



MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE PARA EL ESLABÓN DE PRODUCCIÓN DE GUADUA

RESUMEN

En el presente artículo se describe la metodología que permitió diseñar y validar un modelo de gestión socialmente responsable para el eslabón de producción de guadua en el departamento del Quindío, representado en una herramienta, con el propósito de aportar a la sostenibilidad y competitividad del sector de la guadua. La herramienta tiene componentes representados en indicadores ambientales, sociales, comerciales y administrativos, los cuales fueron elaborados y validados con la participación de expertos. La validación se realizó mediante la aplicación de la matriz de verificación de condiciones iniciales contemplada en la metodología de estudios mixtos con un enfoque secuencial a través del tipo de investigación correlacional. Como resultado, se establecieron los indicadores apropiados por cada componente. La herramienta de gestión sugiere la estrategia de mejoramiento que debe ser aplicada en el corto, mediano y largo plazo por el intermediario y la unidad productiva de guadua para el cumplimiento de los indicadores.

Palabras clave: Eslabón de producción; Modelo de gestión; Responsabilidad social; Sistema de gestión; Validación.

WILLIAM ALONSO CAMPOS PARRA *
LORENA GIRALDO ARISTIZÁBAL *
ISABEL CRISTINA LONDOÑO FRANCO *

SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT MODEL FOR THE BAMBOO PRODUCTION LINK

ABSTRACT

In this paper the methodology enabling to design and validate a model of socially responsible for the production of bamboo link in Quindío, represented in a tool, in order to contribute to the sustainability and competitiveness of the sector appears the bamboo. The tool has components represented in environmental, social, commercial and administrative indicators, which were developed and validated with the participation of experts. Validation was performed by applying the check matrix of initial conditions specified in mixed methodology studies with a sequential approach through correlational type of research. As a result, the appropriate indicators for each component were established. The management tool suggests improvement strategy to be applied in the short, medium and long term by the intermediary and bamboo production unit for compliance indicators.

Keywords: Link of Production; Social Responsibility; Management System; Validation.

INTRODUCCIÓN

A partir de los indicadores ambiental, social, comercial y administrativo desarrollados en el marco del proyecto *La Responsabilidad Social como Factor de Competitividad del Eslabón de Producción de Guadua en Bosques Naturales en el Quindío*, se creó una herramienta de gestión que aporte a la sostenibilidad y competitividad del sector; con esto se busca, de un lado, que la herramienta garantice prácticas de aprovechamiento de bajo impacto ambiental, y, del otro, que la herramienta sugiera la estrategias de mejoramiento que deben ser aplicadas por el intermediario o la unidad productiva para el cumplimiento de los indicadores.

Los instrumentos de gestión que con mayor frecuencia se utilizan para los trámites de aprovechamiento son los propuestos por las autoridades ambientales, locales y regionales; estos son las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) y el Consejo Consultivo de la Guadua, así mismo la Norma Unificada de la Guadua (NUG), la Certificación Forestal Voluntaria (CFV) y entre los más recientes, la firma del

* Administrador de Empresas, Docente investigador, Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM, Colombia. Correo-e: williamcampos@eam.edu.co

* Administradora de Empresas, Docente investigadora, Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM, Colombia. Correo-e: loregiradoa@eam.edu.co

* Magíster, Directora del Centro de Investigación de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM, Colombia. Correo-e: ilondono@eam.edu.co

Recibido: 7 de noviembre de 2014, aceptado: 16 de marzo de 2015.
Para citar el artículo: Campos, W.A.; Giraldo, L.; Londoño, I.C. (2015). "Modelo de gestión socialmente responsable para el eslabón de producción de Guadua", en *Sotavento MBA*, n.º 25, 74-90. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.09>

pacto de la madera legal. El propósito común de dichos instrumentos es mejorar las condiciones de legalidad y gobernanza para el manejo sostenible de los bosques naturales de guadua.

Se propone que la herramienta contemple no solo la esfera ambiental, sino que también permita considerar la gestión social y administrativa, a partir de la norma ISO 26000, la cual involucra aspectos que facilitan a las unidades productivas diagnosticar de manera más adecuada su gestión a través del desarrollo sostenible en la cadena de valor; razón por la cual se convierte en la guía para plantear la función de la herramienta de gestión.

La delimitación del concepto de sistema de gestión y su estructura parte de lo planteado por Heras, Bernardo, Casadesús (2007) y Aldeanueva (2012); en ambos se evidencia la responsabilidad social como elemento de cohesión en la integración de los sistemas de gestión. Ahora, en cuanto a los impactos que generan las organizaciones en su quehacer, Gómez (2010) plantea que de acuerdo con los impactos que generan las organizaciones en los componentes sociales y ambientales, además de su capacidad y compromiso con el cambio organizacional, contribuye a una rendición de cuentas transparente sobre su responsabilidad social.

Respecto al capital social, plantea Londoño (2009) que para lograr prácticas socialmente responsables en el aprovechamiento de bosques naturales se requiere de la cooperación entre actores, confianza entre socios y asociatividad. El seguimiento de los indicadores sugiere estrategias de mejoramiento para el cumplimiento de los mismos. De hecho, Fernández (2001) plantea que la integración del mejoramiento continuo se logra a través del despliegue de las estrategias de mejoramiento en todos los niveles de la organización.

La investigación permitió no solo validar el modelo con los administradores o intermediarios (guadueros) de los aprovechamientos de

bosques naturales de guadua y la interacción con las partes intervinientes del sector, sino corroborar la pertinencia y alcance a través de la matriz de condiciones iniciales, para el desarrollo de la herramienta de gestión que fomente prácticas socialmente responsables de bajo impacto ambiental.

De otra parte, se conocieron las prácticas responsables actualmente aplicadas a los aprovechamientos de bosques naturales de guadua por parte de los guadueros o administradores de finca por cada uno de los componentes: ambiental, social, comercial y administrativo. Durante el desarrollo de la investigación se evidencia la falta de aplicación de prácticas socialmente responsables que den garantía de aprovechamientos de bajo impacto ambiental, al igual que garantías de estabilidad, protección y cuidado para el talento humano que interviene en los aprovechamientos. Por tanto, se ratifica la garantía de la herramienta de gestión que permita realizar aprovechamientos de bajo impacto ambiental y mejorar las condiciones de trabajo del talento humano.

Se espera que la implementación de la herramienta optimice la gestión y beneficie cada unidad productiva del eslabón de producción, lo cual se verá representado en mayor organización, provisión de una estructura formal, funciones específicas para los empleados, generación de prácticas de aprovechamiento de bajo impacto ambiental, incremento de los niveles de competitividad y generación de procesos socialmente responsables.

MÉTODOS

Para el diseño de la herramienta de gestión se aplicó el método inductivo, dada la necesidad de analizar la situación particular de los actores del eslabón de producción de guadua en el departamento del Quindío, y desarrollar una herramienta de gestión, donde se evidencien las



prácticas socialmente responsables y aplicables de forma general a las necesidades existentes en el sector, para realizar aprovechamientos de bajo impacto ambiental.

La metodología involucra los tipos de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Exploratoria, ya que el eslabón de producción de guadua no cuenta con instrumentos y herramientas que midan las prácticas socialmente responsables para satisfacer las necesidades de trazabilidad del material al cliente final. A partir del componente descriptivo, se relacionan las características y variables aplicadas en la validación por cada componente. El estudio correlacional permitió relacionar los resultados de la validación, para conocer las prácticas utilizadas actualmente por cada actor en el eslabón de producción, y, de manera general, correlacionar los resultados generales para obtener porcentajes de aplicación o no de prácticas socialmente responsables.

El seguimiento y la evaluación de los indicadores por componentes que aportan a la regulación de las prácticas de bajo impacto ambiental, tienen como inicio el instrumento aplicado, el cual permite orientar la decisión hacia el cumplimiento sobre la gestión a través de las variables priorizadas con los actores del sector guadua. Estas variables se pueden diferenciar en cada uno de los componentes, ya que son comunes para todos, con el objetivo de mantener los mismos parámetros de evaluación, componentes entre los que se encuentran el ambiental, social, comercial y administrativo. Al seleccionar el componente e iniciar el proceso de evaluación, el propietario del gradual o el intermediario, encontrarán, por cada una de las variables (aprovechamiento, mercado, financiera o administrativa), una serie de actividades que determinarán la amplitud y delimitarán la evaluación de la misma.

Lo mencionado constituye un momento inicial, en el que el propietario de gradual o el

intermediario (guaduo) reconoce el nivel de cumplimiento de su gestión y su compromiso con el fomento de las prácticas de bajo impacto ambiental. Como apoyo, en el instrumento para el diagnóstico, se totalizan la cantidad de respuestas (Sí y No), y se procede a calcular el porcentaje de acuerdo con el máximo de calificación referido a la tabla resumen al final de la ponderación. Con los totales obtenidos se procede a la construcción de un gráfico estadístico.

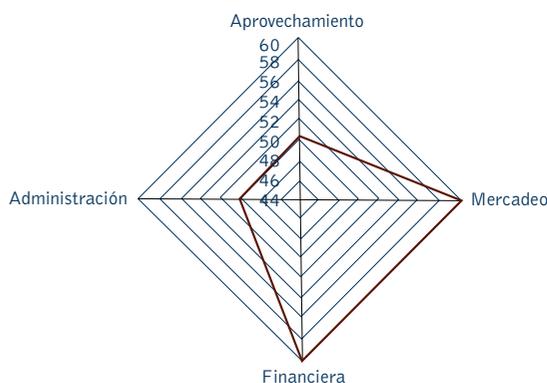
Realizados los cálculos del cuadro resumen del momento inicial, expresado por el guaduo o propietario de finca, se procede a la representación gráfica de la información a través del esquema de telaraña, debido a que permite transmitir con mayor claridad la información, haciendo énfasis en el grado de cumplimiento por cada una de las variables (aprovechamiento, mercadeo, financiera y administrativa). Indicando en que aspectos se debe mejorar. El gráfico de telaraña permite determinar el impacto por cada uno de los ejes objeto de medición entre las categorías, para medir las condiciones iniciales de las unidades productivas de guadua en el cumplimiento de las prácticas por parte de propietarios en los rodales y los intermediarios (guaduos) que dan el primer paso para reconocer su comportamiento con los grupos de interés en pro del compromiso con programas de mejora hacia una cultura socialmente responsable.

Tabla 1. Resumen de la matriz de condiciones iniciales

Autodiagnóstico componente administrativo			
Nivel	Calificación	Máxima calificación	% Logro
Aprovechamiento	2	4	50
Mercadeo	3	5	60
Financiera	3	5	60,0
Administrativa	3	6	50,5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Resultado componente administrativo



Fuente: Elaboración propia.

Consecuencia de lo anterior, aporta al logro de su propósito principal, es decir, seguir la metodología de acuerdo con lo estipulado por Hernández, Collado y Baptista (2010) en lo referente al enfoque mixto, y que se soporta en la utilización de varios métodos para medir las variables de interés incrementando la validez convergente y discriminante del instrumento o instrumentos para recolectar los datos. Durante la primera fase de la investigación se realizó un acercamiento desde lo cualitativo estableciendo el impacto de diferentes instrumentos de índole internacional, tales como los instrumentos del instituto ETHOS de Brasil (2008), el Global Reporting Initiative GRI (2011) y la ISO 26000 (Guía en Responsabilidad social); posteriormente se contrastó entre los referentes mencionados como insumo para definir las variables desde la ISO 26000 y así establecer la matriz de condiciones iniciales, la que permitirá hacer un balance entre los aspectos cuantitativos y cualitativos de la investigación. Por tanto, el instrumento aplicado propone nuevas observaciones y evaluaciones para establecer, modificar y fundamentar las suposiciones en lo referente a prácticas de bajo impacto ambiental en el eslabón de producción.

El uso del método mixto en la investigación fue orientado hacia el diseño secuencial a través de un muestreo guiado aplicando

entrevistas e instrumentos de recolección de información a los intermediarios (guadueros), presentes en la actividad productiva, con el fin de reducir el grado de incertidumbre, contextualización, descubrimiento y confirmación del estado de las prácticas socialmente responsables al interior del eslabón de producción.

Se empleó el enfoque de los estudios mixtos, iniciando con un proceso exploratorio, el reconocimiento de los referentes en el contexto internacional y nacional, y la revisión de documentos. Se definieron los componentes (ambiental, social, comercial y administrativo) priorizando los asuntos de interés por cada uno de los actores consultados (empresarios, propietarios de guadua, intermediarios y guadero).

El componente cualitativo del estudio se relacionó, principalmente, con la identificación de las necesidades expresadas por los actores durante las entrevistas para la consolidación de los indicadores. El cuantitativo tuvo lugar en los análisis de resultados del cruce de variables de cada validación, para obtener las tendencias de opinión en cuanto a necesidades y cumplimiento de prácticas socialmente responsables.

Mediante la metodología descrita, se inició con el análisis de la información derivada del proceso de consulta confrontada con los datos estadísticos, permitiendo determinar el grado de cumplimiento de la estrategia de mejoramiento por parte del eslabón de producción. En palabras de Ulrich (2005), en el quehacer de las unidades productivas de guadua, aparte de estar soportado por las personas que la integran, se deberá integrar y fortalecer su relación con los grupos de interés (competencia, clientes, gobierno, academia, empleados, comunidad, medio ambiente, entre otros) siendo estos quienes desde su punto de vista definan la escala de valor obtenido, aspecto que a su vez determina el grado de confianza que permite tomar la decisión por parte del cliente o socio de invertir.



Así pues, la matriz de condiciones iniciales, valida lo propuesto por Ulrich: “empezamos desde aquí porque mirando del exterior al interior aprendemos lo que es necesario hacer para crear valor” (2005, pág. 63); de esta manera, las unidades productivas de guadua podrían ejercer un autoaprendizaje concentrando su actuar en cuatro ejes: personas, rendimiento, información y trabajo; elementos que se encuentran de manera implícita y transversal en el diseño de los indicadores que fueron validados con los expertos del sector.

Es así como la dirección del intermediario (guaduo) al interior del eslabón de producción, sumado a la gestión de los componentes (ambiental, social, comercial y administrativo) plantea la siguiente reflexión:

Que si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecer a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad, pues la carrera profesional que antes [estaba] fundamentada en la posibilidad de crecimiento en el interior de la empresa, ahora la hace el individuo en el mercado laboral. Esto ha dado pie a la denominada caza y mantenimiento de talentos (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006, p. 236).

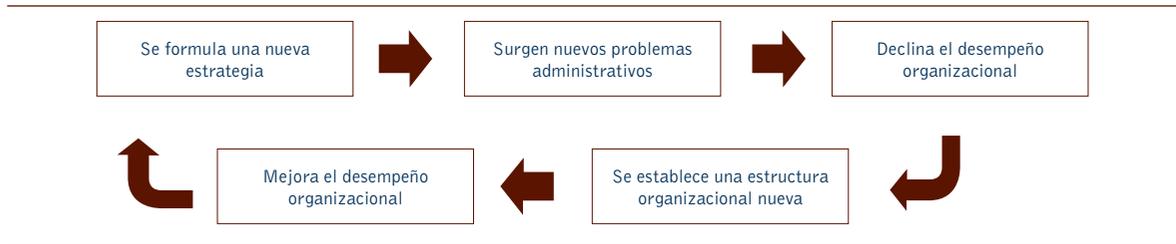
Lo expuesto lleva a pasar al activismo y abandonar las prácticas aisladas o procesos funcionales en la unidades productivas de guadua, asumiendo una nueva dirección hacia la acción y el apoyo del colectivo, siendo esto un síntoma de un cambio en la concepción del trabajo y se convierte en lo que plantean Gudman (2000) y Jericó (2000) como un imperativo para ser competitivos; de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento humano.

Esto permitiría a las unidades productivas de guadua responder de forma adecuada en el uso de prácticas socialmente responsables, tales como la retención del cliente, aumento de la productividad y mejorar la calidad, reduciendo así el ciclo productivo.

Por otra parte, la gestión socialmente responsable contribuye al mejoramiento propuesto para el eslabón de producción porque permite el logro de cuatro aspectos: la alineación de las diversas prácticas con la estrategia del negocio, lograr el encaje de la estrategia competitiva de la unidad productiva, establecer el sistema de recursos humanos, para conseguir una coherencia entre una asociación con prácticas socialmente responsables y el desempeño del negocio. De acuerdo con Mintzberg, deben convertirse en “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (1997, pág. 7), lo cual determina el esquema de pensamiento que debe ser interpretado por las directivas de las unidades productivas de guadua para que tenga una comunicación efectiva con los miembros bajo su tutela, y el cual consiste en reconocer tres elementos clave, como lo afirma Quinn (1997, pág. 8): definición de las metas, políticas y programas orientados a entender la concepción de hombre que posea la organización. Con base en Quinn, se definirán políticas y programas encargados de direccionar a la organización del trabajo (esquema de pensamiento de las directivas), es decir, implementar dichos mecanismos de gestión, condicionará la relación de trabajo, hacia la consolidación de la generación de valor asociado al logro de una ventaja competitiva sostenida para la organización.

Lo anterior permitirá a la unidad productiva de guadua asumir un papel más activo, en cuanto a la gestión socialmente responsable, en el marco de una adecuada estrategia y gestión, como se muestra a continuación:

Gráfica 2. Relación Estrategia / Estructura de Chandler



Fuente: Vargas (2013:13).

RESULTADOS

La validación aplicada a los expertos del eslabón de producción de guadua de los indicadores definitivos por cada uno de los componentes (ambiental, social, comercial y administrativo) fue realizada con instrumentos de diagnóstico a través de talleres y entrevistas sobre el cumplimiento de prácticas socialmente responsables; estos componentes se tomaron como referencia de la Norma ISO 26000. La validación se realizó con cada experto, y por cada componente con sus respectivos indicadores, como a continuación se describe con el propósito de conocer la implementación y ejecución de las prácticas socialmente responsables mencionadas a lo largo de este artículo.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO - COMPONENTE AMBIENTAL

En el caso del instrumento de evaluación para el componente ambiental se articulan con las variables de análisis (aprovechamiento, mercadeo, financiera y administrativo), por cada una de las variables mencionadas, se encuentran una serie de actividades o labores importantes para el control del proceso administrativo al interior de la unidad productivas de guadua.

La *variable de análisis del aprovechamiento*, relaciona las principales actividades del proceso de silvicultura que permiten ser garantes ante un proceso de mejoramiento y certificación del aprovechamiento.

Entre las actividades se destacan las prácticas de socola, planeación, orden de aprovechamiento, acceso a patio de acopio, delimitación de la zona de aprovechamiento por parcelas, manejo de desperdicios a través de la técnica de repique, altura de corte, captura de fauna silvestre, arreglo de cortes durante el aprovechamiento, técnicas de seguimiento de renovos, verificación y control de la norma unificada de la guadua. La selección de cada una de las variables mencionadas es el resultado de la descripción de las actividades primarias consignadas (Cardona, Campos, Giraldo y Londoño, 2011) y presentes en la cadena de valor de las unidades productivas en guadua.

La *variable de mercadeo* parte de la definición del tipo de aprovechamiento según la normatividad del sector: elaboración de instrumentos de la ficha de pedido, política de precio, establecimiento de canales de distribución, mecanismo para la comercialización del producto, parámetros del *marketing mix* (producto, precio, promoción y plaza), mide el grado de satisfacción del cliente y ofrece garantía por sus servicios o productos. En este aspecto se involucran las prácticas de buen comercio, porque permiten hacer de este un mejor servicio para los clientes, como también los aspectos de planeación en la etapa de desarrollo de producto e identificación de mercados.

La *etapa financiera* involucra lo relacionado con el registro de las compras, ventas y gastos, recuperación de cartera, acceso al crédito, estados de cuenta (balance general,



estado de resultado y flujo de caja), registro de nómina y costos de operación, distribución y oportunidad de mercado, su cumplimiento permite a las unidades de guadua proyectar y mantener un adecuado uso de los recursos de cada operación del aprovechamiento con el beneficio de aumentar los ingresos y obtener excedentes para reinvertir en las necesidades de la unidad productiva.

Por último, el *aspecto administrativo* trata sobre las variables de selección del talento humano, aspectos de logística tanto para la movilidad del personal de trabajo como de los insumos y herramientas al sitio de trabajo. Se retoma el punto de visitas en campo para la estimación de costos que permita tener una escala de precios de las piezas potenciales a fin de realizarle un aprovechamiento.

La validación del componente comercial aplicado a los nueve (9) actores del eslabón de producción de guadua dio las siguientes tendencias (ver gráfica 3).

Se evidencia que en la *variable de aprovechamiento* un 44,4 % de los aprovechadores realiza prácticas de socola, lleva una planeación y orden de aprovechamiento, cuenta con patios de acopio, no sobre aprovechar el rodal, sino que se concentra en el aprovechamiento

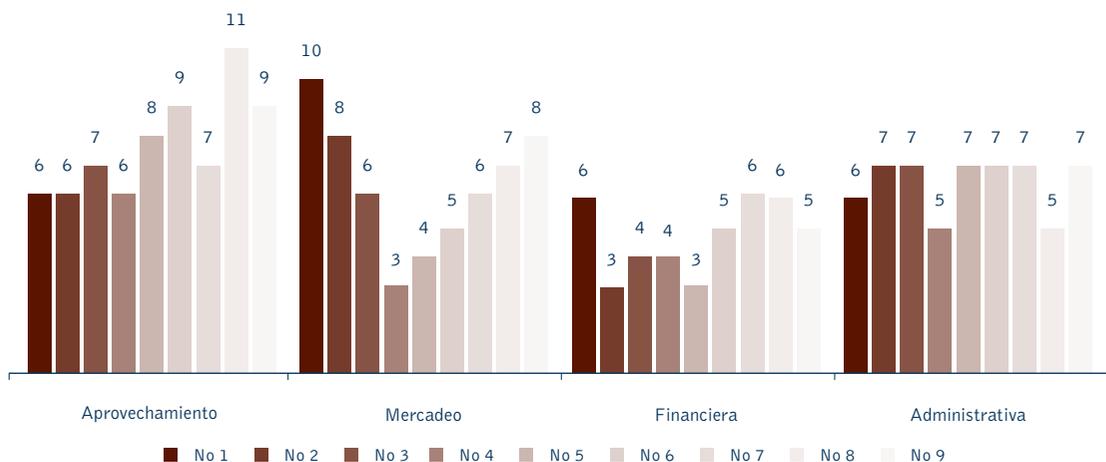
en fajas o parcelas, repica y esparce los desperdicios, realiza el corte entre el (1-2) nudo, no captura fauna silvestre, arregla cortes mal hechos durante la cosecha, realiza prácticas de resiembra, realiza seguimiento sobre el número de renuevos y aplica actividades de verificación y control de Norma Unificada de la Guadua.

En la *variable de mercadeo*, el 44,4 % define el tipo de aprovechamiento (Tipo II y Tipo III), elabora fichas de pedido, cuenta con políticas de precio y canales de distribución, conoce a su competencia, tiene aliados comerciales para la distribución, cuenta con herramientas para la comercialización del producto, establece las condiciones del producto, precio, plaza y promoción, mide el grado de satisfacción de los clientes y ofrece garantía por su servicio o producto.

En cuanto a la *variable financiera*, el 55,6 % cuenta con registro de compras y ventas, registra los gastos de la empresa, realiza prácticas de recuperación de cartera, tiene acceso a créditos, realiza estados de cuenta, lleva registro de nómina y determina los costos de operación, distribución y oportunidades del mercado.

En la *variable administrativa*, el 66,7 % selecciona el talento humano para las cuadrillas

Grafica 3. Impacto componente ambiental



Fuente: Elaboración propia.

de trabajo, establece la logística para el traslado del talento humano al sitio de trabajo, realiza visitas previas para la valoración económica del guadua, tiene contrato con transportadores, informa al personal sobre las responsabilidades y funciones, verifica las condiciones de seguridad industrial, realiza actividades para el cuidado de las fuentes hídricas, establece los pasos a seguir en caso de accidentes, capacita al personal en normas de seguridad industrial, conoce y mantiene relación con los grupos de interés, realiza seguimiento de pedidos, y conoce e implementa estrategias de la cadena de valor en la unidad productiva.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO COMPONENTE SOCIAL

El método de evaluación de condiciones iniciales en el componente social parte de las mismas variables de análisis del componente ambiental, con la diferencia de que la *variable de aprovechamiento* hace mención a los instrumentos, políticas y programas orientados hacia el desarrollo del personal y mantenimiento del clima organizacional, entre los cuales se pretende incluir normas de seguridad, condiciones de trabajo y horario dentro de la jornada laboral, así como la difusión de normas que regulen el comportamiento de los empleados al interior de las unidades productivas de guadua. En consecuencia, se hace un compendio que permite vincular los diferentes grupos interés, tales como propietarios de guadua, proveedores de insumos, materiales y herramientas, comunidades aledañas con los aprovechamientos, el gremio de transportadores, entre otros.

La interacción entre las variables del componente social apunta al desarrollo de factores de motivación y buenas relaciones entre empleados, y asimismo con el medio en el cual desarrollan sus actividades en la unidad productiva de guadua; dando cuenta de la buena gestión y del compromiso con la responsabilidad

del entorno, debido al impacto que se genera en la contratación y con el medio ambiente.

En la *variable de mercadeo*, el aspecto social hace referencia a las buenas prácticas comerciales basadas en el reconocimiento de la labor por parte del empleado, y de cómo se genera una dinámica diferente en la manera como se relaciona con los clientes por medio de estrategias comerciales, como el *marketing social*, el manejo de aliados comerciales, los cuales pueden ser visibles en elementos de respaldo, como lo es caso de la trazabilidad, seguimiento de las observaciones del cliente y la contingencia empleada en los procesos de garantía.

La *variable de análisis financiero* tiene por objeto demostrar, por medio de buenas prácticas laborales, el uso de mecanismos como pagos, vigilancia y control de la gestión del talento humano, así como la relación con proveedores y clientes.

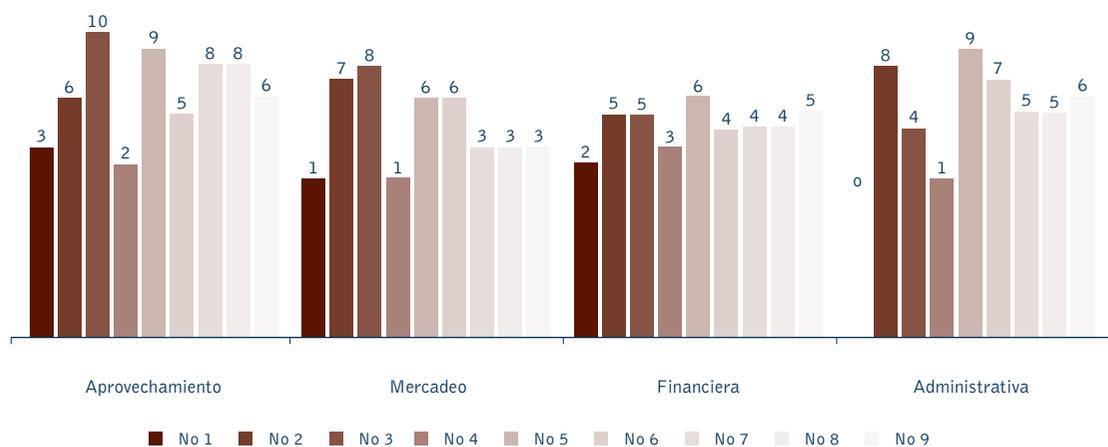
En la *función administrativa* se sustentan las funciones que integran la supervisión del talento humano; indicando su alcance, reportes de cumplimiento, nivel de formación de los empleados, grado de articulación con otras organizaciones y medios utilizados para comunicar el impacto del desarrollo de la actividad productiva a los grupos de interés (ver gráfica 4).

Se evidencia en la *variable de aprovechamiento* que un 44,4 % de los entrevistados:

- Cuenta con un reglamento interno donde se establezcan las políticas de trabajo.
- Se socializan las políticas internas a los empleados.
- Se realiza seguimiento al personal de trabajo que ejecuta el aprovechamiento.
- Tiene en cuenta alternativas para los accidentes presentados durante la jornada laboral.
- Maneja métodos de vinculación social, tiene presente la capacidades y habilida-



Grafica 4. Impacto componente social



Fuente: Elaboración propia.

des de cada empleado para realizar las diferentes funciones.

- Cuenta con políticas para los empleados del eslabón de producción para obtener guaduas de calidad.
- Cuenta con incentivos y motivación al personal por un trabajo eficiente realizado.
- Se preocupa por la comunidad por el trabajo que se realiza en el aprovechamiento.
- Tiene en cuenta parte del material vegetal para suplir necesidades a las comunidades.
- Cuenta con buenas relaciones con los proveedores y grupos de interés y presenta políticas para los grupos de interés que no estén comprometidos en el cuidado de los bosques naturales de guadua.

En la *variable de mercadeo*, el 44,4 % de los entrevistados cuenta con incentivos para aumentar la productividad y mantener un buen clima laboral entre los empleados, hace seguimiento a los empleados más sobresalientes y efectivos en sus trabajos, tiene estímulos para los empleados más eficientes, cuenta con iniciativas de *marketing* social, con convenios o relaciones con instituciones que brinden capacitaciones y cursos, destina los recursos para actividades de bienestar social y laboral,

cuenta con políticas para establecer el nivel de expectativas de los grupos de interés, establece los requerimientos de los clientes, informa al cliente de los procesos de trazabilidad del material vegetal, tiene un canal donde los clientes puedan realizar observaciones del producto final y de la prestación del servicio, así como con un canal donde se establecen procesos de garantía, quejas y reclamos.

En la *variable financiera*, un 44,4 % de los entrevistados tiene una política de pago e incentivos para los empleados, cumple con los pagos establecidos a tiempo para los empleados, destina recursos para formación del talento humano, hace no solo seguimiento a los pagos de los empleados, sino rendición de cuentas sobre asignación de recursos para mejorar la calidad de vida laboral, paga a tiempo a los proveedores y cuenta con políticas de precios.

La *variable administrativa* se caracteriza porque el 44,4 % de los entrevistados cuenta con un manual de funciones, procesos y procedimientos, un comité paritario de salud, un cronograma para establecer cada actividad involucrada en el aprovechamiento, realiza un seguimiento a las capacitaciones y formación del talento humano, reporta los empleados que no asistan a los procesos de capacitación,

respetar las funciones asignadas para cada empleado, tiene convenios con instituciones que certifiquen la formación de los empleados, realiza seguimiento a los convenios para que los empleados participen, tiene comunicación constante con las comunidades en las zonas de aprovechamientos, tiene en cuenta las opiniones de las comunidades en cuanto al impacto de las actividades de aprovechamiento y realiza campañas de sensibilización a los grupos de interés sobre el cuidado de los guaduales.

INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO COMPONENTE COMERCIAL

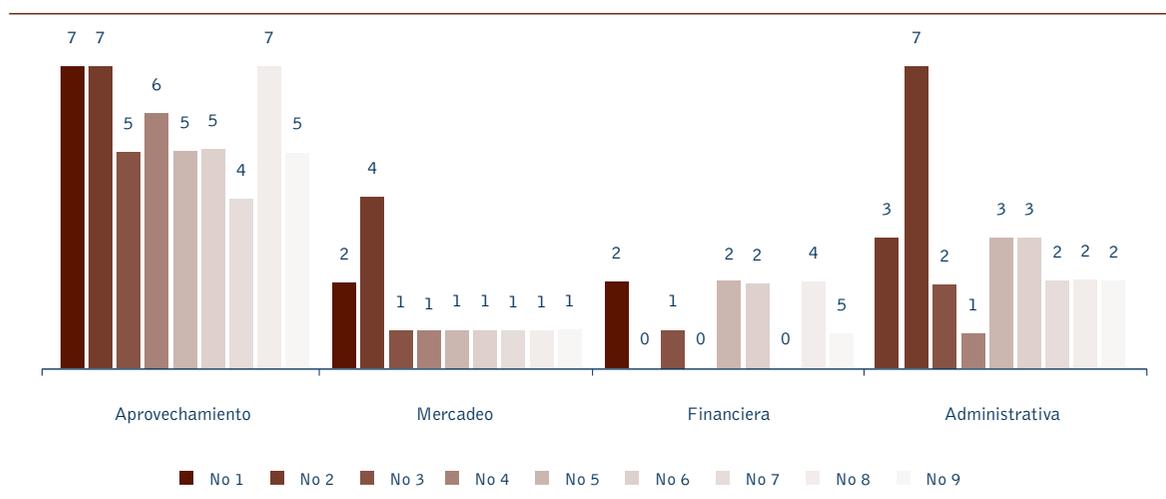
La *variable de análisis de aprovechamiento* verifica el cumplimiento de los elementos expuestos en el componente ambiental, pero con un enfoque hacia la gestión comercial y con la particularidad del énfasis de las necesidades del cliente, con el fin de asistirlo durante el proceso de compra, entrega del material y, por último, la conformidad del mismo después de haber pasado un tiempo desde su compra, en aras de obtener el grado de satisfacción por concepto de calidad en el material y la eficiencia en la prestación del servicio.

La *variable de mercadeo* se ocupa de establecer el mínimo de alternativas en la asistencia de un servicio por la compra del material vegetal, porque trata de reconocer los actores dentro de los grupos de interés, con los cuales establecerá un diálogo permanente, durante la gestión de las actividades económicas de la unidad productiva de guadua, así como la definición del instrumento que recoja las necesidades expresadas por el cliente y los mecanismos para la solución de diferencias entre las expectativas del cliente y las cualidades del material entregado.

Tanto las variables financieras como administrativas hacen mención de los instrumentos definidos por la unidad productiva de guadua, para soportar la decisión en la asignación de recursos económicos por actividad y pago del talento humano asignado a la labor, conocimiento de los costos de las estrategias comerciales y los instrumentos que den soporte de una buena gestión comercial entre cliente y la unidad productiva.

Las siguientes son las tendencias resultado de la validación del componente comercial aplicado a los nueve actores del eslabón de producción de guadua:

Gráfica 5. Impacto componente comercial



Fuente: Elaboración propia.



Se evidencia en la *variable de aprovechamiento* que un 44,4 % de los aprovechadores cumple con un enfoque hacia la gestión comercial, con la particularidad del énfasis en las necesidades del cliente, con el fin de asistirlo durante el proceso de compra, entrega del material y, por último, la conformidad del mismo en calidad del material y la eficiencia en la prestación del servicio. Los actores cuentan con políticas que garanticen la calidad de las guaduas para sus diferentes usos potenciales, realizan seguimiento a los procesos de aprovechamiento para dar cuenta de ellos, definen procesos y procedimientos para las unidades productivas, establecen las necesidades de los clientes al momento de adquirir el producto y cuentan con mecanismos de atención posventa.

En la *variable de mercadeo*, un 22,2 % se ocupa de establecer el mínimo de alternativas en la asistencia de un servicio por la compra del material vegetal, contando con canales de comunicación con los grupos de interés, selección del producto o servicio de acuerdo con las necesidades de los clientes, participación del proceso del diseño de productos y servicios para los clientes, establecimiento de canales para verificar la aceptación de los productos y servicios ante los clientes, tiene mecanismos de resolución de quejas y reclamos y seguimiento al mismo.

La *variable financiera* presenta un 44,4 % donde se indica adecuada asignación de recursos económicos destinados a la contratación del personal, se da cuenta de los impactos económicos que genera el proceso de aprovechamiento a los grupos de interés, lleva registro de socialización de los impactos económicos, tiene un canal para la satisfacción del precio de venta y verifica si el precio de venta es el adecuado para cada producto.

En la *variable administrativa*, un 44,4 % de los entrevistados da soporte en la eficiente gestión comercial entre cliente y la unidad productiva, contando con un manual de comportamiento ético dentro de las empresas o

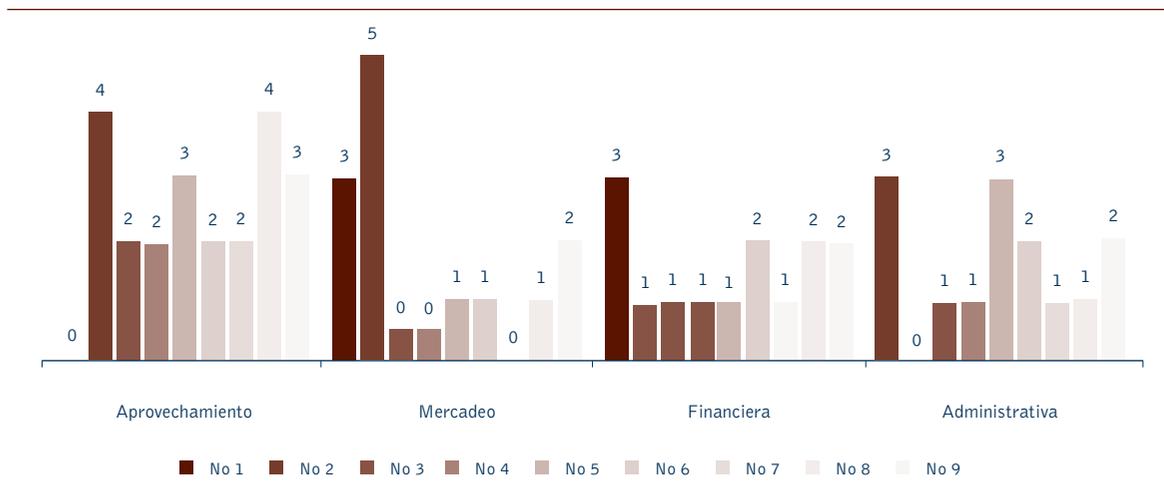
bosques naturales; así mismo, se difunde el manual de comportamiento ético a todos los empleados, se realiza seguimiento al cumplimiento del código de comportamiento ético, se conoce la satisfacción de los clientes por el servicio prestado, se realiza seguimiento al servicio posventa, se capacita al personal para un adecuado servicio posventa y se hace una evaluación de la atención posventa.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO COMPONENTE ADMINISTRATIVO

El componente enfatiza la *función de gerencia* al interior de las unidades productivas de guadua, donde por cada una sus variables (aprovechamiento, mercadeo, financiera y administración) se destacan la definición de funciones y planes en el mediano y largo plazo, lo que invita al intermediario (guaduo) o propietario de finca a tener en cuenta en sus decisiones relacionadas con los métodos utilizados en campo; con el propósito de mejorar su productividad a través del estudio de los procesos de las operaciones y la posibilidad de adaptar otras técnicas de trabajo al sector, así como de incursionar en el uso de las herramientas TIC, en la operación comercial, con el fin de identificar tendencias, establecer mercados potenciales, todo ello con el respaldo de la asistencia al cliente en el proceso de compra. Es importante tener en cuenta que las herramientas financieras permiten el reporte y control del ingreso, costos de operación y gastos administrativos que faciliten la toma de decisiones para el establecimiento de metas y seguimiento de estrategias; por tanto, no se pueden desaprovechar. En consecuencia, el modelo de gestión implementado en la cadena de valor dará prioridad a las fortalezas del sector guadua.

La validación del componente administrativo aplicado a los nueve actores del eslabón de producción de guadua arrojó las siguientes tendencias:

Gráfica 6. Impacto componente administrativo



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que en la *variable de aprovechamiento* el 44,4 % de los aprovechadores realiza un plan de trabajo que describa las actividades, tareas y operaciones, caracteriza los procesos en cuanto al tiempo y movimiento requerido, realiza operaciones de verificación y control del método actual de trabajo y adapta procesos técnicos del sector forestal para aumentar la productividad.

En la *variable de mercadeo*, el 33,3 % realiza vigilancia de nuevos mercados para el sector guadua, utiliza las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en sus estrategias comerciales, lleva registro de las tendencias en los mercados potenciales, no solo realiza seguimiento y registro de la opinión de los clientes, sino que aplica técnicas para la administración del cliente.

En la *variable financiera*, el 44,4 % de los aprovechadores evalúa las diferentes fuentes de financiación externas para las unidades productivas, lleva un registro de los costos, ingresos y gastos, realiza informes contables cada seis meses para el establecimiento de metas y ajuste de estrategias, y no solo cuenta con un banco de proyectos, sino que la unidad productiva tiene líneas de crédito para recibir el pago de los clientes.

Respecto a la *variable administrativa*, el 44,4 % de los encuestados tiene establecida la cadena de valor, identifica cuáles son las ventajas comparativas y competitivas de la unidad productiva, involucra a los grupos de interés en la implementación o puesta en práctica de las estrategias de la unidad productiva, implementa mecanismos de control y seguimiento de las actividades al interior de la cadena de valor y evalúa el impacto de las medidas correctivas en las actividades primarias de la unidad productiva.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DEL COMPONENTE AMBIENTAL

Partiendo del análisis, en la *variable de producción* se evidencia incumplimiento del 55,6 % entre los entrevistados, debido a concentración del aprovechamiento en fajas o parcelas; prácticas de resiembra; seguimiento a renuevos y verificación de la Norma Unificada de la Guadua (NUG), así como prácticas de menor aplicación por los actores del sector. Por tanto, desde las estrategias de mejoramiento se sugiere al intermediario (guaduo) acudir desde la dimensión



en el ciclo del *hacer* en el área de producción, realizar actividades de verificación y control sobre los lineamientos de la Norma Unificada de la Guadua (NUG) indicados en las estrategias de planeación del componente objeto de análisis; así mismo, incluir actividades complementarias para mejorar las condiciones del guadual, mediante la programación de visitas periódicas antes, durante y después en el ejercicio de aprovechamiento, diligenciar planillas de control por parcela o rodal con el objeto de calcular el número de guaduas a aprovechar por cada parcela (métodos de marcación y trazabilidad), diligenciar las planillas de control para implementar correctivos por los posibles impactos negativos y hacer énfasis en las prácticas de bajo impacto ambiental.

En relación con la *variable de mercado*, a través de la validación de los instrumentos se identificaron dificultades en el canal de distribución, tales como no contar con aliados comerciales, estrategias para establecer producto, precio, plaza y promoción; por último, en este componente falta mejorar las estrategias y herramientas que permitan dar garantía del material vegetal defectuoso; lo anterior, representado en un 55,6 % de los entrevistados. Como consecuencia, se debe acudir desde la dimensión en el ciclo del *hacer*, para que el área de mercadeo establezca las condiciones para la oferta de la materia prima guadua a través de los criterios de producto, precio, plaza y promoción, además para consolidar una base de clientes con el fin de realizar ejercicios de seguimiento y satisfacción en la prestación del servicio al momento de la venta, calidad de las guaduas y tiempos de entrega.

En la *variable financiera* se dificulta mantener procesos por parte del 44,4 % de los intermediarios (guadueros). Ejemplo de ello es la falta la recuperación adecuada de cartera con sus clientes, ya que en muchos de estos casos no se recuperan los pagos por parte de los clientes debido a la informalidad del sector. En los pro-

cesos internos, la dificultad se presenta en la asignación de costos de operación, distribución y oportunidad de mercado, aspecto que se ve reflejado en la falta de registro de los estados de cuentas que permitan ordenar los procesos internos. Se propone entonces, a través de la siguiente estrategia de mejoramiento, y desde la dimensión de *planear*, definir los criterios de valoración para las diferentes secciones comerciales de guadua (esterilla, cepa, basa, sobrebasa) y establecer un sistema de costos de operación por cuadrilla de trabajo en el aprovechamiento; así mismo, desde el *hacer*, implementar registros de compras y ventas para tener un mejor control del ejercicio que permita proyectar los gastos de operación y proyectar las utilidades del ejercicio de aprovechamiento.

Finalmente, en la *variable administrativa*, incluida en el componente ambiental, se identifica que el 33,3 % de los entrevistados del sector presenta dificultades por no contar con contrato de transportadores, procesos de seguridad industrial, medición de impacto relacionado con sus grupos de interés, así como ausencia de sistemas de gestión, como es el caso de una gestión ineficiente en la cadena de valor.

Se propone para el área administrativa estructurar los acuerdos desde la dimensión de *planear* una estrategia de negociación entre intermediarios (guadueros), propietarios de finca y depósitos de guadua, que contemple un aprovechamiento sostenible y fomente la capacitación y posterior certificación en normas de competencia laboral, con el propósito de establecer el tipo de contratación con la asignación de funciones y responsabilidades específicas que dieron origen al contrato. Desde la dimensión del *hacer* se considera lo más adecuado llevar registros del aprovechamiento de los guaduales, medir la productividad en relación con la mano de obra y el tiempo de trabajo en campo para compararlo con el volumen de guaduas obtenidas por cada jornal, en los tres momentos del ejercicio: antes, durante y después.

ANÁLISIS DEL COMPONENTE SOCIAL

El componente describe un comportamiento en el que las *variables de aprovechamiento, mercadeo, financiera y administrativa* reportan un incumplimiento del 55,6 % por parte de los entrevistados, siendo este un caso atípico dentro de los parámetros de observación del instrumento. El motivo de dicho comportamiento está sujeto al sistema de trabajo informal y la ausencia de soportes que permitan dar cuenta del desarrollo de la actividad productiva al interior de los bosques naturales de guadua en el Quindío.

En consecuencia, se trata de un tema que se escapa de los controles de las autoridades locales (CAR) y de los juicios de valor de los actores que conforman los grupos de interés (gobierno, clientes, comunidad, autoridades ambientales y familia); situación que evidencia la ausencia de prácticas en el campo social que se llevan a cabo por parte de los intermediarios (guadueros).

ANÁLISIS DEL COMPONENTE COMERCIAL

La *variable de producción* evidencia un bajo cumplimiento representadas en un 55,6 % de los entrevistados, puesto que las variables no cuentan con mecanismos de atención posventa, no verifican el grado de satisfacción de los clientes, no cuentan con políticas que garanticen la calidad de las guadua para los diferentes usos potenciales, no definen procesos y procedimientos para las unidades productivas.

En cuanto a la *variable de mercadeo*, el eslabón presenta dificultades en un 77,8 %, relacionadas con que no cuentan con canales de comunicación con los grupos de interés, no establecen canales para verificar la aceptación de los productos y servicios ante los clientes, no cuentan con mecanismos de resolución de quejas y reclamos, no realizan seguimiento a la atención de quejas y reclamos, no participan en

el proceso del diseño de productos y servicios para los clientes.

En la *variable financiera* se evidencian dificultades representadas en un 55,6 % de los entrevistados, pues no cuentan con políticas para asignar recursos, no se tiene en cuenta una adecuada contratación del personal idóneo, no dan cuenta de los impactos económicos que generan a los grupos de interés, y el proceso de aprovechamiento, y no llevan registros de socialización de los impactos económicos.

La *variable administrativa* se caracteriza porque presenta un bajo cumplimiento del 55,6 %, puesto que no se cuenta con un manual de comportamiento ético dentro de las empresas o guaduales, no difunden el manual de comportamiento ético a todos los empleados, no realizan seguimiento al cumplimiento del código de comportamiento ético de las unidades productivas, no realizan seguimiento a la prestación del servicio posventa, no se capacita al personal para un adecuado servicio posventa, y no evalúan los procesos de atención posventa.

ANÁLISIS DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

En la *variable de producción*, se evidencia que el 55,6 % coinciden en el no cumplimiento de las siguientes prácticas: realización de operaciones de verificación y control del método actual de trabajo, y adaptación de procesos técnicos del sector forestal para aumentar la productividad.

En cuanto a la *variable de mercado*, el 66,7 % no cumple con las siguientes actividades: vigilancia de nuevos mercados para el sector de la guadua, registro de las tendencias en los mercados potenciales, seguimiento y registro de la opinión de los clientes y aplicación de técnicas para la administración del cliente.

Respecto a la *variable financiera*, el 55,6 % de los entrevistados no cumplen con las siguientes prácticas: elaboración semestral de



informes contables para el establecimiento de metas y ajuste de estrategias. La unidad productiva no cuenta con un banco de proyectos ni con una línea de crédito para recibir el pago de los clientes.

En la *variable administrativa*, el 55,6 % no realizan las siguientes actividades: establecimiento de la cadena de valor en la unidad productiva, identificación de las ventajas comparativas y competitivas de la unidad productiva, implementación de mecanismos de control y seguimiento de las actividades al interior de la cadena de valor, y evaluación del impacto de las medidas correctivas en las actividades primarias de la unidad productiva.

CONCLUSIÓN

La estructura del instrumento validado se obtuvo a partir de las variables planteadas por la ISO 26000, donde los expertos del eslabón de producción de guadua podrán conocer sus prácticas socialmente responsables y realizar seguimiento a las mismas por medio de los indicadores propuestos por los diferentes componentes ambiental, social, comercial y administrativo. De esta manera, se espera con los resultados de esta investigación, posibilitar a las unidades productivas del sector de la guadua ser más competitivas.

El instrumento de diagnóstico establecido fue definido por las áreas funcionales de las empresas, producción, mercadeo, financiera y administrativa, con el fin de verificar en cada área funcional los indicadores correspondientes al cumplimiento de prácticas de aprovechamiento de bajo impacto ambiental.

El diseño de estrategias de mejoramiento para cada componente, sugiere acciones a implementar para el cumplimiento de los respectivos indicadores, de acuerdo con las áreas funcionales y al ciclo de calidad PHVA (Planear,

hacer, verificar y actuar), con el propósito de inducir a la mejora continua de las unidades productivas, representada en el incremento de su competitividad en los diversos usos comerciales del sector guaduo.

La validación de la matriz de condiciones iniciales contribuye al cumplimiento del objetivo de la investigación, como: *fomentar la responsabilidad social como factor de competitividad del eslabón de producción de guadua en bosques naturales en el Quindío*, ya que los análisis de los componentes (ambiental, social, comercial y administrativo) permite establecer entre las fortalezas del eslabón de producción, el desarrollo de actividades del componente ambiental, lo que en gran parte se debe al control y vigilancia del cumplimiento de la normatividad y la supervisión del ente regulador para el caso del departamento del Quindío, como es la Corporación Autónoma Regional del Quindío (CARQ).

Las debilidades se concentran en los componentes social, comercial y administrativo, por la ausencia de herramientas de gestión que permitan en el tiempo mejorar las condiciones de los empleados y empresarios que participan de la actividad productiva de la guadua en la región. Es decir, se espera que el modelo propuesto pueda generar beneficios desde lo social por medio de la formalización del empleo, sistemas adecuados de contratación, capacitación en seguridad social, entre otros aspectos contemplados en la matriz de verificación.

El modelo proporciona sugerencias a los intermediarios (guaduos) para que mejoren sus prácticas comerciales, obteniendo entre sus beneficios la fidelización de clientes. El campo administrativo es el enlace de los componentes ambientales, sociales, comerciales y administrativos, a través de la gestión socialmente responsable mediante la ejecución del ciclo de calidad PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

REFERENCIAS

Aldeanueva, I. (2012). "La responsabilidad social como elemento de cohesión en la integración de los sistemas de gestión", en *Revista de dirección y Administración de Empresas*, (19), 9-28.

Calderón, G. (2006). "La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas", en *Cuadernos de administración*, (19), 9-55.

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.

Fernández, E. (2001). "Gestión del mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones empresariales modernas", en *Revista Industrial* (22), 18-24.

Gómez, M. (2010). "La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las PYMES: la necesidad de diferenciación", en *Contaduría Universidad de Antioquia* (56), 15-40.

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>

Gudman, E. (2000) *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw Hill.

Heras, I.; Bernardo, M. & Casadesús, M. (2007). "La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV", en

Revista de dirección y Administración de Empresas (14), 155-174.

Hernández, Collado & Baptista (2010). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill.

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

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

Jericó, P. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.

Londoño, I. (2009). *Conceptos sobre Responsabilidad Social, Capital Social y Cadena de valor en el sector agroindustrial del departamento del Quindío*. Armenia: Fundación Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío.

Ministerio de Ambiente (2010). WWF, Gland (Suiza). *Pacto intersectorial por la madera legal en Colombia*. Recuperado de: http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Pacto-Interseccional-de-Madera/Pacto-Madera/PACTO_INTERSECTORIAL_MADERALEGAL.aspx.

Mintzberg, Quinn & Voyer (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 1ª ed. México.

Ulrich, D. (2005). "La propuesta de valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH.", en *Capital Humano*, n.º 193, 60-75

Vargas, J. (2009). *Administración estratégica: Formulación e implementación para áreas básicas*. Recuperado de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r54185.PDF>



