



MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

María Elena Pérez Prieto



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB

María Elena Pérez Prieto

MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB



Fondo Editorial UNERMB
2018

Ediciones Clío

Este libro es un producto de investigación desarrollado por la autora. El cual está asociado como resultado de los Proyectos de Investigación: Modelo Teórico para Fundamentar la Sostenibilidad Empresarial del Sector Agroindustrial código (PR-04020401-117) y Sostenibilidad Social en las empresas del sector Agroindustrial del Estado Trujillo, código (PR-04020401-116), inscritos en el CDCHT de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Adscritos a la Línea de Investigación: Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones código LI-0036 del Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas CEISEP.

Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área de las Ciencias Sociales quienes recomendaron su publicación por ser una obra original e inédita derivada de resultados de investigaciones concluidas bajo la supervisión del CEISEP.

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB

[http:// 150.185.9.18/fondo_editorial/](http://150.185.9.18/fondo_editorial/).

Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas CEISEP

Colección un Profesor, un Libro.

2018, María Elena Pérez Prieto. Modelo Estratégico Gerencial para el Desarrollo Sostenible del Sector Agroindustrial

1 era. Edición

Depósito Legal: ZU2018000268

ISBN: 978-980-18-0387-4

Fondo Editorial UNERMB

Coordinador : Dr. Jorge Vidovic



Ediciones Clío

<https://www.edicionesclio.com/>

Programa Posgrado

Programa Administración

Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas CEISEP



CATALOGACIÓN DE LA FUENTE

Modelo Estratégico Gerencial para el Desarrollo Sostenible del Sector Agroindustrial/ María Elena Pérez Prieto

-1ª. ed. digital-, Cabimas (Venezuela): Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) . Programa Posgrado, Programa Administración, Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas (CEISEP). 2018.

152p. ,22x16 cm

ISBN: 978-980-18-0387-4 (digital)

1.Ciencias Sociales. 2. Investigación. Sostenibilidad Empresarial

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"



Lino Morán
Rector

Johan Méndez
Vicerrector Académico

Leonardo Galbán
Vicerrector Administrativo

Victoria Martínez
Secretaria Rectoral



Dra. María Elena Pérez Prieto

- Docente titular a Dedicación Exclusiva. Universidad nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela 1999 a 2018
- Docente Investigadora tiempo completo Universidad del Caribe CECAR. Colombia. 2018
- Dra. en Gerencia Universidad Yacambú. Barquisimeto, estado Lara. Venezuela
- Mg. en Gerencia de Recursos Humanos – Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo, estado Zulia. Venezuela
- Licda. en Administración. Especialidad Gerencia Industrial – Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Cabi-mas, estado Zulia. Venezuela
- Coordinadora general del Centro de Estudios Integrales Socioe-conómicos y Políticos (CEISEP) de la Universidad Nacional Ex-perimental Rafael María Baralt – 20152018.
- Directora de la revista científica electrónica Multiedra 20162018
- Fundadora y Coordinadora de la Línea de Investigación: Pers-pectiva Administrativa, Gerencial, Económica y Social de las Or-ganizaciones. 20152018. Cabimas, Venezuela
- Miembro de la comisión de estudios humanísticos y sociales del CDCHT de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.
- Miembro de la comisión de Bioética y preservación del CDCHT de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.

A quienes se saben actores del cambio social y requieren que algunos les ayudemos a aclarar el camino.

CONTENIDO

CAPÍTULO I

GENERALIDADES	13
CONCEPCIÓN DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	19
SECTOR AGROINDUSTRIAL Y SOCIEDAD EN EL CONTEXTO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	23

CAPÍTULO II

SISTEMATIZACION TEÓRICA DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	37
TEORÍA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE	39
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	49
Agencias de Certificación y Auditabilidad de la Sostenibilidad Empresarial.....	60
Áreas de la Sostenibilidad Empresarial	63
TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS	73
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	77
SINOPSIS DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS QUE CONFORMAN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	82

CAPÍTULO III

MODELO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL (MOTEGESE).....	87
JUSTIFICACIÓN DEL MODELO.....	89
OBJETIVO DEL MOTEGESE	91
PERSPECTIVA ONTOLÓGICA-EPISTEMOLÓGICA DEL MOTEGESE	92
Pensamiento Gerencial en la Modernidad.....	92
Pensamiento Gerencial en la Postmodernidad	95
ASPECTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN AL MOTEGESE	100
Sostenibilidad Empresarial. Una Aproximación Conceptual	100
Sostenibilidad Empresarial del Sector Agroindustrial	105

Sostenibilidad Social del Sector Agroindustrial	109
Sostenibilidad Económica del Sector Agroindustrial	112
Sostenibilidad Ambiental del Sector Agroindustrial	115
Representación Gráfica de la Sostenibilidad Empresarial para el Sector Agroindustrial.....	118
INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR LA SOSTENIBILIDAD EM- PRESARIAL PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL	121
PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE SOSTENIBILIDAD EMPRE- SARIAL (PEGESE)	125
Fases del Proceso Gerencial para emprender la Sostenibilidad Empresarial en las Empresas Agroindustriales	127
Aspectos necesarios para formular la visión, misión y valores.....	135
II Fase. Formulación de los objetivos y metas	139
III Fase. Formulación de estrategias y políticas.....	140
PRINCIPIOS RECTORES DEL MOTEGESE.....	146
CONSIDERACIONES FINALES E INSTIGACIONES.....	147
Instigaciones	147
REFERENCIAS	154

PRESENTACION

La experiencia científica se construye de la acción y reflexión de sus autores, es un proceso complejo y profundo que impacta tanto a quienes lo ejecutan como al entorno donde es ejecutado, la maduración científica parte de una idea inicial sobre un problema en específico que implica el interés investigativo de los autores y se desarrolla con la concreción de resultados que interpretan la realidad que es cuestionada. El diseño de constructos teóricos y prácticos que emergen o derivan de investigaciones científicas previas, sugieren un máximo aporte para la ciencia, pues distingue un conocimiento riguroso, sistemático y coherente.

Tal es el caso de este libro, el cual viene a ser el producto de la tesis Doctoral y de dos Proyectos Investigativos en los cuales estuvo vinculada la autora, enmarcados en la línea de Investigación Perspectiva Administrativa, Económica y Gerencial de las Organizaciones del Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas CEISEP.

Supone además, la complementariedad de las Ciencias, al estudiar aspectos específicos temáticos de la Gerencia como lo es la Sostenibilidad Empresarial en el sector Agroindustrial, considerando para ello su estructura, naturaleza y procesos.

Es importante reseñar, como parte de las reflexiones generadas en este estudio, que el desarrollo sustentable representa un reto, si se considera el rápido deterioro ambiental y económico en el que ha derivado la sociedad actual. Es por esto que reconociendo las limitaciones individuales y potenciando los aportes colectivos, tanto el Estado como las organizaciones privadas, debe aunar esfuerzos para propiciar las condiciones más favorables para el logro de los objetivos de la sustentabilidad, que no es otro más, que el bien común inter y transgeneracional, extendido a todos, sin discriminación ni exclusión en armonía con la naturaleza.

El alcance Teórico de este libro se valora por las dificultades generadas al investigar la Sostenibilidad en cualquier sector, ya que más que una teoría acabada viene a ser una aspiración de índole global que si bien está determinada por la dimensión económica, social y medioambiental no contempla el cómo lograr el desarrollo sostenible, ni se cuenta con una construcción académicamente validada y científicamente reconocida. De allí que aplicar las lógicas teóricas y metodológicas fundamentadas en aspectos que aporten a la comprensión y aplicación de la Sostenibilidad reviste una gran importancia en el ámbito de la Ciencia

Dra. Ivonne Cristina Acosta Campos

PRÓLOGO

El modelo gerencial que se propone en este libro, parte de las características de las empresas del sector agroindustrial analizadas en un trabajo de campo de alcance doctoral, así como de la comprensión y transferencia teórica de las posturas de especialistas en sostenibilidad empresarial. Estos dos elementos y las características particulares de la agroindustria permitieron a la investigadora conjugarlas en un proceso reflexivo para generar el MOTEGESE.

Los resultados de esa investigación evidenció que en su mayoría las empresas agroindustriales encuestadas mantienen índices positivos y mayor atención en los indicadores económicos con relación a los de la dimensión social y ambiental, y que implementan ciertas prácticas gerenciales sustentables que pudieran estar relacionadas más con el cumplimiento de las leyes y normas que por la aplicación de una política de sostenibilidad.

Los indicadores sociales y ambientales investigados, arrojaron índices negativos de gestión, lo que demuestra que existe un desconocimiento por parte de los gerentes de estas empresas sobre la importancia que tiene para la sociedad y para las mismas empresas, aplicar políticas y estrategias que apunten hacia la sustentabilidad como una aspiración legítima del entorno.

De esos resultados surge la idea de construir un Modelo Teórico Gerencial Estratégico de Sostenibilidad (MOTEGESE) cuyo aporte más significativo para las empresas agroindustriales es que éstas pueden diagnosticar, mediante indicadores de desempeño, sus prácticas de sostenibilidad empresarial, organizadas en la dimensión social, económica y ambiental.

La conformación del Modelo se realizó considerando dos aspectos. Uno teórico, constituido por la perspectiva ontológico-

epistemológica y metodológica, así como las conceptualizaciones que lo sustentan y el otro expresado en un conjunto de ejemplos sobre la base de los resultados del análisis de la dimensión social, económica y ambiental. En este sentido, se generó el Modelo Teórico Gerencial Estratégico para la Sostenibilidad Empresarial del sector agroindustrial (MOTEGESE), previamente validado por criterios de investigativos de carácter científico.

Dra. Judith Hernández de Velazco

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN

El estudio de la sostenibilidad empresarial es de interés manifiesto por parte de la gerencia, debido a las implicaciones de carácter social, económico y ambiental que tienen los procesos productivos en el entorno. La empresa como una organización productiva compleja, que responde a intereses de rentabilidad y prestación de servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, interactúa a través de diversos mecanismos en la dinámica social de su contexto, por lo tanto, no puede ser ajena a los cambios que en éste se generan.

De allí, que la sostenibilidad empresarial se presenta como una respuesta de la gerencia a las exigencias de cambio y transformación que exige hoy la sociedad, así como a una nueva visión de desarrollo que implica elementos de corresponsabilidad de todos los actores sociales para atender los problemas sociales, económicos y ambientales. La sostenibilidad empresarial es inspirada en la teoría del desarrollo sustentable, en cuanto a la responsabilidad intergeneracional para la conservación de los recursos naturales, aunado a la atención de las condiciones humanas de la mayoría excluida, teniendo como elemento orientador la ética y la transparencia en la relación de la empresa con los distintos públicos de interés.

Se exige, además, la implementación de acciones estratégicas para minimizar el impacto de las actividades productivas en los distintos ecosistemas, con una visión de negocio a largo plazo que genere progreso y bienestar para todos los involucrados. Para Pinkham (2006), es la apreciación del entorno económico, social y ambiental por parte de la gerencia de las empresas, a través de acciones estratégicas de atención. De igual manera, Elkington (2004), considera que la sostenibilidad empresarial contiene elementos de responsabilidad social, así como la activación de una

ciudadanía corporativa, junto con una mejorada administración de los impactos productivos en el ámbito social y medioambiental; incluye también el compromiso con los diferentes actores.

La sostenibilidad empresarial es un enfoque gerencial que pretende la evolución en equilibrio entre los intereses de rentabilidad de la empresa con los intereses medioambientales de la sociedad. La revisión teórica realizada para la elaboración de este libro, permite identificar al menos dos visiones que distinguen la opinión de los autores sobre cómo debe ser asumido este nuevo paradigma empresarial por parte de la gerencia. Autores como Auli (2002), Cruz (2009), Sexian (2009), lo plantean como acciones de carácter filantrópicas, orientadas a legitimar la presencia de la empresa ante la sociedad, privilegiando para ello la atención de los problemas ambientales y la responsabilidad social, minimizando la rentabilidad económica.

Otros lo observan, como una estrategia de negocio para lograr mayor rentabilidad, a través de la creación de valor agregado de los productos y referencia de la marca, al presentar prácticas de sostenibilidad que puedan generar reconocimiento y fidelidad de los consumidores (Pinkham, ob. cit.; Elkington, ob. cit.).

Ambos enfoques, expresados por distintos autores, muestran la complejidad de articular la lógica de rentabilidad e ingresos de la empresa con los valores de trascendencia y conservación que exige la sostenibilidad. Aun cuando, no existe una definición de sostenibilidad que sea común para identificar estas iniciativas, existen algunos temas que son recurrentes, tales como la preocupación por el comportamiento ético, las condiciones de los trabajadores, el desarrollo comunitario, la preservación medioambiental; todos relacionados con la dimensión social, económica y ambiental.

Esa divergencia de los enfoques teóricos genera una mayor dificultad para la aplicación estratégica de la sostenibilidad en las empresas, en particular las agroindustriales, puesto que las referencias e indicadores de gestión sostenible que existen son de

carácter general, para cualquier organización con actividad productiva y de escaso contenido teórico. De allí, la importancia de diseñar un modelo teórico gerencial estratégico para la sostenibilidad empresarial específicamente para el sector agroindustrial, el cual servirá de guía para orientar la toma de decisiones sobre la sostenibilidad en este sector tan importante para el desarrollo sostenible de cualquier país.

Se consideró el estudio de la sostenibilidad en las empresas del sector agroindustrial, debido a la importancia que para la seguridad alimentaria de los países tiene este sector; además del valor estratégico de sus operaciones para dinamizar la economía, dado que su producción representa la actividad económica más importante por su impacto en la superación de la pobreza del sector rural y campesino, objetivos claros del desarrollo sustentable.

Igualmente, es relevante investigarlo por la capacidad contaminante de su proceso productivo en relación a las emisiones, vertidos, residuos de componentes químicos, por la relación directa entre los elementos del ambiente, agua, suelo, clima, biodiversidad y ecosistemas con las plantas agroindustriales.

En tal sentido, Elkington (ob. cit.), Epstein (2009) y Cruz (ob. cit.), identifican la sostenibilidad empresarial del sector agroindustrial como la capacidad de adaptación de la actividad agrícola e industrial a los parámetros de conservación del medio ambiente, considerando para ello la aplicación de medidas preventivas, reparadoras del daño ocasionado por el proceso productivo, así como la agregación de valor a los productos agropecuarios de modo que puedan ser económicamente viable. Todo esto con la atención de los distintos públicos que están articulados en el sistema de escalamiento industrial, como una manera de impactar directa e indirectamente la actividad económica, social y ambiental del entorno.

CONCEPCIÓN DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

El sector agroindustrial se visualiza desde una perspectiva sistémica, realista y multidimensional en sus articulaciones con todo el sistema socioeconómico. En consideración a lo anterior, se expone la concepción de Absalón (2002) sobre agroindustria, cuya estructura viene a ser un conjunto de relaciones socioeconómicas, políticas y culturales, donde el núcleo central es la propiedad sobre los factores de producción (tierra, recursos naturales, recursos humanos y capital), la tecnología, el conocimiento, la dinámica depende de los diferentes contextos y modos como las estructuras se insertan en el sistema socioeconómico en los mercados.

Dicho de otro modo, se refiere a toda empresa u organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial, comercialización nacional e internacional de bienes comestibles o de fibra. El concepto de agroindustria agrupa a todos los participantes en la industria agraria, que no sólo son los proveedores de tierra, capital y trabajo, sino también a las instituciones del mercado para la comunicación y movimiento de los artículos, así como a las instituciones y mecanismos de coordinación entre sus componentes.

Resulta necesario, aclarar la diferencia entre los términos agrario y agrícola, puesto que la unidad de observación de este trabajo, son las empresas del sector agrícola como subsector de la agroindustria. El primero concierne al conglomerado que engloba la actividad agrícola y la pecuaria, es decir, la cría y explotación con fines comerciales de animales, sus derivados, productos alimenticios y todo lo relacionado con esa actividad, mientras que la agrícola es específica para lo relacionado con la agricultura, es decir vegetales, frutas, derivados y manejo de suelo.

La agroindustria es un conjunto de piezas en equilibrio, desde la fase de producción agrícola propiamente dicha, pasando por las labores de tratamiento post-cosecha, procesamiento y comercialización nacional e internacional, en el trayecto que recorren los productos del campo hasta llegar al consumidor. Incluye además la rama de la industria que transforma los productos de la ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos elaborados. Esta última rama, como se mencionó, no es objeto del tema del Modelo que se propone.

A partir de esa definición, es oportuno manifestar lo expresado por Boucher (2001), Machado y Torres (1987), así como Chidiak y Murmis (2003), quienes explican que la agroindustria es compleja, pues existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito de la empresa, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha, tratamiento post-cosecha, embalaje, transporte y almacenamiento refrigerado o frigorífico y controles de calidad en diferentes etapas de la distribución.

Por otra parte, Ruiz (2009), Oxfam (2013) y Massolin (2017) manifiestan que las empresas de este sector se desenvuelven en un ambiente incierto y más cambiante que el de otras actividades, afectadas por los factores de la naturaleza de difícil predicción como el clima, altamente vulnerable, a factores tanto políticos como sociales, ya que por su relación con la alimentación, exige un constante monitoreo del entorno para fines de supervisión, las labores de planeación (resalta la de prever la disponibilidad de materia prima) se dificultan por su aleatoriedad.

El mismo autor señala que, por el hecho de movilizar y tratar productos, la mayor parte de las veces perecederas, que se dañan si no se les brindan ciertas condiciones de temperatura y humedad, hace que su oferta sea altamente elástica y sus costos de almacenamiento elevados. De igual manera, disponen de cortos periodos de tiempo, lo que exige una alta coordinación y seguimiento de los flujos de productos – servicios, esto hace que las

actividades relacionadas con la logística sean clave; por esta razón, la agricultura sin concertación con algunas agroindustrias es muy riesgosa, lo que ha generado toda una cadena industrial alrededor de la siembra y las cosechas, para que, en términos prudentes, se cumplan los procesos propios del agro. Finalmente, los procesos agroindustriales dependen no sólo de los factores ya mencionados, sino también del grado de transformación y complejidad del bien en cuestión, tal como se ve en el Gráfico 1.



Gráfico 1. Clasificación de la producción agroindustrial. Ramírez (2005).

Como se observa la agroindustria viene a ser un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo. Esa combinación depende del destino final del producto, así como del grado de transformación, lo que crea un mayor valor agregado al mismo, aumentando su valía, todo a través de la utilización de recursos tecnológicos, de carácter intensivo y la dinámica estacionaria propia del sector, lo que genera permanentes ciclos.

Desde una perspectiva sociológica, la agroindustria implica un articulado de relaciones en condiciones de socios entre dos clases sociales, es decir, campesinos y empresarios. Ambos, desde su visión de negocio y de propiedad, aportan para el desarrollo propio y del país, no necesariamente de manera armónica, pero si concertada, aun cuando muchas veces antagónicas en cuanto a interés de corto plazo, pero unidas en la dimensión de explotación de la naturaleza con fines productivos y, en consecuencia, como prestación de servicios agrarios y agroalimentarios, según los requerimientos y demanda de los consumidores, sus gustos y tendencias de consumo.

En virtud de lo anterior, el sector agroindustrial competitivo y altamente productivo es una alternativa rentable de negocio; y una forma de vida, así la perciben miles de personas que en el campo forjan una relación satisfactoria con la naturaleza que a la vez crea ingresos, empleo y bienes de consumo alimenticio, además de mejorar las condiciones de vida para las zonas rurales.

SECTOR AGROINDUSTRIAL Y SOCIEDAD EN EL CONTEXTO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La relación Estado - Sociedad está determinada por un conjunto de valores y fines comunes; tomando en cuenta que la sociedad es un conglomerado de personas ligadas de manera orgánica por un principio de unidad, superando esa unidad a cada una de ellas por separado. Mientras que el Estado es la organización o estructuración política de esa sociedad. Esta relación concertada, pero no por eso menos crítica, incluye una visión compartida de principios conceptuales e ideales de índole económico, político, social, cultural entre otros, cuyo fin debe ser el logro del bienestar social, concebido de una manera solidaria.

A partir de las apreciaciones anteriores, tanto el Estado como la sociedad, en particular las organizaciones intermedias, que forman parte de un mismo sistema, deben unir acciones para procurar el bien común; entendido este como, aquellas condiciones que benefician a todos los ciudadanos, a través de las estructuras sociales, institucionales y medios socioeconómicos que lo hacen posible.

Al observar las relaciones sociales como sistemas complementarios, se prescriben también las acciones particulares dentro de un contexto de solidaridad. Es así, como lo expresan Kotter (1996), Pinzón (2003), Utria (2002), Bustamante y Opazo (2004) y Morín (2005), sobre la base de la teoría de los sistemas complejos. Estos autores refieren la organización social como fenómenos complementarios cuya perspectiva de orden está signada por los procesos internos de carácter ordinario, los cuales se encuentran permanentemente presionados por situaciones de complejidad y de adaptabilidad, tanto de orden interno como externo.

La complejidad de la realidad social generalmente es superior, más turbulenta que la presente dentro de las organizaciones, dado la multiplicidad de interés de los actores que conviven presionando para impulsar los cambios, pero, sobre todo, por la dificultad de armonizar relaciones e interacciones antagónicas, de allí que la recurrencia del caos y el orden forma parte de la dinámica social que afecta a las organizaciones. Habermas (2006), relaciona la complejidad del entorno organizacional como de mayor impacto y de primer orden en comparación a la que se gesta dentro de las empresas, pues la segunda, responde a la variabilidad de la primera por lo que cronológicamente la complejidad del entorno siempre será anterior a la de la empresa.

Con esos argumentos, se puede inferir que las organizaciones deben responder con mecanismos gerenciales eficientes que le ayuden a adecuarse a las exigencias del entorno; se trataría entonces de observar la realidad tal como la observa la colectividad, con sus mismos intereses e interrogantes, lo que les permitiría aportar a los propósitos comunes del Estado y de la sociedad para garantizar así su propia supervivencia. Frente a los cambios actuales es fundamental encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente de incertidumbre.

Es con esa intencionalidad, por las razones expuestas anteriormente, surge el enfoque empresarial denominado sostenibilidad empresarial como un aporte de las organizaciones productivas a los requerimientos de un nuevo orden social que exige novedosos mecanismos de acción y decisión para afrontar los retos sociales, económicos y ambientales con incidencia en el desarrollo humano, visto desde la perspectiva de la gestión empresarial.

La sostenibilidad empresarial, tiene como antecedente el agotamiento de la visión de desarrollo seguida por la humanidad, la cual se encuentra colmada de interrogantes en el ámbito mundial cuestionando tanto sus fines como sus propósitos; todo esto

considerando los resultados negativos de diversos indicadores tanto en el plano humano como en el ambiental; problemáticas como el deterioro y escasez del agua potable; contaminación de lagos, mares, ríos; el alto índice de pobreza extrema; la desigualdad en la distribución del ingreso; el calentamiento global; fenómenos naturales con capacidad arrasadora; la recesión económica mundial entre otros, han presionado la búsqueda conjunta de alternativas al problema del crecimiento y desarrollo social en armonía con el ambiente.

Para comprender la sostenibilidad empresarial, es importante presentar la teoría que le dio origen, es decir la teoría del desarrollo sustentable; la cual surge por la iniciativa de los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1992), quienes determinaron lineamientos económicos, sociales y ambientales para orientar la actuación del Estado y la sociedad hacia una nueva concepción de desarrollo, cuya base fundamental fueron los aspectos definidos en el informe denominado Nuestro Futuro Común realizado por la investigadora Noruega [Gro Harlem Brundtland](#) (1987).

De allí, surge el concepto de desarrollo sustentable que se expone hoy, el cual establece que la humanidad tiene en sus manos la responsabilidad de lograr que el desarrollo sea permanente, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Es lo que podría denominarse solidaridad intergeneracional y transgeneracional.

Es entonces que, a partir del Informe Brundtland (ob. cit), el mundo es concebido como un sistema global cuyas partes están interrelacionadas, considerándose el concepto de desarrollo sustentable como un proceso multidimensional, que afecta al sistema económico, ambiental y social, pasando a ser una variable a tener en cuenta en las decisiones de política económica y social por parte de los Estados y a las cuales las organizaciones deben aportar.

El concepto de desarrollo sostenible no es un estado de armonía fijo, sino un proceso de cambio por el que la explotación de los recursos, la priorización de las inversiones, la orientación de los progresos tecnológicos, las reinversiones de las instituciones concuerden con las necesidades sociales, presentes y futuras. Por ende, como ya se ha planteado las organizaciones empresariales como prestadoras de servicios de consumo deben adecuar sus prácticas y procesos a los principios de sustentabilidad que se exige en el ámbito mundial.

El énfasis de la discusión se centra en la incorporación de las empresas en la concreción del desarrollo sustentable o lo que se denomina sostenibilidad empresarial; es decir, el conjunto de prácticas, acciones, decisiones de carácter social, económico y ambiental que realizan las empresas, que según Epstein (ob. cit.), es una propuesta que intenta, no sin dificultad, incluir las problemáticas ambientales, sociales y económicas, en la dinámica gerencial buscando respuestas que realmente sean soluciones eficaces para esas necesidades que son apremiantes.

La sostenibilidad empresarial, es observada como un nuevo enfoque para el manejo de la gerencia que incluye valores éticos, de acción filantrópica, de transparencia en la conducción de los negocios, inspirados en los principios expuestos del desarrollo sustentable sobre la valoración del contexto social, económico y ambiental.

En ese sentido, se considera importante la incorporación de las empresas en la prosecución del desarrollo sustentable como una acción trascendental de máxima importancia tomando en cuenta la dinámica económica, social y productiva que se genera en este tipo de organizaciones. Además, de la capacidad contaminante de los procesos productivos que puede disminuir si se aplican políticas de conservación, tal como lo plantea la sostenibilidad empresarial. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad empresarial adquiere una gran importancia como constructo socio-histórico y

económico para mejorar la calidad de vida de las personas, en la preservación del planeta y reivindicar la actividad empresarial en sus propósitos.

Este enfoque de gestión organizacional presenta grandes retos en su concepción y ejecución, pues se trata de articular la lógica rentista del capital con su interés de acumulación con el compromiso de promover la inclusión social, la optimización en la utilización de los recursos naturales y la reducción del impacto de la producción sobre el medio ambiente, con una visión ética, de transparencia en cuanto al manejo de la información organizacional.

Es entonces, con esa motivación de trascendencia y de permanencia a largo plazo que la empresa deberá emprender acciones concretas de atención a sus grupos de interés tanto internos como externos, para legitimar sus decisiones y procesos ante la sociedad, interviniendo con prácticas de sostenibilidad que sean ostensibles para sus *stakeholders*. Es importante aclarar el significado de la expresión inglesa *stakeholders*, que según Pinkham (ob. cit.), son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son el público de interés, que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del negocio.

Los administradores reconocen que los *stakeholders* tienen numerosos impactos en la utilidad de la compañía, los empleados con sus aspiraciones de trabajar para la empresa, los clientes con su deseo de comprar los productos, la comunidad con su propensión de permitirle a la compañía la licencia para operar, los distribuidores interesados en proveer el producto, en fin. Por otra parte, la sostenibilidad empresarial es concebida como un enfoque estratégico de negocio, que le permite a la empresa obtener beneficios de índole económico, es decir como una filosofía de gestión que incorpora elementos de la planificación estratégica con el fin de lograr objetivos sociales y ambientales que impactan positivamente.

te, no solo al entorno, sino que se privilegia especialmente a la actividad económica de la empresa.

Al respecto, Pinkham (ob. cit.) plantea que la empresa debe integrar en sus operaciones rutinarias, estrategias de sostenibilidad que le permitan afrontar las presiones propias de sus intereses económicos, lo que implicaría el mejoramiento de las operaciones y de los impactos, para incorporar de manera estratégica los principios de sostenibilidad como un valor agregado al producto o servicio, lo que generaría a largo plazo mayores ingresos para la rentabilidad y un efecto positivo en su entorno (Naredo, 1998, Díez, 2006, Rodríguez, 2006, Cegesti, 2005, Elkington, ob. cit.).

Esos autores advierten también, que la sostenibilidad solo como una estrategia económica, puede generar una reacción negativa en los distintos *stakeholders* o públicos de interés; si los mismos, no interpretan un compromiso proactivo con sus causas y necesidades, lo que afectaría la reputación de la empresa consecuentemente con la de sus productos. Por tanto, la sostenibilidad no puede ser administrada solo como una estrategia de relaciones públicas para calmar las preocupaciones de los *stakeholders*, ya que estos esperan resultados que sean consistentes con la retórica.

Además, es solo a través de la identificación, medición, administración de los impactos de la sostenibilidad, que el desempeño social, ambiental, y financiero se puede mejorar y crear valor. Para que la sostenibilidad sea valiosa, tanto para la organización como para los *stakeholders*, tiene que integrarse dentro del plan de expansión y negocios. En ese mismo orden de ideas, Aramayo (2012), Auli (ob. cit.), Epstein y Roy (2003), Elkington (ob. cit.), Wisner (2004), Parker (2006) y Hernández (2010), agregan elementos para direccionar la sostenibilidad empresarial a través de la inclusión de principios e indicadores que puedan servir de orientación tanto para la empresa como para la sociedad, pues permiten comparar los objetivos planificados con los resultados obtenidos.

Para comprender la problemática que implica para la gerencia la aplicación de la sostenibilidad empresarial, es importante resaltar que al igual que la teoría del desarrollo sustentable, la sostenibilidad empresarial no tiene un articulado teórico propio que permita un análisis preciso, pues el mayor aporte en este sentido proviene de experiencias de verificación de agencias internacionales de certificación, así como de algunos autores que la estudian desde los diversos sectores económicos y con distintos enfoques, es decir, unos desde la filantropía empresarial y otros como una estrategia exclusivamente económica, no existe consenso sobre la base de su estudio y aplicabilidad.

En ese sentido, vale la pena mencionar que, desde la década de los 90, existen los índices bursátiles de sostenibilidad empresarial, los cuales relacionan y clasifican las empresas que en el ámbito mundial realizan las mejores prácticas de sostenibilidad en el plano social, económico y ambiental. Prácticamente estos indicadores son los grandes orientadores de la sostenibilidad en el mundo. Los índices bursátiles, para Olcese (2008), son indicadores estratégicos en la valoración de las empresas y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía.

Los tres principales índices bursátiles relacionados con la sostenibilidad a nivel internacional son: los Dow Jones Sustainability Indexes (Estados Unidos, Europa y Asia Pacifico), los FTSE4 Good (Europa) y el Domini 400 Social Index (Estados Unidos). Es importante destacar que, en América Latina, la única iniciativa de este tipo de reconocimiento financiero lo tiene Brasil con la incorporación al mercado bursátil interno del índice de Sostenibilidad Empresarial, creado en el 2005. Ese tipo de reconocimiento bursátil, identifica y reconoce los siguientes aspectos:

En lo económico: la gestión de los negocios, la asunción de los códigos de buen gobierno, transparencia y el cumplimiento de la legislación, son la base principal que sustenta el desarrollo de las compañías, así como saber identificar y gestionar los riesgos

del negocio en el sector. En el campo medioambiental: se considera importante evaluar la gestión del ambiente, el desarrollo ecoeficiente, la información medioambiental como elementos claves para ponderar si la compañía incluye en su gestión el respeto al ambiente en pos de las generaciones futuras. En el campo social: las empresas que valoran la filantropía, la prestación de acciones sociales para el desarrollo de países y colectivos, son altamente consideradas.

Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o aspectos especiales en su gestión. La responsabilidad corporativa y el compromiso visible por el desarrollo sostenible, es uno de estos aspectos en alza para la confección de índices bursátiles como criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.

Pues según los expertos en el área financiera, la sostenibilidad debe ser medible u observable según ciertos elementos teóricos que la identifiquen, coincidiendo en ese sentido con lo expuesto por diversas agencias internacionales de reconocimiento mundial que hacen seguimiento y certificación sobre las mejores prácticas de sostenibilidad, como lo son: SAM Research Sustainability Asser Management Researd (2005), Global Reporting Initiative (2007), las cuales analizan la sostenibilidad empresarial a partir de indicadores de gestión sostenible; estos varían según la naturaleza productiva de la empresa y su contexto local.

Como se observa, la sostenibilidad genera beneficios adicionales a la estrategia de negocio, pero implica también una inversión de tiempo y dinero para que produzca resultados satisfactorios en la empresa e impacto positivo para el entorno. Por consiguiente, tal como lo indica Parker (ob. cit.) la sostenibilidad exige un plan de acción estratégico que sea evidente en todos los niveles organizacionales, para generar tanto compromiso como fidelidad con los principios expuestos, es decir, que cuando un empleado o gerente

medio tenga que tomar decisiones sepa cuáles son los valores que orientan la gestión de la compañía y tome aquellas decisiones que apuntalen al objetivo sostenible de mayor alcance.

En relación a lo planteado, Olcese (ob. cit.) sostiene que la sostenibilidad adquiere sentido práctico, pues los principios e indicadores, direccionan las estrategias y los procesos en función de objetivos específicos que concatenado dentro de un Plan Estratégico Gerencial de Sostenible Empresarial (PEGESE), sitúa de forma integral la acción gerencial. De lo contrario, se puede incurrir en prácticas aisladas sin dirección, ni sentido, que no impactan de manera alguna o en bajo nivel a los problemas que se pretender atender.

En términos más claros lo presenta Epstein (ob. cit.), cuando expresa:

Es difícil implementar los sistemas apropiados para buscar la sostenibilidad si no se tiene claro a quién van dirigido y a cuáles parámetros regulatorios debo considerar o ajustarme, de allí que el primer paso para generar una estrategia sostenible es el diagnóstico de los factores internos y externos, para su real comprensión (p. 85).

El mismo autor señala que la sostenibilidad genera una mayor competitividad a la empresas que la practican, pues es significativo el ahorro por multas violatorias de las leyes, costos de inspección por parte de las autoridades, huelgas, tomas de las comunidades, entre otros aspectos, sin hablar de la imagen corporativa y de aceptación del producto que crece ante los consumidores, cuando reconocen en los productores, políticas de conservación ambiental y de seguridad social para los trabajadores. Aun cuando, estas no deben ser sus únicas motivaciones pues como buen vecino corporativo las empresas deben asumir su corresponsabilidad para con el desarrollo del país.

Dada las divergencias, en el estudio y análisis de la sostenibilidad empresarial como constructo teórico con implicaciones prácticas, se observa una dificultad real para la gerencia, en cuanto a definir una guía de acción que permita aplicar sus estrategias de sostenibilidad de manera coherente, enmarcada en un plan de acción que permita resultados deseados a mediano y largo plazo. Solo la identificación precisa de los propósitos, metas y políticas que deriven en acciones rutinarias dentro de la empresa podrán generar conductas sostenibles en los empleados.

Como parte de la problemática para el desarrollo y aplicación de la sostenibilidad empresarial, según lo afirman Barcello (2010), Daly (2017) y Vizion 360 (2017), está el desconocimiento que muchas empresas, en particular las pequeñas y medianas, tienen sobre qué es y cómo se emprende la sostenibilidad dentro de las organizaciones. El autor expresa, que la sostenibilidad empresarial tiene más acogida en empresas globales y multilaterales, por su capacidad de inversión; pero, sobre todo, por ser las que reciben una observación constante de los gobiernos y organizaciones ecológicas de presión.

Sin embargo, el mismo autor refiere la necesidad de incorporar a todas las organizaciones a este concepto de sostenibilidad, pues el impacto local de las pequeñas y medianas empresas, en ocasiones es superior por ser las de mayor presencia en el mundo. El desconocimiento sobre la sostenibilidad empresarial, no exime a las organizaciones sobre el compromiso moral y ético que tienen con la preservación del ambiente y la mejora en la calidad de vida de sus empleados, así como la incorporación de prácticas transparentes en su relación con los stakeholders.

Aunado a eso, la realidad actual, de los países de América Latina, signada básicamente por una crisis económica de largo alcance, exige que las organizaciones optimicen sus esfuerzos económicos de forma acertada, que les permita incorporarse a mercados de mayor competitividad a nivel global. Para esto, de-

ben cumplir con la legislación que regula los procesos productivos internacionales, cuya base fundamental es la sostenibilidad y sus objetivos de largo alcance, que implican una nueva dinámica de producción y consumo (Comisión en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible, 2010; Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2015; ONU FAO, 2016).

De allí, que orientar al empresariado sobre cómo aplicar la sostenibilidad con éxito, resulta de gran valor para el desarrollo socio-productivo de los países, pues se delinearían no solo elementos de acción y decisión gerencial, sino también de contraloría social, puesto que los indicadores y sub-indicadores de gestión sostenible incluidos en el modelo pudieran ser utilizados para auditar las prácticas de conservación del medio ambiente, cumplimiento de la legislación laboral vigente, demás beneficios contractuales; así como la transparencia y ética de información, entre otros.

Igualmente, vale la pena resaltar la importancia de diseñar un modelo teórico gerencial estratégico específicamente para el sector agroindustrial, ya que los principios e indicadores presentados en la sostenibilidad empresarial son de carácter general, no adaptados a las actividades específicas de ningún sector productivo en particular.

El interés, por estudiar la sostenibilidad en el sector agroindustrial estriba en el valor estratégico de sus actividades para garantizar la seguridad alimentaria nacional. En particular en los actuales momentos, en el cual la política pública de producción de alimentos está basada en el estímulo del sector agroindustrial y en un aumento de su capacidad generadora de bienes de consumo masivo. Es entonces que una agroindustria con un alto compromiso nacional en lo social, económico y ambiental sería de un gran impacto positivo para el desarrollo sustentable de los países.

La inversión para el estímulo de la producción agroindustrial está plenamente justificada ya que es el responsable de producir un alto porcentaje de los alimentos manufacturados. Sin embargo,

es importante resaltar la problemática que implica sus actividades contaminantes para con el medio ambiente. De hecho, este sector es considerado tipo B, caracterizado como de impacto intermedio sobre la salud y el ambiente. La contaminación de la industria en general es la de mayor incidencia negativa en el medio ambiente, por la intensificación y el uso de agentes químicos.

Los principales impactos negativos de la agroindustria están relacionados con la contaminación acuática, los cuales varían, según el tipo y magnitud de la operación agroindustrial. Además, de otros contaminantes como residuos de pesticidas, aceites complejos, compuestos alcalinos o ácidos y otras sustancias orgánicas en las aguas servidas.

Asimismo, las emisiones atmosféricas provenientes de las operaciones agroindustriales, a menudo, incluyen: material pulverizado, dióxidos de azufre, óxidos nitrosos, hidrocarburos y otros compuestos orgánicos; eso hace que los efectos ambientales potenciales de la intensificación de la agricultura genere una mayor erosión en los suelos, contaminación del agua superficial y freática por los insumos agrícolas, cambios en las características físicas, químicas del suelo, así como el impacto sobre la fauna y la vegetación nativa, tal como lo refieren ISOTools (2018), Constanza (1994) y Absalón (ob. cit).

Las empresas agroindustriales deben asumir la fragilidad del entorno con relación a sus procesos productivos. Como organizaciones socialmente responsables incorporar en sus prácticas principios y estrategias de sostenibilidad tanto ambiental, económica como social que garanticen el mantenimiento, ampliación de su capacidad productiva, la calidad orgánica de sus productos, las reivindicaciones sociales de los trabajadores del campo, en un ambiente de equilibrio con la naturaleza. Es entonces que estas empresas tienen una alta responsabilidad en la preservación del medio ambiente, en la generación de bienes de consumo humano en momentos de máxima escases de alimentos y en la generación

de empleo estable y bien remunerado manteniendo su dinámica en el tiempo de forma rentable.

Es por esos argumentos que el estudio que se presenta tiene como unidad de observación las empresas agroindustriales, por ser el de mayor impacto en la economía de un país.

Es importante abordar la conceptualización de la agroindustria a partir de los planteamientos de Gómez (2001), quien la define como conjunto de actividades relacionadas con la producción, el procesamiento y la comercialización de un bien agropecuario. Esas actividades incluyen la producción primaria, su procesamiento industrial, la fabricación de maquinarias e insumos para las actividades agrícolas y ganaderas, el acopio (es decir, la recolección de lo producido o cosechado en los establecimientos agropecuarios), el transporte y la distribución final de los productos en el mercado interno y externo.

En otras palabras, viene a ser toda empresa o asociación que procese o genere valor agregado a los productos agropecuarios tanto de origen animal y sus derivados alimenticios para el consumo humano y de animales, como los de origen vegetal y sus derivados. En este sentido, se distingue la utilización de la tecnología para procesar esos bienes, tecnología que puede ser aplicada desde el cultivo o cría, cosecha, almacenamiento, empaque, distribución y comercialización aun cuando no haya transformación, o sea la transformación posterior de los productos y subproductos obtenidos de la primera transformación de la materia prima agrícola.

González (2007), afirma que la agricultura sostenible debe ser transparente para los consumidores, en cuanto a la manipulación, producción y comercialización de los alimentos, ya que lo que está en juego es la salud de ellos, quienes tienen pleno derecho a estar informados en todo lo relativo al proceso productivo tanto físico, químico como biológico para tomar decisiones que no afecten su salud y calidad de vida.

A lo expuesto, se deben agregar las leyes que regulan lo concerniente a la conservación ambiental, así como aquellas leyes que garantizan los derechos laborales, cuya exposición de motivos es la procura de la sustentabilidad que deben ser consideradas por las empresas de manera obligatoria. Por otra parte, estas organizaciones reciben fuertes amenazas del ambiente externo, por trabajar con productos estacionarios de consumo masivo, cuyo precio de la materia prima generalmente es importada, los cuales se cotizan a precios internacionales. Al respecto, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2013) explica que el mercado puede presentar una disminución en los precios de los productos y, consecuentemente, los ingresos proyectados por las agroempresas pueden reducirse, lo que afectará negativamente su rentabilidad, su capacidad de pago y sus metas financieras más allá de los niveles proyectados.

Lo esbozado, hace ver la necesidad del manejo eficiente de las relaciones comerciales y de asociación, dado que la agroindustria requiere de todo un escalamiento, desde la cosecha pasando por la producción y distribución de los productos. De allí que, Machado y Jayne (2013) lo plantean como la producción, distribución, intercambio, consumo, ahorro y reinversión de excedentes; lo que, partiendo del contexto local pueda establecer un entramado asociativo mediante el cual se pueda materializar las esferas antes indicadas para una mayor penetración de las empresas agrícolas.

Sobre la base de las ideas argumentadas, se presenta un modelo teórico gerencial estratégico sobre la sostenibilidad de las empresas agroindustriales, específicamente las que trabajan con el sector agrícola, sus derivados y demás escalamiento en la cadena industrial, para que el mismo, pueda servir como referencia estratégica a estas organizaciones y puedan delinear sus procesos en función de potenciar el desarrollo desde una perspectiva sostenible, acorde con los intereses de los diversos públicos tanto internos como externo.

CAPÍTULO II

**SISTEMATIZACION TEÓRICA DE LOS
ELEMENTOS QUE COMPONEN LA
SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

TEORÍA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

En este punto se plantea lo referido a los enfoques teóricos que fundamentan la sostenibilidad empresarial. En ese sentido, es pertinente resaltar que las realidades adquieren un significado de acuerdo al momento histórico en el que se manifiestan, pero en la misma subyace todo el entramado de ideas, concepciones, creencias y valores que le dieron origen. Por eso no se puede entender adecuadamente una variable de estudio si no es ubicada en su verdadero contexto y se indaga sobre la evolución de la teoría de la cual forma parte.

El enfoque de sostenibilidad empresarial se presenta como una derivación de la teoría del desarrollo sustentable, de allí la importancia de su estudio. El desarrollo sustentable tiene sus orígenes en las últimas décadas del siglo XX, particularmente el año 1972, con la publicación del Informe del club de Roma titulado los límites del crecimiento. De allí, surge la explicación sobre la existencia de límites físicos al crecimiento, debido al agotamiento previsible de los recursos naturales y a la incapacidad global de asimilación de los residuos por parte del planeta.

Posterior a ese primer planteamiento, quince años después, se retoma la idea en el informe elaborado en 1987 por la primera ministra e investigadora noruega Gro Harlem Brundtland, a solicitud de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (conocido como Informe Brundtland). En esa ocasión, se definió el desarrollo sustentable como el único camino seguro y viable a la estabilidad política y ecológica del mundo, y es “aquel que provee las necesidades de la generación actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades” (ob. cit., p. 3).

De esa definición, se deducen dos conceptos básicos e importantes como son la atención a las necesidades actuales de la mayoría y la equidad transgeneracional. Es decir, que la generación actual no comprometa, ni contamine el medio ambiente, como para impedir que las próximas generaciones puedan disfrutar de lo mismo que éstas disfrutaron. También, se definieron tres grandes áreas o dimensiones en las cuales se debe enfocar la sustentabilidad: en lo social, económico y ambiental.

Dada la permanente presión de los grupos conservacionistas, Organizaciones civiles No Gubernamentales (ONG), entre otros movimientos de carácter social y ecológicos, quienes consideraban que los objetivos propuestos en conferencias anteriores no estaban siendo cumplidos, se llevó a cabo, en el año 1992, la II Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre el medio ambiente y desarrollo, conocida como Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro, Brasil.

En ese mismo año (1992), la Comisión para el Desarrollo Sustentable de la Organización de Naciones Unidas definió que el desarrollo, desde la sustentabilidad, tiene como punto central la gente y su objetivo principal es el mejoramiento de la calidad de vida del hombre, fundamentado en la conservación del medio ambiente. En virtud de eso, el desarrollo está condicionado por la necesidad de respetar la capacidad de la naturaleza en el suministro de recursos para el mantenimiento de la sociedad. Es durante este evento multilateral, donde se definen las tres dimensiones del desarrollo sustentable, la dimensión social, económica y ambiental, así como las estrategias para lograrlo. En atención a lo expuesto, es pertinente abordar la concepción de Reed (2000), con relación a los fundamentos de los tres pilares aprobados del desarrollo sustentable:

1. Sustentabilidad social: la misma supone el mantenimiento de la cohesión social, de la habilidad para trabajar en la prosecución de objetivos comunes. Para lograr tal propósito, es

necesario reconocer la interrelación que existe entre las diversas comunidades humanas, pues sus posibilidades de bienestar están íntimamente en coexistencia, lo que exige el reconocimiento del otro como actor de primer orden, con derechos y oportunidades, así como la reducción de la brecha entre ricos y pobres, entre altos consumidores y marginados.

Para ello, tal como lo presenta Mecino (2007), la dimensión social del desarrollo sustentable exige la activa participación política de todos los sectores sociales y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos en una sociedad más amplia, en relación con la formulación de políticas sociales básicas referentes, entre otras cosas, atender los asuntos de equidad social y tamaño de la población.

Es entonces que, una sociedad sustentable es aquella que garantiza y promueve la atención y participación de todas las personas en la construcción conjunta del modelo de organización social al cual desean pertenecer, donde las garantías fundamentales y las oportunidades sean de acceso igualitario para todos, sin distinción alguna. Se concibe como una sociedad comprometida con la solidaridad, en la que se valora la diversidad, la inclusión, la equidad, como valores intrínsecos de la acción pública y privada.

En ese entendido, implica, generar condiciones, estructuras sanitarias, de salud, de educación y capacitación, creación de empleo bien remunerado y permanente, garantías de seguridad ciudadana, libertad de expresión, en la que se reconozca la vulnerabilidad de ciertos sectores y en torno a ellos, se apliquen políticas de atención que contribuyan con su desarrollo. Cabe destacar algunas de las estrategias acordadas en la Cumbre de la Tierra mencionada (ONU, 2004) referentes al componente social: se propusieron cuatro estrategias:

- Servicios sociales: se hace necesario la garantía de la satisfacción de las necesidades básicas para la población tales como vivienda, salud, agua potable, mejoramiento

de la infraestructura en educación, capacitación, atención a la salud y servicios para la población. Los servicios sociales constituyen una inversión de orden público para generar mecanismos de inclusión y desarrollo, en particular en las personas más vulnerables y de alto riesgo, a través de los mismos se pretende la incorporación de la ciudadanía en la solución de sus necesidades de manera protagónica.

- Equidad distributiva: se aboga por la institucionalización de los mecanismos para la redistribución de la riqueza, oportunidades igualitarias en el reparto de la riqueza nacional, a través de programas sociales y de inversión en las áreas prioritarias de atención a la población más pobre. Esta estrategia plantea la aplicación de diversas políticas públicas que puedan permear la densidad de las capas sociales para lograr impactar a las personas de más bajos recursos, con la intención de incluirlas en la dinámica socioeconómica del entorno a mediano y largo plazo.
- Equidad de sexo: generar los mecanismos institucionales que garanticen la incorporación de la mujer en las actividades generadoras de riquezas, invirtiendo en su capacitación creativa, en el emprendimiento femenino, en las oportunidades de atención y protección legal. Para esto se debe generar oportunidades de participación y representación política, a nivel de las distintas instancias del poder público. En fin, empoderar a la mujer del rol protagónico que le corresponde como motor principal de la familia y de la sociedad.
- Responsabilidad oficial y participación política: en este sentido resulta fundamental la instrumentación de mecanismos transparentes de información, mediante los cuales los ciudadanos puedan auditar la gestión pública, para aumentar la contraloría social a través de la partici-

pación activa de la sociedad. El ciudadano como actor principal de su destino debe reconocer el poder de cambio y transformación que tiene frente a las propuestas del Estado, esto le obliga a involucrarse en todos los actos públicos que sean de su interés, como ente controlador y fiscalizador de la acción pública para garantizar la ejecución efectiva y eficiente del presupuesto público.

2. Sustentabilidad económica: implica que las “sociedades se encaminen por sendas de crecimiento económico, que generen un verdadero aumento del ingreso para todos sus ciudadanos, pero sin aplicar políticas a corto plazo que conduzcan al empobrecimiento a largo plazo” (p. 49). Un ejemplo de esto lo constituye el endeudamiento externo para pago de gastos corriente o para compra de activos no necesarios o de no urgencia, que acarrearán, pago por servicio de deuda, el cual compromete el bienestar de la generación futura. Señala Mecino (ob. cit.), que las sociedades deben generar un flujo óptimo y permanente de ingresos para mantener la existencia básica del capital. Esta idea incluye al capital humano y el capital natural.

La economía desde la sustentabilidad demanda una perspectiva diferenciada respecto al crecimiento económico, pero no niega su importancia, ya que se reconoce este indicador como evidencia de productividad interna, pero cuestiona el hecho de que ese crecimiento sea con base al consumo excesivo de recursos naturales, especialmente en los países industrializados; por otra parte, se insta al aumento de la productividad en las regiones cuya condición de pobreza es crítica. En definitiva, la sustentabilidad económica exige, considerar todos los costos, incluyendo los sociales y ambientales relacionados con la producción y distribución de los bienes. Para el componente económico: se proponen dos macro estrategias:

- Administración macroeconómica sana: es decir, la aplicación de políticas fiscales prudentes, mantenimiento del

equilibrio económico interno, endeudamiento a corto plazo y medidas estructurales de índole macroeconómicas. Para el crecimiento económico con atención a la pobreza, se propone la creación de empleos para los sectores más vulnerables, aplicación de incentivos fiscales para ampliar las oportunidades productivas, de comercialización para los pequeños agricultores, así como el fortalecimiento de los incentivos socioeconómicos para las empresas asociativas y cooperativas entre los sectores más necesitados.

- Promover la producción agrícola: revisión de las políticas del sector agrícola, fortalecimiento de la seguridad alimentaria, el mejoramiento y redistribución de la tierra, administración de cuencas hidrográficas, reforestación y servicios de extensión. Esta estrategia reviste gran importancia por estar relacionada con el sector agroindustrial, pues una de las premisas del desarrollo sustentable es la utilización de la tierra con propósito de cultivo para paliar el hambre de buena parte de la población mundial. El uso y tenencia de la tierra debe estar normado a través de leyes que garanticen su justa distribución y su oportuna explotación en función de objetivos humanos de carácter alimenticio. La producción agrícola de forma sustentable exige mecanismos de control en el uso de tecnologías contaminantes y degradantes del suelo, el agua y el aire.

3. Sustentabilidad ambiental: viene a ser la compatibilidad entre la actividad considerada económica o de producción con la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de los mismos. Esta dimensión resulta la de mayor impacto pues presupone el uso racional, con criterios de escasez de aquellos recursos de difícil o lenta renovación, así como en tér-

minos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

Resulta importante, presentar las recomendaciones que plantea Colmenares (2007) sobre los límites de los recursos naturales, los cuales según el autor sugieren tres reglas básicas en relación con los ritmos de desarrollo sostenibles.

1. Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación.
2. Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.
3. Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

Algunos autores, como Godfrey (2005), Muñoz (2012) y Daly (2017), plantean que estas reglas están forzosamente supeditadas al desmedido crecimiento demográfico, pues las mismas solo serán posibles con un control, por ahora inexistente, del crecimiento poblacional, los cuales demandan formas masivas de bienes de consumo, que solo pueden ser producidos de manera intensiva por grandes complejos industriales altamente contaminantes.

Sin embargo, se aboga por la implementación de estrategias macro y micro que promuevan la utilización de tecnologías no contaminantes, la regeneración de los recursos renovables, la reducción en la fabricación y consumo de artículos superfluos, para dirigir esos recursos a la producción de bienes de primera necesidad, así como el esfuerzo por extremar las medidas de seguridad ambiental.

En cuanto al componente ambiental, se esbozaron tres acciones a seguir:

- Uso sostenido de los recursos: debe haber garantía de que las tasas de consumo de los recursos no renovables no excedan el suministro de sustitutos.
- Funciones de absorción: disminución de las descargas de contaminantes atmosféricos, contaminantes del agua y desechos tóxicos, para así garantizar que las emisiones no excedan la capacidad de absorción del ambiente.
- Capital natural: instrumentación de mecanismos reglamentarios basados en el mercado, para asegurar que la existencia total del capital natural sea constante con el transcurrir del tiempo, para esto debe establecerse políticas nacionales que contribuyan a aumentar la cantidad y calidad del capital natural.

Igualmente, en la mencionada Cumbre de la Tierra de 1992 se acordaron un conjunto de principios que fueron firmados por 178 países, denominado Carta de la Tierra, que habrían de ser respetados por los gobiernos, las organizaciones y la población mundial, para el logro de la sustentabilidad o sostenibilidad como también se le conoce. Esos principios, según Domennech (2009), citado por García (ob. cit.), son los siguientes:

- Principio de la sostenibilidad: se procura satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en riesgo la posibilidad de desarrollo de las generaciones futuras.
- Principio de la equidad: según este principio cada persona tiene el derecho, aunque no la obligación, de hacer uso de la misma cantidad de espacio ambiental (energía, materia prima no renovable, terreno agrícola, bosques, entre otros).
- Principio de precaución: en el mismo se establece la conveniencia de tomar medidas, ante la seguridad de que se

van a tener determinados efectos, debido a la gravedad y alta probabilidad de que estos ocurran.

- Principio de responsabilidad diferenciada: en este aspecto se prevé que las obligaciones que un país debe asumir se establecerán de acuerdo con su responsabilidad en el problema y grado de desarrollo.
- Principio de “quien contamina paga”: principio según el cual los causantes de perjuicio o del atentado al medio ambiente deben responder económicamente de las medidas para su corrección.

Por otra parte, se adoptó un programa de acción para promover la sustentabilidad, denominado Agenda 21, de allí se creó un mecanismo institucional dentro del Sistema de las Naciones Unidas, denominado Comisión para el Desarrollo Sustentable, cuyos miembros se encargarían de velar por el bienestar y la calidad de vida de la población en el ámbito mundial y de los ecosistemas, tratando de crear conciencia para que no se destruya el medio ambiente a escala mundial, siendo este la base para el desarrollo (ONU, ob. cit.).

Para concluir, la dimensión social, económica y ambiental que conforman el desarrollo sustentable exige una nueva conciencia sobre el valor relativo de las premisas que hasta ahora se consideran importantes con sus derivados lógicos, pues en esencia lo que está en entre dicho es el código de valores motivacionales de la civilización occidental actual y su compromiso con la trascendencia, no solo física sino humana. La sustentabilidad abarca los elementos más sensibles para la configuración real de un estado de bienestar, ya que el ser humano se contextualiza de acuerdo a su realidad social-ambiental, estas lo definen, dentro de sus circunstancias se expresa e interpreta.

En definitiva, la sustentabilidad es la garantía de que la sociedad pueda proyectarse en forma segura hacia el futuro. Por lo

tanto, se asume como un sistema de ideas, acciones y decisiones cuyo centro pueda estar determinado por el ser humano y su medio ambiente, con elementos de carácter ético, de preservación, es decir como alternativa de crecimiento y evolución en equilibrio. Para Lavado (2007), el desarrollo sustentable debe ser entendido como un proceso, porque más que un modelo definido, es una transición hacia nuevas formas y modos de producir, consumir y vivir. Dentro del concepto de desarrollo sustentable es necesario diferenciar tres aspectos que a veces no comulgan bajo los mismos intereses. Para García (ob. cit.) resultan de primer orden: eficiencia económica, calidad ambiental y equidad intergeneracional.

La eficiencia económica persigue el sostenimiento de la tasa más elevada posible de crecimiento económico. Con base a esta premisa se debería conseguir también la eficiencia medio ambiental, así como la equidad intertemporal, cuestión que para el mencionado autor no es viable ya que el equilibrio no se alcanza de forma natural. Para que esto ocurra, se deberá maximizar el crecimiento económico sujeto a las restricciones de los otros dos objetivos medioambiental y social, dado que si únicamente se tiene en cuenta la variable ambiental la sostenibilidad es inconsistente con el enfoque costo-beneficio convencional, al no permitir maximizar el beneficio actual a costa del futuro.

Lo expresado, según Pearce (1992), exigiría planes de ordenación industrial para que las generaciones futuras, sean capaces de generar riquezas con base a cuatro vectores: conocimiento y habilidades, tecnología, capital y bienes ambientales. La equidad parte de la base de no poner en riesgo la situación futura por una sobre explotación de los recursos actuales.

Es decir, la nueva versión del desarrollo recae básicamente en la formulación de un modelo de producción distinto, que pueda ser altamente competitivo, productivo, eficiente, pero sobre todo inteligente en la búsqueda y aplicación de metodologías que implique un menor costo ambiental con una maximización del bene-

ficio social. De acuerdo con la opinión de Sen (2004), el modelo de desarrollo sustentable introduce las vías de solución a la problemática social, económica y ambiental; pero para llevarlo a cabo, se requiere de una posición proactiva de corresponsabilidad de las empresas, que son agentes de suma importancia, pues en la sociedad de mercado, la empresa es la unidad básica de organización económica.

Para ese autor, el avance de la sociedad hacia el desarrollo sustentable no sólo es impensable que pueda hacerse contra las empresas, sino que no puede realizarse sin estas. Las empresas son el motor central del desarrollo económico y deben ser, también, un motor vital del desarrollo sustentable. Esta afirmación corrobora la importancia que tiene para el logro de los objetivos de sustentabilidad económica, social y ambiental del País la incorporación de las empresas con sus prácticas y rutinas. Mayor alcance tendría las políticas del Estado y las leyes nacionales que han adaptado los principios del desarrollo sustentable si las empresas comparten la responsabilidad de habilitar sus espacios productivos para estos fines y propósitos.

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Hace aproximadamente tres décadas la gerencia como ciencia comenzó a discutir la incorporación de elementos de carácter ético en la conducción de las empresas, motivada principalmente por presiones externas y de alcance social. Inicialmente, se consideró la ética empresarial como modelo de interrelación y de rendición de cuenta, posteriormente se amplió al concepto de responsabilidad social.

Es necesario comenzar la disertación sobre sostenibilidad empresarial, a través de los argumentos presentados en el año 1998, en la 86ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. La declaración de la Organización Internacional del Trabajo

relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo es la expresión del compromiso de los gobiernos, de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para la vida en el plano económico y social (OIT, 1998).

En ese sentido, la OIT generó una serie de recomendaciones comprometiéndose los Estados adheridos a respetar. Se establecieron principios y derechos básicos relacionados con las condiciones laborales de los trabajadores. Estos principios se constituyen en antecedentes previos para la definición de la sostenibilidad empresarial. Se reconocen cuatro derechos fundamentales sobre las relaciones laborales.

- La libertad de asociación y afiliación sindical, así como el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La no discriminación e igualdad de trato, en materia de empleo y ocupación.

Un año después, la Organización de las Naciones Unidas (1999) realiza el Foro Económico Mundial, instancia en la que por primera vez se discute el significado y trascendencia de la sostenibilidad empresarial. Si bien es cierto que no proponen una definición del término, sí muestran los principios que pueden ser reconocidos como permanentes de aplicabilidad universal por cualquier empresa. A continuación, se enumeran:

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
2. Asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
5. Abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
7. Apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Esos diez principios sirven como marco institucional para que la gerencia pueda alcanzar un desempeño cónsono con los valores éticos y las aspiraciones de la sociedad e incorporar entre sus estrategias de gestión elementos que contribuyan con el desarrollo sustentable, pero los mismos resultan insuficientes para la construcción general de un modelo de gestión de mayor alcance. La mayoría de los autores entienden la sostenibilidad empresarial como un proceso vinculado al área ambiental, social y económica, que introduce elementos de acción estratégica para concretar los objetivos corporativos en armonía con los objetivos que más importan a los diferentes públicos de interés, tanto interno como externo. Sexian (ob. cit.), le vincula además con los valores de responsabilidad transgeneracional que se desprende del Informe Brundtland (ob. cit.), en cuanto a la explotación y consumo de los recursos naturales.

Sin embargo, dentro de esa misma perspectiva existen diferentes posiciones para explicar la sostenibilidad empresarial. Para Pinkham (ob. cit.), el tema de la sostenibilidad empresarial ha dejado de ser una motivación filantrópica para convertirse en una filosofía de gestión estratégica de corte transversal para la mayoría de las empresas, en particular las grandes corporaciones globales. El autor lo describe, al decir que no es sólo tema del área de personal, sino una filosofía de gestión y política de empresa, pensada para una organización vivible, sustentable en el tiempo, con alto grado de asociatividad, que compromete e integra esfuerzos tras proyectos compartidos.

Implicaría entonces, ver a la organización como una construcción que satisface necesidades en un clima de colaboración, incluyendo en la gestión el respeto a los derechos humanos, la justicia distributiva y la responsabilidad social de las organizaciones por razones filosóficas, no sólo estratégicas. Dentro de esa misma orientación, Cegesti (ob. cit.) la define como la capacidad de las empresas de “re” descubrir el valor agregado de sus actividades para definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales. Este autor, destaca la integración de los elementos de orden social, económico y ambiental para la definición de la sostenibilidad, pues es necesario diferenciarla de enfoques sectoriales que la ubican solo en algunos de los aspectos o que priorizan el elemento ambiental dado su impacto mediático.

Por otra parte, la identifican como una nueva visión para observar la relación entre la empresa y la sociedad a través de la mediación de valores fundamentales con acciones estratégicas concretas para operar de forma eficiente y rentable sin consecuencias ambientales, generando impacto positivo en el entorno social. Esos argumentos coinciden con los planteados por la OIT (2011) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2010, 2016), quienes estimulan el fomento de la responsabilidad social de las empresas para que estas puedan

contribuir con los desafíos que exige el desarrollo de la sociedad contemporánea.

Por consiguiente, la empresa, como ente orgánico, social puede generar una dinámica interna en la cual se respeten los derechos humanos, se elimine todo tipo de discriminación para la ocupación en el empleo, se privilegie el uso de tecnologías inofensivas para el ambiente y se respete la libertad de asociación y elección sindical. De igual manera, Etkin (2007) y Gardner (2007) precisan a una organización empresarial sustentable como aquella que no se basa en razones de poder o en los intereses de un grupo dominante, sino de acuerdos justos y principios compartidos orientados a motivar a sus integrantes para que coordinen sus esfuerzos y desarrollen nuevas ideas para el crecimiento conjunto.

De esa forma, los integrantes de la entidad están de acuerdo con los términos de la relación laboral, lo que se refleja en su voluntad e iniciativa para mejorar sus ambientes de trabajo. También porque la sociedad considera que cumple con su misión, además resuelve demandas y necesidades propias de la población, todo ello sin convertirse en un problema para el medio ambiente.

Esos autores señalan, que ya no está en discusión el problema de si las empresas deben considerar su responsabilidad social o el impacto que sus actividades tienen en sus *stakeholders*, sino que el desafío, se ha movido desde “si” hasta “como” integrar los impactos corporativos de carácter social ambiental y económico (sostenibilidad empresarial) en las decisiones diarias, cuando los administradores en todos los niveles tengan presiones importantes para incrementar las ganancias en el corto plazo. Se trata entonces, de las acciones específicas que los administradores deben realizar para mejorar, de manera efectiva; el desempeño corporativo social, ambiental y financiero. Para esto, los ejecutivos deben reconocer que el crecimiento económico a largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible.

Eso se traduce, según Epstein y Roy (ob. cit.), Wisner (ob. cit), Elkington (ob. cit), y Parker (ob. cit), en el reconocimiento por parte de la empresa de que sus procesos y decisiones tienen un impacto en la realidad social, económica y ambiental; ese impacto es tan vinculante que determina la construcción de su proyecto productivo a largo plazo. El calificativo sostenible implica que la empresa vende en el mercado (generando, lógicamente, beneficios económicos) pero lo hace minimizando el impacto ambiental de su producción, asegurando el desarrollo de su actividad de forma socialmente responsable; pero garantizando el máximo desarrollo personal y profesional de sus trabajadores (responsabilidad social interna) y generando un impacto positivo en el entorno local y/o global (responsabilidad social externa).

Con la intención de relacionar todas las ideas planteadas anteriormente por los autores, se presenta el Cuadro 1, que contiene los principios de sostenibilidad empresarial propuestos por Epstein y Roy (ob. cit.), los cuales puedan ser utilizados como indicadores generales para evaluar las prácticas de sostenibilidad, sin importar el tamaño, ubicación o la actividad económica a la que se dedique la empresa.

Cuadro 1
Principios de Sostenibilidad Empresarial

Aspectos	Principios de Sostenibilidad Empresarial
1. Ética	Al tratar con todos los stakeholders la compañía, establece, promueve, monitorea y mantiene estándares y prácticas de ética.
2. Gobierno	La compañía administra de manera consciente y efectiva todos sus recursos, reconociendo los deberes fiduciarios de la junta y de los administradores corporativos, para centrarse en los intereses de todos los stakeholders.

Aspectos	Principios de Sostenibilidad Empresarial
Transparencia	La compañía revela información oportuna sobre sus productos, servicios y actividades, permitiendo por lo tanto que los stakeholders tomen decisiones informadas.
Relaciones de negocio	La compañía se compromete con prácticas justas de negociación con sus proveedores, distribuidores y socios.
Retorno financiero	La compañía compensa a los proveedores de capital con un retorno competitivo sobre la inversión y con la protección de los activos.
6. Participación de la comunidad/ desarrollo económico	La compañía fomenta relaciones de beneficio mutuo entre la corporación y la comunidad en la cual es sensible para la cultura, el contexto y las necesidades de la comunidad.
7. Valor de los productos y servicios	La compañía respeta las necesidades, deseos y derechos de sus clientes e intenta suministrarles el nivel más alto de los valores del producto y del servicio.
8. Prácticas de empleo	La compañía se compromete en prácticas de administración de recursos humanos que promuevan el desarrollo personal y profesional de los empleados, la diversidad y el empoderamiento.
9. Protección del ambiente	La compañía intenta proteger y restaurar el ambiente y promueve el desarrollo sostenible con productos, procesos, servicios y otras actividades.

Fuente: Epstein and Roy (2003). Improving Sustainability Performance.

El autor, presenta esos principios como ejes rectores transversales para la toma de decisiones sustentables, sin embargo, recomienda particularizar cada experiencia. Los autores definen y caracterizan cada indicador de la siguiente manera:

1. **Ética:** este principio debe ser considerado transversal en cualquier estrategia de las empresas, el mismo ha de orientar las relaciones con todos los *stakeholders*. Para tal fin, las empresas deben establecer, promover, monitorear, practicar y mantener estándares justos, honestos que incluya a los socios de negocios, distribuidores y proveedores.

Para reforzar, Núñez (ob. cit.), explica la necesidad de que las empresas tengan en cuenta criterios de ética y de responsabilidad social en sus actuaciones diarias; aspecto que parece estar ampliamente aceptado, tomando en cuenta los grupos de interés, tanto en los dividendos y ganancia de los accionistas, como la satisfacción de los consumidores, transparencia fiscal ante los poderes públicos y la sociedad.

Eso significa que, si bien la compañía debe adherirse a las leyes locales, sus prácticas éticas a menudo necesitarán estándares que sobrepasen de lejos las guías o las regulaciones internacionales, nacionales y locales; creando códigos de conducta propios, desarrollando programas de educación en ética, honrando los programas de derechos humanos que se reconocen internacionalmente. En fin, definiendo a través de los mecanismos institucionales de manera participativa, el código de ética por el que todos dentro y fuera de la empresa deben regirse.

2. **Gobierno:** el principio de gobierno es planteado como el compromiso para administrar de manera consciente y efectiva todos los recursos, reconociendo la obligación fiduciaria de las juntas y de los administradores para centrarse en los intereses de todos los interesados por las actividades de la empresa. Esta obligación resulta de importancia primaria, superior a los intereses de la administración. Se busca razonablemente el capital financiero en conjunto al humano, así como el interés de todos los actores. En otras palabras, la empresa debe fomentar el logro de su misión, al mismo tiempo que es sensible a las necesidades de sus diversos *stakeholders*.

3. Transparencia: está relacionada con la revelación de información a los diferentes públicos de la empresa. Para el autor, las compañías transparentes suministran información plena a los inversionistas, prestamistas actuales y potenciales de forma abierta, relacionada con el desempeño financiero pasado, presente y probablemente futuro. En virtud de ello, las empresas transparentes son auditadas constantemente por todos sus públicos, tanto internos como externos, lo que facilita la toma de decisiones de la demanda.

4. Relaciones de negocio: en este aspecto las compañías tienen que fomentar, según esta definición, la reciprocidad en sus relaciones con los proveedores, tratándolos como socios valiosos, pues así podrán obtener el apoyo de sus talentos, lealtades e ideas. En otras palabras, las compañías deben acoger las relaciones con sus proveedores, distribuidores, socios de negocio no solo con base al precio y la calidad, sino también con base a un desempeño ético, solidario y de complementariedad.

5. Retorno financiero para inversionistas y prestamista: este aspecto resulta de importancia básica pues no se puede pensar en una empresa sostenible si la misma no es rentable para sus inversionistas y accionistas, por lo tanto, es menester propiciar un diálogo abierto, transparente entre la junta directiva, en el cual se encuentre claro el margen de retribución financiero esperado, en compensación con el valor para clientes, empleados y otros grupos de interés.

6. Participación de la comunidad y desarrollo económico: este elemento resulta muy relevante, pues pone al relieve la realidad participativa de las comunidades organizadas (consejos comunales, asociaciones civiles, sindicatos) y otras instancias de poder local en la toma de decisiones, las cuales pueden tener incidencia negativa en las actividades de la empresa sino son atendidas como público de interés, las empresas que practican la sostenibilidad atienden, con mecanismos efectivo la relación con su entorno y

buscan impactar de forma positiva a la comunidad donde realizan sus operaciones.

7. Valor de los productos y servicios: en la opinión de Epstein (ob. cit.), las empresas requieren una postura proactiva frente a este principio pues deben respetar las necesidades, deseos y derechos de sus consumidores últimos, ofreciendo el nivel más alto en el valor de los productos, incluyendo la mejora en el diseño y durabilidad de los mismos. En este sentido, no solo está referido al valor de intercambio, sino al valor de utilidad, es decir que sean productos que satisfagan las expectativas de los clientes.

8. Prácticas de empleo: este principio es de suma importancia para la relación social y de legitimidad de las empresas pues, tal como expresa el autor, las compañías deben considerar a los empleados como socios valiosos en el negocio, respetando sus derechos laborales establecidos por la ley y más aun otorgándoles beneficios competitivos, en un entorno de trabajo seguro y amigable para él y su familia.

Igualmente, y en concordancia con lo planteado anteriormente, Drucker (1999), atina al plantear la importancia de la inversión en los empleados como la de mejor interés para la empresa, la comunidad y por ende para la sociedad a largo plazo, por tanto, la discusión sobre la inversión en talento humano ha crecido en interés ya que las organizaciones han comprendido el rol transformador de la capacitación y la justa remuneración en cuanto al aumento de la competitividad del personal.

9. Protección del ambiente: los autores esbozan que las empresas deben ser proactivas para definir su compromiso con el ambiente natural, protegiendo y ayudando a restaurarlo, promoviendo el desarrollo sostenible con procesos, servicios y otras actividades conexas. Esta última consideración lleva a señalar que el deber de conservación ambiental de las empresas no es solo en el presente sino también en el futuro y sus implicaciones de preservación de los ecosistemas supone algún grado de compromiso.

Y, sus acciones consecuentes deben estar reflejadas en prácticas y políticas para el manejo de la producción.

Finalmente, tal como lo expresa Garzón e Ibarra (2014), la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa de las empresas, las cuales se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso, la prevención de la contaminación, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

Aramayo (2011) y Vizion 360 (2017), opinan que la visión del desarrollo sostenible en las empresas va más allá del cumplimiento de regulaciones ambientales, la implementación de conceptos de producción más limpia o políticas de recursos humanos. El objetivo es lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo. De igual manera, Garzón e Ibarra (ob. cit.), manifiestan que las empresas sostenibles se enfocan en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en retornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante.

Por consiguiente, las organizaciones más emprendedoras y excelentes responden con prontitud a esas demandas sociales, y se puede afirmar que la sostenibilidad empresarial debe hacerse en respuesta a las demandas legítimas de los grupos de interés y a un convencimiento de que la incorporación de las prácticas que subyacen bajo una gestión de sostenibilidad empresarial produce beneficios para la empresa, en la medida que contribuyen al logro de las metas estratégicas de la organización. Y, como plantea El espectador: "Una empresa sostenible no busca ser la mejor empresa del mundo, sino ser la mejor empresa para el mundo" (2017, p. 1).

Agencias de Certificación y Auditabilidad de la Sostenibilidad Empresarial

Los indicadores verificables y auditables son aquellos que cuentan con algún tipo de observación por parte de un agente externo a la empresa. Algunas de las principales agencias reconocidas internacionalmente han creado códigos voluntarios de aplicabilidad universal para identificar la sostenibilidad empresarial facilitando este proceso. En términos generales la sostenibilidad como constructo teórico ha sido desarrollado básicamente por los investigadores y clasificadores de estas agencias que tienen gran prestigio tanto en los organismos multilaterales como en el sistema económico financiero mundial. A continuación, se detallan las de mayor alcance y reconocimiento.

1. Serie AA1000 de AccountAbility

El Instituto de Responsabilidad Social y Ética, entidad británica conocida como AccountAbility, publicó en el año 2003 la serie de normas AA1000 que contiene los principios básicos destinados a orientar a las empresas en su desarrollo sostenible empresarial. Esto, en un contexto de transparencia, imparcialidad y compromiso activo con los grupos de interés. Estas normas se basan en tres principios de aseguramiento los cuales son: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta dirigidos todos a la atención de los stakeholders, tanto internos como externos.

El aseguramiento es un método de evaluación que usa un conjunto específico de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una organización, así como los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan los resultados. El procedimiento incluye, también, la comunicación de estos, con el fin de generar credibilidad en sus usuarios. La estructura de AA1000 tiene varios atributos importantes, pues ayuda a las organizaciones a definir metas, objetivos específicos, medir el progreso

contra los objetivos específicos y reportar el desempeño, lo que genera ventajas en cuanto al mejoramiento continuo.

Como se observa, las organizaciones no solo deben implementar estrategias tendientes a la sostenibilidad, sino que por razones de responsabilidad social deben reportar sus prácticas de manera transparente, a través de auditorías externas que las certifiquen. En este sentido, las AA1000 resultan una herramienta de gran ayuda, pues la misma recoge información de interés para los diferentes públicos de la organización y orienta con sus resultados, las estrategias futuras a seguir.

2. Norma Internacional de Responsabilidad Social SA8000

La norma SA8000 fue elaborada por la Organización Responsabilidad Social Internacional (SAI, por sus siglas en inglés), la cual se dedica al desarrollo, implementación y control de normas verificables voluntarias en esta materia. Es de carácter universal, está basada en las leyes laborales nacionales, los estándares internacionales en derechos humanos y las convenciones de la OIT. Este estándar fue emitido en 1997 y revisado en 2001, para guiar a las compañías en cómo abordar los derechos de los trabajadores.

Por otro lado, la certificación conforme a SA 8000 verifica que un sistema de responsabilidad social ha sido evaluado sobre la base de buenas prácticas y cumple con esa norma. Este certificado es emitido por un organismo de certificación ajeno a la empresa que permite a los clientes y a los consumidores saber que pueden confiar en que se han implementado los procesos internos necesarios para asegurar los derechos humanos básicos de los trabajadores. Básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; así como una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los

salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado (ONU, ob.cit.).

3. Evaluación de Sostenibilidad del SAM Research

SAM Research (Sustainability Asset Management Research (ob. cit.) es una agencia de investigación en desarrollo sostenible empresarial, fundada en 1995, con sede en Suiza. Esta entidad posee una metodología estándar para evaluar la sostenibilidad empresarial, a través de un conjunto de indicadores de desempeño ambiental, económico y social. Mediante este sistema de evaluación, las organizaciones miden su actuación en sostenibilidad, a la vez que se comparan con otras empresas. Incluso esta evaluación permite a las compañías formar parte de Dow Jones Sustainability Index (DJSI, por sus siglas en inglés), uno de los índices bursátiles de inversión socialmente responsable más importante del mundo.

De igual manera, la agencia presenta los reportes de sostenibilidad a los gobiernos e instancias que lo soliciten para evaluar las mejores prácticas de sostenibilidad en el ámbito mundial y recoge los compromisos de responsabilidad empresarial.

4. Global Reporting Initiative (GRI) y Suplementos Sectoriales

La GRI es una organización internacional pionera en el desarrollo de estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad empresarial, basados en indicadores de desempeño en las tres dimensiones. Iniciativa liderada por el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Se crea en 1997 con el propósito de desarrollar guías aplicables globalmente para la presentación de reportes sobre desempeño sostenible de las corporaciones, los gobiernos y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Cabe destacar que la primera versión de elaboración de informes de sostenibilidad del GRI fue publicada en 2000 y la última actualización fue realizada en el 2016 (GRI, 2016). Se establece una estructura lógica auditable, que permite entregar información relevante y comparable sobre el desempeño de las actividades de una empresa en los tres ámbitos de la sostenibilidad. Para ello, establece un conjunto de principios de contenido y calidad que validan la información presentada para lograr estos objetivos.

Esa guía es de suma importancia ya que ofrece un modelo lógico metodológico, que aborda las tres dimensiones una por una, los aspectos que las componen y su definición. Así mismo, permite que sea adaptada a los requerimientos de cada empresa según sea su necesidad, realidad y estructura.

Áreas de la Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial como ya se ha mencionado, hace referencia al conjunto de obligaciones, legales y éticas que adquiere la empresa como consecuencia de su actividad productiva, en particular por el impacto que esta genera en el entorno e incluye también el efecto interno en sus empleados. El análisis teórico realizado, de acuerdo a los distintos autores consultados y expuestos anteriormente, así como lo planteado por las agencias de auditabilidad y reconocimiento mundial de la sostenibilidad empresarial permite identificar tres grandes áreas que conforman la sostenibilidad empresarial y sus componentes de medición, a saber: dimensión social, dimensión económica y dimensión ambiental.

1. Dimensión Social de la Sostenibilidad Empresarial

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada, según Godfrey (ob. cit.), con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Es decir, la

dinámica de desarrollo social que la empresa puede generar, a partir de su presencia en una localidad, estado o país, va más allá de la producción de bienes y servicios o a la creación de empleo directo, lo cual implica la capacidad de generar progreso, desarrollo, innovación, influencia positiva para la gente con la que se involucra.

A decir de Epstein (ob. cit.), el impacto social de la empresa se expresa en el nivel de atención e inversión que les dedica a sus públicos de interés, en particular a sus trabajadores, así como en el valor que les reconoce a las comunidades y demás asociados. Una empresa socialmente responsable es aquella que invierte en el desarrollo de su personal, que genera espacios de trabajos dignos, seguros, bien remunerados, que se involucra y apoya las actividades de la comunidad e impulsa el capital moral corporativo como un valor intangible de máxima importancia, tal como lo reconoce la Global Reporting Initiative (GRI, 2007).

El desarrollo del capital moral corporativo contribuye, según Hillman y Keim (2001), a reforzar la imagen de la marca de la empresa lo que a su vez conduce a mejores resultados que benefician tanto a la sociedad como a los accionistas, esto puede desarrollar otros activos intangibles como mayor lealtad de los clientes o una menor rotación de personal. En este sentido, la Global Reporting Initiative (GRI) y Epstein (ob. cit.), identifican los principales aspectos del desempeño social con las prácticas laborales y los derechos humanos. Entre los indicadores de medición, pertinentes con la agroindustria se tienen:

- Relaciones empresa/trabajadores: viene a estar determinado por la relación de beneficios que la empresa acuerda con sus empleados, y se mide en función de: las políticas de higiene y seguridad industrial implementada por la empresa, la política de remuneración superior al mínimo establecido por la ley, implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal, la evaluación

del desempeño y por la atención de la salud en el trabajo mediante la aplicación de programas preventivos.

- Respeto a los derechos humanos: implica el reconocimiento y valor del ser humano como centro de toda actividad social, política, cultural y económica, lo que prioriza su atención y respeto como persona diversa. La empresa las reconoce a través de la no discriminación para el otorgamiento del empleo y la no contratación de infantes.
- Para complementar los indicadores que componen la dimensión social de la sostenibilidad, se expone lo planteado por SAM Research Sustainability Asset Management (ob. cit.), en coincidencia con la Norma Internacional de Responsabilidad Social, SA8000:
- Libre asociación y convención colectiva: para estos, viene a ser la reivindicación laboral que reconoce la libertad de asociarse, según sus fines y propósitos, para solicitar derechos específicos, se manifiesta a través de la participación de los trabajadores en asociaciones sindicales o gremiales y en la concertación de la convención colectiva.
- Relaciones con los grupos de interés: son los mecanismos de interrelación que genera la empresa para relacionarse con su entorno y los diversos públicos, implica los mecanismos de vinculación creados y la presencia de contraloría social.
- Creación de empleo: se refiere a las condiciones generales de estabilidad y permanencia del empleo generado, se revela en la rotación del empleo y en el tipo de empleo.

2. Dimensión Económica de la Sostenibilidad Empresarial

El objetivo principal de cualquier empresa privada es tener rentabilidad, pero no puede ser a cualquier precio. Para Fernández (2004) y ONU (2000, 2015) la inversión socialmente responsable es aquella que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y medioambientales. Es decir, es la inversión que restringe su universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de responsabilidad social. Para los mencionados autores, una buena política de sostenibilidad económica contribuye a minimizar los riesgos ya que puede anticipar y prever crisis que perjudiquen la imagen de la empresa y provocar un descenso en el valor de las acciones.

Por otra parte, se muestra la conducción ética y de transparencia en el manejo de los fondos y la inversión en proyectos de bajo impacto ambiental, tal como lo manifiesta Lavado (ob. cit.) quien plantea que el desempeño financiero es fundamental para comprender a la organización y su propia sostenibilidad. No obstante, esta información suele figurar en los estados financieros de la organización. En cambio, lo que no es tan habitual y sin embargo es solicitada con frecuencia por los usuarios de las memorias de sostenibilidad es la contribución de la organización a la sostenibilidad de un sistema económico en su sentido más amplio.

En la sostenibilidad económica de las empresas, según lo plantea Absalon (ob. cit.) y Global Reporting Initiative (ob. cit.), deben estar incluidos indicadores específicos que determinen la eficiencia de la actividad productiva con relación al sistema económico formal. Los indicadores de medición considerados para la agroindustria son los siguientes:

- Producción y comercialización de alimentos frescos y de alta calidad: es el proceso de producción basado en indicadores de calidad que garantiza la condición óptima

del producto, según los estándares exigidos, para ello se deben realizar las pruebas de durabilidad y calidad de los productos y definir los canales de distribución

- Desempeño económico y financiero: es el conjunto de indicadores que develan el uso eficiente de los activos de la empresa, lo que permite que los ingresos obtenidos sean mayores que los costos operativos. Este indicador se mide a través de rentabilidad económica y financiera, así como el apalancamiento financiero.
- Manejo de riesgo en los precios: estrategia empresarial destinada a disminuir el riesgo presente en la volatilidad de los precios de los productos presionados por factores estacionales y exógenos de difícil predicción. Las de fundamental aplicación son: manejo de los precios y la creación de fondos de reserva para las fluctuaciones de los precios.
- Acceso a incentivos fiscales: son beneficios otorgados por el Estado en ejercicio de su potestad tributaria, a través de los cuales pretende impulsar determinado sector. Estos beneficios fiscales pueden provenir por: el sistema impositivo (exenciones y desgravaciones), regímenes aduaneros (aranceles y reintegros).
- Impacto económico indirecto: se refiere a la relación de beneficio mutuo entre la corporación y la comunidad, la cual es sensible para la cultura, el contexto y las necesidades de esa colectividad. Esta relación debe estar mediada por estrategias que permitan un impacto positivo, más allá de la acción productiva y la prestación de servicios, a través de inversiones y donaciones a la comunidad.
- Capacidad asociativa: viene a ser una perspectiva de negocio para ampliar la participación y penetración en el

mercado, a través de alianzas estratégicas que permitan formular objetivos comunes de beneficio mutuo entre los proveedores, productores y distribuidores para generar redes productivas. Para esto es clave la participación en redes productivas y la alianza estratégica con los proveedores.

- Identificación y conocimiento de los grupos de interés: se refiere al conocimiento de las expectativas, opiniones y motivaciones de las personas, grupos o instituciones que afectan o son afectados por las actividades de la empresa. Estos grupos pueden ser de orden interno o externo al funcionamiento de la organización, su nivel de vinculación depende de la atención prestada y los mecanismos de comunicación abiertos. Es importante conocer cuáles son los stakeholders que tienen influencia en el desarrollo de la organización.

3. Dimensión ambiental de la sostenibilidad empresarial

Se refiere, según la Global Reporting Initiative (ob. cit.) y Epstein (ob. cit), a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. La formulación de estrategias para la protección del medio ambiente, el uso racional de la energía y la implementación de protocolos de ahorro energético en el proceso productivo, forman parte de las medidas conservacionistas que una empresa responsable debe aplicar.

Entonces, la sostenibilidad ambiental viene a ser la compatibilidad entre la actividad que realiza la empresa con la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación del medio ambiente. Incluye un análisis de los impactos derivados en términos de flujos, consumo de recursos de difícil renovación, así como en términos de generación de residuos y emisiones

La GRI (ob. cit.), mide los indicadores ambientales empresariales considerando el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, del desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes tales como, los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios, incluye además materiales, energía, agua, emisiones, vertidos y residuos. La atención de los aspectos ambientales se evidencia a través de los siguientes indicadores:

- Políticas de protección ambiental: son lineamientos de carácter preventivo que orientan las prácticas de la empresa con sentido conservacionista del medio ambiente, cuya intención es minimizar el impacto de la acción productiva sobre los ecosistemas, estas políticas deben ser de tipo permanente y altamente divulgadas en todos los niveles de la organización. Además, de ser requisito de ley en la mayoría de los países, representa también una forma consciente de asumir la vulnerabilidad del medio ambiente a las acciones en ocasiones devastadoras que genera la producción. La política ambiental de la empresa debe contener fines y propósitos, así como los medios para lograrlo,

También implica una protección de la empresa en cuanto a los cambios del medio ambiente y las contingencias que este puede generar. Por esto, la empresa debe definir claramente su política ambiental, su estrategia de cambio climático y los tipos de estrategia para la conservación de la biodiversidad. Este indicador se diagnostica considerando los siguientes sub-indicadores:

- Uso racional de la energía: viene a ser la utilización racional, con criterio de escasez de la energía eléctrica, lo que implica acciones concretas para la generación de fuentes alternativas, así como el ahorro en el consumo. La sostenibilidad como concepto aprecia la existencia de la

energía como un bien escaso el cual debe ser utilizado con un propósito definido en beneficio de la producción, sin desperdicios ni uso excesivo.

El manejo sostenible de la energía requiere de un alto compromiso a nivel gerencial para ejecutar acciones en esta materia; tanto comunicacional como tecnológica, para promover la concienciación sobre el uso racional y eficiente de la energía en todos los niveles de la empresa. Para ello, se debe diversificar el tipo de energía eléctrica utilizada y la aplicación de políticas para el uso eficiente de la misma.

- Manejo de las emisiones, vertidos y residuos: es un protocolo normativo, implementado por la empresa para el manejo seguro de los residuos o salidas del proceso productivo, con la intención de minimizar su efecto negativo en el ambiente. En este condicionante, debe estar incluido las exigencias de orden legal que cada legislación impone para el manejo prudente de las emisiones industriales, las cuales por lo general se alistan con las exigencias de la sustentabilidad ambiental de los protocolos internacionales. Las principales acciones deben estar dirigidas al manejo de las emisiones atmosféricas, el manejo de la emisión de aguas residuales y al manejo de las emisiones de residuos tóxicos.
- Políticas para la conservación del suelo: son lineamientos de carácter permanente para garantizar el uso sustentable del suelo como recurso productivo elemental. El principal daño que la producción ocasiona al suelo tiene que ver con la erosión, el desgaste y la contaminación del mismo. Para preservar este ecosistema se debe implementar políticas preventivas contra la erosión y los derrumbes, análisis del suelo, así como la preparación de la tierra para la producción.

- Tratamiento y uso racional del agua: representada por el conjunto de gestiones específicas que realiza la empresa para garantizar el uso eficiente sin desperdicio de la principal fuente de vida y elemento indispensable para la producción como es el agua. Estableciendo para ello, las condiciones de higiene y salubridad al extraer, a través de diversos procesos, las sustancias adquiridas por el agua de forma natural o como consecuencia de los usos previos vertidos, e incluye además en el plano agroindustrial, la utilización de un sistema de riego altamente eficiente para minimizar el desperdicio.
- Manejo de los desechos: es un sistema normativo implementado por la empresa para el manejo seguro de los desechos originados por el proceso productivo, los cuales tienen como referente las leyes vigentes para el manejo de los mismos. Al considerar la producción como un sistema abierto de entrada, modificación y salida de materia prima, se hace evidente que los desechos son elementos recurrentes con los que la empresa debe lidiar, puesto que uno de los principales problemas de la industria son los subproductos que se generan, su adecuado manejo y aprovecharlos al máximo. Muchas empresas destinan fondos para poder desarrollar nuevos equipos y técnicas para no desperdiciar la gran cantidad de residuos.

De allí, que la organización sostenible determine toda una serie de mecanismos responsables para disponer de forma controlada y con uso alterno los desechos derivados de la acción productiva. El manejo óptimo de los desechos se evidencia en las prácticas de desechos de la empresa y en la presencia y tratamiento de los desechos tóxicos.

- Diseño y embalaje ecológico de los productos: es una estrategia de marketing para la venta y posicionamiento

to de mercado, que integra elementos ecológicos en el diseño y el embalaje de los productos, para incentivar el consumo del bien, generar afinidades y crear conciencia conservacionista en los clientes. Considerando para ello el tipo de material utilizado y la información sobre las prácticas orgánicas en los empaques. Un adecuado sistema de empaque permite mayor calidad, mayor cantidad de producto disponible (menos pérdida), lo que representará mejor precio de compra del producto respectivo.

TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Para comprender el alcance e impacto de la sostenibilidad empresarial es importante conocer la teoría de los grupos de interés, ya que los resultados de una organización deben satisfacer las necesidades de los públicos que están conectados a ésta, que interactúan con ella; dado que, si no, la continuidad a largo plazo no será sostenible. Según el Instituto social y ético de Accountability AA 1000, los *stakeholders* son individuos o grupos que afectan o son afectados por una organización y sus actividades. Igualmente, los describe Freeman (1984). Para él los grupos de interés son aquellos que pueden afectar o pueden ser afectados por los objetivos de una organización.

Lo afirman Nattress y Altamore (2002), al indicar que la capacidad de establecer sociedades y diálogo con diferentes grupos sociales, define hoy entre el 75% y el 90% del valor de la empresa. Terrenos, maquinarias y edificios corresponde a un máximo de 25%. Por lo tanto, debe imperar una relación de diálogo proactivo, de reconocimiento mutuo que garantice un enfoque integral de atención y vinculación.

Según Krick (2006), no hay una lista genérica de stakeholders por empresas, ni siquiera para una sola, debiéndose actualizar con el tiempo dado que son cambiantes. Los grupos e individuos afectados y que afecten a las organizaciones dependen principalmente de la actividad que desarrollan y la ubicación geográfica. Las estrategias de negocio deben contextualizar cuáles son estos grupos particulares que exigen y merecen atención por parte de la gerencia de las unidades productivas. Para efectos generales, este autor los identifica como:

- Inversores/ Accionistas
- Entidades financieras
- Clientes y clientes potenciales
- Proveedores
- Empleados
- Administración pública
- O.N.G y grupos de presión
- Comunidades locales
- Competidores y asociados
- Comunidad académica y científica. Entre muchos otros.

Epstein (ob. cit.), advierte que como la organización escoja definir sus *stakeholders* es un determinante importante de cómo se consideran las relaciones con estos, en la toma de decisiones sobre sostenibilidad y de cómo se administran las reacciones. Así mismo, los ubica según el nivel de influencia en *stakeholders* centrales y marginales. Los primeros son los que son visibles y capaces de impactar las decisiones corporativas debido a su poder o legitimidad, mientras que los segundos o marginales están desconectados de la compañía a causa de que son remotos, débiles o actualmente desinteresados.

El mencionado autor, ha agrupado a los *stakeholders* en cuatro categorías:

Autorizadores: este grupo incluye al gobierno, las agencias reguladoras, los accionistas y la junta directiva. Estos tienen autoridad sobre las decisiones relacionadas con la sostenibilidad.

Socios de negocios: los empleados, proveedores, asociaciones de comercio y proveedores de servicios. Estos ayudan a alcanzar las metas de sostenibilidad.

Grupos de clientes: son los consumidores individuales, negocios, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales públicas.

Influencia externa: los miembros de la comunidad, medios de comunicación y defensores de asuntos.

En tal sentido, las relaciones con los *stakeholders* deben evolucionar con el tiempo.

Por lo general pasan por los siguientes estadios de vinculación:

- Conciencia: en esta etapa los diferentes públicos conocen que la compañía existe, por lo tanto, la empresa busca informarles, por diferentes medios, su misión, visión y los valores para que puedan ser apreciados.
- Conocimiento: los *stakeholders* han comenzado a entender lo que la compañía hace, sus valores, estrategias y misión. Durante esta etapa la organización desea ofrecer información para la toma de decisiones. Los clientes desean conocer cómo los productos de la empresa satisfacen sus necesidades, los empleados necesitan saber la estructura y los sistemas de la organización.
- Admiración: una vez que los *stakeholders* han tenido conocimiento sobre la compañía, se necesita desarrollar confianza y el compromiso, aspectos importantes para lograr el sentido de pertenencia con la organización.
- Acción: al superar las etapas anteriores, la compañía está en el momento de realizar acciones para colaborar con los *stakeholders*. Los clientes refieren negocios, los inversionistas recomiendan la acción y los empleados están dispuestos a asumir mayor responsabilidad.

De tal manera que, para moverse hacia un entendimiento más completo de la sostenibilidad con la integración adicional de los problemas sociales y ambientales, dentro de la estrategia

central de negociación, se tienen que identificar los valores de la sostenibilidad y los *stakeholders* organizacionales. Continuando con Epstein (ob. cit.), las acciones que son necesarias implementar para ganar la confianza de los *stakeholders* parten del nivel de compromiso que la empresa asuma en relación a las múltiples necesidades que estos presentan. Para este caso, es importante la excelencia en el desempeño de la sostenibilidad, porque este desempeño impactará en las percepciones de los distintos públicos tengan acerca del riesgo, desempeño corporativo y las acciones futuras de la compañía.

Tal como es expuesto, existen varias vías de comunicación para comprometerse con los públicos de interés, para descubrir sus problemas, incertidumbres, vulnerabilidad y preocupaciones. Se recomiendan métodos de opinión tales como: manejo de grupos focalizados, encuestas de opinión, reuniones formales, entre otros. Cada método tiene su ventaja y dificultad, sin embargo, permiten una mayor conexión.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La planificación estratégica constituye la primera fase del proceso de gerencia estratégica, definida por David (2013), como el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

Para Drucker (1971), citado por David (ob. cit.), la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa; es decir, plantear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta interrogante conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizarla en su totalidad, equilibrar los objetivos, las necesidades actuales con las necesidades futuras para distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

A tal fin, David (ob. cit.), presenta las etapas de la gerencia estratégica:

- La formulación de la estrategia: incluye la creación de una visión, misión y valores, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa nueva.

- La implantación de la estrategia: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos, de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura para su apoyo, creación de una estructura de organización eficaz, orientación de las actividades de mercadotecnia, preparación de presupuestos, creación y la utilización de sistemas de información, así como la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica; lo que significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

- La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; la evaluación es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: (a) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; (b) la medición del rendimiento, y (c) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia

es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica. De allí que, una organización gerenciada sobre la base de un enfoque estratégico tiene una alta probabilidad del logro de los objetivos a partir de la formulación de la misión, visión y valores de la organización, que se construyen de la autopercepción que ésta tenga con respecto a su posición en el mercado, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Según Olcese (ob. cit.), con esta perspectiva es como se debe implementar la sostenibilidad empresarial, es decir dentro de un plan coherente que delimite y ponga en práctica las estrategias que los niveles medios, bajos y superiores de la estructura organizacional deben aplicar para que los objetivos sostenibles sean ostensibles para todos los *stakeholders*.

SAM Research Sustainability Asser Management Researd (ob. cit.) confirma la importancia que tiene la elaboración y aplicación de un plan estratégico gerencia de sostenibilidad empresarial. Según refieren, el plan estratégico permite a la empresa evaluar su desempeño en función de los objetivos de sostenibilidad planteados, además orienta la actuación de los empleados en cuanto al compromiso estratégico que implica para la empresa.

De allí que, las estrategias de sostenibilidad que implementen las empresas deben ser respaldadas con planificación y control estratégico por parte de la administración, así como la medición del desempeño y sistemas de recompensas apropiados, para estimular la participación de los empleados. En este sentido, y guiados por Olcese (ob. cit.) la propuesta de un plan estratégico gerencial de sostenibilidad empresarial debe incluir; además de los aspectos teóricos metodológicos que plantea la gerencia estratégica, en cuanto a la elaboración de la misión, la visión, los valores y del análisis de matrices; en cada aspecto el recurrente objetivo de la sostenibilidad y sus dimensiones en lo social, económico y ambiental.

Para ello, la sostenibilidad debe ser un elemento orientador de la misión, la visión, la cultura y los valores de la organización. El autor lo refiere como un eje transversal, que debe penetrar en todos los niveles. Para que este proceso sea exitoso la administración debe integrar la sostenibilidad en las decisiones estratégicas y operacionales con un modelo que abarque todos los elementos de la gestión.

Tal como se plantea, sería la sostenibilidad empresarial el objetivo supremo del plan estratégico, lograr en cada dimensión las metas y objetivos específicos, definidos como propósitos, cuantificados como indicadores de gestión sostenible los que determinen la adaptabilidad y evaluación del plan estratégico gerencial. Como se observa, la sostenibilidad empresarial como enfoque, requiere de los elementos teóricos y prácticos de los que dispone la gerencia estratégica para su exitosa implementación, sino, como lo expresa Olcese (ob. cit.), el solo incurrir en prácticas aisladas en una de las dimensiones de la sostenibilidad, no hace a una empresa sustentable, ni hace que sus esfuerzos serán significativos o de impacto.

Es necesario dimensionar y clasificar las operaciones de la empresa como un todo para que la sostenibilidad se articule en todas las redes de decisiones y acciones que a diario se llevan a

cabo, interconectando las diferentes áreas de manera que operen mancomunadamente para el logro de la visión y misión organizacional.

SINOPSIS DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS QUE CONFORMAN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

En el Cuadro 2, se exponen los elementos teóricos que han sido extraídos de cada interpretación expuesta en estos referentes teóricos por parte de las diversas fuentes consultadas, con la intención de facilitar la comprensión sobre la sostenibilidad empresarial, para mostrar de forma más expresa las coincidencias y divergencias encontradas en el análisis teórico realizado. En el mismo se muestran los autores agrupados según la concurrencia del concepto sobre sostenibilidad empresarial.

Lo expresado por los autores permite extraer algunos elementos fundamentales, como son: la sostenibilidad como nuevo enfoque para hacer negocios; inclusión social; optimización de los recursos naturales y reducción del impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa; responsabilidad social; auditabilidad, integración de lo social, económico y ambiental como ejes interrelacionados e integrados para el logro de la visión organizacional.

A lo planteado debe agregarse, que la sostenibilidad empresarial se presenta como expresión de las aspiraciones de la sociedad contemporánea postmoderna en la cual el reconocimiento de los derechos humanos, de igualdad y diversidad son causas de lucha colectiva, así mismo la promoción de la complementariedad y el reconocimiento del otro como actor social de primer orden. Esto evidencia que la sostenibilidad no es más que el reconocimiento del hecho de que en la empresa también es un micro cosmo social.

Cuadro 2. *Elementos Teóricos que fundamentan la Sostenibilidad Empresarial.*

Autores	Elementos teóricos que conforman la sostenibilidad empresarial
OIT (ob. cit.) Organización de las Naciones Unidas (1999)	Fomento de la responsabilidad social de las empresas de modo que estas puedan contribuir a la solución de los desafíos que exige el desarrollo de la sociedad contemporánea fundamentado en los principios de apoyo y respecto a los derechos humanos, respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva, eliminación de trabajo forzoso, no discriminación al empleo y la ocupación, apoyo preventivo a los problemas ambientales, promoción de la responsabilidad ambiental, uso de tecnología inofensiva para el medio ambiente, no corrupción.
Brundtland (ob. cit.), Serian (2009),	Proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras, generando una estrategia de desarrollo a largo plazo que no tenga impacto negativo en el ambiente global, la sociedad o la economía
Pinkham (ob. cit.) Cruz (ob. cit.)	Integración de los impactos corporativos de carácter social, ambiental y económico en las decisiones diarias de las empresas.
Rodríguez (ob. cit.)	Gestión que busca mejorar continuamente la forma de operar y producir productos; integrando actividades diarias de planificación y estrategias en los objetivos económicos, medio ambientales y sociales.
<u>CEGESTI</u> (ob. cit.)	Enfoque de gestión empresarial que busca desarrollar en las organizaciones la capacidad de “re” descubrir el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales.

Autores	Elementos teóricos que conforman la sostenibilidad empresarial
Elkington (ob. cit.)	Elementos de responsabilidad social y ciudadanía corporativa, junto con administración mejorada de los impactos corporativos sociales y ambientales, así como el compromiso de los diferentes actores.
Etkin (ob. cit.), Gardner (ob. cit.)	Práctica de principios compartidos orientada a motivar a los integrantes de la empresa para que coordinen sus esfuerzos y desarrollen nuevas ideas para el crecimiento conjunto, bajo término de relación laboral que refleja voluntad e iniciativa para mejorar sus ambientes de trabajo, y también porque la sociedad considera que cumple con su misión y también resuelve demandas y necesidades propias de la sociedad, sin convertirse en un problema con el medio ambiente.
Wisner (ob. cit.), Parker (ob. cit.) Epstein y Roy (2009)	Balance entre progreso económico a largo plazo, responsabilidad social y ambiental, sustentado en los principios de ética, gobierno corporativo, transparencia, relaciones de negocio, retorno financiero, participación de la comunidad-desarrollo económico, valores de los productos y servicios, prácticas de empleo, protección del ambiente
SAM Research Sustainability Assessment Management Research (ob. cit.)	Práctica de gestión de gobierno corporativo a través de indicadores de desempeño económico, ambiental y social que incluye manejo de riesgo, cumplimiento y manejo de relaciones con los clientes, manejo de riesgo de precios, oportunidades de mercado, sistema de medición de indicadores, política y manejo ambiental, ecoeficiencia operacional, estrategia de cambio climático, desempeño ambiental avanzado, biodiversidad, indicadores de prácticas laborales favorables, desarrollo del capital humano, atracción y retención de talentos, ciudadanía cooperativa, filantropía y compromiso con los grupos de interés, salud ocupacional y seguridad social.

Autores	Elementos teóricos que conforman la sostenibilidad empresarial
Global Reporting Initiative (ob. cit.)	Estructura de poder corporativo que permite de manera transparente, que su actividad económica impacte de manera positiva su entorno social y medio ambiente generando condiciones de auditabilidad económica a través de los indicadores desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, y en lo ambiental: utilización de materiales, uso de la energía, uso del agua, protección de la biodiversidad, emisiones vertidos y residuos. En lo social: empleo, relación empresa –trabajador, salud y seguridad en el trabajo. Formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades.

Fuente: Elaboración propia de la autora con base a los autores señalados

CAPÍTULO III
MODELO TEÓRICO GERENCIAL ESTRATÉGICO
DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL PARA EL
SECTOR AGROINDUSTRIAL
(MOTEGESE)

JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

En América Latina, uno de los problemas para medir la sostenibilidad empresarial es la falta de información y de una metodología que permita la revisión periódica de las actividades de las empresas, especialmente las relacionadas con los aspectos sociales y el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, esta aparente debilidad no las exonera del compromiso que tienen con la sociedad a nivel legal, ético y moral en la preservación de la calidad de vida de las personas y su hábitat.

La empresa como entidad que opera en un espacio geográfico definido debe asumir un rol de ciudadano de primer orden, obligada a estar en la vanguardia de los cambios que exige el entorno; no puede ni debe eludir bajo argumentos subterfugios su responsabilidad ante la sociedad, pues sería desconocer la íntima relación que existe entre las dinámicas sociales y los ajustes organizacionales. El desconocimiento por parte de las empresas de las aspiraciones globales las coloca en extremo riesgo, pues tarde o temprano la demanda del colectivo sobrepasará sus estructuras formales rígidas, así como su supervivencia en el tiempo.

Por todo lo indicado, la incorporación de la gerencia en la construcción del desarrollo sustentable es de beneficio mutuo tanto para la organización como para la sociedad. Markus Laubscher, Director de Sostenibilidad de Philips, (citado por El Mundo, 2016), afirma que *la sostenibilidad ha dejado de ser un coste añadido para convertirse en un valor añadido*, y asegura que para que una empresa sea sostenible en el tiempo debe incorporar la circularidad al ADN de la compañía, en la cual, la economía y la ecología se dan la mano en un modelo con el que todos salen ganando, es

decir, lo que es rentable para la empresa, es bueno para el planeta, y viceversa.

Entonces, la construcción de un modelo gerencial basado en la sostenibilidad empresarial que incluya elementos particulares de una realidad específica, es decir la del sector agroindustrial, estudiada de manera metódica y rigurosa, en la que se explica la visión ontológica y epistemológica, por la cual se aplicó un método determinado, que derivó en la obtención de unos resultados, representa un gran aporte para el avance de la ciencia pero sobre todo constituye una guía de acción e información para quienes tienen la responsabilidad de dirigir, de manera acertada, a las empresas del sector analizado.

Esto, si se considera que el pensamiento gerencial se encuentra, hoy, en un camino lleno de muchas bifurcaciones como consecuencia de las grandes y continuas transformaciones que se han ido gestando en la sociedad en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, entre otros. Cada bifurcación involucra una serie de aspectos interconectados que el gerente debe acometer para llegar a ese camino deseado, que no es más que tener una organización cónsona con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y por ende complejo por su carácter multidimensional.

Es así como la gerencia se encuentra ante grandes desafíos que la impulsan a revisar y repensar no solo sus propios fundamentos, sino también la manera cómo abordarlos. Por consiguiente, el gerente, como elemento direccional de las organizaciones, en su carácter de líder, debe reflexionar en cómo hacerlo, es decir cómo incorporar nuevos enfoques y desechar aquellos que no genera valor a la organización.

Desde esa perspectiva el MOTEGESE, se constituye en una herramienta de valiosa utilidad para informar y orientar a la gerencia de las empresas agroindustriales sobre los elementos generales y específicos de la sostenibilidad empresarial, pero además es una

guía práctica y didáctica para construir su propio plan estratégico gerencial de sostenibilidad. Asimismo, les permite experimentar desde sus fortalezas y debilidades, la posibilidad de proyectarse en el tiempo como una organización útil social y ecológicamente, que prioriza decisiones y acciones en función de objetivos trascendentales tanto internos como externos.

Esto coadyuvaría a elevar la conciencia productiva nacional y generar una nueva visión de negocio para el empresariado, en donde nuevos nichos de mercado puedan ser atendidos como compensación de las mejores prácticas sociales, económicas y ambientales.

Cabe destacar, que el MOTEGESE fue expuesto a un proceso de evaluación riguroso por parte de expertos que afirmaron su validez a través de las observaciones y opiniones emitidas, cuestión que reafirma la capacidad transformadora del Modelo una vez que pueda ser ejecutado por la agroindustria. En este aspecto se resaltó la coherencia interna entre el objetivo del Modelo y los indicadores y sub-indicadores de la sostenibilidad empresarial, así como la relevancia y claridad del contenido teórico y práctico.

El MOTEGESE constituye una herramienta de innovación y orientación en la gestión organizacional para las empresas del sector agroindustrial, pues es una guía, una representación estratégica y argumentativa de la interconexión de los elementos intervinientes agrupados por indicadores relacionados con un fin o propósito. No obstante, el modelo por sí mismo no basta para la dirección efectiva, por lo que su aplicación creativa y la combinación acertada e integrativa de los elementos que lo conforman, es el secreto del éxito.

OBJETIVO DEL MOTEGESE

Proponer un conjunto de elementos teóricos conceptuales y prácticos que le permitan a las empresas del sector agroindustrial

construir y aplicar un plan estratégico gerencial cuyo elemento direccionador sea la sostenibilidad empresarial en sus distintas dimensiones, a partir del diagnóstico y análisis de su realidad interna y externa.

PERSPECTIVA ONTOLÓGICA-EPISTEMOLÓGICA DEL MOTEGESE

Para abordar la perspectiva ontológica-epistemológica del MOTEGESE es importante comprender la evolución del pensamiento gerencial, y cómo se ha ido generando el conocimiento en esta área de la ciencia. Resulta conveniente ubicar las diferentes teorías y enfoques gerenciales (administrativas), en los momentos históricos de la modernidad y postmodernidad, por ser estos períodos históricos, referentes de importantes transformaciones científicas en las distintas disciplinas. Se ha de resaltar, que la evolución histórica de las organizaciones venezolanas responde básicamente a los conceptos gerenciales emitidos en el resto del mundo, aun cuando su aplicación haya sido algo tardía.

Pensamiento Gerencial en la Modernidad

Al ubicar históricamente el pensamiento moderno, se facilita la comprensión de la evolución de la filosofía gerencial de esa época a través de las teorías que surgieron, cuyos principios y postulados estuvieron enmarcados según los preceptos originarios del positivismo, en cuanto a la búsqueda del saber superior a través de la utilización del método científico para validar cualquier hallazgo que pudiera ser referido como universal. Se plantea también el desarrollo y la eficiencia organizacional como objetivo y una mayor productividad para cubrir la demanda mundial de bienes y servicios de una sociedad en expansión y consumista.

En este proceso resulta clave el desarrollo tecno científico para la producción en masa. En cuanto al modelo organizacional se fundamenta en el estructuralismo, en la división de las tareas, el orden jerárquico de la estructura organizacional, la eficiencia de los procesos, análisis de los grupos de trabajo entre otros. A continuación, se enumeran las referidas teorías:

1903 = Teoría de la Administración Científica.

1. 1909 = Teoría de la Burocracia.
2. 1916 = Teoría Clásica (organización formal).
3. 1932 = Teoría Relaciones Humanas (organización informal).
4. 1947 = Teoría Estructuralista.
5. 1951 = Teoría de Sistema.

Cada teoría ha aportado a la epistemología gerencial elementos que le han permitido conciliar y armonizar, en el devenir del tiempo, la relación empresa-trabajador- sociedad. Por lo extenso que representaría desarrollar cada una, para efecto de este informe se plantean los elementos fundamentales que caracterizan la filosofía gerencial de esa época.

Para Weber (1974) y Foucoult (1976), citados por Foirtune y López (1994), el orden civilizatorio moderno se organiza a imagen del militar. De allí que la filosofía gerencial, expresada en las organizaciones de esa época, se caracteriza, por crear y mantener organizaciones con las mismas tipologías:

1. Estructura organizacional: son organizaciones jerárquicas – piramidales cuya estructura vertical sigue líneas de mando horizontales a través de la departamentalización.
2. Organización del trabajo: la racionalización del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, a través de la división de las tareas y la especialización del trabajador,

forma técnica: manuales de procedimientos y métodos con estructuras formales de relaciones funcionales.

3. Ética de la obediencia: sobre la base de la primera característica, el ser humano, en este tipo de organización, no tiene otra alternativa que obedecer al superior.
4. Coordinadas masa-espacio-tiempo: el pensamiento moderno se basa en los postulados de Newton y Descartes, que describen al mundo regido por leyes.
5. Objetivo organizacional: búsqueda de la eficiencia.
6. Enfoque epistemológico: la racionalidad formal basada en el pensamiento cartesiano, se convierte en la única forma de conocer. La ciencia gerencial, al igual que otras disciplinas, se fundaría en el proceso de inducción a partir de los fenómenos del mundo visible y tangible.
7. Visión ontológica: este enfoque propone una ontología realista que afirma la existencia de una realidad única que es independiente de los intereses del observador, es decir una realidad objetiva, la cual funciona de acuerdo con leyes naturales e inmutables, muchas de las cuales toman la forma causa-efecto.

Los métodos y técnicas aplicables para resolver los problemas administrativos son la observación metódica y la medición. A través de los estudios de tiempo y movimiento se analizan la forma como realizan el trabajo los operarios para incrementar su eficiencia al reducir los errores y los desperdicios, así como los costos de producción, son los objetivos principales en este tipo de organización.

Pensamiento Gerencial en la Postmodernidad

Es así, como las diferentes corrientes del movimiento post-moderno aparecieron durante la segunda mitad del siglo XX. Para Carvoeira (2011), los avances tecnológicos producto de una sociedad de consumo basada en la generación del capital, han provocado una crisis del pensamiento debido al agotamiento del modelo gerencial de la modernidad fundamentado en estructuras rígidas, inflexibles e incapaces de dar repuestas a los cambios acelerados que generan las innovaciones de las tecnologías de investigación.

Las teorías y enfoques que se ubican en ese período de tiempo son:

1. 1953 = Enfoque socio-técnico (Administración de la tecnología).
2. 1954 = Teoría neoclásica.
3. 1957 = Teoría del comportamiento (estilos de administración).
4. 1962 = Desarrollo organizacional.
5. 1972 = Desarrollo situacional (contingencial).
6. 1980 = Enfoque estratégico
7. 1995= Teoría de la complejidad

Al igual que en la modernidad, se expondrán las categorías de análisis que permiten, desde la óptica de la investigadora, la comprensión de cómo se manifiesta la filosofía en la gestación y evolución de nuevas formas de organización empresarial:

1. Estructura organizacional: modelos más aplanados, convirtiendo a las organizaciones en sistemas de comunicación o redes de información, en las cuales las tareas se convierten en procesos o relaciones comunicativas.
2. Organización del trabajo: responde a la estructura organizacional. se romper con las coordenadas de control,

con las cuales se estructura la organización militar, para ir aplicando un modelo organizativo horizontal. Se integran a procesos flexibles, cambiantes, transitorios, contruidos y transformados a partir de la comunicación entre las personas.

3. Ética de la obediencia: al cambiar la estructura organizacional las personas tienen libertad de comunicación, es una ética de la comunicación.
4. Coordinadas masa-espacio-tiempo: Las coordenadas tiempo y espacio coinciden en una sola coordenada de tiempo-espacial, en la cual se da el movimiento sin desplazamiento, gracias a las telecomunicaciones
5. Objetivo organizacional: la eficacia y la eficiencia son objetivos fundamentales en las organizaciones postmodernas y la satisfacción de los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.
6. Enfoque epistemológico: no se pretende generar leyes universales, el conocimiento es transitorio y responde al desarrollo de la sociedad. Ahora lo más importante es la imaginación y no es la razón. La interconexión entre la gerencia con relación a las otras disciplinas es fundamental para poder comprender al hombre, como ente protagonista de los procesos organizacionales, en todas sus dimensiones por lo que priva el funcionalismo como modelo filosófico y el uso de diferentes perspectivas epistemológicas, con énfasis en los métodos cualitativos para comprender la realidad.

La ciencia es consecuencia de las nuevas exigencias sociales, pero sobretudo del avance alcanzado por las reflexiones epistemológicas sobre la forma como la ciencia; con el uso de múltiples métodos, aborda el objeto de estudio.

7. Visión ontológica: la realidad es compleja, cambiante, incierta y turbulenta. El mundo se caracteriza por ser más global, en constante transformación, basado no sólo en los fenómenos transnacionales, sino en la supremacía de la transmisibilidad de información en tiempo real. El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han fracturado prácticamente las barreras físicas entre los países, permitiendo el avance científico y tecnológico de manera vertiginosa.

Como parte de la evolución natural del conocimiento, para mediados del siglo XX, tal como lo plantean Vergara (2010) y Ruiz (2014), la globalización de los mercados, la diseminación de las tecnologías de la información y el desmantelamiento de las jerarquías, son los elementos esenciales de una nueva era económica caracterizada por sus fuentes principales de riqueza: el conocimiento y la comunicación; frente los tradicionales que han sido los recursos naturales y la mano de obra.

Para atender a un mundo globalizado y complejo se requiere, por lo tanto, del desarrollo de una epistemología al servicio del porvenir y devenir de las sociedades. La fragmentación disciplinar no encaja, es necesario la confluencia de las diferentes disciplinas y enfoques epistemológicos para abordar los fenómenos sociales, entre ellos, los gerenciales.

Surge así, la necesidad de darle un carácter transdisciplinario al abordaje de la epistemología gerencial, entendiendo por transdisciplinariedad, ir más allá no solo de la unidisciplinariedad, sino también de la multidisciplinariedad y de la inter-disciplinariedad, pues esa confluencia de disciplinas al interrelacionarse complejiza y generan una visión empresarial más integral.

La intención de generar una epistemología gerencial transdisciplinaria es la de superar la parcelación y fragmentación del conocimiento que reflejan las disciplinas particulares y su consiguiente hiperespecialización, debido a su incapacidad para com-

prender las complejas realidades del mundo actual, las cuales se distinguen, precisamente, por la multiplicidad de los nexos, de las relaciones y de las interconexiones que las constituyen.

El MOTEGESE, como propuesta gerencial no puede estar al margen de la concepción que se tiene para generar conocimiento y teoría en las ciencias gerenciales, ni de la concepción teórica de la sostenibilidad empresarial expuesta en los Capítulos anteriores de este informe de investigación, por lo tanto se ubica en la perspectiva ontológica que caracteriza esta época postmoderna, a partir de la cual la realidad es compleja, cambiante, incierta, turbulenta, en constante transformación e inmersa en un mundo cada día más globalizado.

Se puede decir entonces, que lo complejo recupera el mundo empírico, la incertidumbre, la incapacidad de lograr la certeza, de formular leyes, de concebir un orden absoluto, aunque no rechaza, de ninguna manera, el orden y el determinismo, pero los sabe insuficientes. Plantean Morin (ob. cit.) y Guédez (2006), la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, contradicciones, conflictos, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En este sentido, la complejidad siempre está relacionada con lo impredecible, lo imaginable, sabe que no se puede programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción.

Por lo tanto, esta visión ontológica de la realidad, se tiene que alinear con la visión epistemológica y viceversa. De allí, que la posición epistémica que soporta el MOTEGESE trata de superar las limitaciones del reduccionismo materialista, imprimiendo a las nuevas búsquedas una dirección hacia lo holístico. La holística, deriva del holismo que es una doctrina filosófica contemporánea, procede del griego holos que significa todo, integro, por lo tanto, es un adjetivo que se refiere al conjunto, al todo, en sus relaciones con sus partes, interrelación de todos los seres con el mundo.

Según Barrera (2005), la holística alude a la posición epistémica según la cual el conocimiento requerido es variado y complejo, por lo que ha de apreciarse de una manera amplia, interdisciplinaria y transdisciplinaria, en el contexto en el cual se origina. Y, corresponde a la manera de acercarse o de entender una realidad específica, para debe ser interpretada desde diferentes perspectivas para proporcionar una mayor comprensión del fenómeno en cuestión. Hurtado (2000) señala que la holística es una integración de corrientes, posturas, teorías o paradigmas, la cual permite a través del sintagma aproximarse a los eventos de manera integrativa.

El MOTEGESE integra las partes componentes de un todo o sistema, considerando que existen propiedades emergentes de las totalidades que sólo se manifiestan en la interrelación de las partes e interconectadas con un contexto, en donde el estudio e impacto de lo ambiental es considerado un eje fundamental para el logro de la sostenibilidad. Las tres dimensiones, lo social, económico y ambiental están interconectadas e integradas a un plan estratégico gerencial de sostenibilidad empresarial que responde a la misión y visión de las organizaciones en correspondencia con el contexto. También, se considera la importancia de los diferentes grupos de interés para el logro de la sostenibilidad y su participación en el proceso, estableciendo una relación dialógica entre el objeto de estudio y los sujetos intervinientes.

Es así, como el MOTEGESE exige la participación de una serie de elementos entre los cuales están el conocimiento y las capacidades para abordar la complejidad de los recursos y procesos organizacionales, pues la complejidad misma de la realidad organizacional que ha sido estudiada aparece, como señala Morín (ob. cit.), ante la existencia de un polo lógico y uno empírico, los cuales desencadenan dificultades lógicas y dificultades empíricas.

ASPECTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN AL MOTEGESE

Sostenibilidad Empresarial. Una Aproximación Conceptual

Luego de la revisión teórica realizada, y partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que, si bien el término de sostenibilidad empresarial no tiene una conceptualización única que pueda ser tomada como referente absoluto, si existen una serie de coincidencias y consensos en cuanto a su interpretación y los elementos que teóricamente lo componen con las variaciones propias del sector productivo, el tamaño de la empresa y el entorno social al que se haga referencia.

Por otra parte, es importante resaltar el hecho de que la sostenibilidad empresarial sea una derivación directa de la teoría del desarrollo sustentable, permite enlazar los aspectos más importantes de este concepto a las dimensiones y aspiraciones de la sustentabilidad, todo ello adecuado a las ciencias gerenciales y sus paradigmas.

Al considerar lo anteriormente planteado, en los próximos párrafos se realizará una conceptualización sobre la sostenibilidad empresarial en el sector agroindustrial, que será la guía del MOTEGESE. Para ello se utilizará la técnica del análisis nomotético, a través de la construcción de una matriz siguiendo el método utilizado por Hernández (2009); cuya finalidad es revelar las convergencias y divergencias de las unidades de significado interpretadas en relación al fenómeno de estudio. La investigadora a través de esta técnica extrajo las diferencias y semejanzas entre las dimensiones,

apoyadas en el sustento teórico, códigos y normas, lo que constituye una aproximación a la representación social.

Para la construcción de la matriz nomotética se parte de las concepciones de los autores, se determinan las convergencias entre ellos, a las convergencias se le establece la unidad de significado, y por último se ubica en la dimensión que corresponde. Esto reviste gran importancia, ya que permite elaborar una aproximación conceptual del fenómeno en estudio, derivado de la opinión o visión que sobre éste tienen los autores, tal como lo plantea Hernández (ob. cit.). En el Cuadro 3, se muestra el resultado del análisis.

Cuadro 3. *Matriz nomotética de la sostenibilidad empresarial*

Autores	Unidad de significado	Elemento
Brundtland (ob. cit.), Sexian (2009), Luzardo y Nuñez (2011)	Responsabilidad transgeneracional en el uso de los recursos naturales	Responsabilidad transgeneracional Sostenibilidad ambiental Visión
Elkingtn (ob. cit.)	Gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales.	Sostenibilidad social Sostenibilidad económica Sostenibilidad ambiental

Autores	Unidad de significado	Elemento
SAM Research Sustainability Asser Management Researd (ob. cit.)	Gestión de desempeño económico, ambiental y social a través de indicadores de sostenibilidad.	Sostenibilidad social Sostenibilidad económica Sostenibilidad ambiental Indicadores de sostenibilidad
OIT (ob. cit.) Organización de las Naciones Unidas (ob. cit.) Elkingtn (ob. cit.)	Responsabilidad social con base a valores universales	Sostenibilidad social Visión Valores organizacionales
Wisner (ob. cit.), Parker (ob. cit.) Epstein y Roy (ob. cit.)	Permanencia a largo plazo en el mercado a través de indicadores de sostenibilidad social, económica y ambiental.	Sostenibilidad social Sostenibilidad económica Sostenibilidad ambiental Principios y valores
Cegesti (ob. cit.)	Formulación de estrategias para la sostenibilidad empresarial.	Plan de Desarrollo Sostenible Empresarial (PDSE)
Pinkham (ob. cit.) Cruz (ob. cit.)	Gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales	Sostenibilidad social Sostenibilidad económica Sostenibilidad ambiental
Rodríguez (ob. cit.)	Formulación de estrategias para la sostenibilidad empresarial	Plan de Desarrollo Sostenible Empresarial (PDSE)

Autores	Unidad de significado	Elemento
Etkin (ob. cit.), Gardner (ob. cit.)	Desarrollo del talento humano y conservación ambiental.	Sostenibilidad social Sostenibilidad ambiental
Global Reporting Initiative (ob. cit.)	Gestión de desempeño económico, ambiental y social a través de indicadores de sostenibilidad.	Sostenibilidad social Sostenibilidad económica Sostenibilidad ambiental Indicadores de sostenibilidad

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los autores citados.

La mayoría de los autores consultados en la revisión teórica, coinciden en la necesidad de que la empresa asuma una postura proactiva en la minimización de los impactos que generan las actividades de producción en su entorno social, económico y ambiental, sin embargo algunos hacen mayor énfasis en la responsabilidad social y medioambiental, obviando la importancia que, para la permanencia de la empresa en el mercado, tiene la rentabilidad y otros aspectos relacionados con el manejo económico y financiero de la misma. Por lo tanto, en este modelo, se asume la sostenibilidad atendiendo los aspectos determinantes que integran cada dimensión, sin privilegiar alguno.

En primer lugar, es necesario observar la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva integral, holística y transdisciplinar considerando las dimensiones que la integran, pues se trata de realizar un concepto de sostenibilidad empresarial en su totalidad e integralidad. Igualmente se conceptualiza la sostenibilidad empresarial a partir de los aportes de los diferentes autores, pero se

considera también los principios de sostenibilidad de organismos multilaterales tanto de auditabilidad como de alcance global, ya explicados en la II parte de este libro.

También se toma en cuenta las particularidades de las empresas agroindustriales estudiadas para construir una aproximación conceptual de la sostenibilidad que sea pertinente con este sector. Posteriormente, y considerando los resultados de la investigación se identifican y define las dimensiones, indicadores y sub-indicadores que puedan ser utilizadas por la empresa para analizar y auditar sus prácticas de sostenibilidad.

Una vez aclarado los criterios con los cuales se realiza la conceptualización de la sostenibilidad empresarial para el sector agroindustrial, se presenta la concepción que tiene la investigadora de la misma: es un enfoque de negocio para el desarrollo de las actividades de la empresa en la que se promueve la inclusión social, la optimización en la utilización de los recursos naturales y se reduce el impacto de la acción productiva sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin comprometer la viabilidad económica y financiera de la misma, atendiendo la creación de valor agregado tanto para los accionistas como para los empleados, clientes, proveedores y comunidad en general. Todo ello incluido claramente en un plan estratégico gerencial de largo plazo que garantice la formulación de políticas coherentes para el logro de los objetivos sociales, económicos y ambientales.

Las dimensiones articuladas como elementos que componen la sostenibilidad empresarial permiten conceptualizarla como un proceso de cambio que puede ser conducido por ciertos principios, pero debe ser construido desde la empresa según su actividad y complejidad con base a un plan estratégico que incluya la sostenibilidad como valor fundamental de la acción gerencial.

La empresa, en todas sus áreas, departamentos y subsistemas, deberá incorporar políticas de largo alcance que direccionen

las prácticas cotidianas de los empleados, así como los procesos internos para lograr una máxima coherencia entre los intereses fundamentales de rentabilidad y negocio con los intereses sociales y ambientales, tanto de su público interno como externo.

Es entonces, una filosofía de gestión que incorpora valores organizacionales en la conducción de la empresa. Se trataría de una organización inteligente que asume de manera estratégica la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, consciente de su rol promotor en el desarrollo social, económico y ambiental de su entorno local, nacional y global.

Sostenibilidad Empresarial del Sector Agroindustrial

Para las empresas del sector agroindustrial implica la consideración y aplicación de políticas dirigidas a la conservación ambiental dado el contacto directo de sus actividades productivas con los elementos del medio ambiente, así como la garantía de la explotación y producción de la tierra para las futuras generaciones y la reivindicación de la labor de la gente del campo, como experiencia no sólo económica sino cultural, de libertad, de arraigo e identidad.

Por consiguiente, como lo expresa González (ob. cit.), la sustentabilidad del sector agroindustrial se evidencia en mantener una producción agrícola con los menores efectos sobre el ambiente, que asegure adecuadas ganancias y satisfaga, al mismo tiempo, las necesidades sociales de la población. Para ello, deben incorporar sistemas alternativos de producción agrícola en sintonía con el ambiente, ecológico, biológico, orgánico y biodinámico; asumiendo su rol estratégico en la seguridad alimentaria del país, su participación en el crecimiento económico nacional y en el mejoramiento

de la economía campesina, con una perspectiva de desarrollo hacia la sostenibilidad.

En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (ONU ob. cit.), plantea que el desarrollo sostenible busca aumentar la producción agrícola para asegurar que todas las personas tengan acceso a los alimentos que necesitan para mejorar su bienestar, de conformidad con sus aspiraciones y conservar los recursos ambientales y culturales de la sociedad. De igual manera, Ruiz (ob. cit.), presenta una serie de recomendaciones estratégicas para lograr una producción agroindustrial sostenible, estas son:

- La diversificación de las cosechas y la rotación de cultivos.
- La conservación del suelo y del agua
- La investigación y el uso de herbicidas, pesticidas y fertilizantes no químicos, que no dañen el equilibrio del suelo y permitan altos niveles de rendimiento.
- La utilización de técnicas que permiten reducir o eliminar el uso de combustibles fósiles.
- El uso de residuos y desechos dentro del sistema de producción alimentaria para reciclar los nutrientes minerales, a fin de evitar los fertilizantes químicos.
- La investigación y aplicación de técnicas agrícolas sostenibles, ecológicas y de bajos costos.
- La recuperación de aquellas prácticas agrícolas tradicionales que cumplan las condiciones anteriores.
- Métodos de producción y comercialización que tengan por objeto ofrecer alimentos frescos y de alta calidad.
- El tratamiento más humano de los animales.
- Programas educativos para informar y educar a los consumidores sobre los beneficios de los alimentos producidos orgánicamente.

- Medidas para lograr una mayor diversificación y flexibilidad en las decisiones sobre las explotaciones agrícolas y ganaderas.
- Mercados locales para que los agricultores puedan vender sus productos en la región.

Como se observa, una empresa agroindustrial sostenible es aquella que tiene la capacidad de realizar sus procesos con carácter ético frente a la salud humana y al aprovechamiento de los recursos naturales, teniendo como referente la sostenibilidad, el respeto y la preocupación por el ambiente dentro de un proceso referencial económico que les permita ser rentables y productivas atendiendo las exigencias y expectativas de sus stakeholders, aplicando procesos biotecnológicos para generar una adecuada transformación de los productos agropecuarios, garantizando la eficiencia económica y la calidad de los mismos.

La sostenibilidad en el sector agroindustrial está relacionada con el uso y manejo de los recursos naturales, en la selección de productos de origen agropecuario con criterios ecológicos, toxicológicos y nutricionales derivados de los subsectores de la agroindustria. Así como en la ejecución de proyectos productivos ecológicos de carácter agroindustrial, en la verificación de las condiciones de procesamiento de los diferentes productos, en la preservación de la biodiversidad y mantenimiento de la fertilidad del suelo y pureza de agua.

En general, las empresas agroindustriales sostenible buscan producir un cambio en el comportamiento y tendencia tanto en de filosofía de trabajo como en su actividad comercial. Se pretende, en síntesis, usar los recursos sin trastocar los mecanismos básicos del funcionamiento de la naturaleza, evitando generar daños al medio ambiente y la sobreutilización de recursos al mismo tiempo que se desarrolla un negocio rentable.

Las características que definen una empresa agroindustrial orientada al desarrollo sostenible son, entre otras:

1. Elabora la filosofía de gestión (visión, misión y valores), así como el Plan de Estratégico Gerencial, en los cuales se refleje el compromiso con la sostenibilidad
2. Su actividad económica tiene bajo impacto sobre el sistema ambiental.
3. Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos sus empleados.
4. Conoce y satisface las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
5. Usa los recursos eficientemente y promueve el reciclaje.
6. implementa tecnologías limpias y aplica técnicas para la restauración de los ecosistemas afectados.
7. Impulsa la autosuficiencia institucional.
8. Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.
9. Reduce la compra de productos que generen residuos, así como recicla y reutiliza los desechos sólidos, para lo cual se deben instalar basureros sellados.
10. Gestiona programas de soporte a la comunidad local, que facilite preservar los atractivos naturales y los valores culturales.
11. Promueve un plan de ahorro de energía y de agua que incluya la evaluación mensual del consumo, para ello puede ejecutar programas de capacitación del personal para un uso eficiente y una campaña de sensibilización sobre la importancia del ahorro.

Sostenibilidad Social del Sector Agroindustrial

En general, y después del análisis respectivo se puede concluir que los elementos que integran la sostenibilidad para el sector agroindustrial desde el punto de vista social están relacionados: con la atención de sus empleados en la relación de la empresa y el trabajador en cuanto a la garantía de empleo digno y bien remunerado, en el mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad industrial, en la evaluación y promoción permanente del desempeño, así como el cumplimiento de los aspectos legales que otorgan las leyes y los contratos colectivos a favor de los trabajadores.

Implica además el reconocimiento y respeto de los derechos humanos de no discriminación y la libre asociación. Todos estos indicadores de sostenibilidad están relacionados con el área o subsistema de recurso humano de la empresa, el cual debe incluir políticas de desarrollo del talento humano para crear un clima propicio para la integración del hombre en su rol productivo con los objetivos de la organización y su acción estratégica hacia la sostenibilidad.

Igualmente, el alcance social de la sostenibilidad va más allá de lo interno de la empresa e impacta de forma positiva al entorno inmediato de ésta, con la creación de empleo de calidad y con baja rotación para los grupos más vulnerables, en su relación y atención con los grupos sociales, ecológicos, deportivos, ONG, consejos comunales, así como los beneficios que pueda obtener la comunidad por estar localizada la empresa dentro de su espacio común. Estos compromisos particulares deben ser atendidos por los niveles gerenciales y se debe reflejar en las acciones cotidianas de sus trabajadores.

Lo social debe constituir un compromiso continuo de las empresas agroindustriales con ética y transparencia en su actuación y en la contribución al desarrollo social, enfocados en el mejora-

miento de la calidad de vida de su personal y sus familias, así como de la comunidad. Para ello, es imprescindible situar adecuadamente la relación de la empresa con la sociedad en la que está inserta, así como con el medio natural en la cual opera; la empresa es concebida, en ese sentido, como un microcosmos en el que los tres parámetros - crecimiento económico, cohesión social y preservación ambiental - son adecuadamente integrados. En ella, los tres vectores se conciben como mutuamente complementarios.

Por consiguiente, debe ser capaz, en primer lugar, de generar valor para sus clientes y accionistas con una perspectiva a largo plazo. Al mismo tiempo, reconoce que su principal activo son las personas que la forman, ya que de su creatividad y capacidad de innovación depende la competitividad de la misma. Con base a esa perspectiva, es que la empresa agroindustrial adquiere mayor relevancia por el impacto que genera a los sistemas sociales, con la incorporación de trabajadores capacitados, bien remunerados, dignificados en su medio ambiente de trabajo seguro, conscientes de su valía y de sus derechos.

Finalmente, la empresa se reconoce inmersa en la sociedad y participa de sus preocupaciones y valores por lo que genera relaciones con los diferentes públicos externos que son de su interés, generando mecanismo de comunicación e interacción que le permitan una mayor vinculación. Es crucial que la relación con los grupos de interés sea relevante y esté alineada con la estrategia de la empresa.

Como lo plantea Strandberg (2010), el desarrollo de compromisos con los grupos de interés puede conllevar beneficios, pero si se establecen con grupos equivocados o se plantean de manera errónea pueden llevar a un desaprovechamiento de los recursos y distraer a la organización de otras prioridades más urgentes. Por ello, es importante considerar los objetivos estratégicos de la empresa a la hora de plantearse por qué establecer una colaboración. Para efectos de este modelo, la sostenibilidad social de las

empresas agroindustriales se muestra a través de las siguientes subcategorías:

1. Relación empresa - trabajador: son las condiciones generales de trabajo, las cuales deben estar mediada, por políticas de atención y desarrollo del potencial humano, teniendo como base el cumplimiento de la normativa legal vigente que regula los derechos y condiciones en el trabajo, más los beneficios que se puedan otorgar a los empleados. Estas pueden ser: políticas de higiene y seguridad industria, de remuneración, desarrollo del capital humano, evaluación del desempeño, salud en el trabajo, entre otras.
2. Respeto a los derechos humanos: indicador que denota reconocimiento y valor del ser humano como centro de toda actividad social, política, cultural y económica, lo que prioriza su atención y respeto como persona diversa. Vienen a ser garantías universales que tiene el individuo como ser único y valorado, la empresa las reconoce a través de la no discriminación para el otorgamiento del empleo y la no contratación de infantes.
3. 3. Libre asociación y convención colectiva: es la reivindicación laboral que reconoce la libertad humana de asociarse, según sus fines y propósitos, para solicitar derechos específicos. Es la acción organizativa de los trabajadores para el logro de beneficios contractuales y la defensa de sus intereses, en particular cuando no reconocen un clima laboral favorable y se manifiesta a través de la participación de los trabajadores en asociaciones sindicales o gremiales y en la concertación de la convención colectiva.
4. 4. Relaciones con los grupos de interés: son los mecanismos de interrelación que genera la empresa para relacionarse con su entorno y los diversos públicos, son me-

dios, formas de comunicación que la empresa viabiliza para generar una comunicación que incluye la retroalimentación con los grupos que son afectados o afectan las actividades de la empresa, implica los mecanismos de vinculación creados y la presencia de contraloría social.

5. 5. Creación de empleo: se refiere a las condiciones generales de estabilidad y permanencia del empleo generado por parte de las empresas agroindustriales como un aporte a las condiciones socioeconómicas del entorno y estímulo a la productividad interna, revelándose en la rotación del empleo como en el tipo de empleo.

Sostenibilidad Económica del Sector Agroindustrial

Por otra parte, el aspecto económico de la sostenibilidad agroindustrial implica: la atención de los factores y procesos productivos con una racionalidad sustentable en la obtención de beneficios y ganancias compartidas para los accionistas, los trabajadores, proveedores y la comunidad. Incluye la producción y comercialización de productos frescos y de alta calidad, la eficiencia en el desempeño económico, así como el manejo de riesgo en los precios para ser competitivos.

El manejo económico sostenible debe generar un impacto económico positivo en el entorno a través de inversiones y donaciones a la comunidad. Así mismo, estimula la capacidad asociativa con redes productivas y alianzas estratégicas con proveedores de la zona con la intención de dinamizar la economía local. Abarca también el conocimiento por parte de la empresa de la realidad social y económica que le circunda para intervenir de manera proactiva, todo esto debe ser asumido por la gerencia tanto financiera como general.

La maximización de las utilidades de la empresa es tal vez el elemento más importante para la continuidad y permanencia de los negocios en el tiempo, no es posible asumir los valores ambientales y sociales de la sostenibilidad si la empresa no logra ser eficiente en el manejo de su rentabilidad, ni genera beneficio a sus accionistas.

Pero la visión económica de la sostenibilidad incluye la creación de valor económico para todos los involucrado en el hecho productivo y su entorno, se refiere al manejo eficiente de los recursos económicos y el retorno financiero, asumiendo los costos inherentes al desarrollo del personal, de la utilización de tecnologías con bajo impacto ambiental y el manejo de las relaciones con los stakeholders. La agroindustria moderna requiere un manejo económico eficiente que garantice su permanencia a largo plazo, aumentando su nivel de competitividad y capacidad productiva para responder a la demanda de bienes y servicios. La sostenibilidad económica de las empresas agroindustriales se observa a través de los siguientes aspectos:

1. Producción y comercialización de alimentos frescos y de alta calidad: es el proceso de producción basado en indicadores de calidad que garantiza la condición óptima del producto, según los estándares exigidos por organismos nacionales e internacionales que regulan la producción de alimentos para el consumo humano. Destaca por ser más relevantes: pruebas de durabilidad de los productos, pruebas de calidad y canales de distribución
2. Desempeño económico y financiero: es el conjunto de indicadores que develan el uso eficiente de los activos de la empresa, lo que permite que los ingresos obtenidos sean mayores que los costos operativos. En estos costos está incluido el pago de interés de deuda, costos ambientales, costos de capital humano, dividendos para los

accionistas y se mide a través de rentabilidad económica y financiera y el apalancamiento financiero.

3. Manejo de riesgo en los precios: estrategia empresarial destinada a disminuir el riesgo presente en la volatilidad de los precios de los productos agrícolas presionados por factores estacionales y exógenos de difícil predicción. Las de fundamental aplicación son: manejo de los precios y la creación de fondos de reserva para las fluctuaciones de los precios.
4. Acceso a incentivos fiscales: son beneficios otorgados por el Estado venezolano en ejercicio de su potestad tributaria, a través de los cuales pretende impulsar determinado sector, en este caso el agroindustrial, con el fin de mejorar su estructura productiva. Estos beneficios fiscales pueden provenir por: el sistema impositivo (exenciones y desgravaciones), regímenes aduaneros (aranceles y reintegros), vía subsidios o líneas de créditos planes para capacitar al personal, vía asesoría técnica o legal, así como de otras modalidades que considere pertinente el Estado a través de sus organismos.
5. Impacto económico indirecto: se refiere a la relación de beneficio mutuo entre la corporación y la comunidad, en el contexto y las necesidades de esa colectividad. Esta relación debe estar mediada por estrategias que permitan un impacto positivo, más allá de la acción productiva y la prestación de servicios, a través de inversiones y donaciones a la comunidad.
6. Capacidad asociativa: viene ser una perspectiva de negocio para ampliar la participación y penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas que permiten formular objetivos comunes de beneficio mutuo entre los proveedores productores y distribuidores para generar redes productivas a escala industrial. Sus principales pro-

piedades son la participación en redes productivas y la alianza estratégica con los proveedores.

7. Identificación y conocimiento de los grupos de interés: se refiere al conocimiento de las expectativas, opiniones y motivaciones de las personas, grupos o instituciones que afectan o son afectados por las actividades de la empresa, estos grupos pueden ser de orden interno o externo al funcionamiento de la organización y su nivel de vinculación depende

Sostenibilidad Ambiental del Sector Agroindustrial

En cuanto al componente ambiental, elemento de gran importancia para comprender la sostenibilidad en el sector agroindustrial, está relacionado con la eficiencia operativa y las medidas proactivas que implementa la empresa para reducir el impacto ambiental que generan sus actividades. En este sentido, se considera, la formulación de políticas y estrategias para la protección del medio ambiente, el uso racional de la energía, así como los protocolos de ahorro energético en el proceso productivo.

Por otra parte, se relaciona al control de las emisiones, los vertidos y los residuos producidos por los desechos operativos, la conservación del suelo manipulado directamente por la agroindustrial en el proceso de cosecha y post cosecha, así como la conservación y tratamiento de las aguas y sus afluentes. Igualmente, en el diseño de los productos, los cuales pueden incluir embalajes ecológicos que estimulen la conciencia conservacionista de los consumidores.

La gestión ambiental en las empresas es el resultado de una demanda, por demás necesaria, de la sociedad sobre los procesos y actividades organizacionales que impactan en forma negativa a la naturaleza; después de reconocer la estrecha dependencia entre la seguridad, el bienestar y la supervivencia de la humanidad con

el ambiente, se ha generado un movimiento global que incluye aspectos éticos, comunicacionales, legales y normativos para regular la reducción de desperdicios, la eficiencia en el uso de los recursos naturales, el manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño de los productos con la intención de disminuir el impacto ambiental, para de esa manera contribuir con la conservación del ecosistema.

Entonces, la sostenibilidad ambiental viene a ser la compatibilidad entre la actividad que realiza la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados en términos de flujos, consumo de recursos de difícil renovación, así como en términos de generación de residuos y emisiones.

En definitiva, la sostenibilidad ambiental de la agroindustria demanda la aplicación de programas preventivos de largo alcance para proteger los ecosistemas que puedan ser impactados como efecto del proceso productivo, para ello debe disponer dentro de sus sistemas operativos de todas las herramientas de control y seguimiento de cada una de las actividades formales e informales que pudieran considerarse contaminantes, lo que implica disponer de recurso financiero, tecnológico, logísticos y humanos en función de la política de conservación ambiental implementada.

Si bien la conservación ambiental está normada por una serie de disposiciones legales de carácter obligante para la agroindustria, es la acción proactiva, preventiva y reparadora con criterio de responsabilidad transgeneracional la que garantiza verdaderos resultados. Entre las acciones fundamentales que debe realizar la empresa para el logro de la sostenibilidad ambiental se consideran:

1. Política de protección ambiental: son lineamientos de carácter preventivo que orientan las prácticas de la empresa con sentido conservacionista del medio ambiente cuya

intención es minimizar el impacto de la acción productiva sobre los ecosistemas. Incluye las políticas ambientales aplicadas por la empresa, estrategia de cambio climático, estrategia para la conservación de la biodiversidad.

2. Uso racional de la energía: son lineamientos permanentes para la utilización racional y con criterio de escases de la energía eléctrica, lo que implica acciones concretas para la generación de fuentes alternativas de energía, así como el ahorro en el consumo. Para ello, la empresa debe diversificar el tipo de energía eléctrica utilizada y la aplicación de normas y políticas para el uso eficiente de la misma.
3. Manejo de emisiones, vertidos y residuos: es un protocolo normativo, implementado por la empresa agroindustriales para el manejo seguro de los residuos o salidas del proceso productivo, con la intención de minimizar su impacto en el ambiente. Las principales acciones deben estar dirigidas al manejo de las emisiones atmosféricas, emisión de aguas residuales y las emisiones de residuos tóxicos.
4. Conservación del suelo: son lineamientos de carácter permanente para garantizar el uso sustentable del suelo como recurso productivo elemental para la agricultura. Estas políticas están dirigidas a preservar ese ecosistema con acciones preventivas contra la erosión y los derrumbes, análisis del suelo y preparación de la tierra.
5. Tratamiento y uso racional del agua: representada por el conjunto de gestiones específicas que realiza la agroindustria para garantizar las condiciones de higiene y salubridad del agua, como elemento indispensable para la producción de bienes alimenticios, para ello debe extraer, a través de diversos procesos, las sustancias adquiridas por el agua de forma natural o como consecuencia de

los usos y previos vertidos, e incluye además en el plano agroindustrial, la utilización de un sistema de riego altamente eficiente para minimizar el desperdicio.

6. Manejo de los desechos: es un sistema normativo implementado por la empresa para el manejo seguro de los desechos originados por el proceso productivo, los cuales tienen como referente las leyes vigentes para el manejo de los mismos. Y se hará evidente a través de sus prácticas de desechos, así como la presencia y tratamiento de los desechos tóxicos.
7. Diseño y embalaje ecológico de los productos: es una estrategia de marketing para la venta y posicionamiento de mercado, que integra elementos ecológicos en el diseño y el embalaje de los productos, para incentivar el consumo del bien para generar afinidades y crear conciencia conservacionista de los clientes; considerando para ello el tipo de material utilizado y la información sobre las prácticas orgánicas en los empaques.

Representación Gráfica de la Sostenibilidad Empresarial para el Sector Agroindustrial

Para concluir, con la revisión teórica del Modelo, se presenta una representación en el Gráfico 2, para visualizar cómo pudiera estar articulada la sostenibilidad empresarial para el sector agroindustrial, tal como se observa. Este modelo gráfico surge a partir de las reflexiones del proceso de análisis efectuado a través de los indicadores y sub-indicadores de la sostenibilidad empresarial del sector agroindustrial. Además, de las bases teóricas y del estudio de la unidad de observación, a partir de allí se determinaron las prácticas o acciones aplicadas por las empresas para el logro del desarrollo sostenible.

Se visualiza que del Plan Estratégico Gerencial de Sostenibilidad Empresarial surge la filosofía de gestión constituida por la visión, misión y valores compartidos, factores primordiales para que las empresas agroindustriales se cohesionen en un solo protocolo de acción gerencial. Se identifican además los stakeholders o grupos de interés, tanto internos como externos. En el mismo, están expresados todos los elementos que configuran la sostenibilidad empresarial para el sector agroindustrial y los indicadores de gestión sostenible que deben ser atendidos por las empresas en cada dimensión y su articulación.

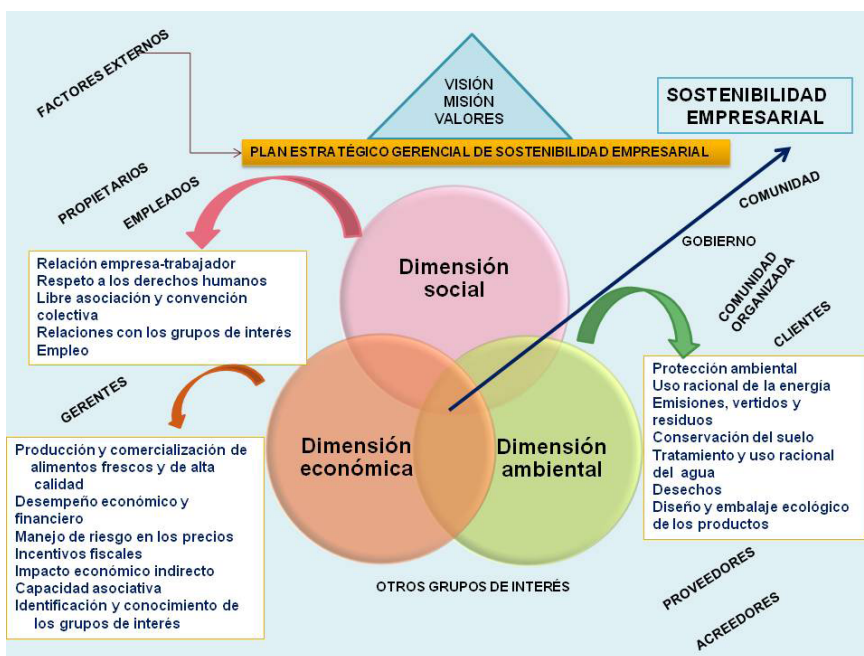


Gráfico 2. Modelo teórico gerencial de sostenibilidad empresarial para el sector agroindustrial (motege).

Es importante resaltar, como se ha planteado anteriormente, que la sostenibilidad es observada de forma multidimensional, en la cual las distintas áreas se entrelazan, configuran espacios de ac-

ción y decisión que deben ser atendidos con políticas coherentes, ya que para concretar la sostenibilidad social por ejemplo debe haber un esfuerzo de inversión económica, igualmente para desarrollar la sostenibilidad ambiental. En lo económico debe estar expresada la intensión social y ambiental de la empresa, reflejado en sus costos de inversión. En fin, las dimensiones de la sostenibilidad exigen un articulado de acciones que conlleven a conjugar un todo integrado, holístico e interdependiente para que la sostenibilidad tenga como propósito general el aporte de la empresa al desarrollo sustentable de cualquier país.

INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

La sostenibilidad empresarial se asume, teóricamente, como un enfoque de negocio para el desarrollo de las actividades de la empresa en la que se promueve la inclusión social, la optimización en la utilización de los recursos naturales y se reduce el impacto de la acción productiva sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin comprometer la viabilidad económica y financiera de la misma. Atendiendo a la creación de valor agregado tanto para los accionistas como para los empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, todo esto enmarcado en un plan estratégico gerencial de sostenibilidad, que garantice su óptima implementación.

Del Cuadro 4 al 6, se muestran el mapa de indicadores y subindicadores para diagnosticar la sostenibilidad social, económica y ambiental empresarial del sector agroindustrial respectivamente.

Cuadro 4. *Indicadores para diagnosticar la Sostenibilidad Social del Sector Agroindustrial.*

DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Sostenibilidad Social	Relación empresa – trabajador Respeto a los derechos humanos Libre asociación y convención colectiva Relaciones con los grupos de interés Creación de empleo	Política de higiene y seguridad industrial
		Política de remuneración
		Programa de desarrollo del potencial humano
		Programa de evaluación de desempeño
		Programa de salud en el trabajo
		Plan para el trabajo infantil
		Indiscriminación para el otorgamiento de empleo
		Participación de los empleados en Asociación sindical y/o gremial
		Convención colectiva
		Mecanismo de vinculación con los grupos de interés
		Presencia de contraloría social
		Rotación de empleo
		Tipo de empleo

Cuadro 5. *Indicadores para diagnosticar la Sostenibilidad Económica del Sector Agroindustrial.*

DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Sostenibilidad Económica	Producción y comercialización de alimentos frescos y de alta calidad.	Durabilidad de los productos Tipos de prueba de calidad Canales de distribución de los productos
	Desempeño económico y financiero	Rentabilidad económica y financiera
	Manejo de riesgo en los precios	- Apalancamiento financiero
	Acceso a incentivos fiscales	Manejo del control de precios
	Impacto económico indirecto	Fondo de reserva para fluctuaciones de precios
	Capacidad asociativa	Tipos de inversiones y donaciones a la comunidad
	Identificación y conocimiento de los grupos de interés	Participación en redes productivas
		Participación en alianzas estratégicas con los proveedores
		Conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés Conocimiento de la realidad social

Cuadro 6. *Indicadores para diagnosticar la Sostenibilidad Ambiental del Sector Agroindustrial.*

DIMENSIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES
Sostenibilidad Ambiental	<p>Política de protección ambiental</p> <p>Uso racional de la energía</p> <p>Manejo de las emisiones, vertidos y residuos</p> <p>Prácticas para la conservación del suelo</p> <p>Tratamiento y uso racional del agua</p> <p>Manejo de los desechos</p> <p>Diseño y embalaje ecológico de los productos</p>	<p>Política ambiental</p> <p>Estrategias de cambio climático</p> <p>Estrategias para la conservación de la biodiversidad</p> <p>Tipo de energía</p> <p>Protocolos y políticas para el uso eficiente de la energía</p> <p>Manejo de las emisiones a la atmósfera</p> <p>Manejo de las emisiones de aguas residuales</p> <p>Manejo de las emisiones de residuos tóxicos</p> <p>Prácticas preventivas contra la erosión y derrumbes</p> <p>Tipo de análisis del suelo</p> <p>Tipos de preparación de la tierra</p> <p>Tipos de sistemas de riego</p> <p>Tipos de tratamiento del agua</p> <p>Prácticas de desechos</p> <p>Presencia y tratamiento de desechos tóxicos</p> <p>Tipo de material utilizado</p> <p>Información sobre las prácticas orgánicas de los empaque</p>
Elementos rectores para el logro de la sostenibilidad empresarial: Valores PEGESE		

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (PEGESE)

Como aporte práctico para implementar la sostenibilidad dentro de las organizaciones agroindustriales se presenta dentro de los aspectos a destacar del MOTEGESE el diseño del plan estratégico gerencial de sostenibilidad empresarial, el cual debe definir como base de partida la filosofía de gestión de la organización.

La idea de la investigadora es mostrarle a las empresas en cuestión como deben elaborar su propio plan estratégico, según sus particularidades y necesidades pero atendiendo a lineamientos generales que a continuación se esbozan: En este plan interactúan dos dimensiones, por una parte, la que está estructurada y apoyada en principios sistematizados, en la que se plantean tres subprocesos: planear, organizar y evaluar y por la otra, la dimensión desarticulada y asistemática, la cual deviene por estar enmarcada en un entorno dinámico, cambiante, complejo e impredecible.

Gerenciar sin tomar en cuenta lo que sucede en el entorno que rodea a la organización es sumamente peligroso. Esto implica negar el principio que toda organización tiene de constituirse en agente de cambio dentro de la sociedad. Hasta la década de los setenta se administró en función de los procesos internos de la empresa debido a que el cambio era mucho más lento. A partir de la década de los 80 se ha hecho necesario gerenciar lo que ocurre dentro con lo que ocurre afuera, puesto que el cambio es mucho más rápido, profundo y manifiesto en todos los ámbitos de la sociedad.

Para la elaboración de plan gerencial de sostenibilidad empresarial se considerará en esta investigación los aspectos claves del enfoque estratégico. La planificación estratégica parte de la identificación de la visión, misión y valores (Aguilera 2010, David, ob. cit., Díaz, 2013). Guédez, desde 1995, viene enfatizando que este estilo de planificación se diferencia del tradicional porque no

establece una relación horizontal con el tiempo, sino una relación vertical con el presente. Se ve hacia arriba y se actúa en el presente. Se establece una relación vertical con el tiempo (Ver Gráfico 3). Es arriba donde está la misión, visión y valores de una organización y es en el presente donde se puede actuar en función de lo que exigen estos elementos.

Cuando se concibe de esta manera la planificación, en vez de prever y de pensar en el futuro, lo construye, lo dimensiona a través de su misma dinámica. Este aspecto se ha convertido en la clave de la gerencia contemporánea y sustenta los esfuerzos empresariales más exitosos.

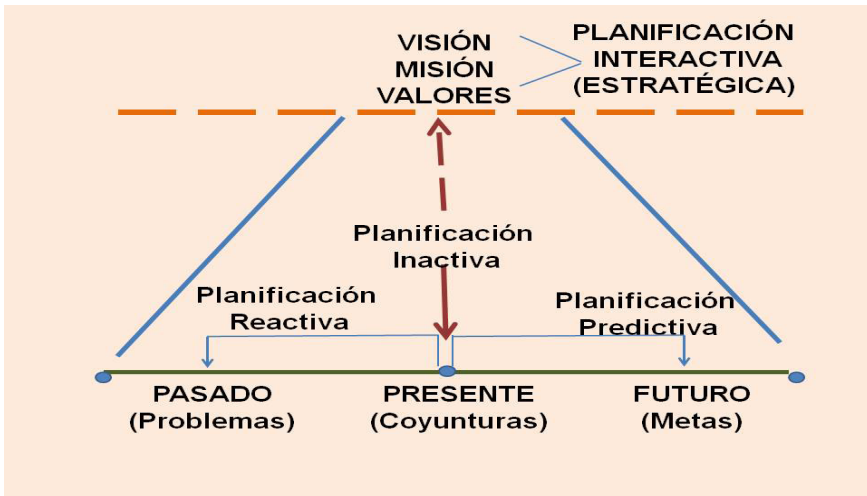


Gráfico 3. *Concepciones de planificación. Guédez (1995). Adaptado por la investigadora*

Por consiguiente, las organizaciones para lograr la sostenibilidad requieren enfocarse estratégicamente, es decir, concentrar todos sus esfuerzos y acciones en aquellos factores claves que le permitirán ser competitivas y sustentables en el tiempo. Para Guédez (2013), la competitividad es la capacidad de aprender, hacer aplicaciones y generar resultados más rápidamente que los demás. Para el autor, no basta con que produzcan con rentabilidad, sino que sean socialmente responsables con su entorno., argumentando que “una organización es una reorganización permanente”, al asegurar que las crisis son oportunidades para mejorar; los cambios empresariales y que el futuro no se prepara, sino que se construye (p.1).

El enfoque estratégico comienza con el establecimiento de la visión, misión y valores. Estos tres elementos constituyen las ideas rectoras de la organización y responden a tres preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo?

Fases del Proceso Gerencial para emprender la Sostenibilidad Empresarial en las Empresas Agroindustriales

Resulta indispensable para el desarrollo organizacional de la agroindustria asumir un pensamiento estratégico inspirador que sostenga e impulse hacia el éxito todas las iniciativas, para que esto ocurra se debe generar la misión, la visión y los valores. Lo que permite apoyar las decisiones sobre bases menos estructuradas, y los subprocesos conforman un sistema abierto cuya relación se establece en una dinámica tipo espiral, en donde el comienzo y el final de cada uno de éstos, no se ubican en ningún punto rígido de la secuencia. Esto ajusta los desempeños de acuerdo a las circunstancias del entorno.

Ante esta situación, las empresas agroindustriales deben iniciar su proceso de planificación estratégica gerencial de soste-

nibilidad empresarial con la formulación de su visión, misión y valores. Debe concebirse como un proceso natural de investigación del contexto en el cual funciona, es decir, tanto de los aspectos internos como los externos, en función de sus stakeholders, con asunción de propósitos fundamentales, tales como: buscar el mejoramiento continuo; conocer y aprender, impactar positivamente a la comunidad, conservación del medio ambiente, aplicación de mejoras continuas a su recurso humano entre otros.

Ahora bien, para garantizar resultados efectivos, este proceso debe tener un carácter participativo. Se requiere de la incorporación de las personas o grupos que directa o indirectamente forman parte de la organización, ya que son los que realmente conocen la problemática donde está inmersa, las causas que la generan, y son ellos los que pueden sugerir e instrumentar las soluciones.

Las fases que se proponen para implementar el plan estratégico de sostenibilidad empresarial tienen como plataforma teórica el Modelo de Gerencia Integrativa planteado por Acosta (1998), citado por Acosta y Pérez (2008). Este modelo ha sido validado en varias organizaciones, y es adaptado por la investigadora para que las empresas agroindustriales cuenten con una guía, dinámica y consolidada para enrumbar su camino hacia la sostenibilidad, tal como se desarrollan a continuación:

I Fase. Visión, misión y valores. Aspectos claves para iniciar el plan estratégico de sostenibilidad empresarial.

Se parte del supuesto de que las empresas agroindustriales, o de cualquier sector productivo, tiene la necesidad de transformación, es decir, no seguir siendo una continuación del pasado y del presente. Pasar de ese estado actual requiere diseñar la institución de calidad a través de un proceso que debe iniciarse sobre la base de lo general hacia lo particular, o lo que es lo mismo, partir

de la visión, misión y valores compartidos para luego establecer las estrategias que permitan cómo alcanzarla.

La visión es el “qué”, la imagen del futuro de la organización que se piensa crear; la misión o propósito constituye el ¿por qué existimos? Y, los valores responden a la pregunta ¿Cómo queremos actuar para el logro de nuestra visión y misión? Enunciar estos elementos, es una de las tareas más complejas de la planificación estratégica, pero a la vez la más llena de emoción y satisfacción. Constituyen los elementos fundamentales que impulsan a las organizaciones a emprender acciones para el mejoramiento continuo de la calidad para ser sostenibles en el tiempo.

¿Por qué es necesario que toda organización, sea pública o privada, tenga una visión futura compartida? lo único que tienen seguro las organizaciones es el carácter permanente del cambio. Éste siempre ha existido, y seguirá existiendo, lo que ha variado es su intensidad, el cual cada día es más acelerado, por lo tanto, las instituciones que quieran ser sostenibles y tener una posición privilegiada en el mercado deben responder acertada y oportunamente ante esos cambios, y para ello es necesario saber cuál es el rumbo que deben seguir, tener una “brújula” que indique cuál es el norte.

La visión y misión de una empresa constituyen su propósito o razón para existir, debe integrar los aspectos ambientales, sociales y económicos con los que cuenta para construir lo que espera ser de cara al futuro. Para elaborar una visión es necesario definir y describir la situación futura que se desea tener. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma. Elaborarla implica un ejercicio de visualización donde se proyecta la imagen del futuro de la empresa.

Para poder definir una visión que considere aspectos de sostenibilidad se debe responder a las preguntas como estas: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? ¿Cómo

se ve la empresa involucrada en el desarrollo de la comunidad?
¿En qué forma la empresa será parte de la conservación ambiental de la zona donde realiza su operación?

Se recomienda trabajar la elaboración de la visión con el personal. A través de un trabajo grupal se puede solicitar a los participantes, de forma individual, que respondan por escrito a cada una de las preguntas indicadas arriba. De seguido se brinda un espacio para que cada persona comparta con el resto del equipo sus respuestas y anote las ideas principales en un lugar visible. El coordinador de la sesión debe agrupar las ideas generadas y resumirlas en frases, con base en las cuales se construirá un enunciado de visión y, en conjunto con el equipo, se aprobará la versión final.

Un ejemplo de visión, se expresa a continuación: Ser una empresa responsable social, ambiental y económicamente para garantizar el desarrollo agroindustrial de Venezuela.

Como se observa, la visión es una imagen que proyecta lo que quiere ser la organización en el futuro, muestra hacia dónde quiere ir y cómo será cuando llegue allí. Viene a constituir como el más añorado sueño que al despertar se quiere ver convertido en realidad, de allí que debe ser un ideal realizable, que pueda lograrse, para que constituya, de esa manera, la fuerza motivadora que impulsa a cada integrante a tener visión institucional y trabajar en pro de ella.

Esto permite unir esfuerzos aprovechando los recursos, puesto que todos en la organización trabajarán bajo una misma dirección. La visión compartida debe concebirse como una imagen positiva de la organización en el futuro, es la idea de lo que se desea crear. La visión fija una meta que lo abarca todo (Senge, 1992) y surge de las visiones personales, nace del corazón de la gente; de allí que se constituye en la fuerza que motiva e impulsa a la acción en la organización. Se expresa en un enunciado corto, lo cual permite que se interiorice y recuerde fácilmente.

El otro eje rector es la misión, compendio de la razón de ser de una organización que la distingue de otras similares, y constituye el medio a través del cual se ejecutará la visión; por lo tanto, su enunciado debe ser lo suficientemente específico para excluir aspectos irrelevantes, pero lo más amplio posible, que permita incorporar los elementos fundamentales que ayuden a la organización a convertir en realidad la imagen que quiere tener en el futuro.

Debe responder a preguntas, tales como: ¿Para qué existe la organización?, ¿Qué diferencia a la empresa de las demás para ser sostenible en el tiempo? ¿Cuál es el propósito de la organización, sus clientes, productos, servicios, mercados, ambiente, comunidad? ¿Con qué cuenta la organización para ser sostenible?

Se define en términos de lo que se quiere ser y a quien se quiere servir. Según David (ob. cit.), describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, la filosofía y la tecnología básicas de la organización. Es importante, hacer énfasis en la definición del negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado meta y la imagen pública.

Para elaborar la misión; al igual que la visión, no existe un enfoque único para formularlos, pero si es condición sine qua non que el líder de la organización dirija este proceso o por lo menos esté ganado para que se realice. Por lo tanto, se recomienda involucrar al personal clave de la empresa y trabajar mancomunadamente, y hacerles sentir que ellos son importantes para la definición y logro de la misma.

A través de la técnica de facilitación, mediante talleres de reflexión se puede trabajar de la manera siguiente: primero se debe permitir a los participantes que generen una lluvia de ideas con base en la respuesta a las preguntas previamente formuladas: ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes? ¿Qué nos distingue de la competencia? ¿Qué ofrecemos a nuestros colaboradores, comunidad, proveedores y al ambiente? A partir de las respuestas

generadas en la sesión inicial, se procederá a construir un enunciado de Misión y, en conjunto con el equipo, se aprobará la versión final.

Un ejemplo de misión se expresa a continuación: Inspirados en nuestros valores, somos una organización comprometida con el desarrollo sostenible del País, ya que ofrecemos servicios y productos agroindustriales de calidad inmejorable, ecológicos, sin menos cabo del ambiente lo que nos permite mantener satisfechos a nuestros grupos de interés. Generamos rentabilidad creciente y constante a nuestros accionistas, contribuimos con el mejoramiento de la calidad de vida integral de nuestros empleados y atendemos con excelencia a nuestros clientes, proveedores y comunidad de influencia. Para ello contamos con un talento humano comprometido con la visión organizacional, los recursos económicos, tecnológicos y financieros acordes para alcanzarla, así como procesos continuos de calidad, lo que hacen que nuestros productos sean únicos en el mercado.

En síntesis, la declaración de la misión debe contemplar cuatro elementos: (a). Propósito fundamental, (b) identificación de lo que la empresa hace, (c). el cliente o mercado objetivo, (d) presentación del factor de originalidad, es decir la particularidad, lo singular de la organización, lo que la distingue de otras empresas similares.

La formulación de la visión y misión deben apoyarse sobre unos valores, entendidos como los propósitos supremos que orientan nuestra conducta hacia lo mejor individual y socialmente (Senge, ob. cit., Ballvé y Debeljuh, 2006, David, ob.cit.). Los valores institucionales son el elemento más importante de los tres componentes ya que orientan la conducta de los individuos dentro de la organización. Dependiendo de cómo se comporte el personal en la institución se podrá lograr la visión y misión. De allí, la necesidad de conformar un conjunto de valores y creencias que sirva como marco de referencia para la debida actuación de cada miembro de la comunidad organizacional.

La empresa que trabaja sin valores sostenibles representa un riesgo tanto para la sociedad como para sí misma. Los valores son los principios sobre los cuales debe fundarse toda acción o actividad de una empresa. Para elaborar los valores es necesario definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización y que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Igualmente se recomienda trabajar con las personas clave para el éxito de la organización para su formulación.

Se debe iniciar por dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué creemos? ¿Cómo somos en nuestro trabajo? ¿Hacia dónde queremos llevar la empresa? ¿Qué vamos a transmitir a nuestros colaboradores? ¿Qué ofreceremos a nuestros clientes? En las mismas actividades donde se formulan la visión y misión, se abre un espacio para identificar y redactar la versión final de los valores que guiarán al personal.

Se les puede también, suministrar un instrumento contentivo de una lista de valores con los cuales ellos se identifican y que puedan ser compartidos en la organización. Una vez aplicado el instrumento se procesa la información y los resultados obtenidos se analizan conjuntamente con las respuestas generadas. El equipo facilitador elaborará una lista de los valores que apliquen al objetivo de la empresa y luego se procederá a aprobar la versión final. Algunos ejemplos de valores se redactan a continuación:

Ética: nos comprometemos en compartir nuestra filosofía de gestión, manteniendo una actitud de rectitud, honradez, honestidad y moralidad en las relaciones con nuestros grupos de interés.

Democracia: la concebimos como la participación en un clima de libertad, justicia, igualdad y respeto, considerando las diferentes ideas y corrientes del pensamiento, para dar respuestas oportunas a las situaciones que se presenten en todos los ámbitos.

Responsabilidad social y ambiental: amamos la naturaleza y luchamos por protegerla en un marco de respeto por la cultura comunitaria para contribuir en el desarrollo sustentable de la región y por ende del País.

Integración comunitaria: integramos a la comunidad en la operación y gestión de la empresa para erradicar las prácticas que pongan en riesgo los recursos naturales, a fin de generar el menor impacto ambiental dentro de la operación.

Para garantizar el compromiso del personal en el logro de la visión, misión y valores, esta propuesta exhorta a que no sean impuestas por el líder de la organización. En las empresas es muy usual que estos aspectos sean formulados solamente por el “jefe” desde su escritorio o se llenan los espacios en blanco de un formulario de tres a cuatro preguntas para definir lo que va a constituir el futuro de la organización. ¿Hasta qué punto el personal puede sentir suya esa visión, misión y valores?, ¿Sentirse comprometido con sus logros?, y además, ¿Basarse en la realidad que rodea a la organización?

Ante esa perspectiva, se requiere que su formulación surja de un proceso reflexivo, creativo y recreativo de los diferentes grupos de interés. En la medida que los miembros de la organización participen y aporten ideas sobre lo que debe ser la organización en el futuro, en la misma medida, se sentirán identificados con ésta y sentirán la necesidad de luchar para alcanzar ese ideal, que sería de todos.

Para formular estos aspectos, es recomendable buscar un sitio fuera de la Institución que estimule el pensamiento reflexivo y creativo, de no ser posible se sugiere acondicionar el ambiente del lugar donde se van a llevar a cabo las reuniones, las cuales se pueden denominar: *Encuentro de estrategias*.

Aspectos necesarios para formular la visión, misión y valores

Existen elementos claves que es necesario abordar previa definición de estos aspectos. En esta investigación se ha insistido en la noción del cambio, en la necesidad que tienen las organizaciones de conocer y actuar en un entorno turbulento y lleno de incertidumbre, por tanto, resulta indispensable que antes de formular estos componentes, se determinen los elementos del entorno que influyen en su desempeño, así como los elementos internos con que cuenta para responder con celeridad y pertinencia ante esa influencia externa. Esto es lo que le va permitir trazar con mayor seguridad el rumbo que debe seguir ante esa atmósfera impredecible. Una visión que no parta de la realidad queda en puro sueño.

En el Gráfico 4, se presentan los elementos que deben considerar las empresas agroindustriales para definir su visión y misión. En el vértice del triángulo se sitúa la visión por ser el elemento que guía el camino a seguir, apoyada por los valores y la misión ubicados en los extremos inferiores, ya que son los medios a través de los cuales se logra esa visión. En el centro del triángulo se ubican las necesidades y expectativas de los grupos de interés, base para la formulación de la visión y misión.



Gráfico 4. Elementos para formular la visión y misión. Acosta y Pérez (ob. cit.).

Para formar estos elementos rectores la empresa agroindustrial debe evaluar el contexto interno y externo de los cuales recibe constantemente su influencia, asimismo considerar el factor que lo distingue de otras empresas similares y los factores en los cuales debe concentrar sus esfuerzos para mantener una ventaja competitiva y que le permita ser sostenible en el tiempo. A continuación, se analizan cada uno de estos aspectos:

Necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés: constituyen el eje que va a mover la visión, la misión y los valores, partiendo del principio fundamental de la filosofía de calidad, el cual es la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para lo cual se requiere primero conocerlas para luego darles respuestas. En las empre-

sas agroindustriales estos grupos de interés estarían conformados por la gerencia, personal de producción, personal administrativo y obrero, clientes, grupos deportivos, ONG, empresas públicas y privadas, proveedores y comunidad organizada, entre otros.

Una buena formulación de la misión debe indicar la manera cómo la organización deberá atender esas necesidades y expectativas. Una misión con base al cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización (David, ob. cit.).

1. **Análisis estratégico externo:** toda organización que quiera construir su futuro, con visión sostenible, debe conocer qué está sucediendo en el entorno que le rodea, por lo tanto, debe determinar los factores económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, ambientales y de mercado, que tienen una influencia positiva o negativa en el logro de la sostenibilidad empresarial. Los primeros constituyen sus oportunidades y los segundos sus amenazas. Una de las oportunidades, por ejemplo, que tienen las empresas agroindustriales es la demanda constante de sus productos y una de las amenazas es el control de precio.
2. **Análisis estratégico interno:** es importante realizar un análisis profundo de las capacidades actuales de la organización, por medio de la identificación de sus fortalezas y debilidades. Se entiende por fortalezas los factores actuales más significativos que le permiten a la empresa alcanzar niveles de calidad cónsonos con su esencia y contexto. Por debilidades, los factores actuales más significativos que limitan la capacidad de la organización para alcanzar los niveles de calidad e innovar sus productos, servicios y procesos. Una fortaleza que puede tener una empresa agroindustrial es la capacitación de

su personal y una debilidad estaría representada por una inadecuada infraestructura.

Para analizar los aspectos internos y externos se propone la utilización de las matrices de evaluación del factor interno y la de evaluación del factor externo, presentadas por Acosta (1998, citada por Acosta y Pérez, ob. cit.).

3. Factores claves del éxito: están constituidos por los factores que son decisivos para que la organización tenga éxito en el sector al cual pertenecen. Por ejemplo, en la agroindustrial, los métodos de protección del medio ambiente es un componente fundamental. Estos factores en el ámbito empresarial los determina el mercado, es decir, el cliente; en función de sus necesidades y expectativas. De acuerdo con el enfoque que se está manejando en la investigación, estos factores los definen los grupos de interés. Es necesario que la organización los conozca para que centre sus esfuerzos en fortalecerlos, y considerarlos como parte de su deber ser.
4. Factor de originalidad: como su nombre lo indica se refiere al elemento que va a caracterizar la originalidad de una empresa agroindustrial sostenible en particular. Es necesario conocer el factor que la hace diferente del resto de las empresas similares, con la finalidad de fortalecerla ya que éste constituye uno de los elementos principales para lograr una ventaja competitiva y de sostenibilidad. Para que una empresa pueda saber cuál es su factor de originalidad podría hacerse esta pregunta ¿Por qué los clientes seleccionan a esta empresa y no a otra?

Una vez determinado y analizados todos estos elementos, se tienen los insumos y se puede proceder a formular los valores, visión y misión. En el desarrollo de la I fase del proceso gerencial se pueden considerar las siguientes interrogantes: ¿Qué somos como organización?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Cuál

es la mejor forma para convertirnos en una empresa sostenible?, ¿Quiénes son nuestros grupos de interés?, ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?, ¿Qué productos o servicios debemos ofrecerles a nuestros grupos de interés para satisfacer sus necesidades y expectativas?, ¿Cuáles son los más importantes?, ¿Cuál es el área de influencia en donde debemos concentrar nuestras actividades?, ¿Cuál es nuestra tecnología?, ¿Cómo podemos hacer más amigable nuestro proceso productivo con el ambiente?, ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales y sus prioridades filosóficas?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades claves?, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas claves?, ¿Cuál es la imagen pública a que aspira?, entre otras.

Para lograr una verdadera formulación, se debe dar respuestas a todas estas interrogantes, por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico estratégico, para determinar cada uno de estos aspectos.

II Fase. Formulación de los objetivos y metas

Para la formulación de objetivos y metas se consideran todos los insumos resultantes del diagnóstico estratégico, con el gran propósito de aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Los objetivos constituyen los logros que se quieren obtener para un período que puede ir de 1 a 3 años, dependiendo del plan estratégico que se elabore, y las metas son aspiraciones para un año. Hay ciertos objetivos que difícilmente se puedan lograr en un año, por lo cual se debe ser realista al momento de formularlos.

A través del logro de los objetivos y las metas se va alcanzando el ideal que se quiere como organización. Cada objetivo logrado representa un paso más para avanzar hacia la visión y misión. Por lo tanto, deben estar expresados muy claramente, estimulantes y alcanzables.

Esto implica proponer la utilización de procesos y modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar la sostenibilidad en las organizaciones.

III Fase. Formulación de estrategias y políticas

Una vez formulados los objetivos y las metas se requieren crear las acciones que van a permitir lograr los objetivos y las metas. Esta es una etapa que debe ser abordada con un gran sentido de responsabilidad, sensatez y creatividad, ya que son las estrategias las que van permitir a la organización desplazarse entre la incertidumbre y la previsión. Una estrategia mal formulada no sólo implica que no se logren los objetivos, sino que puede llevar a la organización a situarse en una posición más desventajosa de la que estaba. Implica la movilización tanto de los gerentes como de los empleados, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Y, consiste en fijación de metas, de políticas, asignación de recursos y responsables de ejecutarlas.

La estrategia de sostenibilidad de largo plazo ayuda a las empresas agroindustriales a maximizar y reforzar las iniciativas existentes en materia de sostenibilidad, alinear y enfocar estratégicamente los esfuerzos, gestionar y mitigar el impacto de los productos, servicios y actividades. Además, le permiten adelantarse y adaptarse mejor a un entorno de constantes cambios para favorecer así, la transformación positiva de las comunidades y la satisfacción de sus grupos de interés. Una herramienta para la formulación de las estrategias es la matriz FODA diseñada por David (ob. cit.), tal como se visualiza en el Cuadro 7.

Con la finalidad de facilitar la ejecución de las estrategias se formulan las políticas, las cuales se consideran como instrumentos para la ejecución de las estrategias (David, ob. cit.). Las estrategias

que sean difíciles de ejecutar deben estar apoyadas por las políticas para ayudar en este proceso.

Cuadro 7. Formulación de estrategias

Fuente: David, F. (1992). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial Legis.

	Fortalezas 1. 2. 3. Lista de fortalezas 4.	Debilidades 1. 2. 3. Lista de debilidades 4.
Oportunidades 1. 2. 3. Lista de oportunidades 4.	Estrategias FA Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas 1. 2. 3. Lista de amenazas 4.	Estrategias FA Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

La política de sostenibilidad constituye el vehículo a través del cual se gestionan los temas relacionados con la sostenibilidad, que generen las condiciones económicas, sociales y ambientales necesarias para operar y crecer en armonía con el entorno, por lo que cada dimensión, social, económica y ambiental, así como su interrelación deben estar respaldadas por políticas e integradas

en su Plan Estratégico Gerencial de Sostenibilidad basada en los valores, enfocada en la gente, planeta y comunidad.

Las políticas comprenden las disposiciones que rigen y garantizan el desarrollo sostenible, en una proyección a futuro y deben considerarse de acatamiento obligatorio para toda la organización. Con base a lo planteado, se presentan en el Cuadro 8 y Grafico 5, las políticas de atención para cada dimensión y su interconexión del modelo de sostenibilidad para el sector agroindustrial como ejes rectores fundamentales para alcanzar el mencionado propósito, están formulados sobre la base de los resultados de la investigación, en particular en aquellos elementos de recurrencia negativa y que deben ser atendidos por los gerentes.

Cuadro 8. *Políticas como ejes rectores del MOTEGESE*

Dimensiones / dimensiones in- tersectadas	Políticas/significado
Social	RELACIONES ARMÓNICAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS - Respuestas oportunas que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de los diferentes grupos de interés - Filantropía
Económica	RETRIBUCIÓN A LOS ACCIONISTAS - Compromiso con la generación de valor y rentabilidad. - Identificar riesgos del sector
Ambiental	VALORIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE - Gestión Ambiental - Manejo de los desechos, residuos y vertidos

Dimensiones / dimensiones in- tersectadas	Políticas/significado
Social-económica	<p>INTERCONEXIÓN PERMANENTE CON LA SOCIEDAD</p> <p>Compromiso con el progreso de la región donde desarrollan las actividades</p>
Social-ambiental	<p>COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE</p> <p>Se fomentarán los programas que impulsen el compromiso con la protección de la biodiversidad, la producción más eficiente y el cumplimiento de las leyes. Además, se velará por la integridad del personal y de los clientes.</p> <p>Aplicación de protocolos legales en el manejo ambiental</p>
Económica-ambiental	<p>INVERSION EN INNOVACIÓN ECOLÓGICA SOSTENIBLE</p> <p>Reducción del impacto negativo al medio ambiente y optimización de los recursos</p>
Social-económica-ambiental	<p>PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL COMO MODELO DE GESTION</p> <p>Valores como eje direccionador en la relación con los grupos de interés.</p>

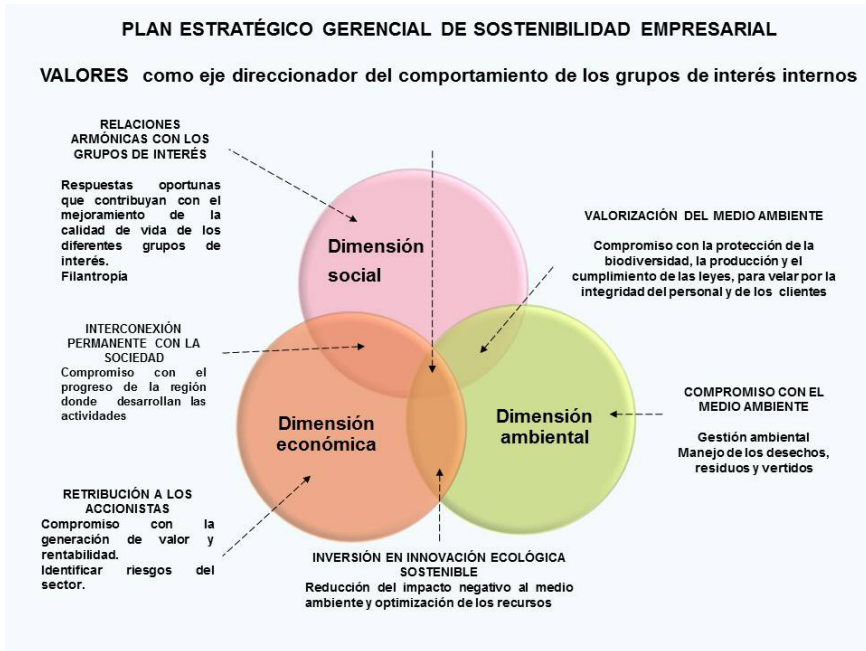


Gráfico 5. Políticas como ejes rectores del modelo de sostenibilidad empresarial para el sector agroindustrial.

IV Fase. Evaluación

La evaluación es decisiva para la salud organizacional, por medio de este proceso se realiza un examen con relación a la efectividad de las estrategias, es decir, si se están logrando los objetivos y metas de sostenibilidad formulados. De allí, la necesidad de concebirla como un proceso continuo que permita flexibilidad para tomar acciones correctivas en el momento preciso, y no cuando se hayan producido consecuencias que a veces pueden hacer peligrar la supervivencia de la organización en el mercado.

Para garantizar un proceso de evaluación periódica, es imprescindible identificar los responsables de la ejecución de las estrategias, los cuáles son los más llamados a establecer los procedi-

mientos operativos para monitorear los alcances de la evaluación. Cuando se evalúa, se debe tener respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Estamos alcanzando lo que queríamos ser como organización?

¿Seguimos teniendo las mismas fortalezas?

¿Han surgido otras fortalezas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?

¿Han mejorado el comportamiento de los indicadores de sostenibilidad?

¿Hemos contrarrestado nuestras debilidades? En caso negativo ¿Por qué no?

¿Hemos aprovechado las oportunidades y contrarrestado las amenazas del entorno?

¿Cómo hemos actuado ante esos factores externos?

¿Existen nuevas oportunidades? ¿Cómo aprovecharlas?

¿Existen nuevas amenazas? ¿Cómo contrarrestarlas?

¿Estamos satisfaciendo a nuestros grupos de interés?

¿Tenemos nuevas aspiraciones?

Atender, entre otras preguntas es de vital importancia, debido a que el éxito de una organización en el presente, no garantiza necesariamente su éxito en el futuro. Cuando se evalúa adecuadamente se está muy pendiente de la noción del cambio, principio fundamental en esta era, el cual por su condición dinámica exige la creatividad e intuición de los responsables de la dirección estratégica.

PRINCIPIOS RECTORES DEL MOTEGESE

Los aspectos del proceso gerencial analizados requieren para su operacionalización, más que de una estrategia, de unos principios fundamentales para su ejecución, entre los cuales se proponen:

1. Participativo: un estilo de liderazgo que promueva la participación como mecanismo para la toma de decisiones, que genere compromiso y motivación entre los diversos grupos de interés. En este sentido, para lograr la ejecución efectiva del MOTEGESE, se necesita disposición gerencial con visión estratégica, capaz de integrar armónicamente las expectativas de los involucrados, mediante una actitud abierta al diálogo, la conciliación y el reconocimiento mutuo.
2. Flexibilidad: la implementación del Modelo debe ser revisada permanentemente y adecuada a nuevas dinámicas que permita su ajuste y capacidad para responder a las transformaciones necesarias. La elasticidad del plan dependerá de la evaluación de los resultados en el corto y mediano plazo para ajustar las estrategias, políticas y metas a propósitos de largo alcance relacionados con la sostenibilidad.
3. Experimentalidad: está basada en su propia concepción empírica ya que el mismo surge de experiencias particulares, por lo que se aspira a través de su aplicación obtener nuevas experiencias y nuevos resultados sin pretensiones universales.
4. Integrativo: es la capacidad y actitud que debe tener la gerencia para integrar a todas las personas, todos los procesos, elementos internos y externos para propiciar la participación de los grupos de interés en el plano de una relación dialógica, con el fin de compartir experiencias

que promuevan los interaprendizajes para la generación de ideas innovadoras sobre la sostenibilidad.

CONSIDERACIONES FINALES E INSTIGACIONES

Instigaciones

A continuación, se ofrecen una serie de instigaciones a las empresas agroindustriales sobre la sostenibilidad empresarial, considerando para esto los resultados obtenidos en esta investigación.

La acción empresarial debe estar orientada dentro de un concepto establecido, de manera coordinada, donde se optimicen los recursos tanto materiales, tecnológicos, de capital y humano en función de la sostenibilidad empresarial, como una filosofía de gestión inspiradora para el accionar de todos sus miembros. Si bien es cierto, que no existe una concepción única sobre cómo viabilizar la sostenibilidad empresarial, si se coincide en que la misma debe partir de un concepto estratégico interno, mas no con prácticas aisladas o retóricas oportunistas a favor de la conservación ambiental.

De allí, que el MOTEGESE exige generar un plan o programa que incluya elementos de identidad como la misión, la visión y los valores organizacionales, así como el conocimiento de todos los públicos de interés, para lograr conceptualizar los principios que regirán las relaciones internas y externas en función de la sostenibilidad. Por lo tanto, se hace imperante plantear la necesidad de institucionalizar los mecanismos de coordinación entre el Estado y sus representaciones regionales y municipales, para establecer una agenda común de desarrollo sustentable en la que se definan áreas críticas de atención, según las prioridades sociales, económicas y ambientales de cada región.

En ese esfuerzo participativo deben estar involucrados los diferentes actores con capacidad de transformación para que ajusten sus objetivos y propósitos al objetivo máximo de la sustentabilidad. Con relación a lo esbozado, se debe realizar una integración de lo económico, lo social y lo ambiental, articulando metas macroeconómicas y microeconómicas, en función de objetivos de equidad, inclusión, producción, sostenibilidad, participación y profundización democrática, donde se incrementen los niveles de calidad de vida, incluyendo mejoras en salud y educación.

Lo anterior indica la necesidad de unir esfuerzos para el logro de un desarrollo equitativo que garantice a todos los grupos de la sociedad la oportunidad de inserción y producción social; pero para ello, se han de crear las condiciones estructurales de participación y rendimiento de cuenta. Por lo tanto, los países que no tengan una instancia de atención y coordinación para la construcción del desarrollo sustentable como hecho social, que requiere de un alto nivel de conciencia y compromiso, debe crearla.

En ese mismo orden de ideas, para promover el desarrollo sustentable, los Estado debe estimular la actividad económica a través del mejoramiento de la capacidad y diversificación del aparato productivo del sector privado, con otorgamiento de incentivos a la producción, créditos para incrementar activos productivos, creando condiciones de confianza y seguridad jurídica, estimulando la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, de la tecnología, capacitación de mano de obra especializada, para generar nuevas fuentes de conocimiento y de saberes capaces de crear tecnología de punta con bajo impacto ambiental, lo que redundaría en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Ahora bien, es cierto que el Estado es quien está dotado de las cualidades necesarias de representatividad y reconocimiento, además de las estructuras políticas, económicas, legales e institucionales para direccionar los objetivos de desarrollo de la sociedad; pero es ésta, con sus organizaciones, sus intermediaciones

e individualidades quien debe asumir la sustentabilidad como un constructo permanente y deseable que trascienda al Estado y sus deficiencias. De allí, que la incorporación de las empresas para contribuir con la sustentabilidad está plenamente justificada y por demás necesaria.

Desde ese punto de vista, la sostenibilidad empresarial es una respuesta de adaptabilidad al entorno que debe ser considerada como una oportunidad de legitimación por parte de la empresa, para cumplir ante la sociedad un rol de primer orden más allá del interés económico, lo que significa asumir los impactos generados por sus cadenas de valor. Dentro de esta configuración, las empresas agroindustriales deben renovar la concepción rentista y de dependencia creada por la dinámica productora e histórica de la economía de los países, para construir un liderazgo empresarial capaz de competir en las condiciones que sean necesarias, elevando su nivel de productividad, asumiendo el riesgo como un factor permanente y de oportunidad para crecer mediante la ampliación de sus operaciones.

Para que las empresas agroindustriales sean económicamente sostenibles deben alinear estrategias con relación al diseño de los productos, incorporando valor agregado a estos, con un concepto de ecoeficiencia en el manejo tanto de la materia prima, como del empaque o embalaje para diferenciar sus productos y poder ubicarlos en nichos de mercados de mayor amplitud. De allí, que deban aumentar su creatividad gerencial y su capacidad de negociación. Igualmente deben diversificar sus productos para generar alianzas estratégicas que le permitan ser rentables.

Además, deben incluir en su sistema de decisiones, estrategias de responsabilidad social que les garantice la sostenibilidad como un objetivo de largo alcance, atendiendo requerimientos y expectativas de los distintos involucrados, sobre todo ofreciendo condiciones laborales que redunden en bienestar de los trabajadores y sus familias. Todo esto, considerando que el ser humano mantiene una relación de subjetividad con el trabajo y al mismo tiempo le confiere un alto contenido de identidad; de allí que un trabajador bien remunerado, capacitado y en permanente formación genera una dinámica socioeconómica propia, que influye en el bienestar colectivo.

Las implicaciones sociales de las empresas están unidas a su capacidad de crear empleo y bienes de consumo para la satisfacción de las necesidades humanas, pero esto no les exonera de su responsabilidad como un ciudadano más, por ello, que el cumplimiento de las leyes es fundamental para observar la conducta social, ambiental y económica de estas organizaciones. Pero más aún, el cumplimiento de las leyes no las presenta como una instancia de máximo aporte ante la sociedad. Es por esto que la sostenibilidad social de las empresas, va más allá del cumplimiento normativo elemental pues se manifiesta de manera integral, a través de estrategias que involucren el bienestar de la comunidad, los trabajadores, los clientes y proveedores; influenciada por una conducta ética y de transparencia.

Con relación a la dimensión ambiental, la agroindustria tiene que adaptar sus procesos a los máximos estándares globales, para contribuir con la conservación del medio ambiente, incorporando políticas permanentes en el manejo de los desechos, de las emisiones, vertidos y residuos. En este sentido cabe destacar que más que conservar, estas empresas deben prevenir la contaminación propiciando un clima interno proclive al uso consciente de la energía, al reciclaje de los materiales, al uso de tecnologías limpias y con bajo impacto ambiental. En fin, el deterioro ecológico está

estrechamente relacionado con las actividades de las industrias, razón por la cual la comunidad y el Estado están en la obligación de fiscalizar los protocolos de gestión ambiental implementados por estas organizaciones.

Debe señalarse, que la sostenibilidad de la sociedad está vinculada a la capacidad de adaptación y transformación de sus organizaciones para responder al nuevo reto que implica producir en equilibrio con la naturaleza; es entonces que la sustentabilidad del país está referida a la adaptabilidad de sus empresas e industrias para internalizar los conceptos de sostenibilidad e incorporarlos a su rutina empresarial interna como aspecto estratégico, de máximo orden. Para ello, deben construir de manera participativa con todos sus miembros, el Plan Estratégico Gerencial de Sostenibilidad Empresarial. Ahora bien, es necesario especificar algunas acciones para viabilizar el diseño de este plan incluido en el Modelo Teórico Gerencial Estratégico de Sostenibilidad Empresarial propuesto en esta obra:

1. Participación activa e integrativa: se debe involucrar a todos los públicos de interés, mediante jornadas de discusión con sus trabajadores para consultarles y construir la misión y la visión que consideran cumple o debe cumplir la empresa, haciendo énfasis en la sostenibilidad, igualmente, los valores compartidos por los cuales deben regirse. Por otra parte, utilizar distintas formas de participación como buzón de sugerencias, correos electrónicos, entre otros, para consultar a los clientes, proveedores y público en general sobre sus expectativas con relación al producto, calidad y atención al cliente.

Con esos mecanismos se identificará e indagará sobre los distintos públicos de interés. En este aspecto la participación de la comunidad es muy importante, por lo cual se deben generar las formas de vinculación necesaria, con jornadas de acercamiento y consulta sobre lo que esperan sea el aporte de la empresa a su lo-

calidad. Estas opiniones deben ser recogidas e incluidas en el plan para la atención del entorno.

2. Definición conjunta de los principios de sostenibilidad empresarial: igualmente se debe identificar y conceptualizar las categorías que orienten las prácticas rutinarias de la empresa. Para ello, se considerarán los principios que definen la sostenibilidad, para posteriormente convertirlas en aporte empresarial, en lo social, en lo económico y lo ambiental. Este plan de sostenibilidad debe estar concatenado con el plan de inversión de la empresa.

Es así, como las empresas agroindustriales o de cualquier otro sector productivo pueden, de manera deliberada, contribuir con el desarrollo sostenible de una localidad, región o país. Sin embargo, el desarrollo sustentable debe estar delineado por elementos conceptuales más amplios que la sostenibilidad empresarial si se considera la magnitud de la problemática económica, social y ambiental; además, como ya se ha mencionado, exige un alto nivel de compromiso político del Estado.

Por esa razón, es importante cimentar el surgimiento de una nueva conciencia social, que esté fundamentada en valores convivenciales de respeto a los derechos humanos, de solidaridad y libertad, donde se aprecie la naturaleza con su diversa presencia como una fuerza vital, entendiendo que todo daño o recuperación ambiental es progresivo. En ese avance o deterioro, se participa con pequeñas prácticas aparentemente insignificantes.

Por lo tanto, se insta a hacer uso de los aportes teóricos prácticos que incluye el MOTEGESE, por cuanto es un enfoque que permite el desarrollo armónico entre la empresa y los intereses socio ambientales de la comunidad, generando una dinámica ganar-ganar, que influirá de forma provechosa en la producción de bienes alimenticios para los países.

El MOTEGESE, propone principios novedosos en cuanto a la participación interactiva de todos los integrantes de la organización en la construcción compartida de la filosofía de gestión empresarial, tal como la visión, misión y valores, lo que generará un alto nivel de identidad y compromiso entre los involucrados, para ello el liderazgo gerencial debe estar altamente comprometido con el proceso de participación a través de una actitud democrática y abierta a las propuestas que puedan surgir de esa interacción.

Lograr que el MOTEGESE despierte una nueva cultura organizacional que logre impactar no sólo los espacios internos de la empresa, sino que consiga generar una conciencia social activa en pro de cuidar el ambiente entre sus empleados, proveedores, clientes, accionistas y relacionados. Para que esto suceda es necesario gestionar todo un plan comunicacional que incluya elementos de la sostenibilidad y su relación con el bienestar de las personas en su hábitat.

Con el MOTEGESE, la gerencia dispondría de un instrumento flexible, proactivo y estratégico para proyectarse hacia el futuro, en donde logran converger los más preciados propósitos de la sociedad en cuanto a la responsabilidad inter y transgeneracional y los objetivos rentables y de permanencia de la empresa, todo en un ambiente armónico, contrarrestando la conflictividad. Finalmente se insta a implementar el plan estratégico gerencial de sostenibilidad empresarial, propuesto en el MOTEGESE, para que la empresa logre construir con una perspectiva estratégica su aporte al desarrollo sustentable del País, manteniendo su condición de organización privada con fines lucrativos.

REFERENCIAS

- Acosta Campos, I. y Pérez Prieto, M. (2008). Filosofía de gestión en la Fundación Divino Niño: una experiencia a través de la investigación acción participativa. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Unermb. Vol. 12. No.2. Cabimas, Venezuela.
- Absalón, M. (2002). *Agroindustria y desarrollo rural*. Colombia: Academia Colombiana de Ciencias Económicas.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Científica, pensamiento y gestión*. No. 28. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Aramayo, A. (2012). Diseñando la estrategia empresarial. [Documento en línea]. Disponible: http://www.grandespymes.com.ar/2012/08/18/disenando-la-estrategia-empresarial/?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter/
- Auli, E. (2002). Integración de los factores ambientales en las estrategias empresariales. ICIE: Desarrollo sostenible. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.revistasice.com/CachePDF/>.
- Balza, A. (2000). Consideraciones básicas sobre una tesis doctoral: Seminario construcción de teorías y modelos. Caracas: Universidad Santa María.
- Banco Mundial (2014). *Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿Ruptura con la historia?* Washington DC: Banco Mundial.
- Barcellos, L. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Tesis Doctoral no publicada. Disponible: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf.
- Barrera, Morales, M. (2005). Modelos epistémicos en educación y en investigación. Caracas: Sygal.
- Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Argentina: Gestión 2000.
- Boucher, F. (2001). Una visión territorial de la agroindustria rural: Los sistemas agroalimentarios locales. [Documento en línea].

- Disponible: http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasiicurs/cd_curso/Contenido/Modulo%203/Submodulos%203.3/vision_territorial_air.pdf.
- Brundtland, G. (1987). Nuestro futuro común. [Presentación en línea]. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/2553283/INFORME-BRUNDTLAND>.
- Bustamante, M. y Opazo, P. (2004). Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización, empresa. [Documento en línea] Disponible: http://www.panorama.utalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf.
- Carvoeira, H. (2011). Modernidad y postmodernidad. [Documento en línea]. Disponible: <http://zip.rincondelvago.com/modernidad-y-postmodernidad>.
- Cea, R. (2010). La responsabilidad social cooperativa en las entidades bancarias de la Unión Europea: Análisis empírico y propuesta de Modelo normalizado. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid. España. Disponible: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4183/28409_cea_moure_ramiro.pdf?sequence=1.
- Cegesti (2005). Desarrollo integral sostenible en América Central y República Dominicana. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cegesti.org/casosexito/rodcen.pdf>.
- Chidiak, M. y Murmis, R. (2003). Competitividad sistémica. Componente: Gestión ambiental en la agroindustria, competitividad y sustentabilidad. Buenos Aires: Oficina de la CEPAL-ONU.
- Colmenares, S. (2007). Crecimiento económico y desarrollo humano. Una distinción necesaria en la búsqueda de un nuevo modo de desarrollo. Universidad Autónoma de Colombia. [Documento en línea]. Disponible: http://www.fuac.edu.co/recursos_web/observatorio/publicaciones/CRECIMIENTO_ECONOMICO_DESARROLLO_HUMANO.pdf. [Consulta: 2014, noviembre 15].
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible. [Documento en línea]. Disponible: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37863/S1421058_es.pdf?sequence=1.

- Constanza, R (1994). La economía ecológica de la sostenibilidad. En Desarrollo Económico Sostenible. Avances sobre el informe Brundland. Colombia: TM Editores. Ediciones Uniandes.
- Corporación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible (2010). Resultados del Índice Dow Jones de sostenibilidad. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.creadess.org/index.php/informate/noticias/noticiero/978-resultados-del-indice-dow-jones-de-sostenibilidad-2010>.
- Cruz, T. (2009). Sostenibilidad empresarial: Convergencia cultura organizacional y estrategia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sostenibilidad-empresarial-convergencia-cultura-organiza-cional-y-estrategia.htm> [Consulta: 2014, octubre 25].
- Daly, H. (2017). ¿Qué es la sostenibilidad ambiental? [Documento en línea]. Disponible: <https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/132018/sostenibilidad-ambiental>.
- David, F. (1992). Gerencia estratégica. Bogotá: Editorial Legis.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 14ta Edición. México: Pearson Educación.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas). (1948). [Transcripción en línea]. Disponible: <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>.
- Díaz, N. (2013). De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés. [Documento en línea]. Disponible: [http://spentamexico.org/v8-n1/A13.8\(1\)159-176.pdf](http://spentamexico.org/v8-n1/A13.8(1)159-176.pdf).
- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. Revista Visión Gerencial. Año 5. No. 2. Caracas, Venezuela.
- Drucker, P. (1999). Management: tasks responsibilities. And practices. New York: Hasper & Row. 611

- El espectador. (2017). ¿Por qué es importante tener un negocio sostenible? El espectador. [Documento en línea]. <https://www.elespectador.com/es-el-momento-de-los-que-transforman/economia/por-que-es-importante-tener-un-negocio-sostenible-articulo-719871>.
- Elkington, J. (2004). The triple bottom line. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>.
- El Mundo (2016). La revolución será circular o no será. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.elmundo.es/economia/2016/05/02/57227d5eca4741a9378b4645.html>.
- Epstein, M. (2009). Sostenibilidad empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Epstein, M y Roy, M. (2003). Improving sustainability performance: Specifying, implementing and measuring key principles. Journal of General Management. 29,1. USA.
- Epstein, M y Roy, M. (2009). Implementing a corporate environmental strategy: Establishing coordination and control within multinational companies. Business strategy and the environment 16, 6. USA.
- Etchegaray, R. (2011). ¿Qué es la epistemología y para qué sirve? [Documento en línea]. Disponible: <http://etche-epistemologia.blogspot.com/2011/04/que-es-la-epistemologia-y-para-que.html>.
- Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Fernández Buey, F. (2004). Filosofía de la sostenibilidad. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.upf.edu/materials/politica/pdf/sosfilosofiasostenibilidad.pdf>.
- Figuroa, A. (1991). Desarrollo agrícola en América Latina. México: Fondo de Cultura Económica S.A.
- Foirtune, Walter Kiechel y López, F. (1994). Los problemas del pensamiento gerencial en la sociedad postmodern: O de cómo

- se “evapora” el mundo físico. (Documento en línea). Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a5n11/5-11-1.pdf>.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. The New York: Prentice Hall.
- Gardner, T. (2007). Investors to Press Congress on Warming. The New York: Times March.
- Garzón Castrillón, M., e Ibarra Mares, A. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Volumen 1. Número 3. Caracas, Venezuela.
- Global Reporting Initiative (2007). Sustainability reporting guidelines. Ámsterdam: GRI. [Página Web]. Disponible: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>.
- Godfrey, P. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. [Revista en línea]. Disponible: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%2012/Godfrey.pdf>.
- Gómez, A. (2001). Geografía económica de Venezuela. Caracas: Edit. Salesiana, P&S.
- González, C. (2007). Desarrollo agroindustrial sostenible. Sub-región Centro-sur de Caldas. [Libro en línea]. Universidad de Manizales. Facultad de Economía y Administración de Empresas. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/264/index.htm>.
- Global Reporting Initiative GRI (2016). Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad. 2016. [Documento en línea]. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/consolidated-set-of-gri-standards-spanish-translation/>
- Gruber, T. (1993). Una ontología de dominio para un aprendizaje cooperativo. Brasil: Anais Simposio Brasileiro de Informática.

- Guédez, V. (1995). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Guédez, V. (2006). Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Caracas: Editorial Planeta.
- Guédez, V. (2013). Las empresas deben desarrollarse inteligentemente. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/emprendedores/gerencia/victor-guede-z-las-empresas-deben-desarrollarse-co.aspx>.
- Habermas, J. (2006). Political communication in media society. Does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. [Documento en línea]. Disponible: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2885.2006.00280.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.co.ve&purchase_site_license=LICENSE_DENIED.
- Hernández, B. (2010). Estrategia empresarial para el desarrollo sostenible. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos80/estrategia-empresarial>.
- Hernández, L. (2009). Construcción teórica de la profesionalización empresarial en las organizaciones familiares: Cadenas de hipermercados y supermercados en Venezuela. Tesis Doctoral no publicada, La Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Hillman y Keim (2001). Strategic management journal. USA: Published by John Wiley & Sons.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. 3ª ed.). Caracas: Editorial Fundación Sygal.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agrícola (2013). Análisis de la estructura agraria del estado Trujillo. Revista Fundacite. Vol. 3. No. 4. Trujillo, Venezuela.
- ISOTools (2018). Aspectos fundamentales de la sostenibilidad ambiental. [Documento en línea]. <https://www.isotools>.

- [org/2018/10/30/aspectos-fundamentales-sostenibilidad-ambiental/](http://www.habitat.aq.upm.es/Cs/p2/a007.html).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston - Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krick, T. (2006). *El compromiso con los stakeholders. Manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés*. Canadá: AccountAbility, United Nations Environment Stakeholder Research Associates.
- Lavado, J. (2007). *Las memorias de sostenibilidad estrategia o necesidad*. Barcelona: BIDEA Consultores.
- Machado, A. y Jayne, C. (2013). *La agricultura en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- Machado, A y Torres J. (1987). *El sistema agroalimentario. Una visión integral de la cuestión agraria en América Latina*. Bogotá: Editorial Siglo XXI.
- Massolin, Ch. (2017). *El sistema agropecuario globalizado y el nuevo protagonismo de los territorios*. [Documento en línea]. http://www.diversidadbioculturalyterritorios.org/pg.base.php?id=12&lang=es%20&id_post=39
- Mecino, L. (2007). *Las políticas fiscales y su impacto en el bienestar social de la población venezolana: Un análisis desde el paradigma crítico. Período 1988-2006*. Tesis Doctoral no publicada, La Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Morín, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. España: Gedisa Editorial.
- Muñoz Ravize, J. (2012). *Crecimiento y desarrollo económico*. [Documento en línea]. Disponible: https://prezi.com/wv0c3rix5r_/crecimiento-y-desarrollo-economico/.
- Naredo, J. (1998). *Sobre la insostenibilidad de las actuales conurbaciones y el modo de paliarla*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.habitat.aq.upm.es/Cs/p2/a007.html>.

- Nattrass, B y Altamore, M. (2002). *Learnig Sustainability step by Natural Step Gabriola Island*. Canadá: New Society Publishers.
- Núñez, G. (2006). *El sector empresarial en la sostenibilidad ambiental: Ejes de interacción*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Olcese, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S. A.
- Organización de las Naciones Unidas (1992). *Comisión para el Desarrollo Sustentable. Agenda 21*. Río de Janeiro. Brasil. [Documento en línea]. Disponible: <http://anuv.ve.tripod.com/elpactomundial/id13.html>.
- Organización de las Naciones Unidas (1992). *Cumbre de la Tierra. Programa de las Naciones Unidas*. Brasil. Río de Janeiro. [Documento en línea] Disponible: http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/conf.htm#tierra
- Organización de las Naciones Unidas (1999). *Los diez Principios del Pacto Mundial*. Davos. [Documento en línea].
- Organización de las Naciones Unidas (2000). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Declaración de Malmö 2000*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.pnu-ma.org/docamb/ms2000.php>.
- Organización de las Naciones Unidas (2004). *I Cumbre de Desarrollo Sostenible*. Johannesburgo, Sudáfrica. [Documento en línea]. Disponible: http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/conf.htm#johanesburgo.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Crecimiento económico y desarrollo sostenible*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.un.org/es/sections/priorities/economic-growth-and-sustainable-development/index.html>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2010). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo. La inseguridad alimentaria en crisis prolongada*.

- [Documento en línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/013/i1683s/i1683s.pdf>. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2016). "FAO en Sudamérica. Desafíos en agricultura y alimentación". [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i5438s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (1998). Declaración sobre los principios fundamentales en el trabajo. Ginebra. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ilo.org/daclaration/lang-es/index.htm>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011). Principios de la OIT para los objetivos de desarrollo del milenio. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.
- Organización Responsabilidad Social Internacional (2001). Responsabilidad Social Internacional SA 8000. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eticagro.org/modules/smartsection/item.php?itemid=35>.
- Oxfam, 2013. Tras la marca: el papel de las grandes empresas de alimentación y bebida en el sector alimentario. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.behindthebrands.org/en/~media/Download-files/bp166-behind-brands-260213-es.ashx>
- Parker, G. (2006). EU Plans Tough Energy Standart for Appliances. New York: Financial Times.
- Pearce, D. (1992). Green economics. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.environmentandsociety.org/mml/pearce-david-green-economics>.
- Pinkham, J. (2006). Business and Government: Friends and Foes, in MJ Eostein and K.O Hanson (eds). The Accounting Corporation. Vol. 4 Westport, CT: Praeger Publisher.
- Pinzón, M. (2003). Innovación, desarrollo tecnológico y competitividad en sistemas de producción y clusters. Universidad la Gran

- Colombia. Facultad de Ingeniería Agroindustrial. [Documento en línea]. Disponible: <http://ugca.edu.co/investigaciones/documentos/referentes/24%20Sublinea%20Innovacion%20Y%20Desarrollo.pdf>.
- Ramírez, D. (2005). Caldas frente al TLC. Colombia: Universidad de Manizales. Editorial Blanecolor
- Reed, D. (2000). Ajuste estructural, ambiente y desarrollo sostenible. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Rodríguez Fernández, J. (2006). Valor accionario y orientación stakeholder. Base para un nuevo gobierno corporativo. Madrid: Papeles de Economía.
- Ruiz, E (2014). La nueva era de los mercados financieros y su globalización. [Documento en línea]. Disponible: <http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero02/dossier/eruiz.html>.
- Ruiz, J (2009). Agricultura sostenible. [Documento en línea]. Disponible: http://www.soriagoig.com/despoblación/despo_12.htm.
- SAM Research Sustainability Asser Management Researd (2005). SustainableAsset Management. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.sam-group.com>.
- Sen, A. (2004). Nuevo examen de la desigualdad. España: Ediciones en Español Alianza Editorial S.A.
- Senge (1992). La quinta disciplina. Argentina: Ediciones Juan Grana S.A.
- Sexian, J. (2009). Sustaining the global food supply chain three key to gaining competitive advantage. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.esa.un.org/marrakechprocess/>.
- Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. [Documento en línea]. Disponible:http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf.
- Utria, R. (2002). El desarrollo de las naciones. Hacia un nuevo paradigma. Sociedad Colombiana de Economistas. Comisión

- de Altos Estudios Económicos y Sociales. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Vizion 360. (2017). ¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante? [Documento en línea]. <http://vizion360.xyz/que-es-la-sostenibilidad-empresarial-y-por-que-es-importante/>
- Wisner (2004). Keynote speech. Phoenix: Corporate Volunteerism Awards.AZ.
- Gómez, Edith. (2016). Seis ventajas que tiene convertir tu negocio en una empresa sostenible. Diario responsable. Recuperado de <https://diarioresponsable.com/opinion/23966-seis-ventajas-que-tiene-convertir-tu-negocio-en-una-empresa-sostenible>
- Hernández. (2018). La importancia de la responsabilidad social en las empresas. Identidad organizacional. Recuperado de <http://identidadorganizacional.com/2018/noticias/la-importancia-de-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>



MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL
SECTOR AGROINDUSTRIAL

Julio, 2018

Tiraje: 3000 cds

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

María Elena Pérez Prieto

El estudio de la sostenibilidad empresarial es de interés manifiesto por parte de la gerencia, debido a las implicaciones de carácter social, económico y ambiental que tienen los procesos productivos en el entorno. La empresa como una organización productiva compleja, que responde a intereses de rentabilidad y prestación de servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, interactúa a través de diversos mecanismos en la dinámica social de su contexto, por lo tanto, no puede ser ajena a los cambios que en éste se generan.

