombia solo les interesa el corto plazo, el hoy, no planean o no

quieren pensar en un futuro, por lo que tienen muy poca mentalidad de ahorro, y no solo a nivel económico sino que también ambiental. A pesar de que nuestros antepasados, los aborígenes americanos tenían gran respeto por la madre naturaleza, pedían permiso para recoger sus frutos y agradecían por lo obtenido, pero en la actualidad todo se da por sentado, se cree que siempre se obtendrán los mismos o mas recursos naturales, y a las grandes corporaciones solo les importaba la ganancia a partir de la explotación y destrucción de habitas naturales que mantenían un equilibrio importante. Todos los cambios climáticos actuales son una advertencia de lo difícil que podría ser el futuro si no tomamos conciencia de la importancia del medioambiente, no solo a nivel corporativo sino que individual también.

5.4 Producción y consumo responsables, grandes contribuciones a la sostenibilidad

El cambio en los patrones de producción tan solo es una de tantas medidas que la gerencia puede tomar, pero es una muy importante, ya que al desarrollar patrones de producción amigables con el ambiente, esta desarrollando productos verdes, los modelos administrativos tradicionales deben adecuarse a integrar un nuevo factor, un factor que predominará la escena en los mercados y en la globalización por mucho tiempo. Con este tipo de producción, una producción con miras al uso limpio, es decir, la utilización de los recursos de una manera concienzuda para lograr un producto, no solo estaría ganando el planeta sino que además la empresa esta ganando nombre, un posicionamiento en el mercado como una corporación que no solo se interesa por su rentabilidad, sino por el bienestar de todos los habitantes del planeta. Por esto se están creando organismos que se encargan de verificar la autenticidad de estos procesos en Pro del ambiente, como la ISO 14000 que es la encargada de certificar todos lo procesos que ayuden al mejor aprovechamiento de los recursos ambientales a la hora de fabricar un producto. Además de la ISO 14000 existen sellos verdes que cambian según el país, estos sellos ayudan a que los consumidores apoyen a un producto que es amigable con el planeta, además estos te aseguran un apoyo del estado en el que se encuentren, ya que para el

gobierno de no solo las naciones industrializadas, sino que también a las tercermundistas ya que esto genera subsidios a los adelantos tecnológicos y de producción en pro del ambiente.

En cuanto a los patrones de cambio de consumo, se deben adelantar campañas para dar a entender la relevancia del problema ambiental, en este todos somos actores que pueden arreglar o empeorar la situación, por esto la cultura ecológica entendiéndola no solo como la preservación del cuidado del medio ambiente, sino también con la promoción de mercados y entornos ambientales; todas las personas hacen parte del sistema y como tal influyen y afectan el desarrollo del mismo, así conduciendo a patrones de consumo amigables con el ambiente se genera una cultura ambiental, este proceso al igual que el organizacional es arduo y tedioso, pero así como estamos inmersos en la revolución del conocimiento, estaremos o estamos comenzando la era del desarrollo sostenible, por ahora como alternativa pero en un futuro no muy lejano como manera de supervivencia en los mercados sean nacionales o extranjeros. Es por esto que el gerente debe irse por la vía de la gestión ambiental, que su empresa tenga un desarrollo sostenible, para ser más competitivo, darle un valor agregado no solo a su organización sino que a la sociedad también.

6. Ejemplos de aplicación gerencial

6.1 Una iniciativa para el desarrollo económico a escala local

Inauguran bio-refinería social para comunidades pobres: Una planta piloto de procesamiento de etanol hidratado, en pequeña escala, en la que se utilizará como materia prima yuca, sorgo azucarero y batata, fue inaugurada el pasado 22 de julio en el CIAT, como acto central del décimo aniversario de Clayuca, un consorcio que apoya la investigación y el desarrollo de la yuca en América Latina y el Caribe. Lo novedoso de esta planta es su característica de estar basada en una tecnología de bajos costos de inversión y facilidad de operación por parte de comunidades rurales de escasos recursos.

Es una propuesta de “bioetanol social”, destinada a convertirse en un vector de desarrollo energético sostenible para poblaciones rurales que carecen de interconexión a las redes de suministro de energía eléctrica y que tienen una alta dependencia del uso de combustibles fósiles. La planta piloto fue montada en la sede del CIAT, en Palmira, Colombia.

El apoyo financiero, en las fases preliminares del proyecto, lo realizó el Ministerio de Agricultura de Colombia, y los desarrollos finales de la tecnología se hicieron con asesoría técnica de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS) y la empresa Usinas Sociales Inteligentes (USI), ambas de Brasil. La puesta en marcha de esta planta permitirá a Clayuca y al CIAT, uno de los socios estratégicos del Consorcio, consolidar un enfoque de trabajo denominado Bio-Refinerías Rurales Sociales (BIRUS), y ponerlo a disposición de miles de comunidades rurales en el mundo que no tienen acceso a servicios de energía eléctrica y que dependen de fuentes de biomasa como madera, carbón o estiércol seco para resolver sus necesidades diarias de energía. La planta piloto tiene una capacidad de producción entre 400-500 litros de etanol hidratado por día. El etanol hidratado producido tiene 95% de concentración y permite accionar una planta estacionaria para obtener energía eléctrica a 110 y 220 voltios. Un consumo de 4 litros del etanol hidratado genera una hora de energía eléctrica.

Durante una hora de trabajo se pueden generar entre 8,000-10,000 vatios, dependiendo del tipo de generador que se utilice. “Una comunidad rural que no disponga aún de conexión a servicios de energía eléctrica, puede destinar entre 3-5 hectáreas para la producción de yuca como cultivo energético, y esta producción sería suficiente para tener energía eléctrica durante todos los días del año, por un período de 6 horas diarias”, dice Bernardo Ospina, Director Ejecutivo de Clayuca. Lo mismo se podría obtener con otros cultivos como la batata o el sorgo azucarero. “El potencial de impacto de este enfoque es muy grande si consideramos que, según las Naciones Unidas, todavía existen en el mundo cerca de 2 billones de personas sin ningún acceso a energía eléctrica”. El etanol hidratado también permite utilizar estufas para

cocinar, lo que ahorrará tiempo y energía a las familias campesinas en la continua tarea de recolección de madera y estiércol seco; de paso, ayuda a reducir la degradación ambiental y contaminación en su entorno. El etanol hidratado también se utiliza para el funcionamiento de carros adaptados, como sucede en Brasil y otros países. Otra ventaja de este tipo de bio-refinerías es el uso práctico de los efluentes y residuos que se pueden convertir en alimento animal y en fertilizantes.

6.2 Un cambio productivo que beneficia económicamente a la comunidad de forma amigable con el ambiente

Producto agroindustrial convertido en abono orgánico: Después de evaluar el efecto de la aplicación de Susprot, producto agroindustrial de la compañía Industrias del Maíz S.A., en suelos del Valle del Cauca, se encontró que puede ser altamente efectivo para ser utilizado como abono orgánico, ya que permite reemplazar algunos fertilizantes de síntesis química, contribuyendo tanto al aumento del rendimiento del cultivo de maíz como a la calidad de los suelos. Susprot (sustancia proteica) es el nombre designado para el agua de cocimiento concentrada, generada en el proceso de la molienda húmeda de maíz, que por los grandes volúmenes que se producen diariamente es considerada una alternativa viable de aplicación en el sector agrícola. En aras de buscar otras aplicaciones para su utilización, empresarios e investigadores de la Universidad Nacional en Palmira están adelantando proyectos en conjunto que han demostrado que Susprot posee buenas características como abono orgánico; aunque por ahora las evaluaciones se han realizado en cultivos de maíz y a nivel químico y físico del suelo. Milton Ararat, magíster en Ciencias Agrarias con énfasis en Suelos y estudiante de doctorado en la misma área de conocimiento de la investigación, fue el encargado de evaluar el comportamiento de Susprot en dos suelos del Valle de Cauca. “Suelos de Palmira y Jamundí fueron seleccionados para realizar la aplicación del producto, considerando aptitud y uso para el cultivo de maíz y algunas características químicas y físicas contrastantes que permitieron ajustarse a los objetivos de la investigación”, explicó Ararat. En ambos sitios se establecieron tratamien-

tos con la aplicación de Susprot, teniendo en cuenta los contenidos de nutrientes del suelo.

La metodología contempló básicamente cinco tratamientos, donde se utilizó la fertilización convencional como testigo de la investigación y el Susprot con otras sustancias como Agroplus y micelio, para determinar las variables de respuesta. Después de año y medio de trabajo se obtuvieron los análisis de suelos y de tejidos para extracción de nutrientes, los cuales indicaron resultados favorables asociados al rendimiento del cultivo y que fueron evaluados por medio de análisis estadístico multivariado. “En los suelos de Palmira se reportó cerca de las 6,2 toneladas por hectárea de maíz con este producto, superior a los registros obtenidos del tratamiento convencional.

Los rendimientos lo demuestran, es una salida viable para incrementar el rendimiento del cultivo y una excelente forma de utilizar un desecho en la producción de cultivos”, dijo Ararat, quien además afirma que “a nivel de costos de producción también representa una buena noticia, porque se lograría la posibilidad de reemplazar los fertilizantes, hoy día de alto costo, por un abono orgánico que no representa riesgos para el cultivo”. Para Gladis Álvarez, funcionaria de Industrias del Maíz S.A., profesional máster de Desarrollo de Productos y encargada de los proyectos en convenio con la UN, “este trabajo permitió validar la propuesta de Industrias de Maíz S.A., para la utilización de Susprot como un fertilizante óptimo en el sector agrícola para diferentes cultivos”.

El objetivo propuesto por parte de la compañía es continuar realizando nuevos ensayos de aplicación de agua de cocimiento y de esta manera ampliar los resultados obtenidos en la tesis del ingeniero Milton Ararat. Además, buscan extender la experiencia en cultivos de ciclo corto, como hortalizas, que permitan avanzar y realizar evaluaciones de la manera más rápida y poder llegar a ofrecer este producto a los futuros usuarios con su respectiva garantía. “Estamos seguros de que la Universidad Nacional en Palmira, siendo una entidad forjadora de conocimiento, imparcial y reconocida en el ámbito agrícola, nos permitirá soportar y divulgar la aplicación del producto y de esta manera contribuir al beneficio de la comunidad y el medioambiente”,

expresó Álvarez. Actualmente están en curso otros proyectos de investigación, a nivel de maestría, que buscan evaluar el comportamiento de Susprot en otros cultivos y analizar aspectos relacionados con la biología del suelo, como la actividad y la biomasa microbiana, entre otros.

7. Reflexiones finales

A grandes rasgos podemos decir, por un lado, que el desarrollo sostenible es: (i) una invitación a considerar el efecto de nuestras decisiones sobre las generaciones futuras; (ii) un intento de integración de la dimensión económica, ambiental y social en la concepción de desarrollo de la sociedad; (iii) una guía de lectura de la acción de la empresa, afectando sus objetivos, su estrategia y por supuesto su reputación e imagen; (iv) una sólida palanca para la mejora de la eficacia económica, la cual permite compartir la gestión de los recursos tangibles e intangibles que buscan la sostenibilidad de la empresa en un contexto social dado.

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial tiende a: (i) la formalización de la política de desarrollo sostenible, (ii) la búsqueda de mecanismos de dialogo con las partes interesadas, (iii) las estrategias de comunicación en si mismas, (iv) la operacionalización de la política de responsabilidad social en indicadores de formación, de gestión del cambio, de aplicación de normas y principios, y (v) la reflexión sobre los productos y servicios (eco concepción, análisis del ciclo de vida de los productos y servicios).

Las empresas de hoy en día y del futuro tendrán que tener en cuenta que los clientes y trabajadores cada día están mas preocupados del entorno que los rodea, están preocupados de temas como el cambio climático y de cómo esta serie de fenómenos les tocara vivir a las futuras generaciones incluidos sus hijos y familiares, cabe aclarar que ya estamos en el cambio climático donde sin duda el compromiso de los gerentes en las empresas es fundamental en acuerdos como el protocolo de Kioto y en el mercado internacional de carbono donde los países que no pueden cumplir las metas de reducción de gases le compran los bonos correspondientes a proyec-

tos de desarrollo limpio a países que no tienen que cumplir las metas de reducción y así contrubir a mecanismos de desarrollo sostenible. Sin embargo más allá de las reflexiones teóricas relacionadas con los conceptos, implicaciones y beneficios de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, es evidente que falta mucha investigación sistemática sobre la práctica misma de esta modelo de gerencia. Se requieren estudios que analicen en detalle los mecanismos que están poniendo en práctica las grandes empresas para lograr el compromiso de empleados, accionistas y Comunidades (Jiménez, 1996).

La empresa, al igual que el individuo en su proceso de socialización, debe satisfacer un tributo para conseguir sus intereses, su parte más egoísta. Por eso, contribuir al bienestar y a la felicidad de sus miembros y de la sociedad en que actúa es también una responsabilidad exigible a la empresa. La manera de gestionar como empresa y su acción social hacia la comunidad quieren ser respuesta a este pensamiento. Y hacer efectiva esa responsabilidad implica comprometerse con el futuro de la comunidad y participar en su sostenibilidad. Afortunadamente, este modo de pensar responde más a un modo de ser de las empresas y no a una moda efímera. Se esta convencido de que toda empresa (como toda persona) ha de ser ética aunque ello repercuta negativamente en su rentabilidad (Jiménez, 1996).

Bibliografía

- Arribas Herguedas, F. (2007): "La idea de desarrollo sostenible" En: *Sistema*, 196, p. 75-86.
- Azar, C., Holmberg, J. and Karlsson, S. (2002). Decoupling- past trends and prospects for the future, report for the Swedish Environmental Advisory Council, Ministry of the Environment.
- Azqueta, D. (2002). Introducción a la economía ambiental. Madrid: McGraw-Hill.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). "Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale". *Revue Internationale de Psychosociologie*.
- Beekman, V. (2004). Sustainable development and future generations. En: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 17, p. 3-22.
- Berle, A.A. (1931). Corporate powers as powers in trust. In: *Harvard Law Review*, Vol. 44, p. 1049-1074.
- Bertalanffy, L. (1968) La teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Fondo de cultura económica. México.

- Boyce, J. K. (1994). "Inequality as a cause of environmental degradation" En: *Ecological Economics*, 11, p. 169-178.
- Burke, J. & Ornstein, R. (2001). *Del hacha al chip*. Barcelona: Planeta.
- Bustillo, C. (2000). Documento: "De lo real, lo imaginario y lo ficcional". *Apuntes Filosóficos*
- Carson, T. (1993). Does the Stakeholder Theory constitute a new kind of Theory of Social Responsibility. En: *Business Ethics Quarterly*. Vol. 3 (2), p. 170-176.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, París: La Découverte.
- Chiesura, A. & De Groot, R. (2003). "Critical natural capital: a socio-cultural perspectiva".
- Dodd, E.M. Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees? En: *Harvard Law Review*, 45 (7), p. 1145-1163.
- Escobar, A. (1995). *Encountering Development: The making and unmaking of the third world*. Princeton, Princeton University Press.
- Escobar, A. (1999). *El final del salvaje. Naturaleza, cultura y política en la antropología contemporánea*. Bogotá: Editorial ICAN.
- Freeman, R.E., (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitnam.
- García-Canclini, N. (1990). *Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México, Grijalbo.
- Gendron, C. y Revéret, J.P. (2000.) *Le développement durable. Économies et Sociétés, Série R*, No. 37, p. 111-124.
- Jiménez, L. (1996) *Desarrollo sostenible y economía ecológica, integración medio ambiente-desarrollo y economía-ecología*. Madrid, España: Síntesis.
- Lelic, R. (2006) *La Triple Bottom Line: cita obligada en la agenda de los líderes*. *Materia Biz*. Extraído el 2 de agosto de 2009 desde: <http://www.materiabiz.com/mbz/economiafinanzas/nota.vsp?nid=42721>
- Medina, M. (2000). *Ciencia, tecnología/naturaleza, cultura en el siglo XXI*. Barcelona: Anthopos.
- Michelli, J. (2006) *The Starbucks' experience*. New York: McGraw-Hill.
- Naredo, J. M. (1987). *La economía en evolución*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Naredo, J. M. (1997). *Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible*. Comité Habitat.
- OECD (2000). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>
- Pearce, D. & Turner, K. (1995). *Economía de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente*. Madrid: Celeste editores.
- World commitment for environment and development. (1987) *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.