

## INDICADORES DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE GUADUA\*

### MANAGEMENT INDICATORS FROM SOCIAL RESPONSIBILITY ON BAMBOO PRODUCTIVE UNITS

Lorena Giraldo Aristizábal\*\*  
William Alonso Campos Parra\*\*\*

Recibido: 7/10/2013  
Aceptado: 4/12/2013

#### Resumen

En el presente artículo se presenta el diseño de indicadores de gestión de responsabilidad social aplicables a unidades productivas del eslabón de producción de guadua en bosques naturales. Dicho diseño se llevó a cabo a partir de lo concertado por los grupos de interés del eslabón de producción, teniendo en cuenta sus expectativas, y la selección de indicadores, a la luz de lo planteado en la Norma ISO 26000. El resultado del trabajo propuesto fue la estructuración de indicadores desde los componentes administrativo, ambiental, social y económico, y el ciclo administrativo planear, hacer, verificar y actuar, planteando estrategias de mejoramiento para el cumplimiento de los mismos en cada unidad productiva.

**Palabras clave:** eslabón de producción, impacto ambiental, indicadores de gestión, responsabilidad social.

#### Abstract

In the present article, it is shown the design of management indicators on social responsibility, applicable to productive units on the bamboo production link in natural forests. This design was conducted obeying to the concerts from the interest groups of the production link, taking into count their expectations, and the indicators selection given by the ISO standard 26000. The result from the present work was the indicator structuring from the administrative, environmental, social and economic components, as well as the management cycle, planning, doing, verifying, and acting, posing improvement strategies to the accomplishment of this indicators on each productive unit.

**Key Words:** production link, management indicators, environmental impact, social responsibility.

#### Introducción

En este trabajo se plantea la aplicación de la Norma ISO 26000 (2010) de Responsabilidad Social (RS) en el contexto del eslabón de producción de guadua en bosques naturales en el Quindío. Con esto se busca, de un lado, establecer un marco para la elaboración de indicadores en RS, orientados al desarrollo de una herramienta que aporte a la sostenibilidad y competitividad del sector; y, del otro, atender a la necesidad, cada vez más imperiosa, de la apropiación de instrumentos que garanticen y den transparencia a los procesos de aprovechamiento de bajo impacto ambiental. Los indicadores de gestión resultantes

de la investigación representan un importante aporte para cada unidad productiva de guadua, especialmente si se tienen en cuenta que la informalidad, así como la ausencia de control y sistematización de los procesos involucrados en los procesos de toma de decisiones, son las principales características de tan importante región de la economía del departamento del Quindío.

Recientemente, y en el mismo tenor de lo aquí planteado, la Corporación Autónoma de Risaralda (CARDER) anunció la firma del Pacto por la madera legal en

\* Este artículo es resultado de la investigación titulada La responsabilidad social como factor de competitividad del eslabón de producción de guadua en bosques naturales en el Quindío desarrollado por el Grupo de investigación en Responsabilidad Social GRS de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM.



\*\* Administradora de Empresas. Docente investigadora de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Integrante del Grupo de investigación en Responsabilidad Social GRS. Correo electrónico: loregiradoa@eam.edu.co – Colombia.

\*\*\* Administrador de Empresas. Docente investigador de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM. Integrante del Grupo de investigación en Responsabilidad Social GRS. Correo electrónico: williamcampos@eam.edu.co – Colombia.

## Indicadores de gestión de responsabilidad social en unidades productivas de guadua

Colombia (WWF, 2012). Acuerdos de este tipo, al igual que otros procesos similares que se han venido desarrollando, como la Certificación Forestal Voluntaria (CFV) y los principios de las Forest Stewardship Council (FSC), están encaminados a establecer lineamientos que permitan tanto la organización del sector, como garantizar que los diferentes procesos sean amigables con el medio ambiente. Las acciones adelantadas por estos estamentos marcan la necesidad de implementar instrumentos garantes de la implementación de prácticas enmarcadas en la responsabilidad social al interior de los eslabones de producción.

Con el propósito de desarrollar una herramienta que contemple no solo la esfera ambiental, sino que también permita considerar la gestión social y administrativa, esta propuesta tiene como referente los lineamientos del instituto ETHOS de Brasil (2008), el Global Reporting Initiative (GRI, 2011) y la norma ISO 26000. Esta última norma involucra aspectos que permitirán que las unidades productivas diagnostiquen de manera más adecuada su gestión a través del desarrollo sostenible en la cadena de valor. Por esta razón se constituye en la principal guía para plantear los indicadores de gestión desarrollados al final del artículo.

Para delimitar claramente el concepto de indicador y la importancia del mismo para las unidades productivas de guadua, se ha partido de lo planteado por Bahamón (2012) alrededor, justamente, de la importancia de los indicadores, su medición y monitoreo. Además, dicho planteamiento se ha enriquecido con la inclusión de los elementos de responsabilidad social hallados en los trabajos de Valleys (2009) y Londoño y Sánchez (2009). En la parte administrativa y organizacional, son de especial consideración los planteamientos de Chiavenato (1997) y de Esser, Hildebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994) en relación con la competitividad sistémica, desde la cual se debe tener en cuenta la capacidad estratégica de los diferentes grupos de actores del eslabón de producción.

El trabajo investigativo permitió la creación de indicadores que luego fueron sustentados desde la convalidación de expertos, empresarios y demás actores de la cadena productiva de la guadua. Esta interacción con las partes intervinientes del sector, permitió validar la pertinencia y alcance del instrumento en relación con el desarrollo de un sistema socialmente responsable que fomente prácticas de bajo impacto ambiental.

La implementación de la herramienta de gestión desarrollada beneficiará al eslabón de producción de cada unidad productiva. Este beneficio se verá

representado en: mayor organización, provisión de una estructura formal y de funciones específicas para los empleados, generación de prácticas de aprovechamiento de bajo impacto ambiental, incremento de los niveles de competitividad y, en general, la generación de procesos socialmente responsables.

**Materiales y métodos**

Para el diseño y la propuesta de la herramienta de gestión que permitiera cumplir con la implementación de indicadores que den cuenta de prácticas de bajo impacto ambiental en unidades productivas de guadua, fueron importantes referentes documentos como la norma ISO 26000, el Global Reporting Initiative (GRI) y los instrumentos ETHOS de Brasil. Esto, considerando su importancia en el sector empresarial, ya que permiten incorporar en su gestión conceptos relacionados con la RS.

Milton Friedman (1970) fue uno de los principales teóricos en torno a la RS, y se destacó por hacer manifiesta la necesidad de que las empresas se involucraran en actos socialmente responsables para incrementar su riqueza. Desde la ISO 26000 la RS puede entenderse como “[...] la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente”. Permitiendo la identificación, caracterización y participación formal de los diversos grupos de interés de las unidades productivas de guadua.

En el ejercicio investigativo se implementaron estudios de tipo exploratorio y descriptivo sobre los instrumentos de gestión referenciados, con un énfasis especial en la norma ISO 26000 por ser uno de los más recientes instrumentos desarrollados al respecto. Esta norma, dentro de su alcance, impacta tanto en la gestión del sector público como en la del privado, con el privilegio de estar basada en el consenso de las principales partes interesadas en cuanto al significado de la responsabilidad social en el ámbito internacional. El análisis tanto de este instrumento, como de GRI y ETHOS Brasil, permitió establecer los siguientes elementos.

**Global Reporting Initiative (GRI)**

La GRI se encarga de dar las indicaciones para que cualquier tipo de empresa pueda presentar un informe en el que relacione y dé cuenta de sus actividades en cuanto a los ejes económico, ambiental y social (trabajo, derechos humanos, comunidad y producción responsable);

Lorena Giraldo Aristizábal y William Alonso Campos Parra

los cuales hacen parte del compromiso que asume la empresa u organización con el desarrollo sostenible<sup>1</sup>. “La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (ICONTEC, 2006: 5).

La elaboración de las memorias de sostenibilidad bajo el enfoque del GRI comprende los siguientes elementos como los más representativos y los que le permiten cumplir con el propósito de divulgación y rendición de cuentas para las partes interesadas:

- Materialidad
- Participación de grupos e interés
- Contexto de sostenibilidad
- Exhaustividad

Estos elementos obligan a la empresa u organización a tener una serie de indicadores como instrumento soporte para expresar la materialidad; es decir, para dar cuenta de sus impactos ambientales, sociales y económicos o aquellos que podrían mostrar una influencia sustancial en la evaluación de los grupos de interés, requisito para determinar las expectativas de los *stakeholders* y para que la organización proporcione respuestas de acuerdo al contexto. Entre las ventajas de este instrumento, puede mencionarse la capacidad de hacer visible su compromiso y transparencia, así como la participación de mercados competitivos. Además, permite implementar mejores procesos de planeación, y utilizar criterios para ser más sostenibles y brindarle un reconocimiento a la empresa.

Las limitaciones de las empresas en cuanto a la claridad, precisión y periodicidad, condiciones necesarias que deben cumplir las empresas al momento de publicar las memorias de sostenibilidad, pueden mencionarse como su principal desventaja.

Las memorias de sostenibilidad están orientadas a la información sobre el enfoque de gestión o *Disclosure on Management Approach* (DMA). La ISO 26000 también propende por un buen informe de gestión en cuanto a qué reportar y cómo reportar las acciones realizadas por las empresas y unidades productivas del sector guadua ante la comunidad en general, teniendo en cuenta políticas, compromisos, grupos objetivos, responsabilidades, recursos y acciones específicas de cada una.

fundamentales y asuntos en los cuales estarían en capacidad de comprometerse las unidades productivas de guadua. A pesar de que los instrumentos GRI son pioneros en el desarrollo de los más reconocidos y utilizados modelos de reporte de sostenibilidad en el mundo, la ISO 26000 involucra más aspectos que le permitirían a las empresas identificar con mayor relevancia su gestión a través del desarrollo sostenible en la cadena de valor. Por tanto, a partir del análisis entre los instrumentos GRI y la ISO 26000, se determinó que es más relevante aplicar la Guía en responsabilidad al interior de las unidades productivas de guadua, ya que esta está diseñada para la gestión en la cadena de las empresas. En cambio, el instrumento GRI se orienta a la presentación de la memoria de sostenibilidad de la empresa bajo los parámetros anteriormente mencionados.

**Instrumentos ETHOS de Brasil**

Es una iniciativa que pretende estimular y facilitar los procesos de gestión socialmente responsable en la cadena de valor de las empresas ya comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y que anhela ampliar los resultados de sus acciones por medio de sus proveedores y clientes (Ethos, 2008:7)

Este instrumento consta de dos grandes fases. La primera de ellas es la instrucción o estructura del cuestionario, el cual está orientado al desarrollo de siete temas:

- Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores y clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

Fuente: ETHOS (2008:8)

Cada uno de los temas abre una serie de indicadores que se deben cumplir en la gestión y administración de la empresa, condicionados por la relación que esta mantenga con su entorno y demás actores sociales.

La segunda fase está constituida por la estructura de los indicadores, la cual se apoya a su vez en los cuestionarios de profundidad (o indicador de profundidad). Este indicador da paso a una evolución de la gestión empresarial por cuatro etapas: básica, intermedia, avanzada y proactiva. De esta manera es posible dar cuenta, en cada una de las etapas, de las condiciones de reacción y las medidas o programas que atiendan las

La diferencia con la ISO 26000 radica en que esta guía toma como parámetros las materias



<sup>1</sup> Aquellos caminos de progreso social, económico y político que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (ONU, 1987: 15).

necesidades y expectativas del entorno; todo en función del fomento de la participación activa de los grupos de interés, así como de la rendición de cuentas por los compromisos establecidos ante la comunidad.

Las cuestiones binarias (o indicadores binarios) están dirigidas a una serie de situaciones particulares que atiende la empresa en el desarrollo de su gestión, y están condicionadas a dos opciones de respuesta (sí o no) que dependen de la etapa de profundidad en que se encuentre la empresa.

Por último, se encuentran las cuestiones cuantitativas (o indicadores cuantitativos), los cuales se utilizan para recoger información acerca del desempeño de la empresa en determinadas áreas. Un ejemplo de ello es el número de hombres y mujeres contratados que participan de la actividad económica de la empresa año a año, cantidad de proveedores, y otras particularidades que puede atender la empresa.

Uno de los aspectos más relevantes de los instrumentos ETHOS, radica en que permiten apuntar a prioridades, establecer metas e iniciativas conjuntas y realizar un seguimiento a través del tiempo, con base en evaluaciones periódicas que permitan la evolución de la gestión de la empresa y de su cadena valor, con el firme propósito de cumplir con el desarrollo sostenible. La contraparte es su diseño de encuesta estructurada, aspecto que dificulta el proceso de adaptación de las condiciones iniciales del proceso de gestión de la empresa en su compromiso con la RS. Esta situación genera un cuello de botella para las unidades productivas de guadua, debido a la falta de acceso a personal cualificado en el tema para orientar la adaptación e implementación del instrumento y poder responder al compromiso con sus grupos de interés.

Por otra parte, al hacer el análisis entre los instrumentos indicadores del instituto ETHOS de Brasil y la norma ISO 26000, se encontró que ambos apuntan a una gestión responsable de las empresas en el corto, mediano y largo plazo, y son aplicables a la gestión de las cadenas de valor. En el caso de la ISO 26000, se parte de un enfoque holístico que comprende siete materias fundamentales e involucra a los diferentes actores que participan en la gestión de la organización; esto, partiendo del diálogo y concertación como medios para la generación de compromiso entre las partes interesadas. Sumado a esto, a diferencia de los indicadores ETHOS de Brasil, la guía de Responsabilidad social involucra de manera más directa a los diferentes grupos de interés en la toma de decisión, lo cual hace de esta una herramienta más versátil en el ejercicio de una gestión socialmente responsable.

### **ISO 26000 Guía en Responsabilidad Social**

Es una norma internacional que pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos (ISO, 2010:1).

La guía de Responsabilidad social les permite a las empresas, sin importar el tipo de organización, tamaño o localización, manejar un marco de referencia de lo que implica hacer uso de los principios y las prácticas relacionadas con la responsabilidad social. Desde esta propuesta, la puesta en marcha de la responsabilidad social requiere, por parte de la organización, la definición de las materias y asuntos de responsabilidad con los cuales se asumen los compromisos a través de la integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización. Esta norma permite que las unidades productivas de guadua, lleguen a un acuerdo sobre qué materias y asuntos se van a comprometer a cumplir para lograr una gestión socialmente responsable. No se puede pretender abarcar todas las materias y asuntos, ya que en muchas ocasiones las empresas no están preparadas para su total cumplimiento; por lo tanto, la flexibilidad de esta norma, y por ende, una de las razones por las que se propone para las unidades productivas, es el compromiso voluntario y elección de cuáles materias y asuntos se trabajaran, esto se hace en conjunto con las partes interesadas de cada unidad productiva del sector guadua.

Como resultado de la comparación y análisis de los diferentes instrumentos que permite implementar herramientas de gestión orientadas a garantizar una gestión socialmente responsable, se encontró que la ISO 26000 reúne los atributos de los instrumentos ETHOS y las bases para la publicación de memorias de sostenibilidad. Esto se debe a la flexibilidad que proporciona la Guía Responsabilidad social para ser incorporada al interior de las empresas, en este caso las unidades productivas de guadua. Característica que se evidencia en una gestión socialmente responsable a partir del diálogo con las partes interesadas, permitiendo llevar a cabo las acciones y programas a través de cada una de las dependencias; al tiempo que asegura el cumplimiento de las compromisos y metas,

Lorena Giraldo Aristizábal y William Alonso Campos Parra

en función de aumentar la implementación de prácticas de bajo impacto ambiental al interior del eslabón de producción de la cadena productiva de la guadua.

De esta manera, la Norma Internacional ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social, correlacionada con los enfoques conceptuales y antecedentes del sector para diagnosticar el eslabón de la producción a partir de la cadena de valor y sus actividades primarias y de apoyo establecidos en la etapa diagnóstica del proyecto, permitió determinar las áreas de actuación, la materia fundamental, el asunto, el grupo de interés y el subgrupo de interés con mayor relevancia para el sector. En este punto, el proceso de investigación pasa a una etapa en la que se correlacionó el lenguaje del sector e identificó las variables que conformarían el instrumento de gestión. Cabe aclarar que para ello fue necesario establecer su descripción, propósito, categoría del grupo de interés el respectivo subgrupo principales temas a informar y el canal de comunicación acorde.

Entre los entrevistados se contó con representación de expertos de la cadena productiva de la guadua, la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), proyecto guadua BID, ingenieros forestales e intermediarios del sector (guaduo).

A partir de estas validaciones se procede a la sistematización de la información para consolidar los indicadores:

- Realización de dialógica para tratar aportes de la validación de los diferentes actores.
- Consolidación y ajustes de indicadores por componentes.
- Ajuste del modelo de indicadores a partir de validación.

El ejercicio de la validación del instrumento para consolidar los indicadores es un medio para contribuir a la organización formal del sector y a la aplicación de prácticas socialmente responsables. El concepto de indicador de gestión:

Aparentemente nuevo en nuestro medio, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios. (Rincón, 1998: 18)

118

Uno de los primeros que aportó al concepto de indicador de gestión fue Deming (1982),

según el cual, uno de los pilares básicos de la gestión de calidad es la medición. Esto responde al hecho de que la ausencia de este tipo de datos, impide la medición del proceso y en consecuencia su posible mejoramiento.

Desde el concepto de indicador de gestión, expuesto por Londoño y Sánchez (2009: 104), se facilitará el proceso de medición y sostenibilidad a partir de prácticas socialmente responsables que contribuyan al aprovechamiento de bajo impacto ambiental. Por tanto, los indicadores de gestión deben entenderse como:

Instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, construido a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores meta establecidos permite determinar el logro del sistema y su tendencia de evolución. (Bahamón, 2012:79)

La anterior definición permite integrar acciones consistentes con los grupos de interés que aporten al desarrollo sostenible; acciones basadas en el comportamiento ético, acato a la legislación y actividades transversales que desarrollan las unidades productivas tales como: prácticas silviculturales adecuadas para su aprovechamiento y una estructura organizacional formal que mejore no sólo los procesos productivos, sino también sus relaciones con los grupos de interés, en especial con los proveedores que tengan acceso a la tecnología, con el fin de ofertar productos con valor agregado que permita abrir mercados a nivel nacional(Londoño, Cardona, Campos y Giraldo, 2011:71).

Esto confirma lo expuesto por Londoño y Sánchez, según lo cual:

La pretensión es contar con medidas concretas y utilizables, de lo cual cabe introducir el concepto de indicador. Tal concepto atañe a la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, a través de lo cual se puede observar la situación y las tendencias de cambio que presenta un fenómeno observado. (Londoño y Sánchez, 2009: 104)

De esta manera, los indicadores orientan cada componente que hace parte del eslabón de producción, el cumplimiento de la misión, objetivos y/o metas en la gestión socialmente responsable de las unidades productivas del eslabón de producción de guadua. Quiere decir esto que dichas unidades deben ser vistas desde el contexto administrativo como un sistema, lo cual se refleja en sus actores internos y externos; un ejemplo de ello son la estructura organizacional, infraestructura, cualificación del talento humano y sus grupos de interés. Esta concepción permite reconocer y establecer lo siguiente:



Indicadores de gestión de responsabilidad social en unidades productivas de guadua

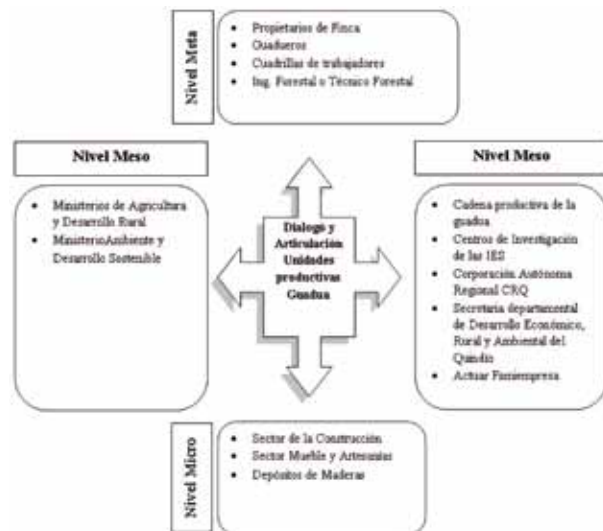
- Los sistemas existen dentro de sistemas
- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistema dependen de estructura

Fuente: Chiavenato (1997:725)

**Una mirada epistémica en el contexto de las unidades productivas de guadua**

Las unidades productivas deben ser vistas como sistemas abiertos, debido a que presentan un constante intercambio con los diferentes entornos económicos. Esto orienta el diseño de estrategias dirigidas hacia la competitividad sistémica, ya que se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Es decir, en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos, es lo que permite identificar ventajas comparativas y, a su vez, la consolidación de prácticas de bajo impacto ambiental, como un aspecto diferenciador, en relación con el concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones.

Lo anterior da lugar a la contextualización de los niveles meta, meso, micro y macro, encargados de mostrar las relaciones que poseen las unidades productivas con los diferentes entornos de la sociedad. En cada nivel se generan relaciones con diferentes grupos de interés previamente identificados en el diagnóstico del eslabón de producción.



Fuente: Los autores

encargados del aprovechamiento (corteros, cargueros y transportadores). En el control ambiental se cuenta con la supervisión de los técnicos forestales o ingenieros forestales. Este conjunto de roles conforma el de los actores de aprendizaje, contribuyen a la determinación de sus intereses y determinan la manera de organizarse ante las condiciones cambiantes del sector. En cuanto a las funciones de organización, integración e integración estratégica, las unidades productivas presentan falencias debido a las condiciones identificadas en el eslabón y, por tanto, un bajo nivel de asociatividad y trabajo colaborativo con los actores que hacen parte del sector de la guadua.

Las unidades productivas, en el nivel meso, perciben a partir de las relaciones existentes con las autoridades a nivel central, regional y comunal que la gestión de los actores de la cadena productiva de la guadua está siendo reconocida mediante la invitación a participar en proyectos con los diferentes centros de investigación de las Instituciones de Educación Superior de la región. Así mismo, se resalta el acompañamiento de entidades financieras para los micro empresarios, tal es el caso de Actuar Famiempresas, entidad que oferta servicios financieros para artesanos y algunos empresarios de la guadua.

Quienes cumplen como entes veedores de la gestión de los intermediarios y propietarios de finca son las Corporaciones Autónomas Regionales. Para el departamento del Quindío es la Corporación Regional del Quindío (CRQ), así como la Secretaria departamental de Desarrollo Económico, Rural y Ambiental del Quindío.

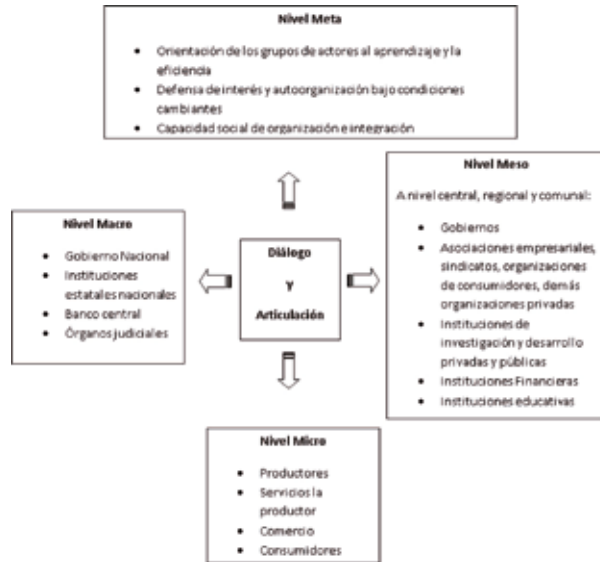
En el nivel micro, al igual que el nivel meta, los actores desarrollan actividades de comercio relacionadas principalmente con el sector de la construcción, representado en la elaboración de casetones y esterilla; seguido de los subproductos o partes no aprovechables, que son destinadas a la producción de muebles y artesanías. También hacen parte de este nivel los oferentes de la materia prima, reconocidos como comercio en depósito.

En el último de los niveles se identifica la dimensión macro, donde se gestionan y proyectan las posibles relaciones de las unidades productivas en el ámbito nacional; tal es el caso de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, y de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Estos órganos se encargan de la administración de los programas que brindan beneficios a través de convocatorias dirigidas a los propietarios de finca y pequeños productores que se encuentren legalizados para acceder a las convocatorias.

El nivel meta está constituido por los actores directos de las unidades productivas como son los propietarios de finca, intermediarios en el comercio de la guadua (guadueros) y las cuadrillas de trabajadores

Lorena Giraldo Aristizábal y William Alonso Campos Parra

**Determinantes de la competitividad sistémica. Capacidad estratégica de los grupos de actores**



Fuente: Esser K et al 1994:15

**Resultados**

Una vez consolidada la propuesta que permitiría la medición de los indicadores en responsabilidad social para el eslabón de producción de la guadua, el instrumento propuesto fue compartido a través de correo electrónico a los actores que se encontraban cursando el diplomado de asistentes técnicos de la guadua organizado por el proyecto Guadua BID y la Universidad Católica de Manizales.

También fue aplicado por medio de entrevista a expertos que hacen parte del eslabón de producción, para validar la pertinencia de los indicadores propuestos. Obteniendo como resultado, con base en las observaciones de los actores, los indicadores definitivos por cada uno de los componentes (ambiental, social, comercial y administrativo). Estos componentes se tomaron de referencia a partir de la ISO 26000, siendo los más pertinentes para trabajar en cuanto al contexto de cada unidad productiva.

Dando por terminada la consolidación del instrumento, el proceso de investigación permitió dar paso a la etapa de diseño de estrategias de mejoramiento, como medida de contingencia para las posibles debilidades en cuanto al grado de cumplimiento de un indicador por parte de la gestión del propietario de guadual o intermediario (guaduario).

Las estrategias de mejoramiento se diseñaron de acuerdo con la administración por objetivos, teoría enunciada por Peter Druker, contextualizado en las áreas funcionales de las unidades productivas de guadua en el eslabón primario (administración, producción, mercadeo y finanzas). La propuesta está orientada a una gestión socialmente responsable en las prácticas que sean garantes de un bajo impacto ambiental, por tanto se retoma la guía en Responsabilidad Social ISO 26000, que tiene como soporte los principios de los sistemas de gestión de calidad que se basa en los ciclos de calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Para los indicadores establecidos se tuvo en cuenta los grupos y subgrupos de interés para cada asunto con el objeto de determinar el alcance de los indicadores, acordes con la concertación realizado con los expertos del sector

- Componente Administrativo
- Componente Ambiental
- Componente Comercial
- Componente Social
- Componente Medioambiental

Dentro de las políticas empresariales que pueden aportar al desarrollo sostenible se encuentran: producción sostenible, inversión socialmente responsable, consumo sostenible, políticas públicas, incidencia de la sociedad civil, educación para la sostenibilidad (Londoño y Sánchez, 2009: 63).

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales (ISO 26000).

**Plan de manejo para el aprovechamiento de la guadua:** formulación y descripción de los sistemas y labores silviculturales en el bosque natural sujeto a aprovechamiento comercial. determina la oferta y la capacidad de renovación de los recursos, con el objeto de asegurar su sostenibilidad.

El propósito principal de este asunto es fomentar la preservación y conservación de los bosques naturales con criterio de bajo impacto ambiental.

Una organización puede mejorar su desempeño ambiental, a través de la prevención de la contaminación incluyendo: vertidos al agua, gestión de residuos y otras

Indicadores de gestión de responsabilidad social en unidades productivas de guadua

formas identificables de contaminación (ISO 26000). Para el sector guadua cada unidad productiva debe tener en cuenta en sus prácticas ambientales los siguientes indicadores:

- a. Cuidado y protección de fuentes hídricas
- b. Manejo de residuos de cosecha
- c. Pendiente del terreno: según la pendiente entre más fuerte la intensidad de corte debe ser menor
- d. Socola, desganche, y repique guaduas secas y/o enfermas
- e. Materiales de trabajo: control y manejo de empaques, combustibles y ruidos

**Control de aprovechamiento:** seguimiento del cumplimiento de las actividades contempladas en el aprovechamiento primario para garantizar el control de las actividades primarias del eslabón de producción.

El propósito principal de este asunto es implementar procesos de vigilancia y control coherentes con los mínimos de legalidad ante autoridades locales y de certificación en el marco de las buenas prácticas forestales.

Para asegurar la disponibilidad de los recursos en el futuro, es necesario cambiar los patrones y volúmenes de consumo y producción con el fin de que puedan estar dentro de la capacidad de absorción del planeta tierra. El uso sostenible de los recursos renovables significa que éstos se utilizan en una medida menor o igual que su tasa de renovación natural (ISO 26000). Para un adecuado aprovechamiento de los guaduales se hace necesario cumplir con los siguientes indicadores:

- a. Conservación del bosque natural
- b. Mantenimiento silvicultural
- c. Controles y registro de aprovechamiento permitidos por las Corporaciones Autónomas Regionales.
- d. Ciclo de intervención (cada cuanto se realiza aprovechamiento al guadual)
- e. Preservado y secado de las guaduas
- f. Control de guaduas jóvenes, maduras y sobremaduras
- g. Altura de corte ( a ras o al primer nudo)
- h. Propagación vegetal
- i. Fertilización

**Permisos y certificaciones:** gestión ante autoridad local que permita ser garante de procesos de aprovechamiento con criterios de bajo impacto ambiental orientados al cumplimiento de normas (NUG, NTC, CV, FSC).

El propósito principal de este asunto es fomentar la preservación y conservación de los bosques naturales con criterio de bajo impacto ambiental.

- a. Existe autorización por la Corporación Autónoma Regional.
- b. Parámetros aprovechamiento permitidos
- c. Norma unificada de la guadua CVF
- d. Resolución de aprovechamiento
- e. Salvo conducto de movilización

**Asistencia técnica:** acompañamiento en la preservación y conservación de los guaduales.

El propósito fundamental de este asunto es asistir en la aplicación de conocimientos técnicos para la sostenibilidad de los guaduales.

La actividad humana ha cambiado ecosistemas de manera rápida y extensa, la creciente demanda de recursos naturales ha tenido como resultado la pérdida sustancial y a menudo irreversible de hábitats y de la diversidad de la vida en la tierra (ISO 26000).

Una organización puede llegar a ser más responsable socialmente actuando para proteger el medioambiente y restaurar hábitats naturales y diversas funciones y servicios que proporcionan los ecosistemas (ISO 26000). Para las unidades productivas de guadua se hace necesario para la sostenibilidad de los guaduales implementar los siguientes indicadores:

- a. Capacitación en el adecuado aprovechamiento y uso eficiente de los recursos que proporcionan los guaduales.
- b. Asistencia al productor, cultivo, colocación del producto en el mercado.
- c. Acompañamiento en la selección materia prima.

**Componente social**

La empresa, como actor social, debe proponer dentro de sus directrices la forma como vincula a su labor a los diferentes miembros y grupos sociales. El Grupo de Responsabilidad social (Londoño y Sánchez, 2009: 24-70) plantea que la generación de tejido social es el resultado de conceptos tales como valores, el capital social, participación, inclusión y equidad. Para ello la empresa adopta como propios estos conceptos convirtiéndolos en su filosofía organizacional y en el pilar fundamental para la consolidación del trabajo conjunto entre los diferentes integrantes del sector.

**Derechos humanos:** derechos y deberes de las unidades productivas de guadua estableciendo impactos en toma de decisiones.



Lorena Giraldo Aristizábal y William Alonso Campos Parra

El propósito de este asunto es establecer un código de ética de derechos humanos para los actores de la guadua con el fin de contribuir a mejorar su calidad de vida y controlar los riesgos en los que se puedan ver afectados.

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo (ISO 26000). Para cumplir con el respectivo asunto se definen los siguientes indicadores:

- a. La unidad productiva da a conocer lineamientos de normas y conductas entre los empleados y la comunidad
- b. La unidad productiva implementa y fomenta mecanismos que permitan la protección y seguridad del empleado en el lugar de trabajo
- c. La unidad productiva brinda la suficiente información y establece canales adecuados para la solución de problemas entre empleados, coordinadores y directivos.

**Prácticas laborales:** calidad de vida laboral y personal de los empleados de cada unidad productiva y expandir capacidades y funciones humanas.

El propósito de este asunto es fomentar un clima laboral de trabajo bueno, incentivos, motivación y esparcimiento y promover políticas de desarrollo de los actores por medio de capacitaciones, seminarios, cursos o talleres.

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado (ISO 26000). Para el sector se hace necesaria la implementación de los siguientes indicadores:

- a. La unidad productiva aplica sistemas de incentivos y promueve talleres de motivación e integración para los empleados
- b. La unidad productiva propende por el cuidado de la salud física y mental de los empleados
- c. La unidad productiva promueve la capacitación y actualización de sus empleados

**Participación activa y desarrollo de la comunidad:** fomentar alianzas con organizaciones locales y grupos de interés.

El propósito fundamental de este asunto es generar redes de asociatividad y confianza con las partes interesadas, manteniendo un diálogo constante y un compromiso social y económico con ellos.

La participación activa de la comunidad es la ayuda proactiva de una organización a la comunidad. Su objetivo es prevenir y resolver problemas, fomentando alianzas con organizaciones locales y partes interesadas (ISO 26000). Se proponen los siguientes indicadores para cumplir con el respectivo asunto:

- a. La unidad productiva tiene alianzas con organizaciones locales (ONG, familias, otras unidades productivas, Gobierno, academia)
- b. Pertenece a algún gremio, red de trabajo, asociación o cadena productiva
- c. Promueve buenas prácticas de trabajo a través la CVF, criterios FSC, tramite de permisos de aprovechamiento ante entidades reguladoras
- d. La unidad productiva realiza proveeduría de guadua para otros eslabones o unidades productivas

### **Componente comercial**

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como entre, organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores y las asociaciones de las cuales son miembros (ISO 26000).

**Prácticas de transparencia:** dar cuenta de los procesos de gestión a través del ciclo de calidad PHVA, con la ayuda de las buenas prácticas de contratación, balance social, manual de comportamiento ético y canales de comunicación con sus grupos de Interés.

El propósito de este asunto es definir e implementar los mecanismos que le permitan dar cuenta de la gestión de las unidades productivas ante clientes, proveedores y grupos de interés.

Prácticas contractuales justas, proporcionan información sobre los productos y servicios de una manera que pueda ser entendida por los consumidores (ISO 26000). Se deben implementar los siguientes indicadores para cumplir con el respectivo asunto:

- a. La unidad productiva realiza prácticas de contratación adecuadas
- b. La unidad productiva lleva registros de manejo cosecha y venta de guaduas
- c. La unidad productiva realiza prácticas de competencia justa
- d. La unidad productiva cuenta con canales de comunicación

## Indicadores de gestión de responsabilidad social en unidades productivas de guadua

**Mecanismos de comunicación y diálogo:** instrumentos de mediación que permiten una mejor comunicación frente a la calidad del servicio que está prestando cada unidad productiva.

Tiene como propósito establecer los canales de comunicación después de realizar una venta o prestación de un servicio.

Son mecanismos que una organización utiliza para abordar las necesidades de los consumidores, después de la venta o de la prestación de los servicios (ISO 26000). Respecto a este asunto se tienen en cuenta las siguientes variables para el cumplimiento del mismo:

- Línea telefónica para atención postventa
- Correo electrónico
- Página web

**Componente administrativo**

**Gestión de las estrategias de valor:** toma de decisiones adecuadas y responsables para ayudar a la gestión de cada área de una organización.

Promover e implementar prácticas socialmente responsables a lo largo de las cadenas de valor de una organización.

Respecto a este asunto se tienen en cuenta las siguientes variables para el cumplimiento del mismo:

- Aplica criterios de selección para la materia prima, utiliza criterios de CFV
- Funciones y responsabilidades de los empleados.
- Capacitación del talento humano
- Cuenta con programas para el diseño y desarrollo de producto
- Prácticas socialmente responsables

**Discusión de resultados**

Como resultado de la comparación entre los instrumentos GRI, ETHOS y la ISO 26000, fue posible establecer la relevancia del último en la elaboración de indicadores de Responsabilidad social. La elección se soporta en el hecho de haber encontrado en la ISO 26000 una herramienta de seguimiento y control en la gestión y toma de decisiones al interior de las unidades productivas de guadua para los procesos relacionados con una gestión socialmente responsable, que permita dar cuenta a las partes interesadas o grupos de interés constituye. Esta se convierte, entonces, en el instrumento más idóneo para

promover prácticas de bajo impacto ambiental y hacer de estas un factor de competitividad al interior de la cadena de valor del eslabón de producción de la guadua en bosques naturales.

Por tanto, la gran ventaja que representa la herramienta propuesta para las unidades productivas de guadua, se traduce en su contribución al mejoramiento de la sistematización de la información a través de la implementación y seguimiento de prácticas de bajo impacto ambiental. Esta alternativa puede ser aprovechada, en este sentido, como una estrategia de crecimiento en la cadena productiva de la guadua, esto como una señal de mejoramiento dentro del pensamiento sistémico de las organizaciones, la administración por objetivos y los ciclos de calidad en los procesos de gestión (PHVA).

De esta forma, la herramienta de indicadores de bajo impacto ambiental sería un factor de competitividad, soportado en la flexibilidad de los componentes administrativo, ambiental, comercial y social que permiten delimitar el actuar de las unidades de guadua. Esto permitiría, además, el reconocimiento de los actores de interés para dar inicio a la delimitación de los alcances en la gestión de las organizaciones, en relación con aspectos como el establecimiento de compromisos, en señal de confianza durante el tiempo de gestión para dar paso a la construcción de capital social y entrar en la cultura de rendición de cuentas sobre prácticas socialmente responsables.

Los presentes indicadores están regularmente expresados en términos técnicos propios del sector, razón por la cual fue necesario traducir su contenido a un lenguaje más cercano a los grupos de interés, claro está, manteniendo la esencia del indicador para su medición en la gestión socialmente responsable y conservando el enfoque sistémico de las organizaciones; lo que permite implementar las estrategias de mejoramiento enmarcadas al ciclo de calidad PHVA relacionadas con las áreas funcionales de una empresa y de las unidades productivas de guadua.

Por otra parte, desde la disciplina de la administración de empresas se hace necesario reflexionar sobre esta herramienta como parte de un sistema de gestión que debe ir en concordancia con las características del pensamiento sistémico para las unidades productivas del sector guadua. En este sentido debe destacarse el aporte de Peter Druker en su teoría la Administración por Objetivos (APO)<sup>2</sup>, con el

<sup>2</sup> "La cual es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir en qué está actuando y a dónde pretende llegar" (Chiavento I, 1997:354)

propósito de demostrar que un comportamiento holístico en la gestión de los indicadores posibilita el logro de un aprovechamiento de bajo impacto ambiental en el eslabón de producción guadua.

APO es una de las alternativas que aportan a la cohesión entre las metas de las unidades productivas y el seguimiento, medición y evaluación de indicadores, así como a la posible definición de variables clave que permiten implementar el modelo de indicadores objeto de estudio. En suma, “la (APO) es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo” (Chiavenato, 1997:355). De lo anterior se puede afirmar la posibilidad de cumplir con las expectativas y necesidades de los intermediarios (guadueros) y propietarios de rodales, así como con las metas de crecimiento de las unidades productivas bajo el marco de indicadores de bajo impacto ambiental.

El cumplimiento de las expectativas y necesidades es un proceso que parte desde la planeación organizacional y de la toma de decisiones en cada uno de los niveles organizacionales. En el caso de las unidades productivas, se tiene en cuenta, para el nivel estratégico representado por el guaduero o dueño de rodal, la comprensión de su comportamiento como un todo dentro de las dimensiones de la competitividad sistémica; lo que facilitaría aprovechar sus fortalezas al interactuar con las diferentes organizaciones en la gestión relacional que pueda consolidar, en el largo plazo, con las entidades reguladoras del sector. Esta gestión relacional que tendrían las unidades productivas con sus grupos de interés no debe estar sólo condicionada al cumplimiento de la ley, también debe propender por que se generen buenas prácticas dentro de toda la cadena de valor.

Por tanto, no bastan las buenas intenciones, más bien se deben controlar las acciones, ya que es imposible cambiar el camino de las unidades productivas de guadua. Es en este punto donde pueden surgir contradicciones éticas en las organizaciones al intentar responder a dos imperativos que pueden llegar a ser contrarios. Situación que se presenta, de manera concreta, en el caso en que las organizaciones se vean impelidas a cumplir con los lineamientos mínimos de ley o a implementar medidas más allá de lo legal para sus empleados y grupos de interés.

Lo anterior hace parte de las reflexiones que conducen a la teoría del principio de la ecología de la acción y su relación con la Responsabilidad social, el cual es analizado

por Vallaey (2007) de la siguiente manera: “Toda acción escapa cada vez más de la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retroacciones del medio en el cual interviene”.

**Gráfica No. 01. Principio de la Ecología de la Acción**



Fuente: Londoño y Sánchez (2011:14)

Si se toma conciencia sobre el principio de la ecología de la acción, a partir tanto de estrategias como de programas como de sus implicaciones, será posible proponer instrumentos de gestión conducentes a la generación de Capital social en las organizaciones y el Estado.

Morin plantea que

El programa es lo que se escribe por adelantado y es un conjunto de instrucciones codificadas que constituyen una organización predeterminada de la acción, la cual dadas las condiciones específicas de su ejecución, hace posible el desencadenamiento y el control de secuencias de operaciones conducentes a un resultado predeterminado. (Soto, 1999:334)

El presente aporte, llevado al contexto de las unidades productivas de guadua, se traduce en que dichos instrumentos de gestión podrán ser implementados una vez sean identificados los factores que determinan la generación de Capital social en las organizaciones y el Estado. Esto debido a que el Capital social implica asociatividad, redes y valores cívicos a partir del *ethos* de una región. Es por esta razón que es indispensable tener claridad sobre los factores que se identifiquen, ya que estos permitirán el diseño de los indicadores de gestión necesarios para el fomento de la cadena de valor de las unidades productivas de guadua.

De otra parte, el concepto de estrategia, según Soto (1999), depende de decisiones sucesivas que se van tomando en función de eventos y reacciones; diferente al programa que está predeterminado, que no innova, ni improvisa, lo cual dificulta una acción contingente

## Indicadores de gestión de responsabilidad social en unidades productivas de guadua

sobre un evento no previsto. Ahora, la combinación de programa y estrategia permite una vía concreta hacia la realización de las finalidades del programa.

En la planeación táctica se gestiona el proceso de aprovechamiento de las unidades productivas, mediante la identificación de las actividades primarias y de apoyo que se realizan en el eslabón de la producción de la guadua (Londoño, Cardona, Campos y Giraldo 2011:63). Lo que implica, según el enfoque administrativo APO, cumplir con el desarrollo de los siguientes postulados (Chiavenato, 1997:355):

- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Escenario que retoma el pensamiento sistémico aplicado a la estructura organizacional de las unidades productivas, identificando y resaltando los parámetros de estas como sistema, los cuales se enuncian a continuación (Chiavenato, 1997:732):

- Entrada o insumo
- Procesamiento o transformación
- Salida, resultado o producto
- Retroacción, retroalimentación o retroinformación
- Ambiente

### Conclusiones

La estructura del instrumento obtenido a partir del presente trabajo se sustenta en el análisis de la cadena de valor de las unidades productivas. De esta manera, posibilita considerar no solo las ventajas comparativas presentes en el entorno y en el contexto del sector productivo de la guadua, sino además el soporte administrativo desde la conformación de las áreas funcionales con el propósito de generar ventajas competitivas. Se estableció que las actividades primarias están definidas a través de cinco categorías que integran el sistema competitivo en el nivel operacional e intermedio de las unidades productivas: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y por último servicio de postventa (Londoño, Campos, Cardona y Giraldo, 2009). Tales funciones deben ser complementadas por medio de actividades de apoyo como la gestión administrativa y directiva de las unidades productivas, las cuales están respaldadas por el abastecimiento, talento humano, desarrollo tecnológico e infraestructura; aspectos que son determinantes en las funciones de los procesos de mejora continua como lo es el ciclo de calidad PHVA.

Al integrar los conceptos anteriormente descritos con la experiencia de validación con expertos y actores del sector, se logró determinar, en una primera etapa, que los indicadores deben estar contenidos en componentes. Por tanto, se definió que los componentes administrativo, ambiental, social y económico son los que soportan la gestión socialmente responsable y toma de decisiones de las unidades productivas.

Al integrar conceptos propios de la Responsabilidad social con los indicadores GRI (*Global Reporting Initiative*), los Indicadores ETHOS (Brasil) y la ISO 26000 de Responsabilidad social, se definió esta última como base de la reflexión. A partir de este instrumento, se eligieron las materias fundamentales prácticas de justa operación, medioambiente, asunto de consumidores, derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad, pertinentes a cada componente descrito en la etapa anterior. Posteriormente, se validó cada uno de los indicadores resultantes, con los actores y grupos de interés del sector guadua. Esto obligó a realizar la adaptación al lenguaje y realidad de las unidades productivas detectadas por cada uno de los componentes. Al realizar esta validación, de manera autónoma y de acuerdo a las necesidades y expectativas de las unidades productivas, se definieron las materias y asuntos de cada componente.

En suma, tras el proceso de validación y del ajuste al que fueron sometidos los indicadores tomados como punto de partida para el análisis, se logró establecer un conjunto de asuntos para cada componente tal como se muestra en los resultados. Cada asunto comprende una serie de variables que permite medir el nivel de cumplimiento de prácticas socialmente responsables. Esto permitirá que las unidades productivas de guadua, específicamente en el eslabón de producción, incrementen su competitividad garantizando estándares de calidad para los diferentes usos comerciales del sector guadua. ■

### Referencias bibliográficas

Bahamón, J (2012) *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Recuperado de [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon\\_const-ind-gestion.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf)

Cardona, L, Campos, W, Giraldo, L, y Londoño, I. (2011). *La responsabilidad social como factor de competitividad del eslabón de producción de la guadua en bosques naturales en el Quindío*. Armenia: Fundación Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío.

Lorena Giraldo Aristizábal y William Alonso Campos Parra

Chiavenato, I. (1997) *Introducción a la teoría general de la administración*. Parte X: Nuevos enfoques de la administración. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores D.F.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo.

GRI. (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, GRI 3.1. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC. (2006). *Uniones de estructuras con Guadua angustifolia Kunth*. (NTC5407). Bogotá.

Instituto Ethos. (2008). *Fomentar la gestión socialmente responsable*. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/>

International Organization for Standardization - ISO. (2010). *ISO 26000: Guía de Responsabilidad social*.

Londoño, I. y Sánchez, L. (2009). *Diagnóstico del grado de asociatividad en los agentes que intervienen en las cinco cadenas de valor más promisorias del sector agroindustrial del departamento del Quindío*. Armenia: Fundación Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío.

Londoño, I. y Sánchez, L. (2011). *Instrumentos de gestión en Responsabilidad social para la competitividad de las cadenas de valor más promisorias del sector agroindustrial del departamento del Quindío*. Armenia: Fundación Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío.

Organización de las Naciones Unidas - ONU. (1987). *Manual de encuestas sobre hogares*. Nueva York, ONU.

Rincón, R.D. (1998). Los indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad Eafit*, julio-agosto-septiembre, 43-59. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1104/996>

Valleys, F., de la Cruz, C., y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

WWF, Gland (Suiza). Ministerio de Ambiente, Bogotá (Colombia). (2010). *Pacto intersectorial por la madera legal en Colombia*.



Soto, M. (1999). *Edgar Morin. Complejidad y sujeto humano*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Valladolid. Valladolid, España.