

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Estado de la Gestión con Enfoque en Responsabilidad Social
Empresarial en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Marco Tulio Vargas Jaime

María Sorayda Mosquera Mosquera

Shirley Paola Herrera Hernández

Ana María Vargas Buenaventura

Asesor: Daniel Guevara

Bogotá, junio de 2016

Agradecimientos

Al Doctor Daniel Guevara, quien con su dedicación, exigencia, y apoyo, nos llevó a la culminación exitosa de nuestro proyecto. Al Doctor, Juan Diego Alzate y Doctor Rubén Guevara, quienes a través de su evaluación como jurados valoraron nuestra dedicación y estudio. A los profesores vinculados a CENTRUM CATÓLICA y a EADA, quienes con su experiencia enriquecieron nuestros conocimientos, y a todo su staff en las diferentes locaciones por su disposición y ayuda.



Dedicatorias

A Dios y mis padres que no se encuentran en este mundo, pero que me acompañaron en el recorrido para sacar adelante este MBA; a mis seres queridos por el apoyo incondicional y por comprenderme en todo momento.

María Sorayda Mosquera Mosquera

A Dios, por permitirme una vez más alcanzar un sueño.

A mis papás, porque son mi ejemplo de lucha, responsabilidad, compromiso, y amor.

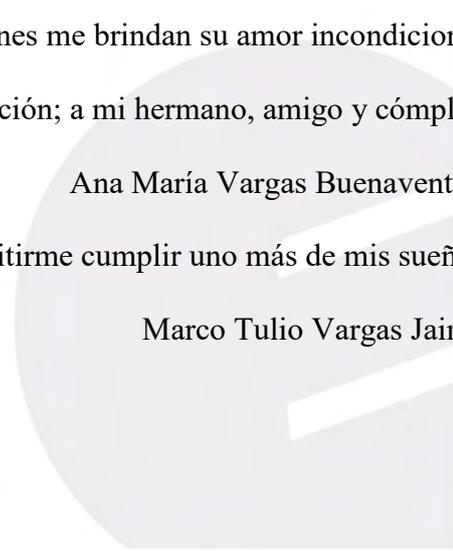
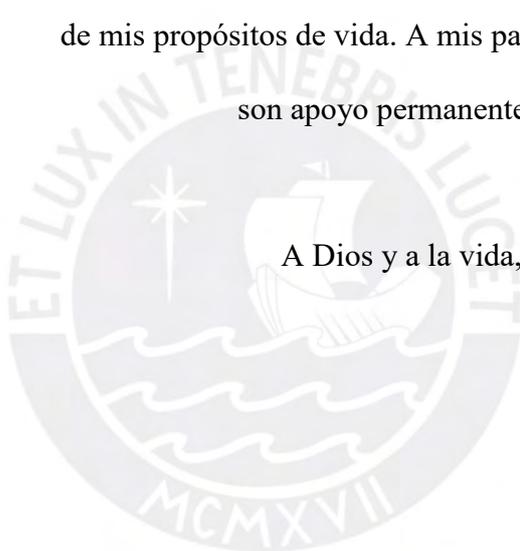
Shirley Paola Herrera Hernández

A Dios y a la Virgen María, que me dan la oportunidad de hacer realidad uno de mis propósitos de vida. A mis padres, quienes me brindan su amor incondicional, son apoyo permanente y motivación; a mi hermano, amigo y cómplice

Ana María Vargas Buenaventura

A Dios y a la vida, por permitirme cumplir uno más de mis sueños.

Marco Tulio Vargas Jaime.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación tuvo como objetivo describir el estado de gestión con enfoque en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas del Sector Floricultor en Colombia, utilizando como herramienta de evaluación los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE], 2013); la cual permitió identificar el estado de gestión específico en las siguientes dimensiones: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental. La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, de carácter no experimental, y exploratorio-transeccional; y se realizó a una muestra de 13 empresas floricultoras ubicadas en la Sabana de Bogotá debido a que esta zona geográfica representa el 88% de la zona productora del país (Cárdenas & Rodríguez, 2011) y a su vez, representa el 80% de las exportaciones de flores del país (González, 2014).

A través de la presente investigación y de la aplicación de dichos indicadores Ethos, se determinó que el Sector Floricultor en Colombia es maduro con una calificación medio-alta en cuanto a la RSE. Los resultados permiten ver que el Sector ha realizado una importante gestión en torno a los aspectos sociales y ambientales, a su vez la muestra permitió inferir que el 69% de las empresas encuestadas se encontraron en el *estadio 3*, caracterizadas por la existencia de políticas orientadas hacia la estrategia de desarrollo sostenible; además, cuentan con procedimientos y sistemas de gestión con enfoque en RSE generados por el programa FlorVerde. Por otro lado, el 31% de las empresas restantes evidenciaron un nivel de mayor gestión, definidas como *estadio 4*, categorizadas como más eficientes en todos los temas tratados.

La dimensión *ambiental* fue la de mayor calificación con 68.62%, seguida por la dimensión *visión y estrategia* con 68.17%. Las más rezagadas fueron la dimensión

gobierno corporativo y gestión con 67.25% y la dimensión social con 66.82%.

Aunque el Sector cumple con los requisitos legales en cuanto a los aspectos laborales, existen investigaciones que evidencian aún falencias en prácticas laborales y relacionamiento sindical. Existen también oportunidades de fortalecimiento en las prácticas de logística reversa, en la dimensión ambiental. Una manera de evaluar de nuevo el Sector y revisar a profundidad la evolución de las acciones tomadas, es aplicando en futuras investigaciones los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* mediante la categoría *comprensiva*. En general los indicadores de mejor desempeño (i.e., calificación) en las diferentes dimensiones fueron de 70%.



Abstract

This research had as objective describe the State of Management with Focus on Social Responsibility Corporative (CSR), in the companies of the flowers sector in Colombia, for this purpose it used as evaluation tool the *Ethos Indicator for Sustainable and Responsible Business* (IARSE, 2013), this instrument identified the specific state of management in the following dimensions: (a) vision and strategy, (b) corporate governance and management, (c) social, and (d) environmental. This research was a kind non-experimental, exploratory-transeccion, it had a quantitative approach and descriptive scope. It made in a sample of 13 flowers companies, these was located in the Sabana de Bogotá because this geographical area represents the 88% of the producing area of the country (Cárdenas & Rodríguez, 2011), and in turn, it represents the 80% of the exportations of flowers in the country (González, 2014).

Through of this research and the application of Ethos indicator, it was determined that the Floricultor sector in Colombia is a mature sector, it has a middle-high terms in CSR rating. The results lets see that this sector has made a significant management around the social and environmental aspects; the sample allowed to infer that the 69% of the interviewed companies there was in the third stage, characterized by there has a polices orientated by the sustainable strategies development; also, there has management systems and procedures with focus in CSR generated by the FlorVerde program. In turn, the 31% of the remaining companies showed a high level of the management, defined as four stage, there are more efficient in all evaluate topics.

The environmental dimension has a highest score of 68.62%, it was followed by vision and strategic dimension, it has a 68.17%. The worst dimensions were the corporate governance and management (it has 67.25%) and the social dimension, it has 66.82%.

Although the sector meets the legal labor requirement, there are many researches that it shows that the sector still it has shortcomings in labor practices and labor union; plus, it has a opportunities for improve in reverse logistics practices, in the environmental dimension. One manner to evaluate again the sector and can review the results and could see the effectiveness of the actions taken this days, should be do a new research and it will apply the Ethos Indicator in the compressive category. In general the best behavior indicators in the different dimensions was of 70%.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Problema de Investigación.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.4 Preguntas de la Investigación	7
1.5 Justificación de la Investigación.....	8
1.6 Importancia de la Investigación.....	9
1.7 Naturaleza de la Investigación.....	9
1.8 Marco Teórico de la Investigación	10
1.9 Supuestos	12
1.10 Limitaciones	12
1.11 Delimitaciones	13
1.12 Resumen	13
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	15
2.1 Introducción.....	15
2.2 Responsabilidad Social Empresarial	18
2.3 Indicadores de Gestión con Enfoque de RSE.....	21
2.4 Indicadores Ethos	22
2.4.1 Dimensiones de los <i>Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables</i>	27
2.5 Valor Compartido	34
2.6 Gestión con un Enfoque RSE en Otros Sectores.....	37
2.6.1 Sector construcción	37

2.6.2 Sector carbonífero	39
2.6.3 Sector petrolero	39
2.6.4 Otros sectores de la industria	41
2.7 Gestión con un Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia.....	42
2.8 Resumen	50
2.9 Conclusiones.....	51
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	54
3.1 Diseño de la Investigación.....	54
3.2 Preguntas de la Investigación	55
3.3 Población y Selección de la Muestra.....	56
3.4 Procedimiento de Recolección de Datos	57
3.4.1 Instrumento.....	58
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	65
3.6 Validez y Confiabilidad.....	68
3.7 Resumen	69
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	70
4.1 Perfil de los Encuestados	70
4.2 Estado General de la Gestión con Enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia.....	71
4.3 Análisis por Dimensión	73
4.4 Resumen	90
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	92
5.1 Conclusiones Generales.....	92
5.2 Conclusiones Específicas	94
5.3 Recomendaciones Prácticas.....	102
5.4 Recomendaciones Teóricas para Futuras Investigaciones.....	109

5.5 Contribución Teórica..... 111

5.6 Contribuciones Prácticas 111

Referencias..... 113

Apéndice A: Formato de Acuerdo de Confidencialidad 128

Apéndice B: Cuestionarios Realizados por cada Indicador de la Categoría

Ampliada 130

Apéndice C: Relación Indicadores de la Categoría Ampliada 131



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Organizaciones Participantes</i>	48
Tabla 2.	<i>Listado de Personas Entrevistadas</i>	58
Tabla 3.	<i>Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Visión y Estrategia</i>	61
Tabla 4.	<i>Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión</i>	62
Tabla 5.	<i>Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Social</i>	63
Tabla 6.	<i>Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Ambiental</i>	64
Tabla 7.	<i>Puntajes Máximos por Dimensión e Indicador</i>	66
Tabla 8.	<i>Resumen de la Muestra</i>	70
Tabla 9.	<i>Perfil del Cargo que Ocupan las Personas que Respondieron la Encuesta</i>	71
Tabla 10.	<i>Estadísticos de la Dimensión Visión y Estrategia</i>	73
Tabla 11.	<i>Estadísticos Descriptivos de Gobernabilidad Organizacional</i>	75
Tabla 12.	<i>Estadísticos Descriptivos de Operación y Gestión</i>	77
Tabla 13.	<i>Estadísticos Descriptivos de Derechos Humanos</i>	81
Tabla 14.	<i>Estadísticos Descriptivos de Prácticas Laborales</i>	82
Tabla 15.	<i>Estadísticos Descriptivos de Cuestiones Relativas al Consumidor</i>	84

Tabla 16. *Estadísticos Descriptivos de Relación con la Comunidad y Participación en su Desarrollo*.....85

Tabla 17. *Estadísticos Descriptivos de Tema Ambiental*.....87



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa conceptual y principales citas que soportaron la revisión de la literatura de la presente tesis.	16
<i>Figura 2.</i>	Importancia de la medición del impacto en los objetivos empresariales.....	22
<i>Figura 3.</i>	Pilares del gobierno corporativo de Ecopetrol.....	31
<i>Figura 4.</i>	Análisis bidireccional de riesgos de derechos humanos y énfasis sobre los que se compromete Ecopetrol a prestar especial atención.....	32
<i>Figura 5.</i>	El valor compartido vs. la Responsabilidad Social Empresarial.	35
<i>Figura 6.</i>	Modelo de gestión de la RSE de Marval S.A.	38
<i>Figura 7.</i>	Factores clave en la operación de HZX.	41
<i>Figura 8.</i>	Marco conceptual genérico para empezar la medición.	42
<i>Figura 9.</i>	Mapa conceptual FlorVerde.....	45
<i>Figura 10.</i>	Grupos de interés del Sector Floricultor en Colombia.....	48
<i>Figura 11.</i>	Mapa conceptual GRI.	49
<i>Figura 12.</i>	Visión holística de la RSE según las tres dimensiones características de gestión.	51
<i>Figura 13.</i>	Comparación entre los diferentes estudios de <i>Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables</i> , de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas.....	71
<i>Figura 14.</i>	Comparación entre valores promedio de las dimensiones.....	72
<i>Figura 15.</i>	Estadísticos descriptivos de la dimensión visión y estrategia.....	74
<i>Figura 16.</i>	Indicadores de gobierno corporativo.....	75
<i>Figura 17.</i>	Estadísticos descriptivos del subtema de <i>governabilidad</i>	76
<i>Figura 18.</i>	Estadísticos descriptivos del subtema de <i>rendición de cuentas</i>	76

<i>Figura 19.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>competencia leal</i>	77
<i>Figura 20.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>prácticas anticorrupción</i>	78
<i>Figura 21.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>participación política responsable</i>	78
<i>Figura 22.</i> Estadísticos descriptivos del subtema de <i>governabilidad</i>	79
<i>Figura 23.</i> Indicadores de dimensión <i>social</i>	80
<i>Figura 24.</i> Estadísticos descriptivos del subtema de <i>situación de riesgo para seres humanos</i>	81
<i>Figura 25.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>acciones afirmativas</i>	82
<i>Figura 26.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>relaciones laborales</i>	83
<i>Figura 27.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>desarrollo humano y beneficios</i>	83
<i>Figura 28.</i> Estadísticos descriptivos del subtema <i>salud, seguridad, y calidad de vida</i>	84
<i>Figura 29.</i> Estadísticos descriptivos del <i>respeto a los derechos del consumidor</i>	85
<i>Figura 30.</i> Estadísticos descriptivos de <i>gestión de impactos en la comunidad y su desarrollo</i>	86
<i>Figura 31.</i> Indicadores de dimensión <i>ambiental</i>	87
<i>Figura 32.</i> Estadísticos descriptivos de <i>cambio climático</i>	88
<i>Figura 33.</i> Estadísticos descriptivos de <i>gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad</i>	89
<i>Figura 34.</i> Estadísticos descriptivos de <i>impactos causados por el consumo</i>	90

Capítulo I: Introducción

La presente investigación de tipo no experimental, tiene como objetivo identificar el *Estado de la Gestión con Enfoque en Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Floricultor en Colombia*. Para tal fin, se realizó una descripción de la evolución del mismo, partiendo desde su creación como canal de agricultura comercial moderna (Quirós, 2001); el cual aprovecha las ventajas competitivas y comparativas del país para el mismo; hasta la descripción de su estado actual en el mercado internacional, siendo Colombia considerado a 2013 como el segundo país en el mundo exportador de flores después de Holanda (Gaviria & Pérez, 2013), y el principal proveedor de flores de EE.UU. (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES], 2014a).

Debido a que el mercado objetivo del Sector es el internacional (ASOCOLFLORES, 2014a), y dado las cambiantes exigencias del mismo, con relación al medioambiente y al ámbito social, en el presente documento, se realiza una descripción de la gestión con enfoque en responsabilidad social sustentada mediante el uso de los diferentes indicadores empleados como FlorVerde y GRI (ASOCOLFLORES, 2014a). Sin embargo, en la presente investigación, se implementaron los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013) como herramienta para la medición de la gestión en RSE del Sector Floricultor en el contexto latinoamericano y como complemento a las gestiones realizadas hasta el momento. Estos indicadores evalúan a la empresa y su gestión en el ámbito de la RSE, a través de las siguientes dimensiones: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) dimensión social, y (d) ambiental.

En el presente capítulo, se muestran los antecedentes de la investigación, los cuales permiten caracterizar el Sector Floricultor en Colombia y su participación en el

mercado internacional. De igual forma, se presenta una breve referencia de los indicadores Ethos, entendidos estos como un sistema de evaluación empleado en este estudio. A su vez, se presenta la importancia de la investigación, la cual permite identificar el *Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*, con el fin de encontrar oportunidades de mejora, a partir de las cuales, será posible desarrollar procedimientos que permitan el cumplimiento de los requisitos de mercados internacionales y que le brinden acceso de manera más fácil e integral a los mismos. Finalmente, se presenta el problema de investigación y aspectos mediante los cuales se definen las preguntas de esta investigación, y se indican las limitaciones y delimitaciones de la misma.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Guarin (2013) manifestó que el Sector Floricultor en Colombia pertenece al sector agrícola exportador, y es una de las fuentes principales de ingresos para la economía colombiana. Durante varios años, ha sido un ejemplo del esfuerzo innovador de los empresarios, puesto que contribuye de manera importante a la generación de divisas y de empleo. Este Sector, se creó como una idea de comercio agrícola moderno, y para su desarrollo, ha sabido aprovechar los beneficios que el país ofrece, tales como, aspectos naturales (i.e., geografía y topografía), económicos (i.e., costo mano de obra, bajos costos de transporte y almacenamiento), y otros diversos (e.g., facilidad de acceso a mercados a través de los dos océanos) (Gaviria & Pérez, 2013).

Según Rodríguez (2011), las áreas cultivadas son la mejor manifestación de estos beneficios; y para 2011 estas correspondían a 7,509 Has, de las cuales el 76% se encuentran en la Sabana de Bogotá, en Antioquia el 19%, y en el centro y occidente del país el 5%. La producción de flores se concentra de forma mayoritaria en las

rosas, seguida por la de claveles. Asimismo, se debe considerar que Colombia es el principal productor-exportador mundial de dicha variedad de flor; y resaltar que el Sector aporta el 75% de las exportaciones aéreas que realiza el país (Hernández, 2012).

Otro hecho importante para el desarrollo del Sector fue la creación y el acompañamiento brindado por la asociación ASOCOLFLORES, que hoy agrupa al 75% de los productores de flores del país. De acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES, 2009), esta, se funda en 1973, y nace con el fin de promover el Sector Floricultor en los mercados internacionales, y buscar el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos como investigación científica, medioambiente, y responsabilidad social.

Debido a las exigencias del mercado internacional, dicha asociación, desarrolló el programa “FlorVerde®”, cuyo propósito principal es la sostenibilidad integral de la floricultura en Colombia a través de buenas prácticas ambientales y sociales, y un sistema de certificación avalado internacionalmente. “FlorVerde® es una certificación que asegura que las flores cultivadas en Colombia cumplen con estrictos estándares sociales y ambientales en todo su proceso” (Correa, Pulgarín, Muñoz, & Álvarez, 2010, p. 137).

De acuerdo con Erazo y Riveros (2009):

El programa FlorVerde® tiene como objetivo, promover mejoras en la gestión y el desempeño socio-ambiental de las empresas afiliadas, y a la vez, mejorar su rentabilidad y competitividad. Su existencia significa un reconocimiento de impacto social, laboral, y ambiental que generan las empresas de flores en el país. Igualmente pretende responder a las demandas del mercado externo, principalmente Europeo, para mejorar las condiciones de los trabajadores y así

evitar “penalizaciones” por su comportamiento, y la consecuente disminución de sus ventas. (p. 13)

Para lograr mejores resultados en el Programa FlorVerde, ASOCOLFLORES promovió entre otros instrumentos de gestión, la elaboración de la Guía Ambiental (Ministerio de Medio Ambiente, ASOCOLFLORES, & Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC], 2002), la cual fue concebida como una:

. . . herramienta administrativa para el manejo ambiental de las actividades del Sector, que permite mejorar los procesos de planeación, facilita la elaboración de estudios ambientales, establece lineamientos de manejo ambiental, unifica los criterios de evaluación y seguimiento, fortalece la gestión ambiental y optimiza los recursos. (p. 12)

A pesar de que este programa no hace parte de una investigación, sirvió como pionero para determinar el estado de la gestión de las empresas pertenecientes a ASOCOLFLORES con relación al medioambiente y a los empleados (Ministerio de Medio Ambiente, ASOCOLFLORES, & SAC, 2002).

Con base en todos los procesos de guía y asesoramiento que gestionó el programa FlorVerde, este logró obtener la certificación GLOBGAP, logrando llevarlo a convertirse en el primer estándar colombiano y uno de los 13 en el mundo reconocidos por este organismo (CECODES, 2009). Como se aprecia, a través del programa FlorVerde®, las empresas productoras de flores iniciaron su gestión con enfoque en RSE. Debido a su implementación, las empresas del Sector han mostrado beneficios con relación al aumento de la productividad, gracias a la tecnificación de procesos de cultivo y corte, y mejora de la competitividad en el mercado, debido al ajuste de costos y mantenimiento de calidad del producto.

Sin embargo, de acuerdo con Páez (2011), en el mismo año aún existían limitaciones en el Sector en cuanto a la salud de sus trabajadores y organización del trabajo; también precisó que:

Se evidencia que existen prácticas lesivas de los derechos laborales y de los compromisos adquiridos en esquemas de certificación. . . lo que permite volver la mirada al tema de los procesos de autorregulación y su incidencia en el mejoramiento de las condiciones laborales y ambientales en la floricultura.

(p. 3)

Es entonces, el momento de evaluar cómo van a cambiar estas prácticas y el compromiso de las empresas respecto a la RSE, debido a la reactivación de la economía en Colombia, lo que ha generado en el último año, mejores ingresos para el Sector:

. . . la devaluación del peso colombiano respecto al dólar estadounidense durante los años 2013 y 2014, trajo consigo mayor utilidad operacional para las empresas floricultoras, y una mejora sustancial en los resultados de su operación. . . Para el año 2014, el Sector incrementó 3% sus exportaciones y aportó crecimiento del PIB agropecuario 2%. (Reyes, Duque, Camacho, & Soto, 2015, p. 3)

Como se mencionaba, es el momento de compartir con los grupos de interés los buenos resultados de los últimos años, con lo cual, la determinación del estado actual de la gestión con enfoque en RSE es fundamental para definir el camino a seguir y las actividades a desarrollar.

1.2 Problema de Investigación

El Sector Floricultor en Colombia es uno de los más dinámicos y modernos en el país; este contribuye al producto interno bruto (PIB) de manera positiva. Así lo

muestran Salazar y Córdoba (2014), quienes mencionaron que entre 2011 y 2012 se presentó una variación del 13.4% en la participación en el PIB del país, por el subgrupo compuesto por *plantas vivas y flores*. El principal mercado destino del Sector Floricultor en Colombia es el internacional, principalmente EE.UU., seguido por la Unión Europea (UE) (ASOCOLFLORES, 2015). Para estos mercados, de acuerdo con la Promoción de Turismo Inversión y Exportaciones (PROEXPORT Colombia, 2012), son más demandadas por los consumidores europeos, las flores y follajes que cuenten con certificaciones como GLOBALGAP, entre otras certificaciones que demuestren sistemas más eficientes y sostenibles, que busquen no solo la inocuidad de los productos agrícolas, sino también, la protección del ambiente, la seguridad, y el bienestar de los trabajadores, entre otros aspectos.

Por lo anterior, es necesario determinar el estado de la gestión con enfoque de RSE, y así encontrar oportunidades de mejora que les permita a las empresas desarrollar acciones que evidencien el cambio y con las cuales se logre mayor participación en el mercado global. Ahora bien, debido a que en el Sector existen informes desarrollados en el marco de FlorVerde y GRI, resulta fundamental para los propósitos de esta investigación, realizar la medición con base en indicadores internacionales como los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013), puesto que estos permiten analizar otros aspectos, temas específicos que hasta el momento no han sido diagnosticados.

1.3 Objetivos de la Investigación

1. Describir el *Estado de la Gestión con un Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*;
2. Describir la visión y la estrategia de la gestión con enfoque de RSE en las empresas del Sector Floricultor en Colombia mediante los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013);

3. Identificar el estado del gobierno corporativo y la gestión, con un enfoque de RSE, de la empresa en el Sector Floricultor en Colombia, a través de los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013);
4. Identificar a través de los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013), la gestión de la empresa del Sector Floricultor en Colombia con un enfoque de RSE entendiendo la relación empresa-sociedad o dimensión social; y
5. Reconocer cómo evalúan los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013), la relación de la empresa con el medioambiente y a partir de allí, identificar la gestión con enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia en este ámbito.

1.4 Preguntas de la Investigación

1. ¿Cuál es el *Estado Actual de la Gestión con Enfoque en RSE en las empresas del Sector Floricultor en Colombia?*;
2. ¿Cómo se encuentra la visión y la estrategia de las empresas del Sector Floricultor en Colombia, con relación en la gestión con enfoque de RSE, de acuerdo con los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (Ethos-IARSE Versión 3.1) (IARSE, 2013)?;
3. ¿Cuál es el estado del gobierno corporativo y la gestión, con un enfoque de RSE, de la empresa en el Sector Floricultor en Colombia, considerando los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013)?;
4. ¿Cómo los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (Ethos-IARSE Versión 3.1) (IARSE, 2013) evalúan la gestión con enfoque en RSE en las empresas del Sector Floricultor en Colombia en relación con la dimensión social?;
y
5. ¿Cómo evalúan los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (Ethos-IARSE Versión 3.1) (IARSE, 2013), la relación de la empresa con el

medioambiente para determinar la gestión con enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia?

1.5 Justificación de la Investigación

La gestión con un enfoque en RSE es fundamental para el Sector Floricultor puesto que, al ser el mercado internacional su principal cliente, este cuenta con altas exigencias y cumplimiento de estándares relacionados con el mismo. Si bien ASOCOLFLORES, en 2009, aplicó los indicadores *Global Reporting Initiative* (GRI) (ASOCOLFLORES, 2010a), y realizó un primer diagnóstico del estado de la gestión de la RSE en el Sector Floricultor, encontró mejoras significativas, sin embargo en 2011, de acuerdo con Páez (2011), se evidenció que aún no existe cumplimiento de estándares y lineamientos de RSE por parte de algunas empresas del Sector, ni tampoco una distribución responsable hacia sus empleados, de los subsidios y beneficios que entrega el Gobierno. La crisis del Sector generada entre otras razones, por la alta devaluación del peso con relación al dólar, hizo que algunas empresas generaran grandes pérdidas, distribuyeran de manera diferentes los dineros que llegan a ella, y en algunos casos desmejoraran las condiciones laborales.

En consecuencia, se evidenció que era necesario identificar el estado actual de la gestión con enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia, porque ello permitió observar en las empresas en asociación, el compromiso y real avance de la gestión con enfoque en RSE, medido con indicadores de reconocimiento internacional, como lo son los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (Ethos-IARSE Versión 3.1) (IARSE, 2013) en el ámbito latinoamericano. A partir de estos resultados, en próximas investigaciones, se podrán desarrollar procesos de mejora que les den a las empresas floricultoras colombianas la oportunidad de acceder con mayor facilidad a mercados globales, cumpliendo con sus exigencias y contribuyendo así con el crecimiento de la economía del país.

1.6 Importancia de la Investigación

Para los clientes del mercado internacional, el cumplimiento de estándares en RSE ubica al Sector Floricultor en Colombia en una posición privilegiada en comparación con los demás países oferentes. Con el propósito de fortalecer las prácticas y gestión en RSE, se han implementado estrategias dirigidas por ASOCOLFLORES y para evaluar al Sector, Colombia realizó un compromiso como país según el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), de adecuar e implementar los indicadores Ethos (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012), para determinar la gestión de la RSE en el Sector.

No obstante, Colombia no logró avanzar con la ejecución de los mismos, puesto que, según CECODES, representante de Colombia ante PLARSE “no existe la comprensión sobre la complementariedad de esa herramienta en relación a las demás ya existentes, como los informes de sustentabilidad” (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012, p. 27). Por lo anterior y considerando que esta investigación se realiza sobre la base de la medición de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*, la misma marcó el camino para contribuir con los compromisos pactados, al tiempo que permitió la ampliación de los logros obtenidos en los estudios preliminares, puesto que mediante los indicadores en mención, se evalúan otros aspectos y dimensiones.

1.7 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es considerada de tipo no experimental dado que es un estudio piloto que se realizó a través de los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013). Adicionalmente, si bien existen otro tipo de mediciones del estado de la gestión de la RSE en el Sector, ninguno hasta ahora, se ha enfocado en estos

indicadores. De manera complementaria, esta investigación se basa en la realización de entrevistas y la variable no es manipulada, solo observada, lo que ratifica que se trata de una investigación no experimental (Salas, 2013).

Por otro lado y a su vez, se trata de un diseño transversal, debido a que en la presente investigación se describieron las variables y se analizó su influencia e interrelación en un momento dado (Dzul, 2013). Hernández, Baptista, y Fernández (2003), Monje (2011), entre otros autores, consideraron que el enfoque no experimental transversal es procedente cuando lo que se pretende analizar, obedece a hechos que ya han sucedido, corresponde al análisis de la realidad en un tiempo determinado, lo que conlleva a la recolección de datos en un solo momento. Esto va de acuerdo con lo que se trabajó en la presente investigación, puesto que se trata de un único momento de toma de datos y es el momento de levantamiento de datos de la muestra. Asimismo, para ratificar lo mencionado, Sousa, Driessnack, y Mendes (2007) establecieron que “. . . en un estudio transversal las variables son identificadas en un punto en el tiempo y las relaciones entre las mismas son determinadas” (p. 503).

1.8 Marco Teórico de la Investigación

La presente investigación empleó los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013) como instrumento para identificar el *Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*. Los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013), definen la RSE como:

Una forma de gestión que debe estar presente en cualquier debate sobre sustentabilidad. Esto porque se entiende la sustentabilidad y responsabilidad social como conceptos interdependientes y no excluyentes. En este sentido, los indicadores Ethos son un instrumento para negocios sustentables y responsables, su propósito es estimular a que todos los negocios sean

sustentables y responsables, y no simplemente identificar o reconocer a los que ya lo son, entendiendo también la sustentabilidad como un factor determinante para la continuidad y competitividad de las empresas en el mercado. (p. 10)

Esta nueva visión de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* proviene de las recomendaciones de los grupos de interés de desarrollar una nueva manera de aplicar indicadores, que permitan a empresas emergentes conocer y motivarse a aplicar la RSE y estimular a aquellas que ya están avanzadas en la implementación. Por lo tanto, se busca lograr la sustentabilidad de los negocios.

Los términos más empleados en este estudio fueron los siguientes:

Responsabilidad Social Empresarial (RSE). “Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010, p. 22).

Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables (Versión 3.1).

IARSE (2013) indicó que son una:

. . . herramienta de ordenamiento conceptual, de autodiagnóstico y planificación de la gestión de RS&S (Responsabilidad Social y Sustentabilidad) para el mundo empresario. . . . esta herramienta de gestión, mejorada y evolucionada en base al diálogo, la honestidad y la coherencia. . . . permite hacer mejores empresas, más comprometidas con la sustentabilidad y una conducta responsable, ya que serán demandadas por las actuales y las futuras generaciones. (p. 9)

Los indicadores Ethos tienen como propósito de región, la utilización de un único patrón de indicadores de RSE en todos los países de Latinoamérica que forman parte del PLARSE (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012).

1.9 Supuestos

El Sector Floricultor en Colombia con el paso de los años ha tomado más fuerza debido a la calidad y diversidad de flores cortadas que ofrece al mercado internacional. Sin embargo, la globalización exige a las empresas del Sector vincularse a programas que garanticen el adecuado relacionamiento con los grupos de interés. En este sentido, uno de los supuestos trabajados en la presente tesis es que: la implementación de la RSE garantizará a las empresas del Sector Floricultor mejores ventajas para acceder a nuevos mercados internacionales. Adicionalmente, se estima que existen gestiones pendientes por realizar, para lograr un avance considerable en la ejecución de la RSE en el Sector.

1.10 Limitaciones

Las entrevistas se realizarán a un grupo de empleados de una muestra de algunas de las empresas del Sector Floricultor de la Sabana de Bogotá, algunas pertenecientes a ASOCOLFLORES y otras representantes de diferentes tamaños de empresas. Mediante esta muestra, se obtendrá una percepción del encuestado con relación a la dimensión a evaluar; dicha percepción es subjetiva y podrá verse influenciada por los intereses personales y el rol que desempeñe esta persona en la empresa, por lo cual puede interferir en la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Las entrevistas solo darán un resultado parcial del estado actual de la RSE en el Sector Floricultor en Colombia, puesto que se aplica a las empresas de la Sabana de Bogotá. No obstante, esta zona no es única en exportación de flores en Colombia, Antioquia, es el segundo departamento exportador del país. Motivo por el cual, al no incluirse empresas de este departamento en la investigación, los resultados serán parciales pero significativamente representativos del Sector.

1.11 Delimitaciones

El estudio se realizará solo en la Sabana de Bogotá en el departamento de Cundinamarca (Colombia), puesto que de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2011), esta área del país representa el 80% de las exportaciones de flores.

La población que se considerará para determinar la muestra, corresponderá inicialmente a las empresas que hagan parte de la asociación ASOCOLFLORES, institución a través de la cual se hará la invitación a la participación de las mismas; luego, dicha muestra se complementará con empresas que representen la diversidad de tamaños de cultivos en la Sabana de Bogotá. En la investigación no se consideran empresas del Sector ubicadas en departamentos adicionales puesto que son minoría en comparación con las que se encuentran en la Sabana de Bogotá.

1.12 Resumen

El Sector Floricultor en Colombia se ha caracterizado por las gestiones en RSE realizadas bajo las directrices de ASOCOLFLORES (CECODES, 2009), con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado internacional. El Sector es dependiente del mercado internacional, dado que exporta aproximadamente el 95% de sus flores (Sepúlveda, 2011). Colombia, para evaluar específicamente la gestión de RSE en el Sector Floricultor y poder competir en el mercado internacional cuenta con el estándar FlorVerde® (ASOCOLFLORES, 2014b); que es una marca y estándar ampliamente reconocido en el mercado internacional y se le atribuye el posicionamiento del Sector Floricultor en Colombia en dicho mercado.

Sin embargo, diversos autores indican que este estándar no ha entregado los resultados esperados para el Sector, por ello se propone determinar el *Estado de la Gestión con Enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia*, mediante los

Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables (Ethos-IARSE, Versión 3.1) (IARSE, 2013). Estos indicadores fueron concebidos de manera internacional y se actualizaron para determinar, mediante el análisis de cuatro dimensiones, el estadio en el que cada empresa se encuentra en función de sus resultados, y a partir de esta información, permitirle a las empresas definir procesos de mejora en pro de lograr mayor competitividad en el mercado internacional.



Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1 Introducción

Con el propósito de llevar a cabo esta investigación, la revisión de literatura se enfocó en la búsqueda de fuentes primarias respecto a conceptos, teorías, y modelos relacionados con la variable objeto de estudio: la gestión con un enfoque de RSE en el Sector Floricultor Colombiano. La revisión de literatura se desarrolló mediante el proceso secuencial de *Revisión de Literatura-MAGG* (Marquina, Álvarez, G. Guevara, & R. Guevara, 2013, adaptado de Hart, 2003; Machi & McEvoy, 2009), considerando como objetivo general de la investigación realizar el diagnóstico del estado de la variable en mención. Por otro lado, se utilizó como instrumento para el levantamiento de la información y descripción del estado, los indicadores Ethos-IARSE (Versión 3.1) (IARSE, 2013).

La búsqueda de literatura se centró en investigaciones realizadas por diferentes universidades respecto al *Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*. Complementariamente, se investigaron artículos específicos, estándares, e informes de organismos especializados. Posteriormente, se realizó la selección y exploración de dicha literatura, y finalmente se estructuró el argumento utilizando la metodología integrada, en la cual, se organizaron los conceptos más importantes de acuerdo con la lógica del tema objeto de estudio, siguiendo para ello un orden cronológico. En tal sentido, la Figura 1 presenta el mapa conceptual utilizado para este trabajo de tesis.

La etapa inicial, *búsqueda de literatura*, se concentró en las investigaciones, artículos, y estándares existentes en las bases de datos del Centro de Documentación de CENTRUM Católica: Repositorio de tesis, EBShost, ProQuest, JStor, Emerald, y ProQuest Digital Dissertations.

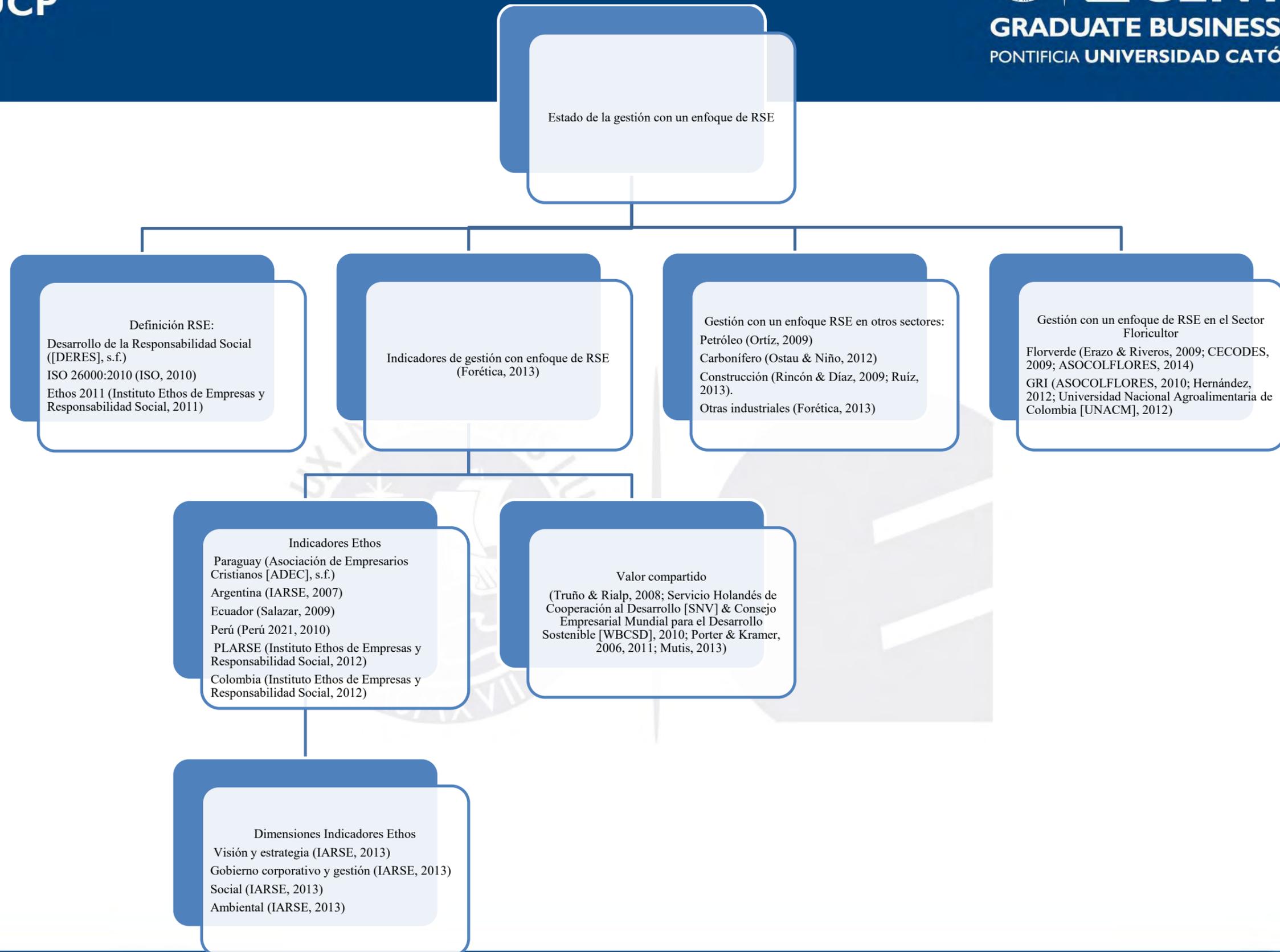


Figura 1. Mapa conceptual y principales citas que soportaron la revisión de la literatura de la presente tesis.

Sumado a lo anterior, se consultó el Repositorio de Tesis de la Universidad Javeriana, La Salle, La Sabana, La Nacional, Universidad de Antioquia, la ESAP, y otras universidades colombianas. Adicionalmente, se buscó en las bases de datos de Redalyc, Scielo, y Dialinet-Unirioja. En Internet se realizó la búsqueda de información de revistas arbitradas e informes técnicos de organizaciones expertas en el tema objeto de estudio, como ASOCOLFLORES, CECODES, FlorVerde®, PROhumana, Flor Ecuador, Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, IARSE, Perú 2021, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), DERES, y organismos internacionales como GRI, entre otras.

La revisión de los primeros documentos incluyó la definición de: (a) Responsabilidad Social Empresarial, (b) el Sector Floricultor en Colombia, (c) el estándar Florverde®, (d) GRI, (e) indicadores Ethos y los indicadores de gestión de RSE en sectores diferentes al Floricultor, y (f) el concepto de *valor compartido*. Ello con el propósito de entender la importancia de los indicadores para la medición, el diagnóstico, y la gestión con un enfoque en RSE en los diferentes sectores de la economía. Por su parte, los indicadores de gestión de la RSE también son útiles para identificar las acciones de mejora que se deben implementar para optimizar el desempeño de las empresas y hacerlas más competitivas en el mercado en el cual se desempeñan.

Posteriormente, se revisaron los indicadores Ethos, entendidos como el mecanismo particular para medir el estado de la gestión con un enfoque en RSE en países de Latinoamérica, motivo por el cual se profundizó en los tópicos de los indicadores Ethos dicotómicos, así como en los componentes más importantes requeridos para dar respuesta a las preguntas formuladas en esta tesis. Finalmente, se incluyó en la revisión de la literatura el concepto de valor compartido como un aspecto complementario para medir el *Estado de Gestión con Enfoque en RSE en las*

Empresas del Sector Floricultor en Colombia, trascendental para la sostenibilidad del mismo. Según la nueva perspectiva filosófica de la RSE, el concepto de valor compartido fue incorporado en la nueva versión de *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*, como un aspecto clave en la dimensión *visión y estrategia* (IARSE, 2013), enfoque que va en línea con la teoría de Porter y Kramer (2006).

En esta medida y dado que los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* emitidos por IARSE (2013) están integrados por cuatro dimensiones: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) medioambiente; y en función de estas se amplió la revisión de la literatura tanto en el ámbito conceptual como en el enfoque de los temas y subtemas a evaluar. Lo anterior, porque estos son aspectos fundamentales que complementan la información pertinente, para dar respuesta a las preguntas específicas formuladas en la presente investigación.

Finalmente, es de resaltar que la importancia de esta investigación se centra en la necesidad que tiene el Sector Floricultor en Colombia de mejorar continuamente sus condiciones para generar valor compartido, lograr una floricultura competitiva y un desarrollo sostenible en el mercado nacional e internacional sustentada en la gestión con enfoque en RSE como respuesta a las exigencias de un mercado globalizado con profundo sentido de responsabilidad social integral.

2.2 Responsabilidad Social Empresarial

Como punto de partida para entender, y posteriormente diagnosticar la variable de esta investigación, resulta fundamental comprender el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. No obstante, existen innumerables definiciones de RSE en la literatura y asimismo, existen similitudes entre las definiciones que relacionan el significado esencial de este concepto y que se presentan a continuación.

Se resalta que con base en este concepto se analizó la información de los tópicos de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*, así como las gestiones realizadas por el Sector Floricultor en Colombia para posteriormente describir su estado.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2004) consideró que la RSE es “El compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde una esencia social y desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa (p. 1)”. Unos años después, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE, 2006) expuso que la responsabilidad social es la:

... forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales, y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema. (p. 1)

Igualmente, organizaciones sudamericanas especializadas en RSE, que se encuentran al margen del PLARSE, como la Fundación PROHumana (2006), conceptualizaron la Responsabilidad Social Empresarial como:

La contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de estos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (p. 1)

Bajo este escenario, y si bien los anteriores conceptos reúnen en pocas palabras el significado e importancia de la RSE, para el desarrollo de esta investigación se consideró fundamental revisar otras definiciones de expertos como: el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2008), que

describió la RSE como un compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (i.e., *stakeholders*) en materia de desarrollo humano integral. Partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social, y el equilibrio ambiental.

Asimismo, ISO (2010) definió la RSE como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (p. 22). Como complemento concibió la RSE orientada a contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable a cada sector, la cual debe estar en armonía y coherencia con la normatividad internacional de comportamiento. Al respecto Correa et al. (2010) contribuyeron y se alinearon con ISO (2010), resaltando que la RSE puede ser entendida como un modelo de gestión integrado en toda la organización que se debe practicar en todas las relaciones y se fundamenta en la atención y priorización de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Por su parte, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2011) definió la RSE como las prácticas de diálogo y comprometimiento de la compañía con todos los públicos a ella ligados, a partir de una relación ética y transparente. Partiendo de concepto de ética y relacionamiento, DERES (s.f.) describió la RSE como: “. . . una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad, y el medioambiente” (p. 4). Sumado a lo anterior, DERES también indicó que la RSE está integrada por cinco áreas trascendentales para el desarrollo sostenible de las organizaciones fundamentadas en la responsabilidad social como son: (a) valores y principios éticos, (b) condiciones de ambiente de trabajo y empleo, (c) apoyo a la

comunidad, (d) protección del medioambiente, y (e) marketing responsable, las cuales son evaluadas como indicadores para identificar el grado de desarrollo de la RSE de una empresa.

Las diversas definiciones de RSE presentadas, evidencian la trascendencia del concepto para las empresas y los grupos de interés. La RSE se convirtió en un enfoque articulador de los intereses económicos, ambientales, y sociales. En tal sentido, Martínez (2010) concluyó que la contextualización de la RSE permite revelar la evolución de la gestión empresarial de una gestión enfocada en el interés meramente económico a una gestión integradora de los intereses de todas las partes.

Lo anterior muestra que la RSE no es un comportamiento altruista, en el que se trabaja por la comunidad sin el propósito de obtener beneficios para la empresa, al contrario, de acuerdo con diversos autores, la RSE es una forma de garantizar el desarrollo sostenible de una empresa. En tal sentido, se conjugan en equilibrio lo social, ambiental, y económico (Porter & Kramer, 2011). A su tiempo, pero algo más reciente, Ruíz (2013) en su libro *Diseño de Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en Pyme Constructora Araucana*, resaltó una vez más la importancia de la RSE no solo para las grandes empresas, sino para las que se consideran pequeñas y medianas empresas, puesto que como se ha mencionado previamente, mediante la correcta gestión y seguimiento de la RSE, es posible mejorar la competitividad y crecimiento de las empresas.

2.3 Indicadores de Gestión con Enfoque de RSE

Según López y Gentile (2008), históricamente se ha conocido que los indicadores es la mejor herramienta para medir las gestiones que realizan los Gobiernos, los sectores, las industrias, las empresas, y las personas. Los autores concluyeron que los indicadores de gestión son considerados como un valioso

instrumento que permiten identificar los aspectos que se deben mejorar para una gestión eficiente en términos de administración de riesgos y optimización de oportunidades. Es así que Forética (2013), en la Figura 2 permitió evidenciar los beneficios empresariales generados por la medición de impactos socioeconómicos.

LOS BENEFICIOS EMPRESARIALES ASOCIADOS A LA GESTIÓN

Medir el impacto socio - económico de las operaciones, productos o proyectos concretos de las empresas en un entorno permite una mejor identificación y gestión de riesgos y oportunidades asociadas al negocio.



Figura 2. Importancia de la medición del impacto en los objetivos empresariales. Tomado de “CRS INNOLABS: Vinculando RSE y Competitividad en América Latina: Dossier IV: Medición del Impacto Socioeconómico de las Empresas,” por Forética, 2013, p. 8. Recuperado de http://www.foretica.org/csr_innolabs_medicion_impacto_socioeconomico.pdf

En el conjunto de parámetros de la RSE, es necesario medir los tópicos que aportan valor a la empresa para poder actuar en función de los objetivos que el sector o las empresas hayan determinado gestionar, considerando siempre las temáticas y compromisos establecidos según los estándares mundiales de Responsabilidad Social Empresarial. Es por ello que en las secciones siguientes se presentan los indicadores Ethos y valor compartido, como componentes fundamentales para medir la gestión con enfoque en RSE en pro de la sostenibilidad de las empresas.

2.4 Indicadores Ethos

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, la Fundación Emprender, y Redes (2006) definieron los indicadores Ethos como una herramienta

que ofrece una lista de aspectos a ser verificados por la empresa en el contexto de RSE. Sirven para hacer un autodiagnóstico de las prácticas empresariales. Permiten evidenciar en qué aspectos se debe mejorar y cumplen un rol fundamental con el público en general, porque facilitan que los usuarios puedan acceder a la información de la empresa relacionada con las gestiones de RSE. Asimismo, definieron los indicadores Ethos como un instrumento que permite homogeneizar los conceptos de responsabilidad social en Latinoamérica.

Este instituto como proponente de la iniciativa regional, fue designado como coordinador ejecutivo del proyecto Indicadores RSE del PLARSE. También estructuró para la medición de la RSE tres tipos de indicadores, a saber: (a) de profundidad, (b) binarios, y (c) cuantitativos. Los primeros orientados a identificar los aspectos comunes en cuanto a nivel de avance, así como la madurez de la empresa en el ámbito de la RSE. Y los demás indicadores aportan información específica de la RSE en el mercado empresarial.

Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial

(PLARSE). Este programa surgió como una iniciativa colectiva de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Paraguay, Perú, y Uruguay para realizar un trabajo conjunto en beneficio de la RSE en Latinoamérica. El propósito es intercambiar conocimiento y experiencias entre las organizaciones participantes y consolidar las alianzas que contribuyan a la creación de un ambiente que fortalezca el movimiento de Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica. Principalmente para los fines de esta investigación, se resalta la consolidación de una base común de indicadores de RSE que permitan la comparación de datos relacionados con las prácticas empresariales en los países miembros.

Los indicadores Ethos. En Sudamérica se han convertido en un referente importante para la gestión y diagnóstico de la RSE, por ello, a continuación se presenta el contexto latinoamericano que enmarca los indicadores Ethos.

Paraguay. La Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC, s.f.), cumpliendo los compromisos establecidos en el contexto del PLARSE, implementó el uso de los indicadores Ethos en Paraguay. Esta administración publicó la *Guía de Indicadores de RSE* tomada de los indicadores Ethos del Brasil y adaptada a la realidad empresarial del país. El documento contiene en su integridad todos los tópicos de los indicadores Ethos. Es así que los indicadores ADEC-Ethos, se constituyeron como la herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión en materia de RSE de las empresas paraguayas. Es una herramienta de uso interno que busca evaluar las prácticas de RSE para incorporarlas al plan estratégico de las empresas, al mismo tiempo que permite el monitoreo y la evaluación del desempeño general corporativo.

Argentina. Según IARSE (2007), los indicadores RSE en Argentina son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas. Esta herramienta les permite incorporar prácticas de responsabilidad social al desempeño corporativo, al planeamiento estratégico, así como a la evaluación y el monitoreo empresarial. Al igual que los demás partícipes del PLARSE, IARSE también conceptúa que los indicadores son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso exclusivo para las empresas. Igualmente, replicó la estructura de los indicadores Ethos del Brasil, tomó los mismos temas, subtemas, y cuestionarios, ajustados a la realidad empresarial de Argentina.

Ecuador. Este es uno de los países miembros del PLARSE y utiliza los indicadores CERES (2010) para evaluar y hacer seguimiento a la RSE del país. Ello se observó en la investigación realizada por Salazar (2009), denominada *Una Visión*

Empresarial de la Responsabilidad Social en la Floricultura, Parroquia Ayora, en la cual se utilizó a los indicadores Ethos para evaluar la gestión de RSE en la Finca *Análisis* ubicada en el Cantón Cayambé en Ecuador.

Perú. Los Indicadores Ethos-Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial (Perú 2021, 2010) es una herramienta para evaluar y hacer seguimiento a la gestión de responsabilidad social empresarial en las empresas en diferentes temas. Es un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso exclusivamente de la organización. Sumado a lo anterior, sirve como instrumento para la planeación estratégica y el desarrollo de políticas empresariales orientadas a la RSE. Los *Indicadores Ethos-Perú 2021 de RSE*, son una réplica en todos los temas, subtemas, clasificación, y estructura de los indicadores Ethos de Brasil, y forman parte del compromiso establecido en el contexto del PLARSE, que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de Latinoamérica.

Colombia. El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2012) reconoció que Colombia, aunque aplica aisladamente sus indicadores Ethos en diferentes sectores, no ha emitido una directriz específica que defina los indicadores Ethos como la base para la medición de la RSE y tampoco ha oficializado como país, la guía de indicadores RSE-Ethos. En consecuencia, en Colombia el uso de los indicadores Ethos es potestativo, y no es el único instrumento oficial para la evaluación de la responsabilidad social empresarial. Un ejemplo de ello son las empresas del Sector Floricultor en Colombia, que históricamente han utilizado el estándar FlorVerde® para gestionar los tópicos de RSE exigidos en el mercado internacional. Sin embargo, dado el reconocimiento en el ámbito mundial de estándares globales de RSE como el *Informe de Sostenibilidad de GRI*, en 2010 y 2014, ASOCOLFLORES presentó los primeros informes de GRI en el ámbito

sectorial, con base en ellos redireccionó las estrategias de RSE del Sector Floricultor en Colombia.

En representación de Colombia, CECODES todavía no ha emitido un documento que integre la estructura y los contenidos temáticos de los indicadores Ethos como lo han realizado siete de los partícipes del PLARSE (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012). Por intermedio de las diferentes agremiaciones e instituciones especializadas en temas relacionados con la sostenibilidad ambiental, social, y económica, Colombia ha efectuado gestiones adicionales en línea con el compromiso de la RSE. Entre otras se resaltan el “Open House Conociendo GRI” realizado en junio de 2015 con la Red GRI Colombia para los afiliados a CECODES, el estándar FlorVerde® (ASOCOLFLORES, 2014b) con el *Informe Anual de Sostenibilidad: Global Reporting Initiative 2014* (ASOCOLFLORES, 2014a), implementación de estrategia de negocios inclusivos para reducir la pobreza (CECODES, 2012), la emisión de la *Guía Técnica Colombiana GTC 180* (ICONTEC, 2008), y la presentación del *Manual de Implementación de RSE para las Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas* (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [CONFECÁMARAS], 2010).

No obstante lo anterior y a pesar que CECODES no consolidó el uso de los indicadores Ethos como el estándar específico para medir la RSE en el país y lograr cumplir así el compromiso establecido con PLARSE, en la presente investigación se utilizaron los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* para diagnosticar el *Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*. En este sentido, en el ámbito sectorial, el resultado de esta investigación es una medición que complementó las evaluaciones realizadas con el estándar FlorVerde® y GRI. Por tanto, se resalta que con esta investigación se

aportaron elementos para implementar acciones de mejora adicionales, en beneficio del Sector Floricultor en Colombia.

Una vez revisado el marco de referencia de los indicadores Ethos en Latinoamérica, la siguiente sección se enfoca en la descripción y entendimiento de las cuatro dimensiones que caracterizan los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*.

2.4.1 Dimensiones de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*

Como parte de la evolución de la gestión de RSE, el IARSE (2013) reorientó la conceptualización de indicadores Ethos. Por ello, realizó un arduo trabajo con apoyo del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (de Brasil), el cual concluyó en la nueva versión de los indicadores Ethos, reconocida en Latinoamérica como *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*. El propósito de esta nueva versión de los indicadores de RSE, fue apoyar a las empresas en la incorporación de la sustentabilidad y RSE en sus estrategias de negocio. Enfoque que se encuentra completamente en línea con lo que expresó Porter y Kramer (2006) en su obra “Estrategia y Sociedad: El Vínculo entre la Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social Empresarial”.

Porter y Kramer (2006), en esta obra precisaron que: “. . . la Responsabilidad Social Empresarial puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, en la medida en que la empresa emplea sus recursos considerables, sus conocimientos, y su perspicacia en actividades que benefician a la sociedad” (p. 3). Es contundente el siguiente mensaje: la RSE no debe gestionarse aisladamente, ni tratarse como una actividad, proceso, o dependencia de las empresas. Esta debe considerarse como parte de la esencia de las empresas o sectores y gestionarse estratégicamente como un componente intrínseco de los negocios. En tal sentido “la RSE puede ser mucho más

que un costo, una limitación o un acto de beneficencia, puede ser una fuente de oportunidades, innovación, y ventaja competitiva” (Porter & Kramer, 2006, p. 3).

El trabajo del IARSE (2013) tiene como propósito preparar a los actores y a los interesados en la RSE, en el nuevo enfoque de los *Indicadores Ethos en Negocios Sustentables y Responsables*. Dicho enfoque está orientado a mejorar la gestión de las empresas y sectores con respecto a la RSE en las siguientes dimensiones: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental.

Con base en lo expuesto, a continuación se presenta a detalle cada una de las cuatro dimensiones que conforman los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*.

Visión y estrategia. En el mundo globalizado el mayor esfuerzo de las empresas está orientado a minimizar los impactos realizados por sus actividades. Tal y como precisaron Corral, Isusi, Pérez, y San Miguel (2003), las estrategias de negocios deben incorporar, además de lo económico, la gestión del medioambiente. Asimismo, la inversión social debe fortalecer competencias para impartir un trato justo a los trabajadores, de forma que se aseguren los recursos para el buen funcionamiento de la empresa. Una vez asegurada la operación es posible asignar recursos, principalmente a financiamiento de proyectos educativos, formativos, medioambientales, de salud y nutricionales, entre otros. Todo encaminado a apoyar y mejorar el relacionamiento con las comunidades donde se establecen las empresas.

De acuerdo con Añez y Bonomie (2010), la gestión de la RSE ha sufrido una importante transformación al pasar de una visión meramente filantrópica a una estrategia competitiva de empresa. Esta se concibe desde la visión, puesto que integra la RSE al modelo de negocio y se desarrolla en la propuesta de valor que se presenta a los diferentes stakeholders. Al respecto, Fernández y Bajo (2012) conciben los stakeholders como pieza clave de la RSE, del éxito empresarial, y de la sostenibilidad

de los negocios; por tanto deben priorizarse para gestionarse adecuadamente y maximizar las relaciones con las empresas o sectores.

Esta dimensión es la que orienta la razón de ser de las empresas y hacia donde se dirigen. El IARSE (2013) indicó que la visión y la estrategia de una empresa son la base para definir las acciones. Por ello, la Alta Dirección de la organización debe validarlas para asegurar su entendimiento. Además, debe esmerarse por transmitir las de manera precisa. Entendiendo la renovación filosófica de la RSE, esta debe formar parte integral de la visión y estrategia de la empresa, por cuanto es indispensable que ambas incorporen atributos de sustentabilidad, para que estén presentes en el proceso productivo de las empresas. En conclusión, la RSE debe estar integrada en el modus operandi de las empresas, y en consecuencia debe estar inmersa en la visión y la estrategia.

A partir de la revisión de la literatura de la dimensión *visión y estrategia*, se infiere que una estrategia sólida de sostenibilidad enfocada en la visión, proporciona un marco para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales, y económicos. En ella se expone con claridad la visión, principios, y políticas de las empresas. Se define el enfoque de la gobernanza, la participación de los grupos de interés, y el estilo de comunicación. Una estrategia de sostenibilidad fortalecida dinamiza la gestión de RSE al interior de la empresa, facilita la creación de conciencia y alineamiento en todos los niveles de la organización y sobre todo, ayuda a hacer las empresas más responsables, sostenibles, y más competitivas.

Gobierno corporativo y gestión. Según Perú 2021 (2010), los valores, la transparencia, y el gobierno corporativo, para efectos de los indicadores Ethos, están concebidos en función de las prácticas de buen gobierno de las empresas, la estructura organizativa, y el estilo de gestión definido para tal propósito. En este contexto temático se integran a la organización valores y principios éticos rectores del actuar de los directivos y sus colaboradores en todos los niveles de la empresa.

Se establece también la línea de gobierno corporativo como la máxima dirección empresarial y promotor de las políticas de RSE a ese nivel; desde el cual se imparten las directrices en lo referente al personal interno, mediante el código de ética, los principios, y valores rectores del actuar empresarial. En términos de operación para el cumplimiento de la misión corporativa, el gobierno corporativo con enfoque en la RSE define las directrices hacia la transparencia, la divulgación de información sin reservas, la competencia leal, las buenas prácticas comerciales y financieras, y la implementación de prácticas anticorrupción. En general, esta dimensión vela por el buen relacionamiento con todos los stakeholders, independientemente de la priorización que se determine para gestionar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

El análisis de la dimensión *gobierno corporativo y gestión* permite inferir que las empresas deben documentar sus políticas en aras de crear cultura organizacional alineada en función de un gobierno corporativo organizado fundamentado en la RSE. Debe comunicarlas con claridad y precisión, asegurar el entendimiento y aplicación en toda la organización, así como administrar todos sus tópicos como un sistema de gestión que soporte el actuar de las directivas en coherencia con las políticas éticas establecidas. Asimismo, los principios de respeto a las partes de interés, la transparencia, la divulgación de la información, y el cumplimiento con la articulación armónica entre lo financiero, social, y ambiental, es la base para la gestión del gobierno corporativo.

Un ejemplo de lo expuesto anteriormente, es el *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2014* de Ecopetrol (2014). En este informe se indicó que el gobierno corporativo hace parte de la estrategia empresarial; es el que determina el marco de actuación de la organización. Este está definido como un sistema para dirigir,

manejar, y controlar la empresa asegurando el buen funcionamiento de sus órganos de gobierno y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con el fin de generar confianza a los grupos de interés y asegurar la sostenibilidad del negocio. La Figura 3 presenta los pilares del gobierno corporativo de Ecopetrol.

Social. La dimensión *social* según el IARSE (2013), está en función de los tópicos relacionados con los derechos humanos, las prácticas laborales, cuestiones relativas al consumidor, relación con la comunidad, y participación en su desarrollo. Todo orientado a las buenas prácticas y al mejoramiento de las relaciones con las partes interesadas. Para esta dimensión se identifican los trabajadores en todos sus niveles: (a) la infancia (i.e., por el compromiso con el futuro de los niños, el desarrollo infantil, y la no vinculación laboral de mano de obra infantil), (b) la comunidad, (c) los consumidores, y (d) el cliente.



Figura 3. Pilares del gobierno corporativo de Ecopetrol. Tomado de “Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2014,” por Ecopetrol, 2014, p. 53. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Sustainability-report-2014/espanol/>

Según Ecopetrol (2014), en cuanto a la dimensión *social*, la Figura 4 asegura la integridad de las personas respecto a los derechos humanos, prácticas laborales, sociedad, y comunidad. Con ello contribuye al bienestar de las personas en las áreas de influencia donde opera, y estratégicamente tiene como compromiso constituir relaciones a largo plazo con sus grupos de interés. Empresarialmente más allá de las metas operacionales, asigna un valor a la promoción y respeto de los derechos humanos, al fortalecimiento de sus prácticas laborales, y al desarrollo sostenible de las comunidades de su entorno.



Figura 4. Análisis bidireccional de riesgos de derechos humanos y énfasis sobre los que se compromete Ecopetrol a prestar especial atención.

Tomado de “Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2014,” por Ecopetrol, 2014, p. 204. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Sustainability-report-2014/espanol/>

La revisión de la literatura respecto al enfoque y tópicos de la dimensión *social* dada por el IARSE (2013), lo conceptualizado por el Global Reporting Initiative (GRI, 2011), y los tópicos de los indicadores Ethos según los lineamientos de Perú 2021 (2010), permite deducir que los temas de la dimensión están centrados en el relacionamiento con: (a) el público interno (i.e., en cuanto al diálogo y participación de los sindicatos, el respeto al individuo, el trabajo decente, la salud y la seguridad en

el trabajo, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo, condiciones de trabajo, y protección social); (b) la comunidad; y (c) consumidores y clientes.

Ambiental. Valverde, Meave, Carabia, y Cano (2005) interpretaron la concepción del medioambiente desde su componente ecológico, en tanto que el medioambiente podría definirse como la materia prima y los insumos. Al respecto, Álvarez, Acevedo, Hernández, y Piedrahita (2007) indicaron que la gestión ambiental puede entenderse como el manejo participativo de los elementos y problemas ambientales de una región determinada, generada por los diversos actores sociales. La gestión debe estar orientada a resolver, mitigar, y preferiblemente prevenir los problemas de este ámbito. Ejemplo de ello es la prevención del uso de pesticidas, de fertilizantes, e insumos deteriorantes del medioambiente. No obstante, con el propósito de entender el concepto de medioambiente, fundamental para el desarrollo de esta investigación, se presentan a continuación algunos términos claves en la revisión de la literatura.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2007) expuso que las materias primas, que se encuentran en el medioambiente, contribuían y se veían impactadas por las operaciones diarias que realizan las empresas para desarrollar los productos en los cuales basan su rentabilidad. Por su parte, Sabalain (2009) describió el medioambiente como aquello que hace parte de todo el sistema que rodea a una población. Glover (2010) completó esta definición aduciendo que el medioambiente es utilizado por una importante cantidad de personas; sobre todo en los países desarrollados que dependen de los bienes naturales extraídos de este, como medio de sustento de vida, sea de tierras de cultivo, bosques, humedales, o de zonas costeras.

La dimensión *ambiental* para efectos de la sostenibilidad de las empresas, se refiere a los impactos que una organización puede ocasionar con su operación a los sistemas naturales, tanto a seres vivos como inertes, incluye los ecosistemas, el suelo, el aire, y el agua. Los indicadores ambientales definidos por GRI como instrumentos

de medición para gestionar esta dimensión, cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (i.e., materiales, energía, y agua) y de salida (i.e., emisiones, vertidos, y residuos); asimismo, comprende el desempeño en relación con la biodiversidad, el cumplimiento de la legislación ambiental y demás datos relevantes en torno al medioambiente, tales como los gastos de naturaleza ambiental, transporte, o los impactos de productos y servicios. Precisó GRI (2011), que en algunos sectores, dada su naturaleza y particularidad para gestionar adecuadamente la dimensión ambiental, se requerirá el establecimiento de indicadores ambientales específicos adicionales a los establecidos por GRI.

En conclusión, preservar el medioambiente garantizará el futuro de la humanidad en la Tierra, y en tal sentido las empresas con una filosofía de gestión basada en la RSE en función de la dimensión *ambiental*, deben implementar acciones orientadas a mejorar y prevenir los impactos ambientales generados por la operación de los negocios.

2.5 Valor Compartido

Porter y Kramer (2006) acuñaron el concepto de valor compartido. Lo pusieron en circulación y debate en el mundo empresarial y la academia. Los autores y los cofundadores de Foundation Strategy Group (FSG), ampliaron el tema en enero de 2011; el nuevo enfoque empieza con una forma de ver al mundo corporativo y la manera en que los líderes empresariales evalúan cómo pueden utilizar las estrategias para encontrar soluciones a los problemas sociales que, si son acertados en la gestión, avanzarán simultáneamente en intereses económicos.

Tomando como referencia lo propuesto por Porter y Kramer (2006), y relacionándolo con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, podrá comprenderse la importancia de gestionar la RSE como una estrategia para mejorar la competitividad. El valor compartido vs. la Responsabilidad Social Empresarial se observa en la Figura 5.

Truño y Rialp (2008) concibieron la responsabilidad social de la empresa en términos de la creación de valor compartido. En este sentido, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2010) contribuyeron diciendo que las empresas tienen un fuerte sentido de responsabilidad social corporativa, cuya operación presenta un enfoque de creación de valor compartido. Adicionalmente, mencionan que a partir del valor compartido, se generan beneficios para los accionistas y la sociedad, mediante actividades empresariales en una cadena de valor. Según el enfoque de estos autores, y el énfasis de su artículo, la cadena de valor se presenta con mayor impacto en agricultura y suministros, medioambientes y fabricación, así como en los productos y sus consumidores, pero siempre respetando el factor social de nutrición, salud, y bienestar.



Figura 5. El valor compartido vs. la Responsabilidad Social Empresarial. Tomado de “Valor Compartido: Una Estrategia Empresarial de Alto Impacto,” por G. Mutis, 2013. *Semana Sostenible*, 115, p. 118.

Vidal (2011) y Porter y Kramer (2011) expusieron tres maneras de proporcionar beneficio mutuo entre la empresa y la sociedad mediante: (a) el establecimiento de nuevos mercados y productos: para lo cual debe basarse en las necesidades de los nuevos mercados; (b) la reestructuración de la productividad en el circuito de creación de valor compartido (CVC); y (c) la creación de clúster o grupos de apoyo local. Esta concepción de mutualismo, permite la atención de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de las empresas, así como el desarrollo sostenible. Por su parte, el Banco de Crédito e Inversiones (BCI, 2014) incorporó el valor compartido en su estrategia de negocio a largo plazo como uno de los pilares para gestionar la RSE. El propósito de la inclusión fue poder gestionar el valor desde la alta gerencia e irradiarlo en toda la empresa. El valor compartido fue una iniciativa que le permitió al BCI integrar a los negocios de la corporación productos y servicios con un alto valor social, lo cual permite contribuir al mejoramiento real de las condiciones de vida de la población, y en general de la comunidad de su área de influencia. En tal sentido Porter y Kramer (2006) reconocieron la dependencia mutua entre la empresa y la sociedad, lo cual implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben guiarse por el principio de valor compartido, que se caracteriza por su alta capacidad para generar empleo, crear nuevas oportunidades económicas, y aportar al crecimiento del país. En este contexto, las decisiones se soportan en la triple dimensión (i.e., social, económica, y ambiental), y por lo tanto benefician a las partes involucradas.

Mutis (2013) estableció los principios a los que debe responder el valor compartido en la sociedad. El primero sería: ¿Cómo podría una empresa aumentar significativamente la rentabilidad e impacto, diferenciándose por su capacidad de generar valor y riqueza en economía, ambiente, y sociedad de acuerdo con los grupos para esta disposición?; asimismo, debe responder también si ¿Está la empresa acondicionando modelos de negocios para una competencia estratégica?; y el tercer

principio al cual se debe responder es ¿Por qué a pesar de contar con un conjunto de corporaciones exitosas en generar riqueza, en Colombia todavía un tercio de la población vive en la pobreza? Encontrar las respuestas a estas preguntas conllevará también a hallar bases sólidas para construir nuevas formas de crecimiento y de incremento competitivo, innovando y supliendo necesidades sociales y regenerando la conclusión a todo lo que es un valor compartido.

Considerando las repercusiones de las empresas en la sociedad, el valor compartido debe convertirse en la base de la RSE para desarrollar la filosofía de beneficio mutuo “empresa-sociedad”. Por ello, para que la sociedad sea saludable necesita empresas saludables. Una empresa exitosa es generadora de empleo, de bienestar, de recursos, y de ganancias, y mejora la calidad de vida del público en general, lo cual es una de las metas en un programa de RSE.

La revisión de la literatura permite inferir que el concepto de valor compartido en el contexto de RSE debe concebirse como parte integral de las estrategias corporativas. Se define como las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de las empresas; y simultáneamente hacen progresar las condiciones sociales, económicas, y ambientales en las comunidades que operan.

2.6 Gestión con un Enfoque RSE en Otros Sectores

Con base en la literatura presentada previamente y considerando que en el ámbito de la RSE han surgido diferentes estándares para evaluar las gestiones y los compromisos con la misma, entonces podrá entenderse que se utilicen diferentes indicadores, independientemente del sector o industria en la cual se desempeñen las empresas u organizaciones. A continuación, se abordan algunos ejemplos de gestión con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en otros sectores de la economía.

2.6.1 Sector construcción

De acuerdo con la investigación realizada a Marval S.A. por Rincón y Díaz (2009), los indicadores RSE permiten medir el comportamiento de las empresas y de

sus colaboradores. En la Figura 6 se muestran las acciones que se consideran con el fin de mejorar en los ámbitos social y económico.

En cuanto a la medición de los indicadores de RSE, según la investigación realizada por Ruíz (2013), la aplicación de los indicadores Ethos en la empresa Ingeniería Prospectiva S.A.S. del sector construcción, permitió diagnosticar el estado de gestión de la RSE en la empresa. Evidenció alto compromiso de la dirección empresarial; igualmente permitió identificar los aspectos para mejorar la gestión de responsabilidad social corporativa. Dado que la empresa presentaba menos interrelación con los proveedores y el Gobierno en el contexto de RSE, los resultados contribuyeron a la formulación y estructuración de un plan de mejoramiento integral en materia de relacionamiento con todos los stakeholders.



Figura 6. Modelo de gestión de la RSE de Marval S.A.
Tomado de “Diagnóstico y Creación de un Modelo de Gestión Basado en Responsabilidad Social Empresarial Aplicado a la Empresa Marval S.A. (Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia,” por L. M. Rincón, y L. E. Díaz, 2009, p. 79. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1538/91072785.pdf?sequence=3>

2.6.2 Sector carbonífero

En relación con el aspecto ambiental y la biodiversidad, la medición de impacto en cuanto a RSE en el sector carbonífero advierte un progresivo impacto negativo en la zona de influencia; aspecto que tiene considerablemente afectada a la comunidad que circunda la zona minera. Es así que ante la intervención fallida del Estado (Tokatlian, 2008), la investigación dejó como evidencia la necesidad de escalar las denuncias de los temas laborales ante organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para presionar al Estado en la implementación de acciones de mejora concretas en el sector carbonífero. Ello, generado por la aplicación de convenios de gobernanza de la OIT, respecto a inspección del trabajo y políticas de empleo, incluido el impacto ambiental y la violencia social en el ámbito laboral (Levi, 2011).

El estudio realizado por el Centro de Investigaciones de la Facultad de Derecho de la Universidad Libre Seccional Bogotá (Ostau & Niño, 2012), en el contexto de la RSE, evidenció como resultado de la medición en los tópicos de derechos laborales en la empresa Drummond Ltda. lo siguiente: (a) intolerancia de la empresa al derecho de asociación sindical; (b) desmonte de la contratación laboral directa, intensificación en la tercerización de las actividades rutinarias de la empresa y mayor uso de la modalidad de pago a destajo; (c) ausencia de políticas empresariales de conciliación y acato a la normatividad laboral; y (d) incumplimiento con las disposiciones de seguridad industrial.

2.6.3 Sector petrolero

Por su parte en el sector petróleo, de acuerdo con Ortíz (2009), en la medida que la RSE forme parte del ADN de las corporaciones, su implementación y gestión eficiente contribuirá en la sostenibilidad empresarial. Situación que favorecerá

positivamente el desarrollo económico, social, y ambiental de Colombia. Sin embargo, precisa Ortíz que adicionalmente la RSE debe ser contextualizada según el tipo de empresa y el país donde opera, dado que algunos temas dependen de la situación del país, de sus intereses, y del contexto en el que se desempeña la empresa. Por ende, es fundamental diagnosticar el estado de la gestión con enfoque en RSE en los diferentes sectores industriales, de manera que pueda definirse un plan de mejoramiento para cada empresa y sector.

En el ámbito colombiano, la empresa HZX dedicada a suministrar productos, servicios, y soluciones integrales para la exploración, desarrollo, y producción de petróleo y gas, su RSE está integrada en las estrategias. Este aspecto le ha permitido aprovechar las oportunidades del mercado en función de atender las necesidades y expectativas de sus stakeholders, innovar, y además ser más competitiva. El enfoque es coherente con lo que indica Porter y Kramer (2006), puesto que resaltan la interdependencia entre los negocios y la sociedad. Es por ello que Ortíz (2009), indicó lo siguiente:

. . . la RSE en HZX es catalogada como: una buena razón de negocio, ya que las buenas relaciones con todos los grupos de interés (GI), hacen que estos mismos (empleados, clientes, proveedores, Gobierno, comunidad, y medio ambiente) ayuden a facilitar la operación y a hacer la empresa sostenible. (p. 81)

Según Ortíz (2009), los indicadores Ethos de RSE en 2008, fue la herramienta que aplicó la multinacional HZX para el seguimiento y gestión empresarial de la RSE. La Figura 7 permite evidenciar el modelo de gestión utilizado por HZX y la integración de la RSE en las estrategias empresariales.



Figura 7. Factores clave en la operación de HZX.

Tomado de “La Responsabilidad Social Empresarial como Base de la Estrategia Competitiva de HZX (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia),” por P. C. Ortiz, 2009, p. 80. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

La RSE en la filial colombiana HZX, fue concebida como estratégica, y por lo tanto fue determinada como una buena razón de negocio y una herramienta indispensable para que las empresas sobrevivan a futuro (Ortíz, 2009).

2.6.4 Otros sectores de la industria

A su turno, el estudio realizado por Forética (2013) permitió también inferir que los indicadores de RSE es un instrumento importante para medir el impacto socioeconómico generado por la gestión empresarial. Permitted identificar adicionalmente, las oportunidades de mejora orientadas a una gestión eficiente de los recursos en empresas y en los diferentes sectores. El estudio evidenció que existen herramientas y metodologías para la medición de los indicadores de RSE y en función de estas; por ejemplo, empresas líderes de RSE en Latinoamérica como Acciona (i.e., líder mundial en energía renovable, sector servicios públicos), SabMiller (i.e., empresa cervecera, sector bebidas), Cemex (i.e., empresa cementera, sector de la construcción), y Pepsi Cola (i.e., empresa de refrescos, sector de alimentación y bebidas), evaluaron su desempeño y formularon sus estrategias y acciones a seguir para mejorar su modelo RSE.

En consecuencia y considerando los tópicos de RSE y el desempeño de las empresas, es de resaltar que la adecuada definición de los indicadores en función del entendimiento y medición de las expectativas de los grupos de interés, hace más competitivas las organizaciones merced de la gestión holística de este nuevo enfoque empresarial. Lo anterior se observa en la Figura 8.



Figura 8. Marco conceptual genérico para empezar la medición. Adaptado de “CSR INNOLABS: Vinculando RSE y Competitividad en América Latina: Dossier IV: Medición del Impacto Socioeconómico de las Empresas”, por Forética, 2013, p. 13. Recuperado de http://www.foretica.org/csr_innolabs_medicion_impacto_socioeconomico.pdf

Con base en este enfoque holístico de la importancia de los indicadores de gestión, se evidenció en diferentes sectores industriales, la necesidad de diagnosticar el estado actual de la RSE en el Sector Floricultor en Colombia. La siguiente sección realiza y presenta la revisión de literatura de la gestión con un enfoque en RSE en el Sector.

2.7 Gestión con un Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia

De acuerdo con Rodríguez (2011), el Sector Floricultor en Colombia se desarrolló a partir de la década de los sesenta e inició en las regiones de la Sabana de Bogotá y Rionegro Antioquia. Ello debido a que estas áreas contaban con suelos fértiles y temperaturas adecuadas para el cultivo de flores, así como un bajo costo de mano de obra y fletes de envío a Miami. De acuerdo con el Ministerio de Medio Ambiente et al. (2002), el Sector Floricultor se basa en un modelo de agricultura intensiva, lo que significa uso de tecnología e insumos y optimización en el uso del espacio.

El Sector Floricultor está en el primer renglón de exportaciones agrícolas no tradicionales en la economía del país según la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2013) y Calderón y Núñez (2012); lo cual le permite tener una importante contribución en el PIB del sector agroindustrial (Gaviria & Pérez, 2013). Por su alta producción y su baja demanda interna, Colombia exporta el 95% del total de la producción de flores cortadas (i.e., rosas y claveles principalmente), siendo Colombia el país que más variedades posee; adicionalmente tiene más de 1,500 especies identificadas (PROCOLOMBIA, 2013a), y es primer exportador de claveles (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Unión Nacional de Colombia, 2010; FENALCO, 2013).

Según los niveles de exportación de claveles y los diversos informes sobre esta especie, se evidencia que el mercado del clavel generaría grandes oportunidades para el país (PROCOLOMBIA, 2013b), aspecto que puede ser aprovechado para aumentar los niveles de exportación. La localización geográfica de las fincas productoras hace que el aeropuerto El Dorado de Bogotá, sea el mayor puerto aéreo de carga de Latinoamérica por encima de Ciudad de México y Sao Paulo (ASOCOLFLORES, 2014c).

Estándar FlorVerde®. Debido a la fuerza exportadora y la alta contribución sobre el PIB del país, 11 empresas exportadoras de flores generaron un gremio que representará sus intereses frente al Gobierno nacional, y a las organizaciones gubernamentales nacionales e internacionales, con lo cual crean la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (ASOCOLFLORES). De acuerdo con Rodríguez (2011), ASOCOLFLORES brinda apoyo en logística, transporte, y bienestar social para los asociados. Igualmente, CECODES (2009) indica que como organización gremial representa al Sector Floricultor en Colombia en los mercados nacionales e internacionales, promueve el desarrollo integral de la floricultura,

especialmente en investigación científica, transporte, medioambiente, y Responsabilidad Social Empresarial; aspectos trascendentales para la competitividad sectorial en el ámbito internacional.

A pesar de las gestiones que había realizado ASOCOLFLORES en pro del Sector Floricultor en Colombia y la RSE, con el paso del tiempo, surgieron las barreras de entrada en mercados internacionales, barreras relacionadas con no certificar el uso adecuado de los recursos naturales y humanos. Por ello en 1996, en aras de considerar las necesidades y expectativas del mercado en el ámbito socioambiental y gestionar el sector con base en ella, ASOCOLFLORES decide crear un sello de certificación llamado FlorVerde®.

Valero y Camacho (2006) mencionaron que el código de conducta FlorVerde® tiene como objetivo ofrecer: (a) garantía y pago oportuno de salarios, beneficios, y compensaciones; (b) garantía de estabilidad laboral y de tratamiento no discriminatorio al trabajador; (c) cobertura general de salud ocupacional y seguridad social; (d) cumplimiento de la jornada legal de trabajo y lo reglamentario sobre descansos, compensatorios, y horas extras; y (e) respeto al derecho de formación e información para el desempeño laboral y planeación de la gestión humana. Sumado esto al fortalecimiento del bienestar del trabajador y su núcleo familiar, además de que se asume el compromiso de no contratar a menores de 18 años.

Por su parte y de manera adicional, Erazo y Riveros (2009) mencionaron que: El programa FlorVerde® tiene como objetivo, promover mejoras en la gestión y el desempeño socioambiental de las empresas afiliadas, y a la vez, mejorar su rentabilidad y competitividad. Su existencia significa un reconocimiento de impacto social, laboral, y ambiental que generan las empresas de flores en el país. Igualmente pretende responder a las demandas del mercado externo, principalmente Europeo, para mejorar las condiciones de los trabajadores y así

evitar penalizaciones por su comportamiento, y la consecuente disminución de sus ventas. (p. 13)

Según Copete (2012), el programa FlorVerde® como gestor de la RSE en el Sector Floricultor en Colombia se rige por cuatro principios: (a) el bienestar de los trabajadores, (b) la protección del medioambiente, (c) el cuidado y manejo del producto, y (d) la responsabilidad gerencial. Principios que van en línea con el enfoque impartido por el IARSE (2013), GRI (2011), ISO (2010), y Perú 2021 (2010), especialmente en los tópicos o dimensiones socioambientales ampliamente gestionados en el Sector Floricultor en Colombia. La Figura 9 presenta el nivel de concentración de las dimensiones y los principales ejes temáticos que las integran.

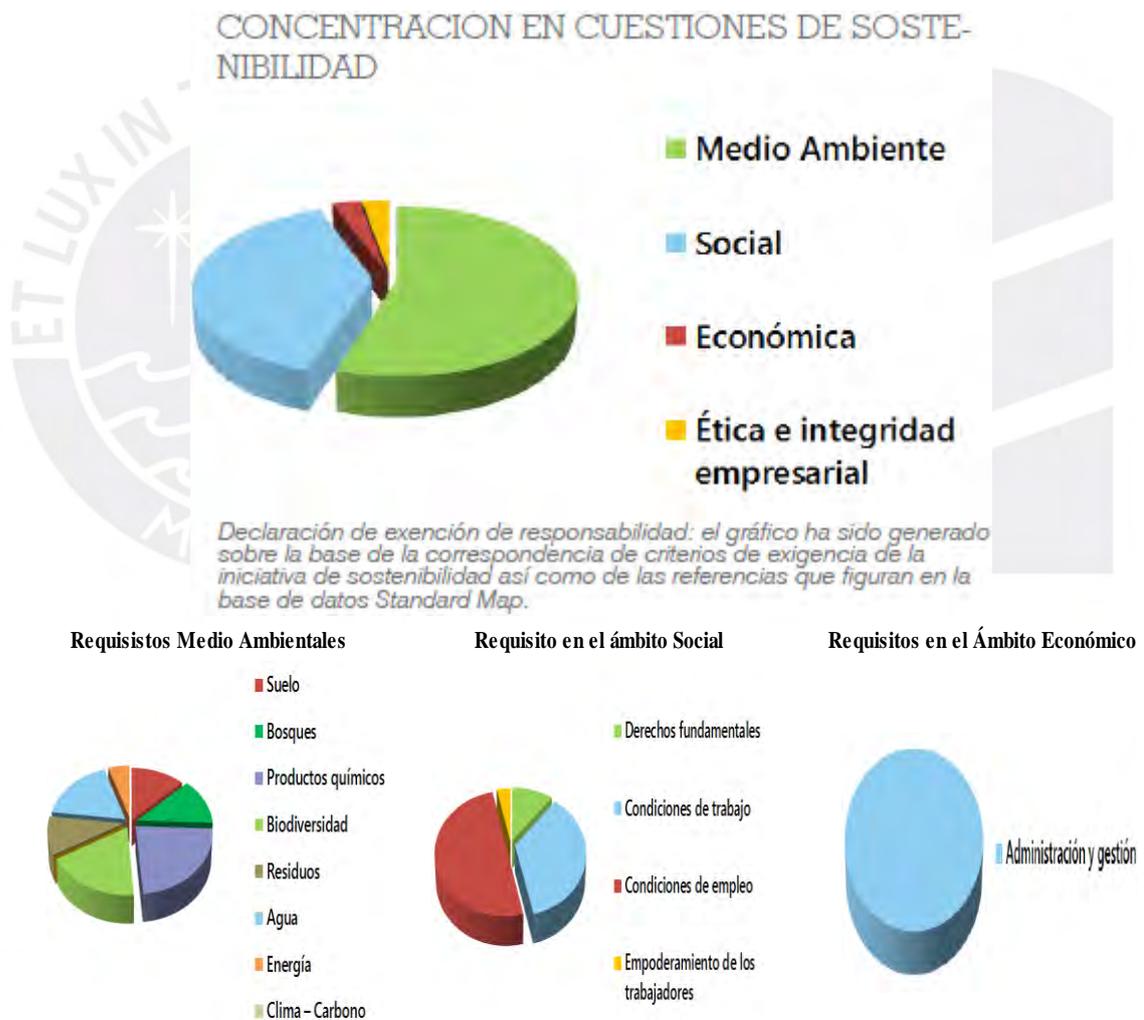


Figura 9. Mapa conceptual FlorVerde.
Tomado de “Florverde,” por el Centro de Comercio Internacional (CCI), s.f.-a., pp. 1, 3. Bogotá, Colombia: Autor.

A partir de la revisión de la literatura, se infiere que de acuerdo con los lineamientos impartidos por ASOCOLFLORES, y según la estrategia de sostenibilidad, el Sector Floricultor en Colombia concibe la RSE como un sistema de gestión a través del cual opera de manera integral la cadena productiva con enfoque en la RSE. Gestión que incluye desde la presiembra hasta la posventa. Lo anterior, sustentado en los lineamientos ambientales establecidos por organismos internacionales especializados en el tema, como por ejemplo Pacto Global.

Global Reporting Initiative (GRI) en el Sector Floricultor en Colombia. El Sector Floricultor en Colombia incorporó la RSE como uno de sus ejes estratégicos para gestionarse y contribuir al desarrollo del país. A pesar de la madurez y organización del Sector Floricultor en la gestión de la RSE, según el estándar FlorVerde®, muchos de los stakeholders del mismo desconocen gran parte de las gestiones que se venían realizando. En consecuencia, fue necesario que ASOCOLFLORES (2010a) evaluara la RSE bajo un nuevo enfoque de medición, lo que la llevó a coordinar la elaboración del primer reporte de GRI del Sector Floricultor en Colombia agremiado en ASOCOLFLORES. Este informe marcó un hito importante para el Sector, porque es la primera vez en el mundo que un gremio elabora las memorias del Sector fundamentado en los parámetros de GRI (ASOCOLFLORES, 2010b).

Las memorias de GRI del Sector Floricultor en Colombia fueron preparadas con información de 2009 correspondiente a 63 empresas afiliadas a ASOCOLFLORES ubicadas en la Sabana de Bogotá, Antioquia, y Centro Occidente. Para ello, se consideraron los lineamientos de la *Guía G3*. La información fue recabada de manera consensual e interactiva entre ASOCOLFLORES y las empresas florícolas. Como resultado de este trabajo se determinaron nuevos retos y cuáles eran los asuntos más importantes que deberían considerarse para evidenciar el *Estado de Gestión con Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia*.

De dicho informe se concluyó que una de las situaciones que afectaba al Sector, era que no se tenía identificada ni caracterizada la totalidad de los grupos de interés. Por tanto, para la gestión del Sector Floricultor con enfoque en RSE, no se consideraban las necesidades y expectativas de los mismos, lo que representaba desatención de algunos stakeholders. En este contexto el *Reporte GRI* le facilitó a ASOCOLFLORES la caracterización y construcción del *Mapa Conceptual de Grupos de Interés del Sector Floricultor*. En la Figura 10 se reflejan los grupos de interés genéricos con los cuales se gestiona el Sector.

ASOCOLFLORES (2010a) indicó que la mejor manera de mostrar los aportes del Sector Floricultor a la sostenibilidad fue la elaboración del *Reporte GRI-G3*. Con base en esto, se determinaron los indicadores primarios y secundarios. Adicionalmente, se definió como asunto central para el reporte, la sostenibilidad sectorial, esto dado que diversos grupos de interés desconocían las gestiones, proyectos, y programas realizados por el Sector en pro de la RSE. Luego se llevó a cabo la divulgación, sensibilización con los grupos de interés, y una consulta para conocer sus percepciones y expectativas en relación con el desempeño económico, social, y ambiental de las empresas del Sector y su contribución a la sostenibilidad.

El informe GRI del Sector Floricultor en Colombia agremiado en ASOCOLFLORES, sirvió de plataforma para que este fuera favorecido en diciembre de 2014 con la asignación del Programa de Transparencia GRI dirigido exclusivamente a empresas afiliadas a ASOCOLFLORES. Para la prueba piloto fueron seleccionadas 50 empresas. La Tabla 1 evidencia las empresas favorecidas con el programa, en el cual la totalidad de la financiación fue realizada por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda y coordinado en forma conjunta por la Secretaría de GRI y Punto Focal Colombia.



Figura 10. Grupos de interés del Sector Floricultor en Colombia.

Tomado de “Reporte Global Reporting Initiative del Sector Floricultor Colombiano Asociado en ASOCOLFLORES: Una Apuesta por la Sostenibilidad,” por la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (ASOCOLFLORES), 2010a, p. 21. Bogotá: Colombia: Offset Gráfico Editores.

Tabla 1

Organizaciones Participantes

Agroindustrial Don Eusebio Ltda.	Agroindustrias del Rio Fríos S.A.S	Ball Colombia Ltda.
Ciagramente S.A.	Colibrí Flowers S.A.	Cultivos Casablanca
Cultivos Generales	Daflor S.A.S	Flores Calima S.A.S
Flores de Bojacá S.A.S	Flores Debritanias S.A.S	Flores de Oueblo Viejo S.A.S
Flores El Capiro S.A.	Flores El Cipres	Flores El Rebaño S.A.S
Flores el Tandil S.A.S	Flores Jayvanas S.A.S	Flores del Hato S.A.S
Flores La Aldea S.A.S	Flores Lamana S.A.S	Flores La Valvanera S.A.S.
Flores Las Acacias S.A.S	Flores Milonga S.A.	Florval S.A.S.
GR Chía	Jardines del Sol S.A.S	Melody Flowers S.A.S
Mercedes S.A.	MG Consultores	Mongibello S.A.
Mountain Roses S.A.S	Pardo Carrizosa Navas S.A.S.	Plazoleta Bazzani S.A.S
Rumhora S.A.S	Scarlett’s Flowers S.A.S	Suasuque S.A.S
Wayuflores S.A.S	Asocolflores	

Nota. Tomado de “Business Transparency Program for the Colombian Flower Sector [Programa de Transparencia de Negocios para el Sector Floricultor Colombiano],” por el Global Reporting Initiative (GRI), 2014. Recuperado de https://www.globalreporting.org/services/preparation/Business_Transparency_Program/Pages/asocolflores.aspx

En función de los resultados obtenidos en la ejecución de los diversos proyectos, ASOCOLFLORES enfocó la estrategia de sostenibilidad para el proceso de autogestión de la RSE del Sector Floricultor en Colombia. La Figura 11 describe los factores o conceptos que integran la sostenibilidad según el estándar GRI.

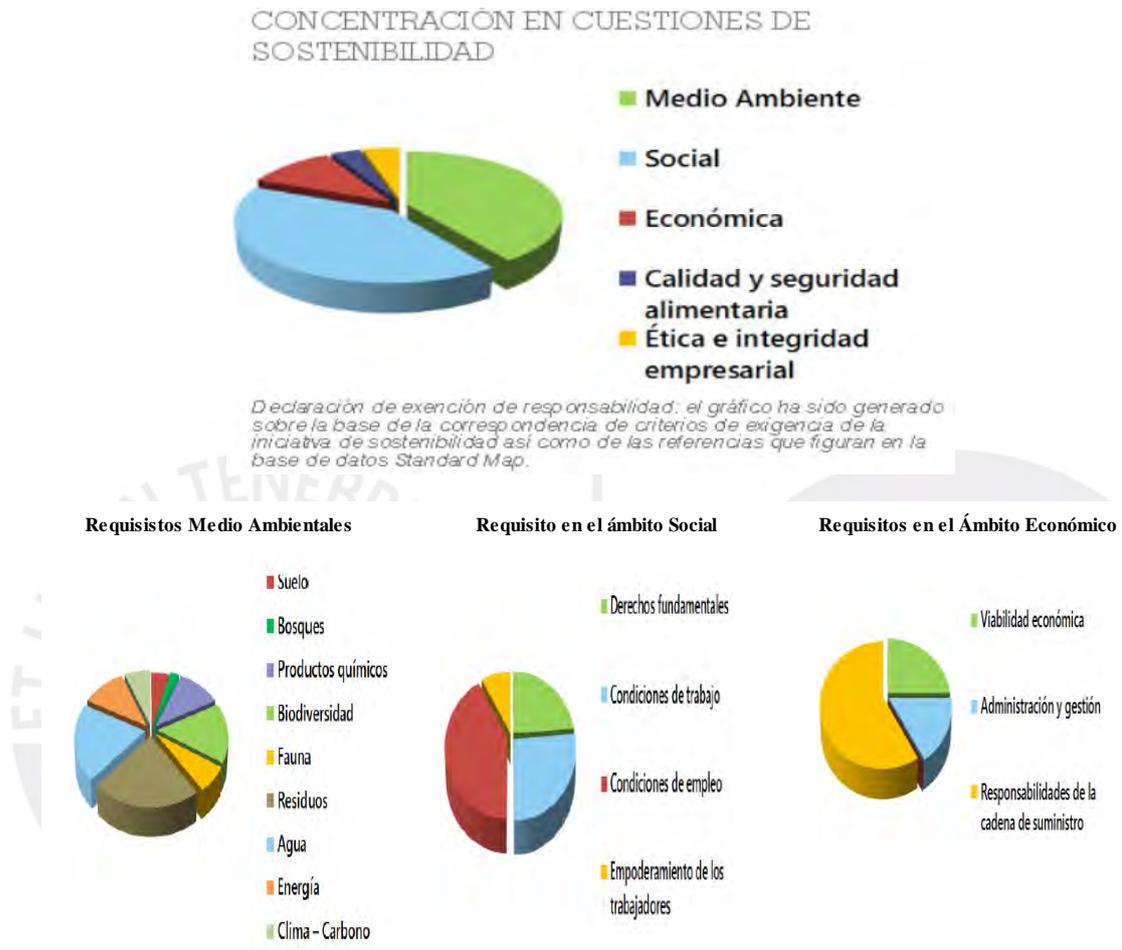


Figura 11. Mapa conceptual GRI.
Tomado de “Global Reporting Initiative - GRI,” por el Centro de Comercio Internacional (CCI), s.f.-b. Recuperado de http://search.standardsmap.org/assets/media/GlobalReportingInitiativeGRI/Spanish/AtAGlance_ES.pdf

Finalmente, se debe destacar que de acuerdo con el Centro de Comercio Internacional (CCI, s.f.-b), el ámbito geográfico para el uso de GRI lo integran las siguientes regiones y países:

1. África: Egipto, Kenya, Marruecos, Níger, Nigeria, Seychelles, Sudáfrica, Uganda, y Zimbabwe;

2. Asia: Bangladesh, Camboya, China, República Popular Democrática de Corea, India, Indonesia, Israel, Japón, Jordania, Kuwait, Malasia, Mongolia, Omán, Pakistán, Palestina, Filipinas, Qatar, República de Corea, Arabia Saudita, Singapur, Sri Lanka, Tailandia, Turquía, y Emiratos Árabes Unidos;
3. Europa: Albania, Andorra, Austria, Belarús, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Luxemburgo, Países Bajos (Holanda), Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Federación de Rusia, Suiza, Ucrania, y Reino Unido;
4. América: Costa Rica, Honduras, Canadá, México, EE.UU., Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, y Venezuela;
5. Australia y Oceanía: Australia, Nueva Zelanda, y Papúa Nueva Guinea.

2.8 Resumen

La revisión de la literatura se realizó considerando el estado de la gestión con un enfoque de RSE. Esto como primera medida desde el concepto de RSE, luego se abordaron diferentes perspectivas y autores enfatizando en temas sociales, ambientales, y en concepto de valor compartido. De igual forma, se incluyeron indicadores de gestión en sectores diferentes al Floricultor, como herramienta para medir la sostenibilidad de las empresas y como un referente de gestión para cualquier sector económico. Particularmente, se abordaron los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*, como el instrumento que se utilizó para recabar información y diagnosticar el estado actual de la gestión con un enfoque de RSE. En la Figura 12 se puede observar la visión holística de las dimensiones de RSE y la creación de valor compartido y es precisamente este enfoque la fuente para el desarrollo de la presente tesis.

En línea con lo expuesto y como parte del análisis del instrumento de diagnóstico, se ahondó en el contexto latinoamericano de los indicadores Ethos,

puesto que a partir de la conformación del PLARSE, se encontró una forma de homogenizar cualquier sector de la industria. Dicha medición se lleva a cabo mediante un cuestionario que evalúa cuatro dimensiones, a saber: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental.

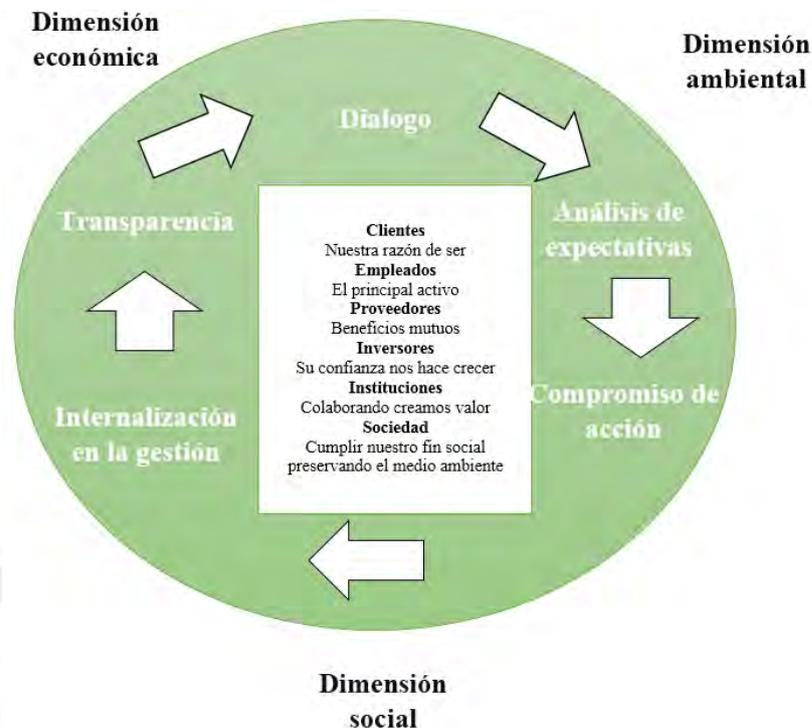


Figura 12. Visión holística de la RSE según las tres dimensiones características de gestión.

Tomado de “Responsabilidad Social Corporativa y Memorias según Modelo GRI,” por Net Audit@, 2014. Recuperado de <http://www.netaudita.com/2014/12/11/responsabilidad-social-corporativa-y-memoria-segun-modelo-gri/>

Igualmente se identificó la gestión realizada por ASOCOLFLORES en pro del Sector Floricultor en Colombia respecto a la gestión con enfoque en RSE sustentada en el estándar FlorVerde y el GRI; estos fueron dos pilares más que enmarcaron la revisión de literatura de manera puntual para la investigación realizada.

2.9 Conclusiones

La revisión de la literatura permitió centrar la búsqueda de la información en los conceptos específicos que aportaban datos a la investigación, como fueron: (a) el concepto de la gestión con un enfoque RSE, (b) los indicadores de gestión para otros

sectores de la economía, y (c) el Sector Floricultor en Colombia. En cuanto a teorías, la búsqueda se centró en: (a) indicadores Ethos, (b) el estándar FlorVerde®, y (c) el estándar GRI. Lo anterior soportado en función de los objetivos y las preguntas de investigación previamente formulados.

Los documentos analizados y la exhaustiva búsqueda de información permitieron inferir que no existe, o por lo menos no está disponible al acceso público, información relacionada con la aplicación de los indicadores Ethos en el Sector Floricultor en Colombia. Los informes técnicos emitidos por ASOCOLFLORES y toda la información que está disponible en las diferentes bases de datos consultadas, evidenciaron que Colombia realiza una gestión con un enfoque RSE en el Sector Floricultor mediante el estándar FlorVerde® y a través del informe de GRI.

La revisión de la literatura permitió conocer con más detalle la gestión complementaria realizada por ASOCOLFLORES en beneficio del Sector Floricultor en Colombia, como fueron: (a) la elaboración del *Reporte de Sostenibilidad del Sector Floricultor* representado en esta agremiación; y (b) la expedición de la guía ambiental, y sus respectivos indicadores; (c) la existencia de una plataforma similar a la de Ethos para ingresar los indicadores socioambientales establecidos en el estándar FlorVerde®; y (d) la implementación de la logística inversa en el proceso productivo de los claveles, puesto que con ello se redujo la contaminación ambiental que estaba generando el Sector. Esta gestión fue divulgada por el CECODES con el nombre de la Campaña Colibrí.

En cuanto a los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* emitidos por el IARSE (2013), la revisión de la literatura permitió evidenciar que dada su reciente emisión no se encontraron investigaciones y reportes aplicando este estándar. Las memorias de sostenibilidad analizadas según las dimensiones definidas

por el IARSE (2013) corresponden a informes preparados según el estándar GRI. También se evidenció que ASOCOLFLORES a pesar de haber participado en el PLARSE, no ha gestionado al interior del Sector Floricultor en Colombia el uso de dichos indicadores, por tanto, en términos de las prácticas empresariales de RSE, sus resultados no son comparables con los de los países miembros del programa en el ámbito latinoamericano, como quedó establecido en los compromisos y recomendaciones de PLARSE (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012).



Capítulo III: Metodología de la Investigación

El presente capítulo explica el enfoque, alcance, y diseño de la investigación, así como su justificación. Se identifican las preguntas específicas que dan respuesta a los objetivos; se describe el instrumento, y se explican el procedimiento y los criterios para la selección de la población y de la muestra. Complementariamente, se describe la forma cómo se recolectaron, procesaron, y analizaron los datos; y se explica la validez y confiabilidad de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013).

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene como objetivo describir el *Estado de Gestión con un Enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia*. Con este propósito se estructuró un cuestionario con preguntas dicotómicas, orientadas a indagar sobre el avance de la gestión con enfoque de RSE en las empresas encuestadas. Igualmente, se recabó información de fuentes primarias y secundarias respecto a las gestiones realizadas por el Sector Floricultor, en aspectos como la integración de la RSE a la visión, la estrategia, y al modelo de negocio en las empresas del Sector.

En consecuencia, al enfoque de la investigación fue cuantitativo por las razones que se detallan a continuación. Primero: se determinó el estado de gestión con enfoque en RSE del Sector Floricultor en Colombia, aplicando como instrumento los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013) aplicado a Colombia. Por consiguiente, el cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas estandarizadas (Hernández et al., 2003) con el propósito de recoger sistemáticamente los datos. Segundo: aunque la investigación cuantitativa por regla general exige una hipótesis, según indicó Monje (2011), la investigación cuantitativa descriptiva, como es el caso de la presente investigación, no plantea explícitamente hipótesis. La finalidad inicial es recoger la información objeto de

investigación, analizarla, describirla, y en fases o investigaciones posteriores formular la posible hipótesis con base en la información descrita inicialmente. Por ende, esta investigación cuantitativa por ser descriptiva no requiere la formulación de hipótesis. Tercero: los investigadores no tienen injerencia en los datos, estos son el resultado de lo que arroja la aplicación estricta del instrumento de medición.

Aunado a lo anterior, el diseño de la investigación fue no experimental, por cuanto se aplicó el método transversal o transeccional. Este método se basa en que la información de las empresas investigadas es recabada en un tiempo único (Monje, 2011; Hernández et al., 2010). Por otro lado, la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de la variable objeto de investigación.

3.2 Preguntas de la Investigación

La pregunta general para la presente tesis fue: *¿Cuál es el Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia?*, con este interrogante se realizó metodológicamente la planeación y ejecución de la investigación, lo que permitió dar respuesta al objetivo general definido como:

Describir el Estado de la Gestión con un Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia.

En función de la pregunta general, se formularon objetivos específicos con sus respectivas preguntas. Estas orientadas a recabar información y dar respuestas a los tópicos relacionados con la gestión con un enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia. En ese contexto, se utilizaron las siguientes dimensiones o ejes temáticos de evaluación: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental.

Considerando los ejes temáticos requeridos por los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* emitidos por el IARSE (2013) aplicables al Sector Floricultor en Colombia, en aras de desarrollar la investigación de manera

estructurada y con base en la pregunta general, se formularon los siguientes cuestionamientos específicos:

1. ¿Cómo se encuentra la visión y la estrategia de las empresas del Sector Floricultor en Colombia, con relación a la gestión con enfoque de RSE, de acuerdo con los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*?
2. ¿Cuál es el estado del gobierno corporativo y la gestión, con un enfoque de RSE, de la empresa en el Sector Floricultor en Colombia, considerando los indicadores?
3. ¿Cómo evalúan los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* la relación de la empresa con el medioambiente para determinar la gestión con enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia?
4. ¿Cómo los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* evalúan la gestión con enfoque de RSE de las empresas del Sector Floricultor en Colombia en relación con la dimensión social?

Estas preguntas permitieron recabar información detallada orientada a dar respuesta a los objetivos específicos, consecuentemente al objetivo general de la investigación.

3.3 Población y Selección de la Muestra

La población y selección de la muestra, se determinó bajo el entendido que el presente estudio es de tipo no experimental. Para tal fin, se delimitaron las empresas de interés, como aquellas productoras ubicadas en la Sabana de Bogotá. No obstante, con el fin de obtener la mayor representatividad de los resultados obtenidos, la encuesta se realizó a través de ASOCOLFLORES, asociación que como se mencionó en el Capítulo I, reúne el 75% de las empresas floricultoras en Colombia. Los cuestionarios fueron aplicados a directivos, operarios, y socios de las empresas. De otro lado, se complementó la muestra con empresas del Sector de diferentes tamaños,

buscando encontrar la mayor diversidad de información sobre el estado de la gestión con enfoque en RSE en el Sector.

Es importante mencionar que considerando la importancia de la confidencialidad de los resultados dados los factores de competencia entre las empresas, así como la transparencia requerida para llevar a cabo este estudio, se firmó un acuerdo de confidencialidad entre las personas que respondieron las entrevistas y los estudiantes que desarrollaron la presente tesis. El documento mencionado se presenta en el Apéndice A.

3.4 Procedimiento de Recolección de Datos

Para realizar la recolección de datos de acuerdo con Hernández et al. (2014), se debe implementar un plan que permita reunir los datos que se requieren para un propósito dado. Siendo así, se deben cumplir las siguientes fases: (a) determinar la fuente y dónde encontrarla, (b) qué instrumento se va a utilizar para obtener la información, y (c) cómo se presentarán los datos posteriormente para que sean analizados.

Con base en lo anterior, la fuente fue determinada con el apoyo de ASOCOLFLORES. Esta asociación con base en su conocimiento del Sector y experiencia, acompañó el proceso de recolección de datos, siendo el canal de comunicación entre las empresas más representativas del Sector y los estudiantes de este estudio. Se aplicó el instrumento un total de 13 veces, a directivos, operarios, y socios de las empresas, abordando de esa manera, la escala jerárquica de la industria. La aplicación del instrumento, considerando que las empresas más grandes del Sector Floricultor se encuentran en la Sabana de Bogotá, se llevó a cabo en las fechas y a las empresas y personas que se visualizan en la Tabla 2

Tabla 2

Listado de Personas Entrevistadas

Encuestado	Empresa	Cargo	Fecha de encuesta
Gloria Stella Ramírez	Martina Flowers	Directora de Recursos Humanos	26 de abril de 2016
Gloria Stella Ramírez	Agrícola Circasia	Directora de Recursos Humanos	26 de abril de 2016
Celia Sánchez	Flores Pueblo Viejo	Directora de Recursos Humanos	26 de abril de 2016
Celia Sánchez	Cultivo Acasias	Directora de Recursos Humanos	26 de abril de 2016
Miguel Quimbay	Flores Ubate S.A.S.	Jefe de Almacén	28 de abril de 2016
Wilson Andrés Valencia	Flores El Trigal S.A.S	Jefe de Almacén	28 de abril de 2016
Ingrid Alayon Dominguez	Ayura S.A.S.	Directora de Gestión Humana	29 de abril de 2016
Erika Rey López	Festival Garden Ltda	Jefe de Recursos Humanos	28 de abril de 2016
Andrea Rodríguez	Flores Serrezuela	Asistente Administrativa	27 de abril de 2016
Anyela Cuervo	CI Flores Ipanema Ltda	Jefe de Normalización	29 de abril de 2016
Stella Torres	CI Jardines de los Andes	Jefe de Compras	25 de abril de 2016
Diana Molano	Flores La Iguna	Operaria	26 de abril de 2016
Cristian Piedrahita	CI Cultivo San Isidro	Socio	25 de abril de 2016

3.4.1 Instrumento

Con base en el objeto del presente estudio, se determinó que el cuestionario utilizado para llevar a cabo la investigación, contiene preguntas dicotómicas, orientadas a indagar sobre al estado actual de la gestión con un enfoque de RSE en las empresas encuestadas. El instrumento utilizado fueron los *Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013). El instrumento se presenta en el Apéndice B del presente documento.

Los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), surgen como consecuencia de la evolución de los indicadores Ethos de generaciones precedentes (IARSE, 2009, 2010) y del movimiento de RSE en Latinoamérica. La nueva generación de indicadores Ethos estuvo motivada por la

necesidad de integrar tópicos exigidos por estándares internacionales de RSE, como ISO 26000 y GRI G4. En consecuencia, se consideraron los principios y comportamientos de RSE, los criterios de sustentabilidad de los negocios, así como el principio de valor compartido abordado por Porter y Kramer (2011), y analizado también por Vidal (2011). Este es el círculo virtuoso que proporciona simultáneamente valor para la empresa y la sociedad, en atención a las necesidades y expectativas de sus stakeholders.

El IARSE (2013) evidenció que la nueva generación de indicadores Ethos, por ser una gestión realizada mediante un proceso multistakeholder, requería el fortalecimiento del instrumento e introdujo importantes mejoras para las nuevas funcionalidades en los siguientes aspectos: (a) planeamiento de la gestión; (b) informes de diagnóstico por áreas funcionales de las empresas; (c) orientación para determinar el nivel de madurez o estadio de gestión de RSE; (d) generación de nuevos reportes de RSE a partir de los indicadores Ethos como ISO 26000, GRI, y Pacto Global; (e) generación de informes de sustentabilidad específicos para las partes de interés; (f) elaboración de indicadores para que las empresas signatarias realicen seguimiento a los pactos; y (g) compromisos en sustentabilidad. La innovación de los indicadores Ethos estuvo además orientada a buscar el equilibrio entre las diferentes expectativas, visiones, y propósitos de los stakeholders. De acuerdo con Muñoz (2013), estos aspectos permiten asegurar la sustentabilidad de los negocios (IARSE, 2013), enfoque ampliamente tratado por GRI (2013) en el estándar de sostenibilidad G4.

En cuanto a la composición o estructura general de los indicadores Ethos (IARSE, 2013), la nueva generación presenta los cuestionarios organizados por dimensiones, temas, subtemas, e indicadores; y a nivel macro se identificaron las

siguientes dimensiones: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental (IARSE, 2013), las cuales se encuentran armonizadas con la estructura del estándar de sostenibilidad G4 (GRI, 2013).

La dimensión *visión y estrategia* con sus grandes aportes, es un componente nuevo en el contexto general de los indicadores Ethos. Esta dimensión quedó concebida como un criterio trascendental en la naciente generación de *Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables*, dado que reconocidos estándares internacionales de RSE en el ámbito mundial (GRI, 2013; ISO, 2010), consideran que es el soporte para gestionar de manera holística la RSE.

La medición de las diferentes dimensiones, permite la categorización de los indicadores en: (a) *básica*, calificado mediante el diligenciamiento de 12 indicadores; (b) *esencia*, calificado por medio de 24 indicadores, reconocida como la agenda mínima de RSE; (c) *amplia*, evaluado según 36 indicadores, que evidencian el desdoblamiento de la agenda mínima de RSE/Sustentabilidad; y (d) *comprehensiva*, integrado por la evaluación de 47 indicadores de la nueva generación de RSE (IARSE, 2013). A su vez, según el nivel de gestión y evolución de la RSE en la empresa, se pueden reconocer los siguientes estadios: *Estadio 1*: Cumplimiento y/o tratamiento inicial, *Estadio 2*: Iniciativas y prácticas, *Estadio 3*: Políticas, procedimientos, y sistemas de gestión, *Estadio 4*: Eficiencia; y *Estadio 5*: Protagonismo (IARSE, 2013).

Con base en lo expuesto, a continuación se presenta la génesis de las dimensiones que conforman los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013).

Visión y estrategia. Los cuestionarios binarios de esta dimensión están estructurados para indagar si la visión de las empresas consideran aspectos

relacionados con la RSE y la sustentabilidad. La dimensión *visión y estrategia*, según los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), presentan la desagregación que se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Visión y Estrategia

Tema	Visión estrategia		
Subtema	Visión y estrategia		
Indicador	Estrategias para la sustentabilidad	Propuesta de valor	Modelos de negocio

Nota. Tomado de “Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables (Versión 3.1),” por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), 2013. Córdoba, Argentina: Autor.

Gobierno corporativo y gestión. La dimensión *gobierno corporativo y gestión* ha sido definida como uno de los componentes que buscan evidenciar el engranaje entre la gestión con enfoque RSE y las políticas de sustentabilidad de las empresas. Esta dimensión está constituida por dos temas y seis subtemas, tal y como se muestra en la Tabla 4.

Social. La dimensión de estos indicadores se estructura en torno a cuatro temas principales, cada uno con sus subtemas e indicadores. Entre estos se resalta: *derechos humanos* que justifican la responsabilidad de las empresas en los derechos humanos más allá de su cumplimiento legal.

La Tabla 5 resume los temas, subtemas, e indicadores que constituyen la dimensión *social*.

Tabla 4

Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Gobierno Corporativo y Gestión

Tema		Gobernabilidad organizacional				Prácticas de operación y gestión		
Subtema	Gobernabilidad	Rendición de cuentas	Competencia leal	Prácticas anticorrupción	Participación política responsable	Sistemas de gestión		
Indicador	Códigos de conducta	Gobierno corporativo (empresas de capital cerrado)	Relación con inversores y reportes financieros	Competencia leal	Prácticas anticorrupción	Contribuciones a campañas políticas	Gestión participativa	Mapeo de los impactos de la operación y gestión de riesgos
	Gobierno corporativo (empresas de capital abierto)	Compromisos voluntarios y participación en iniciativas de RSE / Sustentabilidad	Reporte de sustentabilidad y reportes integrados			Participación en el desarrollo de políticas públicas	Sistemas de gestión integrado	Gestión de RSE / Sustentabilidad
	Participación de las partes interesadas		Comunicación con responsabilidad social				Sistema de gestión de proveedores	

Nota. Tomado de “Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables (Versión 3.1),” por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), 2013. Córdoba, Argentina: Autor.

Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Social

Dimensión	Social																	
	Prácticas laborales										Cuestiones relativas al consumidor			Relación con la comunidad y participación en su desarrollo				
Tema	Derechos humanos																	
Subtema	Situación de riesgo para los seres humanos			Acciones afirmativas	Relaciones laborales		Desarrollo humano, beneficios, y entrenamiento			Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida		Respecto a los derechos del consumidor		Consumo consciente	Gestión de impactos en la comunidad y su desarrollo			
Indicador	Monitoreo de los impactos del negocio en los derechos humanos	Trabajo infantil en la cadena de proveedores	Trabajo forzado (o análogo al esclavo) en la cadena de proveedores	Promoción de la diversidad y la equidad	Relación con los empleados (efectivos, de terceros, temporales, o a tiempo parcial)	Relaciones con los sindicatos	Remuneración y beneficios	Compromiso con el desarrollo profesional	Comportamiento frente a desvinculaciones y jubilación	Salud y seguridad de los empleados	Condiciones de trabajo, calidad de vida, y jornada laboral	Relacionamiento con el consumidor	Impacto derivado del uso de productos y servicios	Estrategia de comunicación responsable y educación para el consumo consciente	Gestión de los impactos de la empresa en la comunidad	Compromiso con el desarrollo de la comunidad y gestión de acciones sociales	Apoyo al desarrollo de proveedores	

Nota. Tomado de “Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables (Versión 3.1),” por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), 2013. Córdoba, Argentina: Autor.

Ambiental. La evaluación de la gestión con enfoque de RSE en el componente ambiental se realiza a través de la evaluación de los indicadores que integran los diferentes subtemas de esta dimensión. De manera específica, los subtemas son abordados a través de indicadores que se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

Indicadores de los Subtemas para Evaluar la Gestión con Enfoque de RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia a través de la Dimensión Ambiental

Tema		Medioambiente						
Subtema	Cambios climáticos		Gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad				Impactos causados por el consumo	
	Indicador	Acciones relacionadas al cambio climático	Adaptación al cambio climático	Sistema de gestión ambiental	Prevención de la contaminación	Uso sustentable de los recursos: Materiales	Uso sustentable de los recursos: Agua	Impactos del transporte, logística, y distribución
			Uso sustentable de los recursos: Energía	Uso de la sustentabilidad de la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	Educación y conscientización ambiental			

Nota. Tomado de “Indicadores Ethos-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables (Versión 3.1),” por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), 2013. Córdoba, Argentina: Autor.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Después de realizar el proceso de recolección de datos, se procedió a ejecutar el análisis de datos e interpretación de los mismos, para cada variable por medio de la estadística descriptiva. Para el cálculo de los valores de los indicadores por empresa, se realizó el siguiente procedimiento.

Considerando que la composición de las dimensiones no es equitativa, puesto que el número de indicadores por dimensión varía desde 2 en visión estratégica, hasta 15 en la dimensión social, se hizo uso de un método de estandarización que daba un valor igual para cada dimensión. Para esta estandarización se asignó un total de 1,000 puntos por dimensión.

Para asignar el puntaje máximo correspondiente a cada indicador, se hizo una división simple del total de puntos asignados a la dimensión (1,000), entre el total de indicadores asociados a la misma. Ya una vez con el puntaje por indicador, se procedió a dividir el puntaje entre lo perteneciente al estadio y a las preguntas de respuesta binaria. Este puntaje se asignó de tal manera que el estadio valía el 90% del puntaje y las preguntas, el 10% restante.

Esta proporción fue usada debido a que se buscaba que el estadio actual en el que se encuentra la empresa tuviera el mayor peso, pero que a su vez, las respuestas binarias tuvieran el peso suficiente para diferenciar entre empresas ubicadas en el mismo estadio.

Como ejemplo, los 1,000 puntos que le correspondían a la dimensión social, se dividieron equitativamente, así: el 10% de las preguntas se dividieron en el total de indicadores (15), con lo cual cada indicador quedó con un puntaje máximo de 6.67 puntos. Posteriormente, el 90% restante, que fueron asignados al estadio, fueron divididos de igual forma por el total de indicadores de la dimensión, es decir 15, lo

que lleva a un resultado de 60. En la Tabla 7 se puede ver este valor, y los asociados a las demás dimensiones.

Tabla 7

Puntajes Máximos por Dimensión e Indicador

Dimensión	Puntaje por dimensión	Indicadores por dimensión	Puntaje por indicador	
			Estadio	Preguntas binarias
Visión y estrategia	1,000	2	450.00	50.00
Gobierno corporativo y gestión	1,000	11	81.82	9.09
Social	1,000	15	60.00	6.67
Ambiental	1,000	8	112.50	12.50

Una vez definida la métrica, con base en esta se realizó el cálculo individual de los indicadores por empresa, naturalmente desde las dos perspectivas mencionadas con anterioridad, desde el estadio y desde las preguntas binarias. En una primera parte, se tomó el estadio en el que la empresa se encontraba y se le asignó un puntaje de acuerdo con ello. Este puntaje se calculó de la siguiente manera: Se tomó el puntaje máximo por estadio correspondiente a cada iniciativa (este puntaje se encuentra detallado en la Tabla 7), se dividió entre 5, que es el número máximo de estadios, y se multiplicó ese valor por el estadio en el que se encontraba la empresa. De tal manera que una empresa que se encontrara en el tercer estadio de un indicador de la dimensión social, obtendría un puntaje por estadio en el indicador igual a 36, resultado de $(60/5) \times 3$.

En la segunda parte, se realizó el cálculo del puntaje según las respuestas dadas por la empresa en las preguntas binarias. Este cálculo se realizó según el porcentaje de respuestas afirmativas, de tal manera que se multiplicó este número por el puntaje máximo asignado a las preguntas binarias del indicador. Siguiendo con el ejemplo usado en esta sección, si había un total de seis preguntas para un indicador en

particular, como en el caso del *estadio* 3 del primer indicador de la dimensión social, y la empresa respondía afirmativamente a cinco de las seis preguntas, se le asignaría un total de 5.5 puntos, resultado de $6.6 \times (5/6)$. Posteriormente, con el resultado del puntaje del indicador por estadio y por preguntas binarias, se sumaron estos valores, obteniendo el puntaje total del indicador. Para el ejemplo que se propuso, el puntaje total del indicador fue igual a 41.5, resultado de sumar el puntaje por estadio (36) y el puntaje binario (5.5).

No obstante, debido a la naturaleza de la métrica, los valores dependen del total de indicadores presentes en la dimensión, lo cual requiere de otros cálculos para su correcta interpretación, particularmente si se desea comparar valores entre diferentes dimensiones. Por ello, con el propósito de poder comparar entre dimensiones, se definió una medida, a la cual se llamó *porcentaje tipificado*. El porcentaje tipificado fue definido como un valor entre 0 y 100 y se calculó mediante una *regla de tres simple*, donde las dos primeras magnitudes proporcionales corresponden al puntaje máximo por indicador y al valor 100, la tercera magnitud corresponde al puntaje total por indicador, y la cuarta magnitud, al porcentaje tipificado que se desea calcular. Siguiendo el ejemplo, el resultado del indicador calculado previamente, 41.5, al ser tipificado tendría un valor de 62.31%, resultado de $(41.5 \times 100) / 66.6$.

Partiendo de lo mencionado previamente, los resultados presentados en el Capítulo IV se hicieron con base en los valores tipificados para que pudieran ser comparables. Se debe mencionar que dada la lógica subyacente en la métrica, los valores podrían ser interpretados como un porcentaje y un valor de 100% corresponderá a una empresa ubicada en el estadio más alto, y que a su vez respondió afirmativamente a todas las preguntas binarias.

Adicionalmente, para presentar el cálculo de los valores del Sector por tema, se calculó, por empresa, un promedio simple de los indicadores asociados al tema en cuestión, y a este conjunto de valores, se le calculó los estadísticos: (a) valor mínimo, (b) valor máximo, (c) valor promedio, y (d) desviación estándar. La misma lógica fue usada para calcular los puntajes por subtema. Estos valores se encuentran plasmados en las figuras y tablas que se presentan en el Capítulo IV. Asimismo, para el análisis entre dimensiones, se agruparon todos los indicadores por dimensión y se calculó el promedio de estos valores.

3.6 Validez y Confiabilidad

Los indicadores Ethos Versión 3.1 (IARSE, 2013), utilizados como instrumento de medición en la presente investigación, tal y como se ha mencionado antes, han sido reconocidos en el ámbito internacional como un valioso instrumento altamente calificado que permite la evaluación del estado de la gestión con un enfoque de RSE en cualquier sector de la industria. Por tanto, la confiabilidad de la aplicación del método es alta y adecuada de acuerdo con el tema propuesto.

Con relación a la validez de los indicadores Ethos Versión 3.1, son válidos para determinar el Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia. Estos indicadores se han construido desde la experiencia de un grupo interdisciplinario de personas interesadas en hacer que las empresas de manera práctica conozcan la RSE y se motiven a su implementación. La validez del instrumento, de acuerdo con Martínez (s.f.), se reconoce puesto que permitirán tener una primera aproximación al estado de la gestión con enfoque en RSE, pero además, porque estos indicadores muestran validez de contenido puesto que refleja el dominio específico de la RSE. Adicionalmente, integra en su esencia los conceptos generales de la norma ISO 26000 y los indicadores GRI, mundialmente

reconocidos con relación a la RSE. También involucra la validez de criterio, puesto que sus resultados serán comparables con las exigencias que tiene el mercado internacional para el Sector, con relación a la RSE.

Adicionalmente, como se verá en la sección de metodología, la información fue recolectada a través de entrevistas personales, donde el encuestador conocía ampliamente la RSE. Asimismo, estas fueron realizadas a personas que conocen tanto del Sector como de la empresa, lo cual garantiza que el instrumento fue aplicado adecuadamente y que las respuestas reflejan la realidad del mismo.

3.7 Resumen

El presente capítulo muestra el desarrollo de la investigación no experimental, transversal, y exploratoria a través de la aplicación de las entrevistas. Estas se aplicaron un total de 13 veces a directivos, operarios, y socios de empresas del Sector Floricultor. Las entrevistas fueron cerradas, con preguntas dicotómicas, analizadas de tal forma que el resultado de sus indicadores se presentó como un porcentaje tipificado, lo cual permitió obtener un conocimiento claro y comparable sobre cada uno de las dimensiones evaluadas, tales como: (a) visión y estrategia, (b) gobierno corporativo y gestión, (c) social, y (d) ambiental. La encuesta se desarrolló con base en los indicadores Ethos Versión 3.1 (IARSE, 2013).

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

Este capítulo presenta las características generales de los representantes del sector analizado y el perfil de las empresas que participaron en la encuesta.

Posteriormente, se aborda el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas. El objetivo central es dar solución a las preguntas presentadas en el Capítulo I. Para ello, se presenta el análisis comparativo entre las dimensiones y el análisis detallado de cada dimensión, junto a sus temas, subtemas, e indicadores.

4.1 Perfil de los Encuestados

Para el levantamiento de la data, de acuerdo con el planteamiento descrito en el Capítulo III, se aplicó la encuesta con los 36 indicadores establecidos por el IARSE (2013) para la categoría ampliada. Los indicadores correspondientes a esta categoría se presentan en el Apéndice C del presente documento. La muestra se tomó del Sector Floricultor del departamento de Cundinamarca y corresponde a 13 empresas que participaron en este ejercicio. La Tabla 8 presenta el resumen de la muestra.

Por otro lado, dado que para llevar a cabo esta investigación fue importante conocer el cargo de las personas encuestadas, la Tabla 9 presenta esta distribución. Se debe anotar que todas las entrevistas fueron respondidas por personal perteneciente o asociado con la empresa. Por ejemplo, y como se observa en la Tabla 9, el 77% de las personas que respondieron la encuesta tienen cargos directivos, el 15% son operarios, y el 8% son socios.

Tabla 8

Resumen de la Muestra

Departamento	<i>n</i>	%
Cundinamarca	13	100

Tabla 9

Perfil del Cargo que Ocupan las Personas que Respondieron la Encuesta

Cargo	n	%
Directivo	10	77
Operarios	2	15
Socios	1	8
Total	13	100

4.2 Estado General de la Gestión con Enfoque de RSE en el Sector Floricultor en Colombia

Con base en la información existente del Sector, especialmente las gestiones sectoriales realizadas por el programa Finca Verde de ASOCOLFLORES, así como los reportes de sostenibilidad GRI de 2010 y 2014, la información técnica complementaria aportada por ASOCOLFLORES, y otras investigaciones respecto a los diferentes temas de RSE del Sector Floricultor en Colombia, se infirió que los indicadores Ethos aplicados al Sector Floricultor correspondieron a la categoría de *indicadores amplia* (ver Apéndice C). A su vez, se clasificó al Sector en el *Estadio 3* porque la información permitió identificar que nueve empresas de las 13 encuestadas, tienen definidas políticas, procedimientos, y sistemas de información con enfoque en RSE; y en el *Estadio 4*, porque cuatro de las empresas evidenciaron eficiencia empresarial generada por un mejor desempeño en todos sus indicadores. La Figura 13 muestra el porcentaje de cada uno de estos estadios.

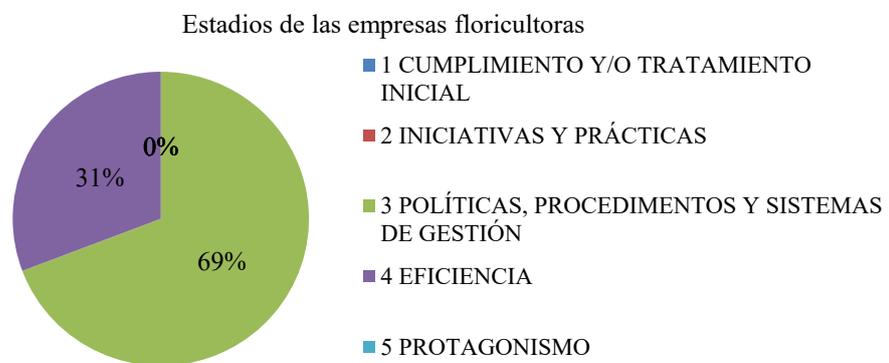


Figura 13. Comparación entre los diferentes estudios de Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables, de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas.

Una vez identificado el estado de gestión con enfoque en RSE en las empresas del Sector Floricultor en Colombia según los estadios, se identificó el nivel de desempeño de las dimensiones, se compararon los valores de las medias de cada una, para lo cual se consideraron las respuestas a cada pregunta, y las puntuaciones generadas fueron convertidas a valores entre 0 y 100. De esta forma, la calificación de 100 correspondería a contestar afirmativamente a todas las preguntas binarias del indicador en cada estadio. En la Figura 14, se observan las medias obtenidas de las diferentes dimensiones.

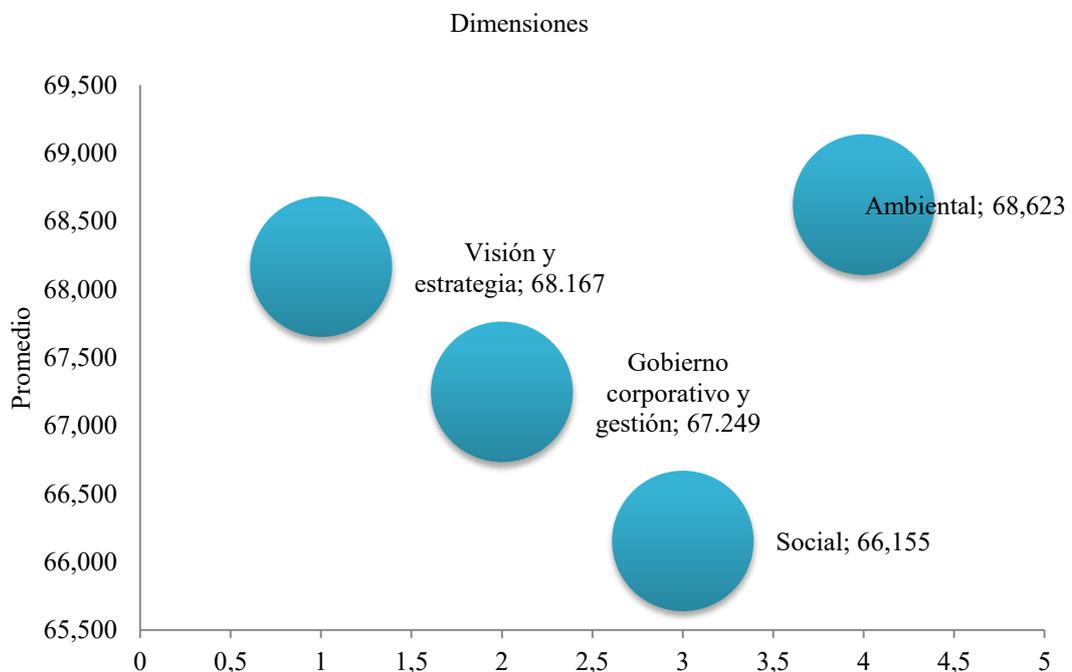


Figura 14. Comparación entre valores promedio de las dimensiones.

El análisis de las dimensiones según la muestra realizada a las empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá, permite evidenciar la dimensión ambiental como la de mejor desempeño, resultado que es coherente con los informes de sostenibilidad publicados por ASOCOLFLORES (2014a, 2010a), y el artículo “Lo Realmente Verde de las Flores Colombianas” (“Lo Realmente,” 2011), entre otros informes. Esto ratifica la gestión sectorial realizada por ASOCOLFLORES mediante el programa FlorVerde.

Igualmente, se logra identificar a partir del análisis de la data que la dimensión de menor desempeño es la social. Lo anterior en línea con lo descrito en: (a) el lado oscuro de las prácticas de responsabilidad social corporativa del Sector Floricultor en Colombia (Valero & Camacho, 2006); (b) la realidad de los invernaderos según el *Informe sobre la Floricultura Colombiana* (Páez, 2011); y (c) los impactos sociales del Sector, asociados, entre otros aspectos a problemas ergonómicos, exposición a temperaturas extremas, y exigencias a cumplir altos estándares de productividad (Castro, 2015).

No obstante, las diferencias entre estas dos dimensiones es de dos unidades, por lo cual es posible inferir que el *Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia*, considerando las cuatro dimensiones propuestas por los indicadores Ethos (IARSE, 2013), está en un nivel aceptable y presenta un comportamiento homogéneo entre las diferentes dimensiones.

4.3 Análisis por Dimensión

A continuación se presentan los resultados de cada una de las dimensiones respondiendo con ello las preguntas específicas presentadas previamente. Se debe resaltar que cada dimensión corresponde a una de las preguntas planteadas.

Dimensión de visión y estrategia. El análisis de esta dimensión, permitió encontrar la visión y la estrategia de las empresas del Sector Floricultor en Colombia, con relación en la gestión con enfoque en RSE a través de los indicadores Ethos. Estos indicadores emplean un tema y subtema para valorar dicha dimensión. Los resultados generales se pueden observar en la Tabla 10. Asimismo, la dimensión presenta dos indicadores que se pueden detallar en la Figura 15.

Tabla 10

Estadísticos de la Dimensión Visión y Estrategia

Dimensión	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Visión y estrategia	60.0	82.0	68.2	8.5

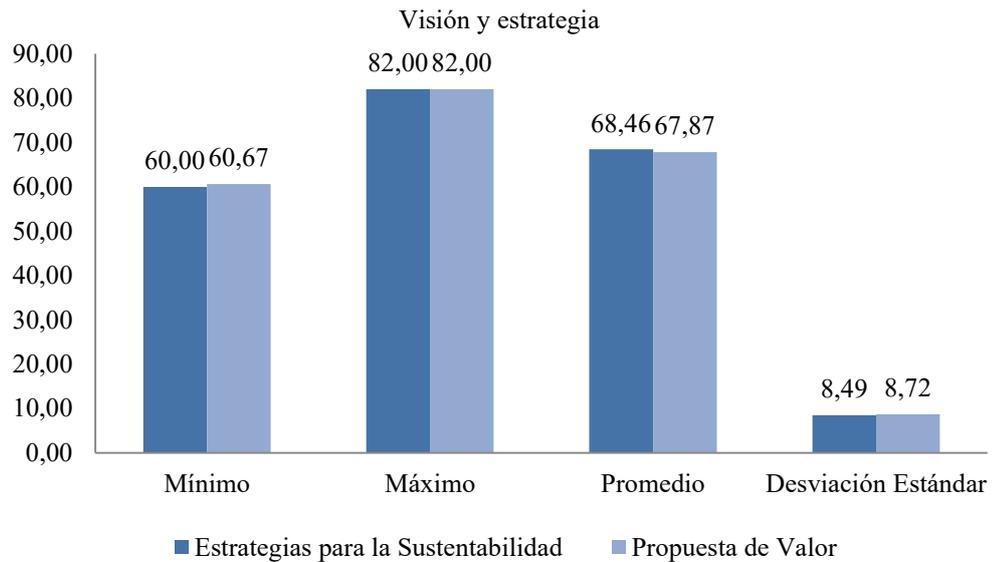


Figura 15. Estadísticos descriptivos de la dimensión visión y estrategia.

A partir de la Figura 15 se deduce que los dos indicadores, *estrategias para la sustentabilidad* y *propuesta de valor*, tienen valores similares tanto en sus máximos como en sus mínimos, los cuales se encuentran entre 60% y 82% respectivamente. Para este caso, de acuerdo con los resultados obtenidos, se identifica que la visión y estrategia de las empresas del Sector Floricultor en Colombia, en relación con la gestión con enfoque en RSE y medido con los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables Ethos-IARSE Versión 3.1* (IARSE, 2013), se encuentra en un nivel medio-alto.

Dimensión gobierno corporativo y gestión. Los resultados obtenidos permiten determinar cómo se encuentra el estado actual de la dimensión *gobierno corporativo* en las empresas del Sector Floricultor en Colombia. Para tal fin, se aplicaron los indicadores Ethos-IARSE Versión 3.1 (IARSE, 2013), los cuales están compuestos en su categoría ampliada (ver Apéndice C) por 11 indicadores. En esta dimensión se aprecian mayores diferencias entre los indicadores en comparación con la dimensión *visión y estrategia*; los valores más altos lo presentaron los indicadores

sistema integrado de gestión y en gestión participativa, y los valores más bajos fueron generados por el indicador *contribuciones para campañas políticas*. Los valores promedio por indicador se pueden observar en la Figura 16.



Figura 16. Indicadores de gobierno corporativo.

Tema 1: Gobernabilidad organizacional. En este tema se observaron valores tanto altos como bajos para las diferentes empresas, y se tuvo una desviación de 8 puntos y un rango de 19.2 (81.4-62.2); lo cual infiere que el valor promedio disminuye debido a que existen diversas empresas que no tienen suficiente desarrollo en los subtemas. La Tabla 11 presenta los valores obtenidos según la muestra.

Tabla 11

Estadísticos Descriptivos de Gobernabilidad Organizacional

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Gobernabilidad organizacional	62.2	81.4	68.4	8.0

Subtema 1: Gobernabilidad. La Figura 17 presenta los estadísticos descriptivos asociados a los indicadores. El promedio más alto se encuentra en el indicador *gobernabilidad corporativa* con un 96.33% seguido por *participación de las partes interesadas* con un 68.06%. El menor valor corresponde al indicador *código de conducta* con un 67.29%.

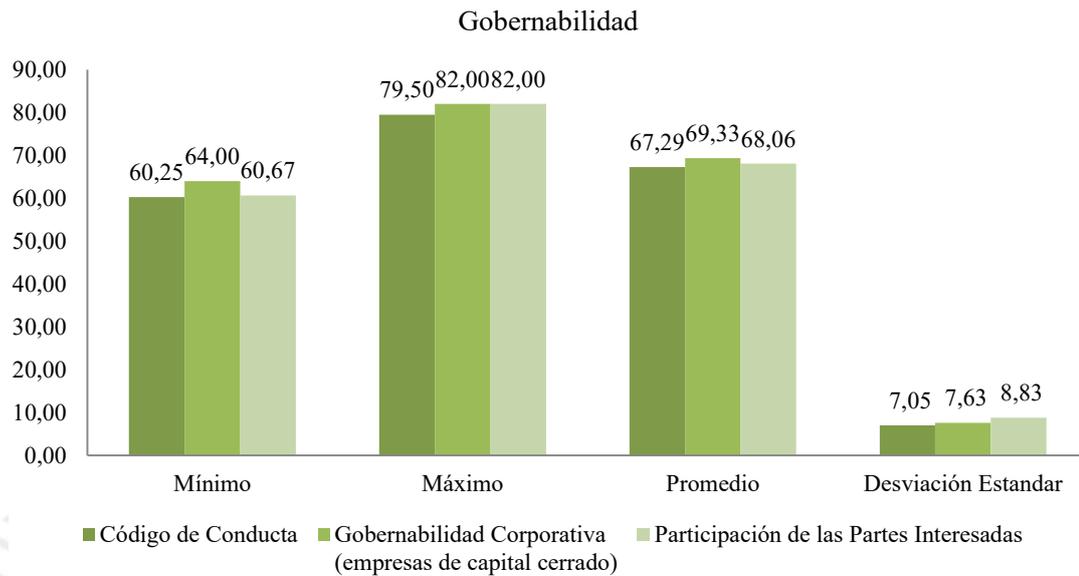


Figura 17. Estadísticos descriptivos del subtema de *gobernabilidad*.

Subtema 2: Rendición de cuentas. Este subtema solo contiene un indicador, cuyos estadísticos de tendencia central y dispersión se encuentran en la Figura 18. Se observa que el comportamiento en promedio es igual a 68.75%.

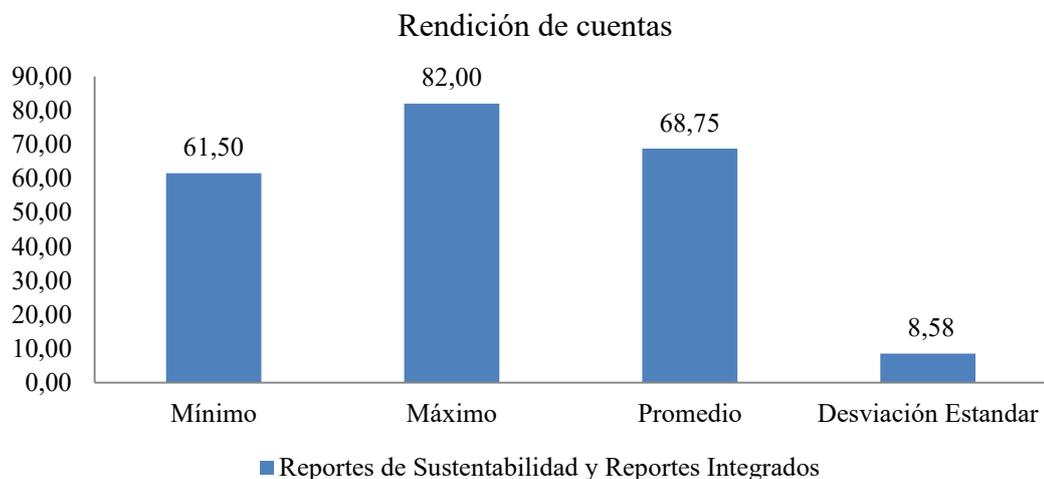


Figura 18. Estadísticos descriptivos del subtema de *rendición de cuentas*.

Tema 2: Prácticas de operación y gestión. Este tema está compuesto por cuatro subtemas, tres de ellos con un solo indicador, y el otro: *sistema de gestión*, que incluye cuatro indicadores. En la Tabla 12 se observan los resultados agregados por el tema *prácticas de operación y gestión*.

Tabla 12

Estadísticos Descriptivos de Operación y Gestión

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar
			(\bar{X})	
Prácticas de operación y gestión	58.9	80.5	66.6	9.1

Subtema 1: Competencia leal. Este presentó un desempeño medio-alto, teniendo su promedio en 63.61. En la Figura 19 se pueden observar los estadísticos descriptivos.

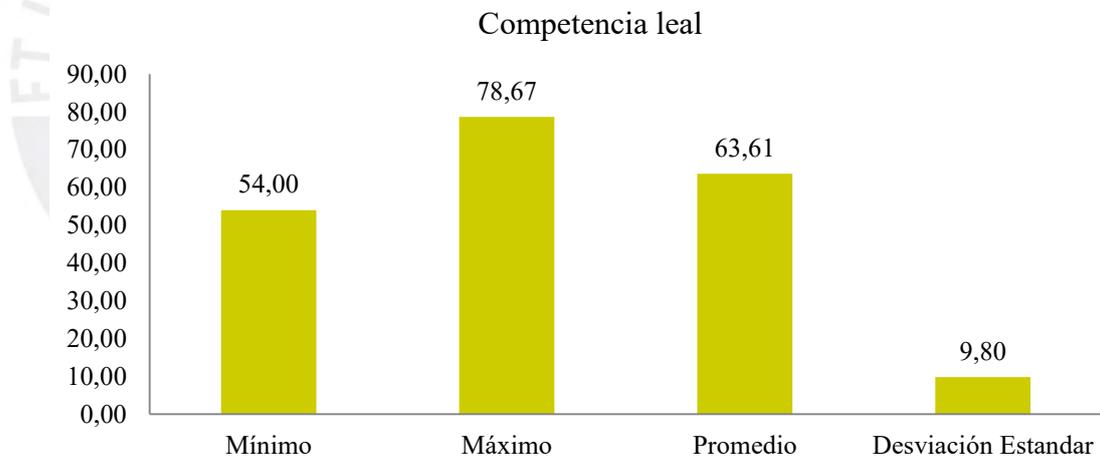


Figura 19. Estadísticos descriptivos del subtema *competencia leal*.

Subtema 2: Prácticas anticorrupción. El subtema de *prácticas anticorrupción* tuvo un desempeño medio-alto, teniendo su promedio en 65.57. Con un valor máximo de 80 puntos, lo cual significa que algunas de las empresas tuvieron un alto desempeño en el indicador asociado. En la Figura 20 se observan los estadísticos descriptivos.

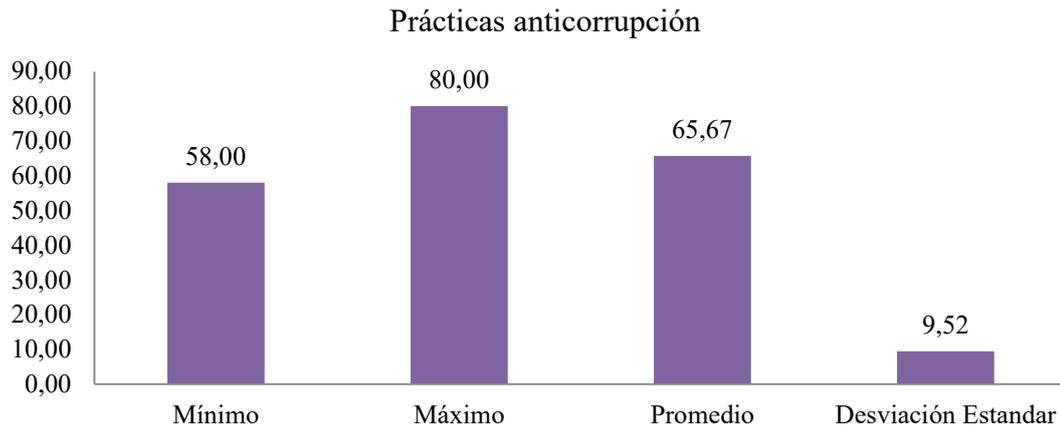


Figura 20. Estadísticos descriptivos del subtema *prácticas anticorrupción*.

Subtema 3: Participación política responsable. Este subtema en la categoría ampliada (ver Apéndice C) está compuesto por el indicador, *contribuciones para campañas políticas*, el cual tuvo el promedio más bajo de la dimensión *gobierno corporativo y gestión* con un 62.5%. En la Figura 21 se presentan los estadísticos descriptivos asociados al subtema y al indicador.

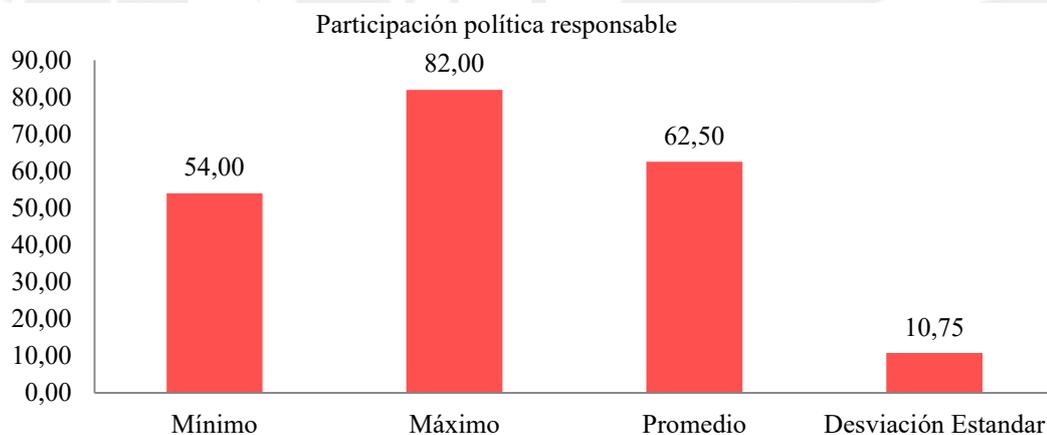


Figura 21. Estadísticos descriptivos del subtema *participación política responsable*.

Subtema 4: Sistemas de gestión. Este subtema es el que contiene mayor cantidad de indicadores de la dimensión; por lo cual, el desempeño en este subtema afecta notoriamente el desempeño del mismo. En la Figura 22 se observan los estadísticos descriptivos. Los indicadores *gestión participativa* y *sistema de gestión integrado* tienen los mayores valores (70%), seguidos de cerca por *mapeo de los*

impactos de operación y gestión de riesgos con un 68.28%, y sistema de gestión de proveedores con un 65.83%.

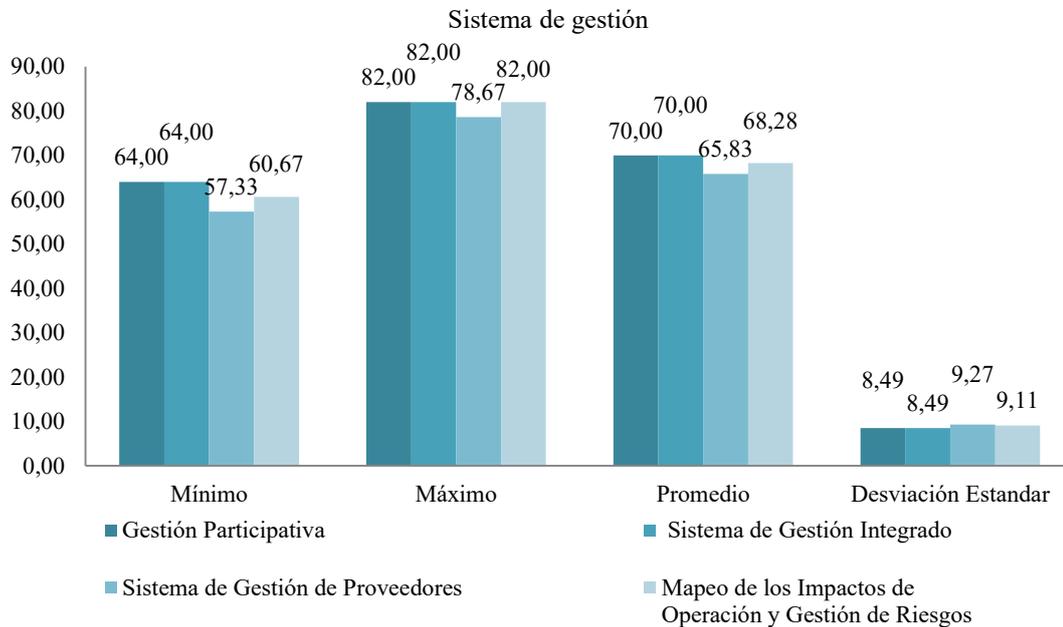


Figura 22. Estadísticos descriptivos del subtema de gobernabilidad.

En términos generales se observa que el *gobierno corporativo y gestión para el Sector Floricultor en Colombia* en términos de los indicadores Ethos 2013, se encuentra en un nivel medio-bajo logrando un máximo promedio por indicador sobre el 70% y un mínimo sobre el 60%.

Dimensión social. A través de la aplicación de los indicadores Ethos-IARSE Versión 3.1 (IARSE, 2013), se permite evaluar el *Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia* con relación a la dimensión social.

Según los indicadores Ethos en la dimensión avanzada, esta contiene 15 de los 36 indicadores incluidos en la encuesta. La Figura 23 presenta una forma irregular, lo cual sugiere que existen diferencias importantes entre los diferentes indicadores. Su menor valor se obtuvo en el indicador *relaciones con sindicatos* con un valor de 62.5%. Asimismo, los mayores valores se encuentran en *condiciones de trabajo y en relación con sus empleados*, con un 70%.

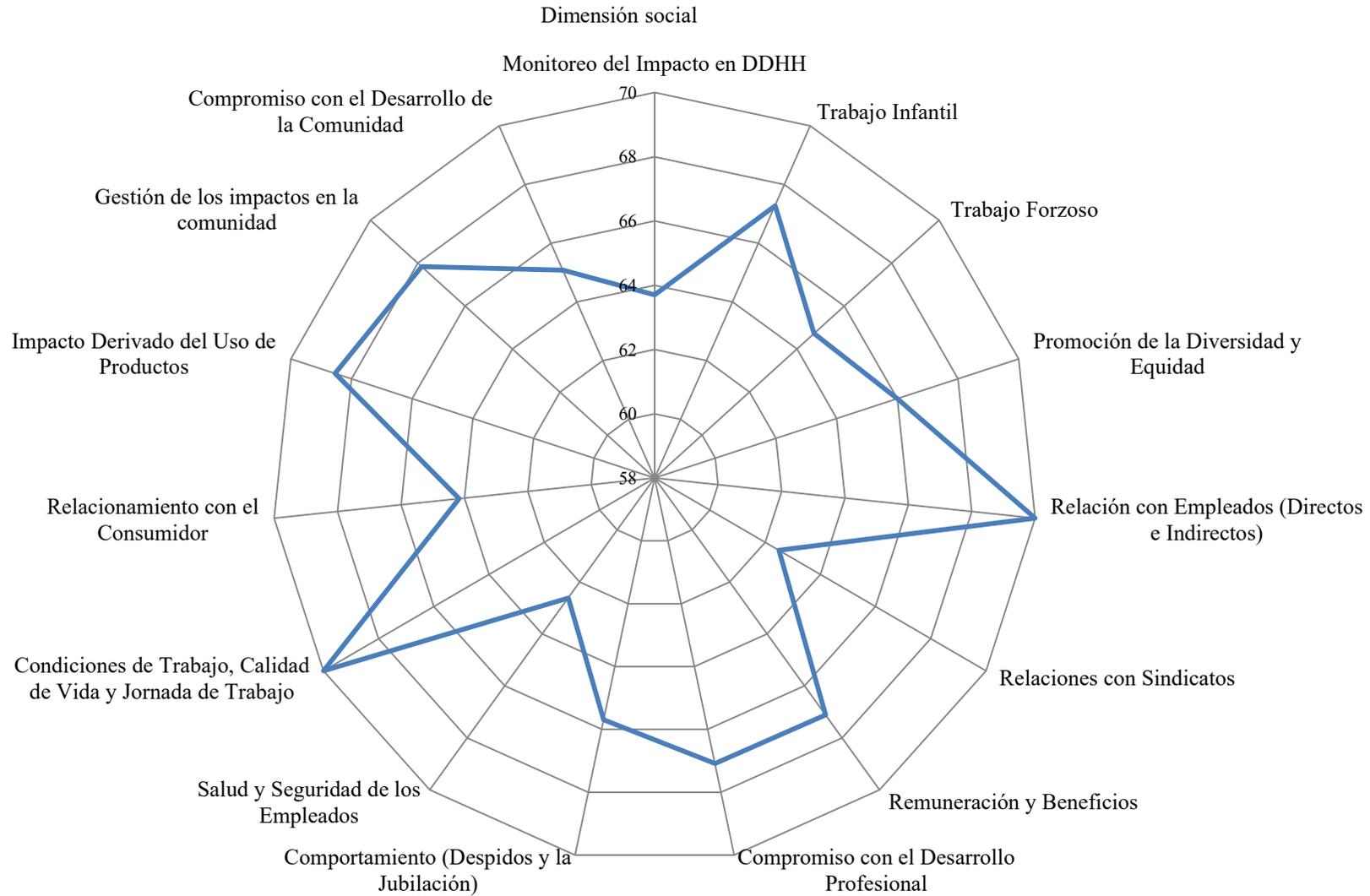


Figura 23. Indicadores de dimensión social.

Tema 1: Derechos humanos. El indicador relacionado con el tema de *derechos humanos* tuvo una desviación estándar un poco mayor que la presente en los demás indicadores; lo cual deja entrever que las diferencias entre empresas es un poco más marcada que lo que se esperaría en promedio. En la Tabla 13 se observan las medidas de tendencia central y de dispersión.

Tabla 13

Estadísticos Descriptivos de Derechos Humanos

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Derechos humanos	46.93	79.67	65.43	10.30

Subtema 1: Situación de riesgo para seres humanos. Este subtema está compuesto por tres indicadores. Se observa en la Figura 24 que en promedio las organizaciones del Sector le asignan una importancia adicional al *monitoreo del impacto sobre los derechos humanos* que tiene un 68.5% y al *trabajo infantil* con un 67.28%, dejando en un segundo lugar el *trabajo forzoso* con un 64.72%. No obstante, al analizar la desviación estándar, se encontró que esta está un poco por encima de las demás desviaciones estándar del subtema; esto podría deberse a que algunas empresas no le asignan el mismo énfasis al *trabajo forzoso* que a los demás indicadores.

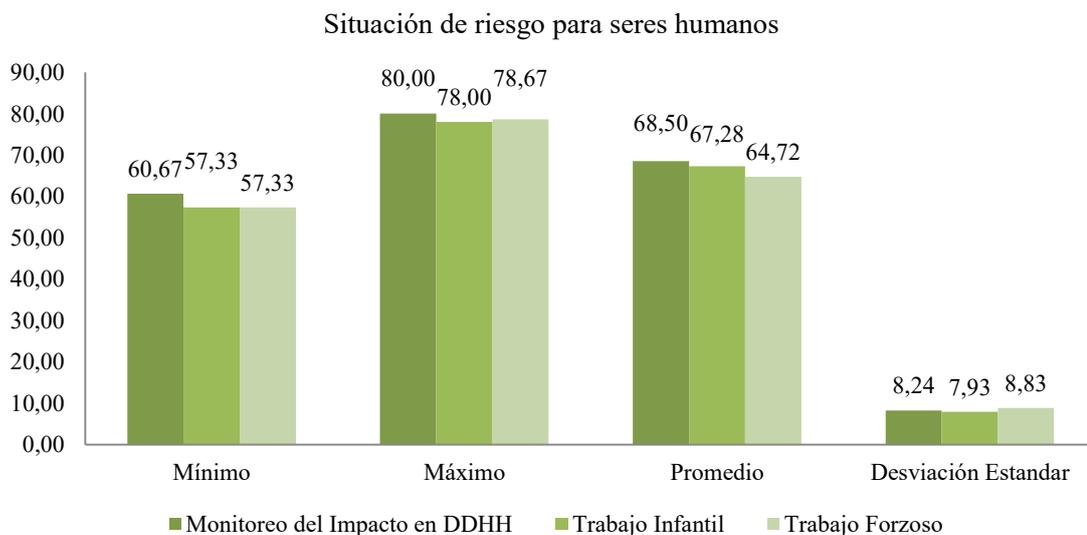


Figura 24. Estadísticos descriptivos del subtema de *situación de riesgo para seres humanos*.

Subtema 2: Acciones afirmativas. *El Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia* relacionado con el subtema: *acciones afirmativas* se observa en la Figura 25. Este subtema, cuenta solo con un indicador que tiene un máximo de 82% y un mínimo de 56%. Adicionalmente, se presenta una desviación estándar relativamente alta (10.74); lo cual sugiere que existen diferencias marcadas en la forma como algunas empresas del Sector gestionan la *promoción de la diversidad y equidad*.

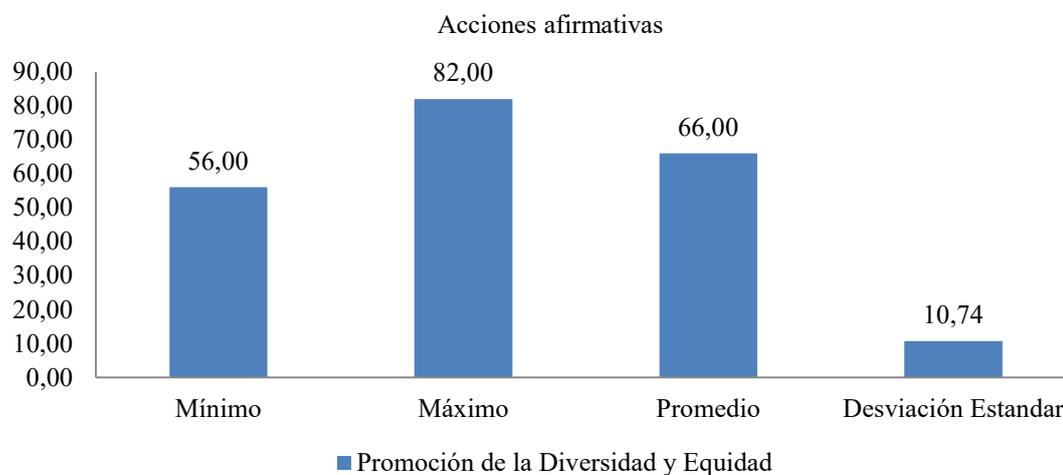


Figura 25. Estadísticos descriptivos del subtema *acciones afirmativas*.

Tema 2: Prácticas laborales. El tema de *prácticas laborales* está compuesto por ocho indicadores. Sus valores promedio se encuentran en la Tabla 14. De la misma se infiere que el promedio se encuentra por debajo de 70%.

Tabla 14

Estadísticos Descriptivos de Prácticas Laborales

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Prácticas laborales	60.52	79.86	67.17	8.81

Subtema 1: Relaciones laborales. Este subtema contiene la información de relaciones laborales, fundamental para el aspecto social. Es especialmente interesante debido a que el promedio de *relación con los empleados* es bastante alto (70%); lo cual contrasta con el bajo porcentaje en *relaciones con sindicatos* que es equivalente

al 62.5%. Esta relación que se observa en la Figura 26 deja entrever la manera en la cual el Sector se relaciona con sus empleados.

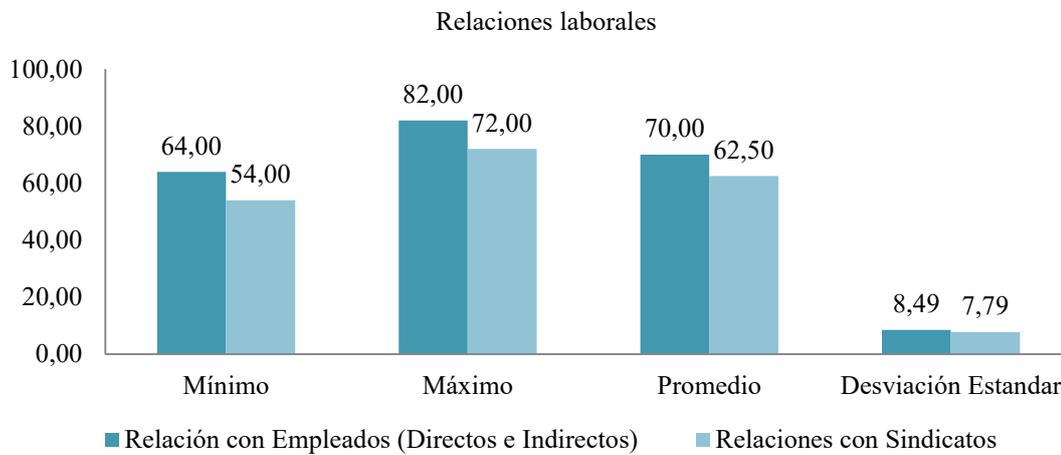


Figura 26. Estadísticos descriptivos del subtema *relaciones laborales*.

Subtema 2: Desarrollo humano, beneficios, y entrenamiento. Este subtema contiene tres indicadores, todos ellos relacionados con el desarrollo humano de los empleados. De acuerdo con la Figura 27, los tres indicadores tienen el mínimo entre 58% y 59%, es decir están muy cercanos. No obstante, el máximo se encuentra entre 77% y 82%, siendo *comportamiento (despidos y jubilaciones)* el más bajo. Esto permite ver que las empresas le dan un mayor énfasis a la *remuneración y beneficios* y al *compromiso con el desarrollo laboral*.

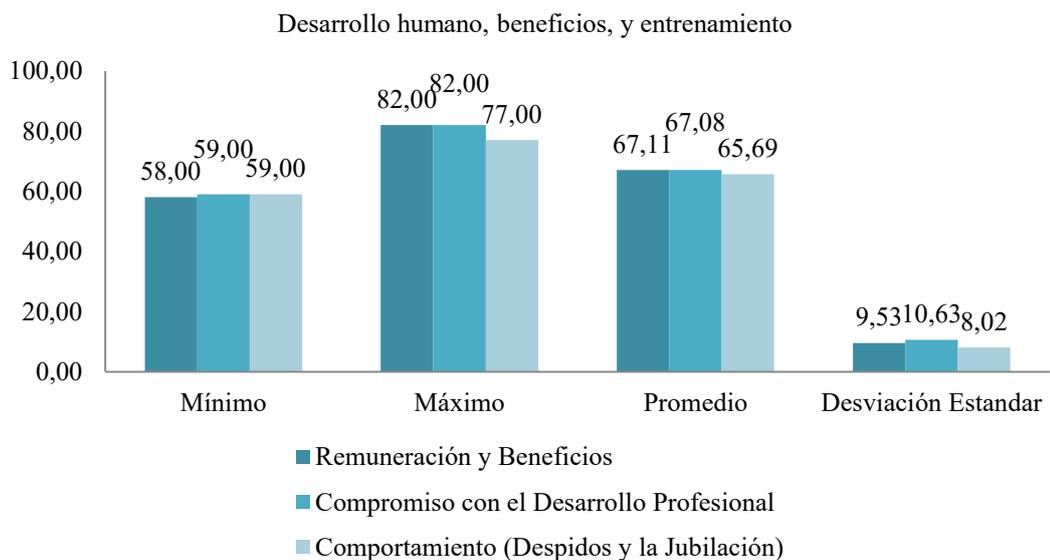


Figura 27. Estadísticos descriptivos del subtema *desarrollo humano y beneficios*.

Subtema 3: Salud, seguridad en el trabajo, y calidad de vida. Este subtema contiene dos indicadores, cuyos estadísticos descriptivos se observan en la Figura 28. Los indicadores que componen el subtema tienen un comportamiento muy similar, aunque *salud y seguridad* tiene una desviación estándar un poco mayor; lo cual se puede atribuir a que algunas empresas tuvieron un puntaje comparativamente bajo en este indicador. Asimismo, se destaca que el máximo promedio se ubica en 70% y el mínimo en 67.83%.

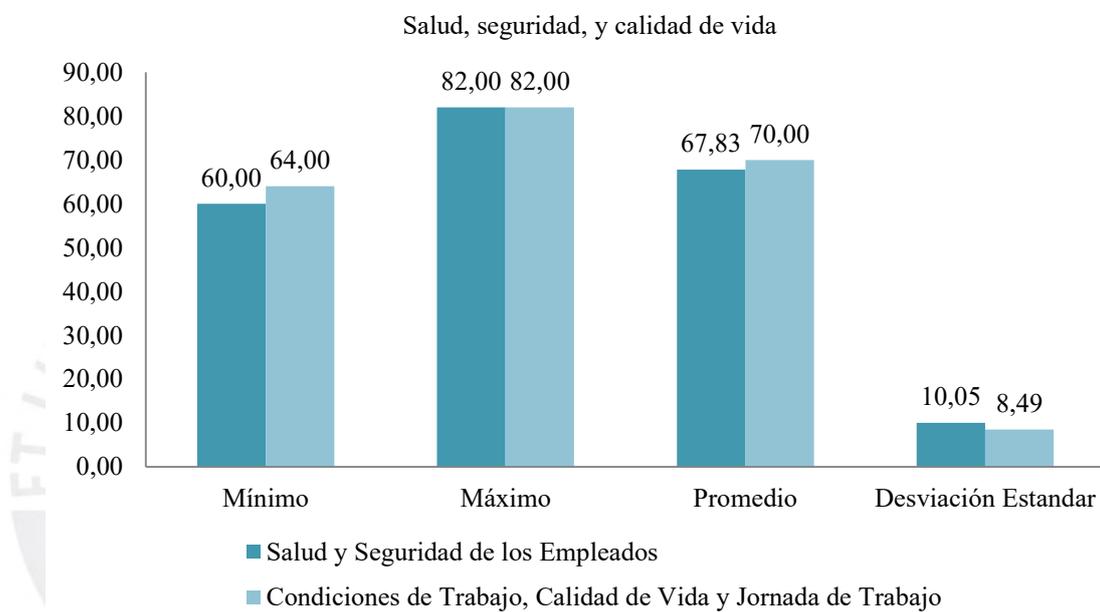


Figura 28. Estadísticos descriptivos del subtema *salud, seguridad, y calidad de vida*.

Tema 3: Cuestiones relativas al consumidor. El tema *cuestiones relativas al consumidor* está compuesto por dos indicadores; los cuales, como la mayoría de indicadores, tuvieron un desempeño medio, con un máximo de 80.75% y un mínimo de 55.25%. Sus estadísticos descriptivos se encuentran en la Tabla 15.

Tabla 15

Estadísticos Descriptivos de Cuestiones Relativas al Consumidor

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Cuestiones relativas al consumidor	55.25	80.75	66.35	10.40

Subtema 1: Respeto a los derechos del consumidor. Se presenta un valor promedio en el indicador *relacionamiento con el consumidor* de 64.17%; asimismo, el promedio del indicador *impacto relativo del consumo de los productos* es equivalente al 68.54%. Estos resultados son muy similares a los encontrados en otros subtemas. No obstante, se resalta la desviación estándar del relacionamiento con el consumidor, el cual tiene un valor de 11.16; lo cual indica que existen diferencias significativas entre empresas de la muestra. Los estadísticos descriptivos del subtema se encuentran en la Figura 29.

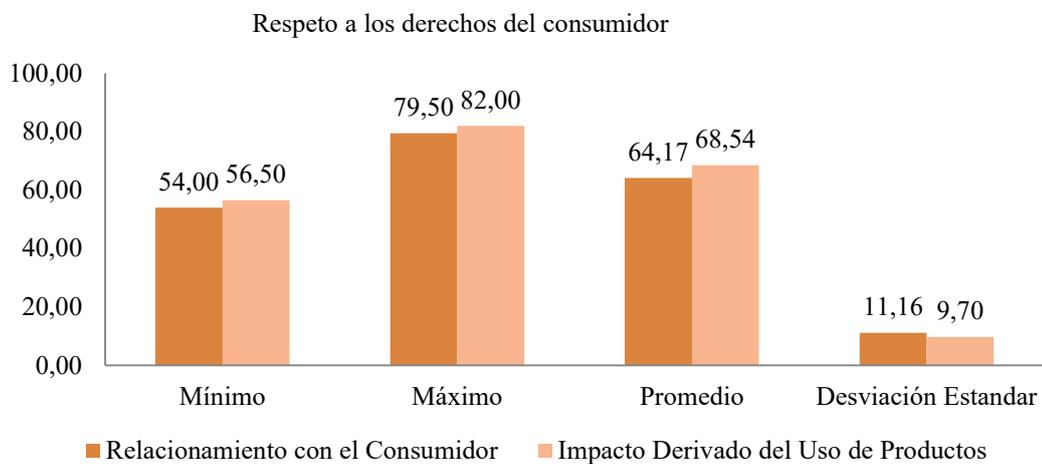


Figura 29. Estadísticos descriptivos del *respeto a los derechos del consumidor*.

Tema 4: Relación con la comunidad y participación en su desarrollo. Este es el último tema de la dimensión *social* y está compuesto por un solo subtema y dos indicadores. En la Tabla 16 se observan los estadísticos descriptivos asociados al mismo, observándose un promedio de 66.46% y una desviación estándar de 10.25; lo que sugiere que las empresas en general tienen una forma diferente de interactuar con la comunidad.

Tabla 16

Estadísticos Descriptivos de Relación con la Comunidad y Participación en su Desarrollo

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Relación con la comunidad	58.00	82.00	66.46	10.25

Subtema 1: Gestión de impactos en la comunidad y su desarrollo. Este subtema está compuesto por dos indicadores, los cuales, tuvieron un desempeño medio. Sus estadísticos descriptivos se encuentran en la Figura 30. Se observa que el indicador *compromiso con el desarrollo de la comunidad* es el responsable en mayor medida de la alta desviación estándar que presenta este subtema. Como se mencionó previamente, esto deja entrever las diferentes formas en que las empresas se relacionan con su entorno.

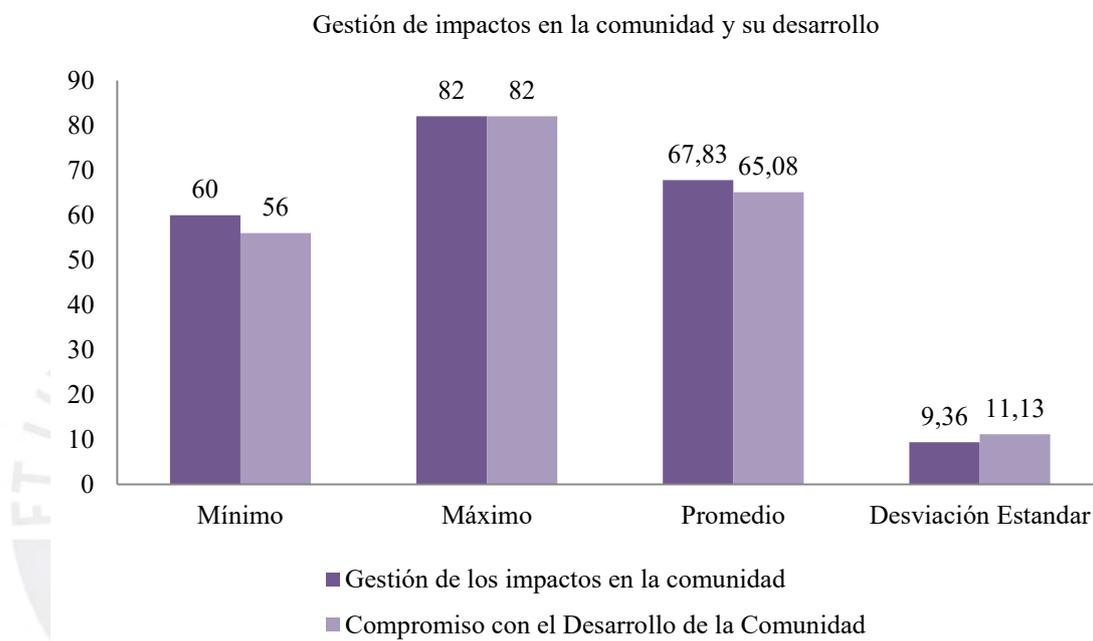


Figura 30. Estadísticos descriptivos de gestión de impactos en la comunidad y su desarrollo.

Los indicadores Ethos para el aspecto social, evalúan la gestión con enfoque en RSE a través de 15 indicadores en la categoría ampliada (ver Apéndice C). El análisis de los resultados de estos indicadores, sus máximos, sus mínimos, así como sus promedios, permiten inferir que el aspecto social se encuentra en un nivel medio-bajo. Para este caso se obtuvieron resultados promedios para los indicadores entre el 62.5% y el 70%, similar a la parte de *gobierno corporativo y gestión*.

Medioambiente. Los indicadores Ethos-IARSE Versión 3.1 (IARSE, 2013) permiten evaluar la relación de la empresa con el medioambiente para determinar la

gestión con enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia, para lo cual, estos indicadores toman la dimensión de *medioambiente* y la evalúan en un solo tema, cuyo nombre es el mismo de la dimensión, tres subtemas, y ocho indicadores para la categoría ampliada (ver Apéndice C). En la Figura 31 se puede evidenciar que en su mayoría, los indicadores tienen un comportamiento muy homogéneo, a excepción del indicador *logística reversa*, el cual tiene un promedio relativamente menor que el de los demás indicadores.

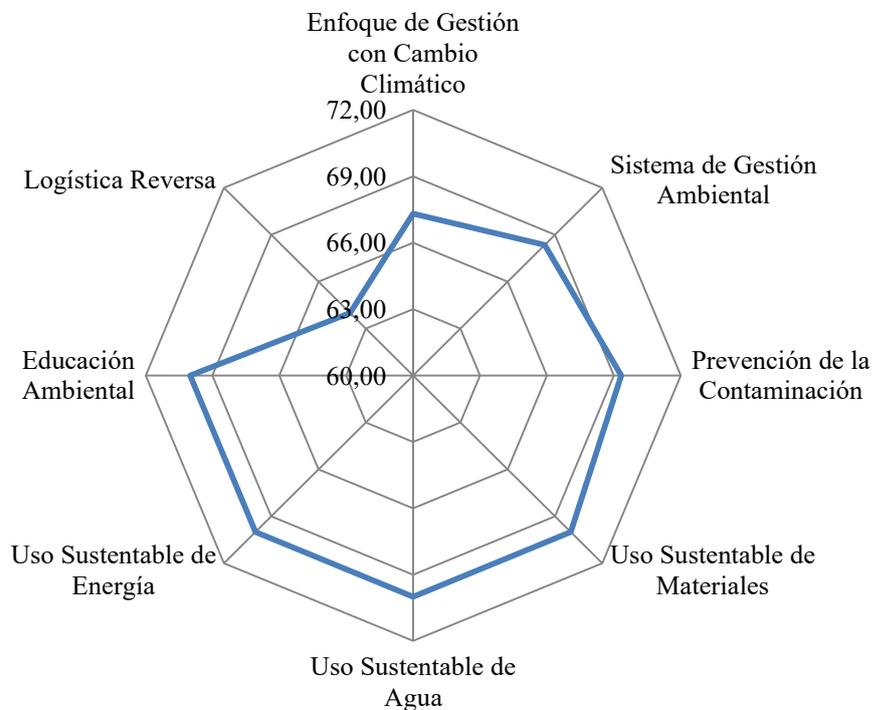


Figura 31. Indicadores de dimensión *ambiental*.

La Tabla 17 presenta el desempeño del Sector en la dimensión *ambiental*.

Básicamente, es un comportamiento consecuente y homogéneo con los resultados de los otros temas previamente abordados.

Tabla 17

Estadísticos Descriptivos de Tema Ambiental

Tema	Mínimo	Máximo	Promedio (\bar{X})	Desviación estándar
Ambiental	62.13	81.17	68.62	8.87

Subtema 1: Cambio climático. El subtema *cambio climático* tiene un solo un indicador, el cual está relacionado con el *enfoque de gestión de las acciones relacionadas con el cambio climático*. En la Figura 32 se pueden observar los estadísticos descriptivos de este subtema.

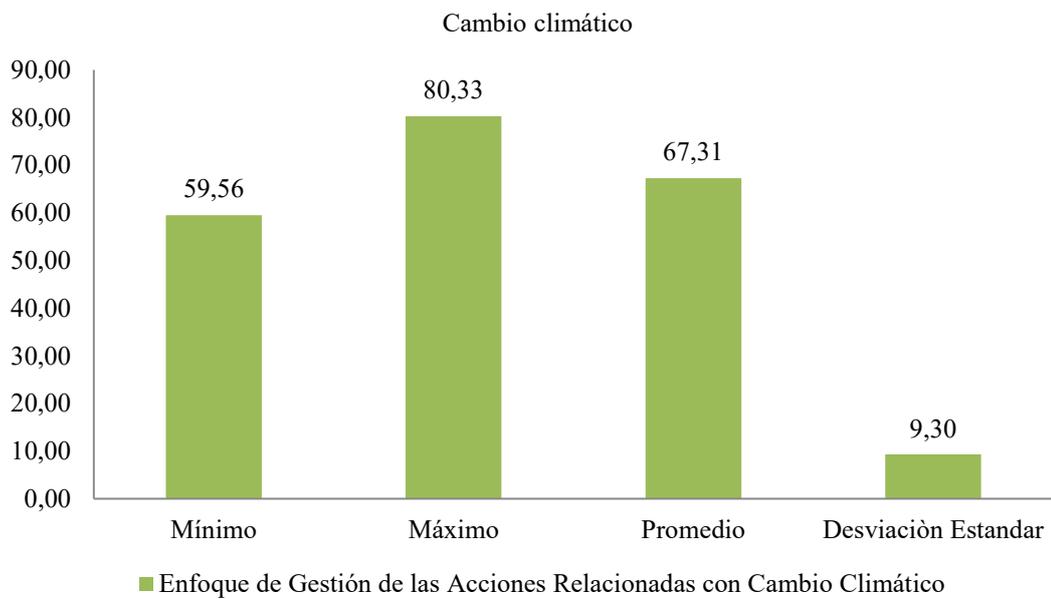


Figura 32. Estadísticos descriptivos de *cambio climático*.

Subtema 2: Gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad. Este subtema contiene seis indicadores, lo cual lo hace el de mayor importancia para la dimensión. Para los efectos de la presente investigación, resultó diferenciador analizar los valores de los estadísticos descriptivos, puesto que estos sugieren un comportamiento muy homogéneo entre indicadores; lo cual permite inferir que el Sector Floricultor en Colombia es robusto en sus prácticas de *gestión y monitoreo de impacto sobre los ecosistemas y la biodiversidad*. En la Figura 33 se observan los estadísticos descriptivos de cada indicador. Adicionalmente, se resalta que los seis indicadores que componen este subtema poseen los porcentajes máximos y mínimos más altos de esta dimensión, alcanzando 82% y 64% respectivamente.

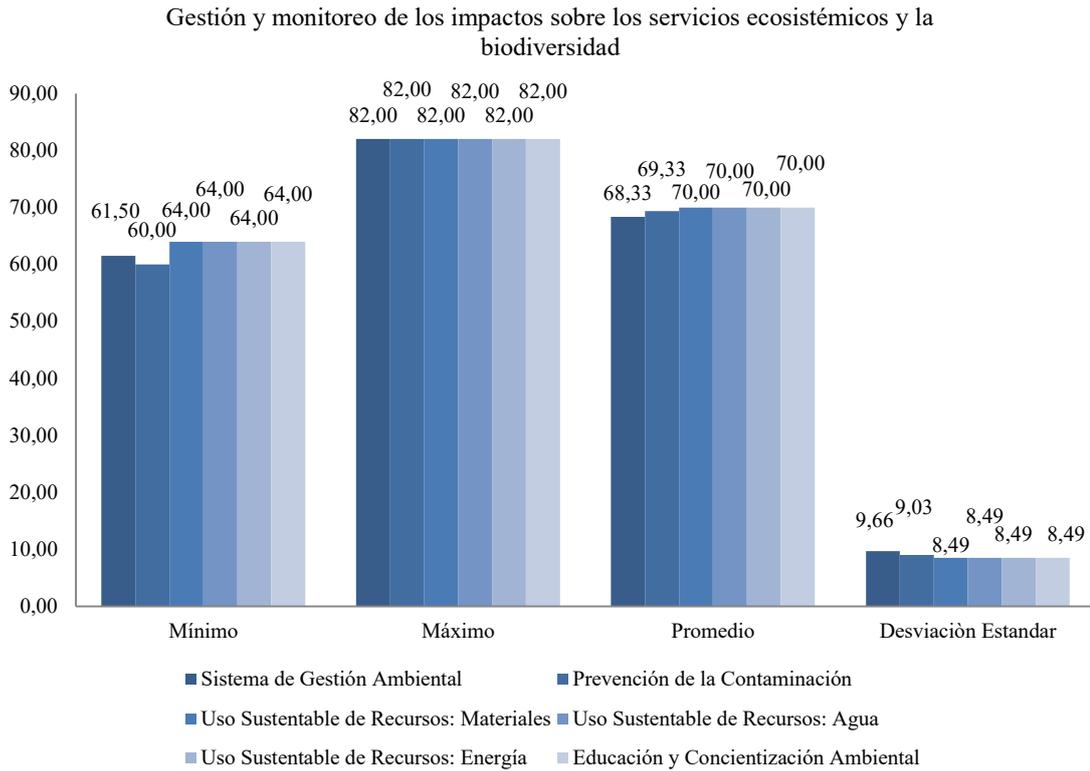


Figura 33. Estadísticos descriptivos de *gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad*.

Subtema 3: Impactos causados por el consumo. Este subtema, compuesto por un solo indicador *logística reversa*, presentó el comportamiento más bajo de la dimensión; sus máximos no alcanzan 80% y sus mínimos están en el orden de 56%. Este resultado podría inferir que las empresas del Sector se han concentrado en otros temas, como por ejemplo, los presentados en el subtema *gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y la biodiversidad*. Los resultados estadísticos se observan en la Figura 34.

Los indicadores Ethos respecto al tema ambiental, evalúan la gestión con enfoque en RSE a través de tres subtemas y ocho indicadores en la categoría ampliada (ver Apéndice C). El análisis de los resultados de estos indicadores, su gráfico radial, así como sus promedios, permiten inferir que el aspecto ambiental se encuentra en un nivel medio-bajo. Para este caso se obtuvieron resultados promedios para los indicadores entre 64% y 70%.

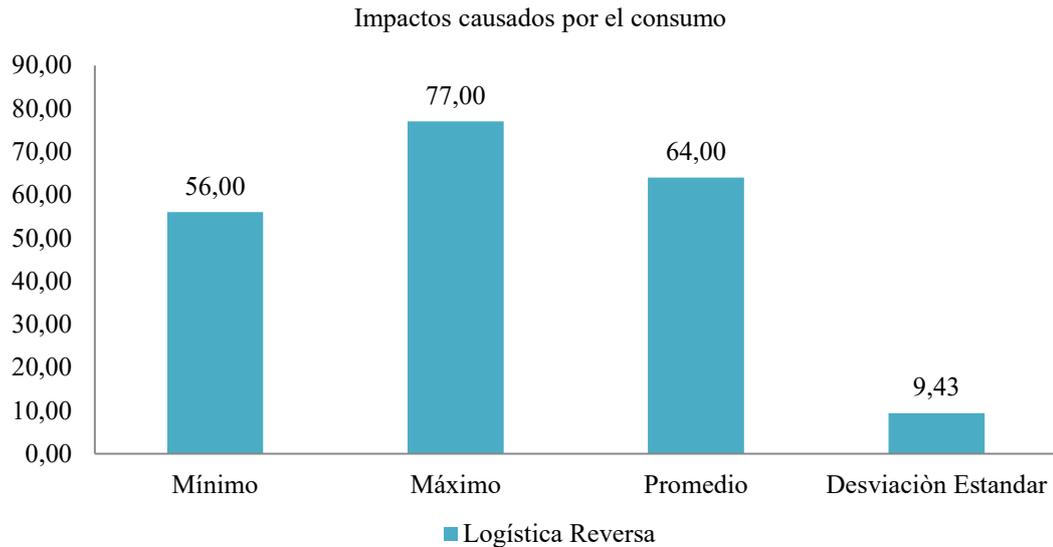


Figura 34. Estadísticos descriptivos de *impactos causados por el consumo*.

4.4 Resumen

La dimensión *visión y estrategia* tuvo un valor de 68.17 sobre 100; lo cual indica que existe un desempeño medio-alto en esta dimensión y que las empresas colombianas en el Sector Floricultor le dan importancia a desarrollarse en estos temas. A su vez esta dimensión tuvo el segundo mejor desempeño; lo cual muestra que comparándolo con las demás dimensiones, esta dimensión tiene cierta prioridad sobre otras.

La dimensión de *gobierno corporativo y gestión* tuvo un puntaje de 67.25; lo cual lo ubica en un desempeño medio-alto y sugiere que el Sector le da importancia a su desempeño en los temas e indicadores asociados; aunque a su vez deja un amplio espacio para mejorar. También es interesante analizar que esta dimensión obtuvo el tercer puntaje; lo cual permite concluir que a pesar de ser importante para las empresas, no tiene la misma prioridad que dimensiones como *visión y estrategia*, o *medioambiente*.

La dimensión *ambiental* tuvo un puntaje de 68.62 y con él, el mejor puntaje entre las dimensiones evaluadas; lo cual es un resultado muy positivo puesto que el Sector Floricultor es uno de esos sectores que tiene un contacto prolongado e

importante con el medioambiente. Siguiendo el mismo patrón que las otras dimensiones, su puntaje lo ubica en un desempeño medio-alto.

La dimensión *social* obtuvo un puntaje de 66.82; lo cual al igual que en las dimensiones analizadas previamente, indica que el desempeño del Sector en este indicador fue medio-alto; lo cual significa que el Sector tiene un buen desempeño, pero que debe buscar maneras de mejorar y corregir aquellas cosas que no le permiten obtener una mejor calificación en esta dimensión. También, es interesante ver que esta dimensión tuvo el peor desempeño entre las dimensiones analizadas; lo cual sugiere que el Sector no le da el mismo énfasis que a las otras. Esto es de especial interés en un país como Colombia, con tantas problemáticas en esta área.

Por lo cual, a partir del desempeño por dimensión, se puede afirmar que el Sector Floricultor se encuentra en un buen estado en su enfoque en RSE, puesto que todas sus dimensiones tienen un valor promedio medio-alto. También es interesante observar que los puntajes no tienen mayores diferencias entre ellos, por lo que muestra que las empresas tuvieron un desempeño homogéneo y que por lo tanto, en promedio, le dan una prioridad similar a cada dimensión.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En éste capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación *Estado de la Gestión con Enfoque en Responsabilidad Social Empresarial en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*.

5.1 Conclusiones Generales

1. De acuerdo con los resultados obtenidos a través del análisis de datos, se puede observar que a pesar de que existen amplias diferencias entre algunas de las dimensiones tales como la *social* y la *ambiental*, es posible inferir que *el Estado de la Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*, teniendo en cuenta los estadios y las cuatro dimensiones propuestas por los indicadores Ethos (IARSE, 2013), evidencia madurez en cuanto al enfoque integral en RSE; por cuanto el 69% de las empresas encuestadas se encuentran en el *Estadio 3*, mientras que el 31% de las demás se encuentran en un nivel mayor, calificado como *Estadio 4*. Es de notar que todas las empresas resaltan el trabajo y orientación que el sistema de certificación FlorVerde®, les ha propiciado, llevándolas a cumplir con los altos estándares exigidos por el mercado internacional, principal cliente del Sector (ASOCOLFLORES, 2014a; CECODES, 2009).
2. A través de los resultados obtenidos, es posible observar que las dimensiones (a) *visión y estrategia* y (b) *ambiental* tienen resultados muy similares, ello debido a los lineamientos impartidos por ASOCOLFLORES (ASOCOLFLORES, 2014a; CECODES, 2009), a través del *Plan Estratégico FlorVerde 2010-2020* (Vivas, 2011), enfocado en la estrategia integral de sostenibilidad sectorial, con énfasis en la gestión ambiental y social, sustentada en el desarrollo sostenible y la RSE. En tal sentido, el plan se convirtió en la herramienta de gestión empresarial para atender las exigencias de los mercados internacionales y poder acceder a estos.

3. Aunque los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013) no se habían utilizado en Colombia para evaluar el *Estado de Gestión con Enfoque en RSE en las Empresas del Sector Floricultor en Colombia*, según se evidenció en la revisión de la literatura (ver Capítulo II), la investigación permitió inferir el nivel de madurez con enfoque en RSE del Sector como medio, siendo la dimensión *ambiental* la más alta con 68.62%, y la *social* la más baja con 66.82%.
4. Los resultados también revelan que las dimensiones (a) *gobierno corporativo y gestión* y (b) *social*, aunque son las de menor calificación, entre ellas existe similitud. A pesar que las empresas cumplen con los requerimientos exigidos por la ley colombiana, existen vacíos pendientes a trabajar (e.g., una adecuada destinación de recursos entregados por el Gobierno, mejora de prácticas laborales, entre otros). Estos aspectos fueron evidenciados en *La Realidad Bajo los Invernaderos: Informe sobre la Floricultura Colombiana* (Páez, 2011), así como en el reporte *El Lado Oscuro en las Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa del Sector Floricultor* (Valero & Camacho, 2006), situaciones que consecuentemente afectan la reputación sectorial.
5. A su vez, a través del análisis de datos detallado por encuesta, se observa que existen diferencias significativas de la gestión con enfoque en RSE en las empresas del Sector Floricultor, evidenciadas entre los valores máximos y mínimos en la mayoría de los indicadores; lo que permite inferir que existe un grupo de empresas más avanzadas que otras en la gestión con enfoque en RSE, en especial en las dimensiones (a) *visión y estrategia* y (b) *ambiental*.
6. De los 36 indicadores de la categoría *ampliada* (ver Apéndice C), los que tuvieron mayor promedio de evaluación (70%) fueron: (a) en la dimensión *gobierno corporativo y gestión*, gestión participativa, sistema de gestión integrado; (b) en la

dimensión *social*, relación con empleados, condiciones de trabajo, calidad de vida, y jornada de trabajo; y (c) en la dimensión *ambiental*, son uso sustentable de recursos materiales, agua, energía, y educación y concientización ambiental. A su turno, los indicadores con promedios más bajos (62.50%) fueron: (a) en la dimensión *gobierno corporativo y gestión*, el indicador *contribuciones para campañas políticas*; y (b) en la dimensión *social* el indicador *relaciones con los sindicatos*.

5.2 Conclusiones Específicas

1. Con relación a la dimensión *visión y estrategia*, a partir de los resultados expresados mediante la Figura 13 se observa que los indicadores, *estrategias para la sustentabilidad y propuesta de valor*, tienen valores muy similares; lo cual significa que las empresas tienen un comportamiento concordante y en línea con la estrategia sectorial promovida por ASOCOLFLORES (CECODES, 2009), la cual está enfocada en gestionar a largo plazo, mediante los estándares FlorVerde y GRI, entre otros estándares internacionales; logrando mostrar al Sector como un negocio sostenible con responsabilidad social orientada en la optimización de los recursos.
2. Las empresas encuestadas permitieron evidenciar que la estrategia de sustentabilidad y la propuesta de valor son la base para gestionar el Sector en el ámbito internacional, por tanto su similitud en ellas en la calificación. Para este caso, de acuerdo con los resultados obtenidos, se identifica que la dimensión *visión y estrategia* de las empresas del Sector Floricultor, en relación con la gestión con enfoque en RSE y medido con los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables Versión 3.1* (IARSE, 2013), se encuentra en un nivel medio-alto. Se infiere que el resultado de esta dimensión, obedece a la comprensión que tienen las empresas floricultoras, respecto al plan estratégico

sectorial, el cual tiene claramente definida la visión y la propuesta de valor hacia donde se dirige el Sector en los mercados internacionales y la estrategias que utilizarán para la gestión, según lo establecido en el *Plan Estratégico FlorVerde 2010-2020* (Vivas, 2011).

3. Con relación a la dimensión *gobierno corporativo y gestión*, se observa que los subtemas e indicadores de *prácticas de operación y gestión*, se encuentran en un nivel medio-bajo logrando un máximo promedio por indicador del 70% y un mínimo por debajo del 60%, los indicadores de menor calificación en la categoría *ampliada* fueron *competencia leal* con 54%, *participación política responsable* con 54%, *sistema de gestión de proveedores* con 57.33%, y *prácticas anticorrupción* con 58%. Adicionalmente, el subtema *participación en política responsable* tuvo el promedio más bajo de la dimensión *gobierno corporativo y gestión* con un puntaje de 62.5%. De acuerdo con la información brindada en las entrevistas, se pudo comprobar que las empresas del Sector por ser de carácter privado, no desean verse involucradas en asociaciones políticas que luego sirva para referencia en la comunidad. Su comunicación ante el Gobierno, prefieren realizarla a través de asociaciones como ASOCOLFLORES, Grupo GRI Chía, o a través de la comunicación con el Ministerio de Agricultura y Comercio Exterior que sean quienes lleven sus necesidades al Gobierno. Asimismo, las empresas también manifestaron que de acuerdo con los resultados de desempeño de los últimos años, los cuales no habían sido muy sobresalientes para el Sector Floricultor (Reyes et al., 2015): “no contaban con recursos adicionales para entregar a campañas políticas, con lo cual, los beneficios que podían ganar, preferían compartirlos con sus empleados en vez que con el nivel político”.
4. Con relación a la dimensión *gobierno corporativo*, el Sector entrega también resultados positivos, puesto que ha participado en el desarrollo de políticas

públicas cumpliendo con el requisito legal del Gobierno de Colombia, el cual, bajo la Resolución 652 de 2012, (con fecha abril 30 de 2012), exige la formación del Comité de Convivencia para las Empresas. En esta, se establecen disposiciones y se asignan responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial entre otros aspectos, para evitar el acoso laboral. A su vez, de acuerdo con la legislación colombiana, se debe conformar el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPAST), de acuerdo con resolución inicial 2013 de 1986 (fecha, junio 6 de 1986), en el cual, se establece la manera de realizar la revisión de las condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

5. Con relación a los resultados de la dimensión *social*, se evidencia que las empresas cumplen con la exigencia del Gobierno colombiano, dando participación equitativa a los empleados directos e indirectos. El Gobierno exige a las empresas la conformación de comités, entre ellos, el COPAST, el cual debe contar con la participación de todos los empleados de la compañía, en aras de velar por el bienestar general de los trabajadores de las empresas del Sector.
6. Los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013) en la categoría *ampliada* (ver Apéndice C) para evaluar la dimensión *social*, establecen para el análisis y evaluación de desempeño de esta dimensión, 15 indicadores distribuidos en temas como: (a) derechos humanos, (b) prácticas de trabajo, (c) cuestiones relativas al consumidor, y (d) participación en la comunidad y su desarrollo. El análisis de los resultados de estos indicadores, sus máximos, sus mínimos, así como sus promedios, permiten inferir que el aspecto social se encuentra en un nivel medio-bajo. Para este caso se obtuvieron resultados promedios para los indicadores entre el 62.5% y el 70%, similar a la parte de *gobierno corporativo y gestión*.

7. Mediante las entrevistas desarrolladas, se observa que las empresas son conscientes de las debilidades del Sector en cuanto a: horarios de trabajo (el cual en el Sector en general es de 6 a. m. a 3 p. m.), exigencias de altos niveles de productividad, jornadas de trabajo extenuantes en alta temporada por la no vinculación de personal adicional, limita la posibilidad de estudio de los empleados, y la posibilidad de recreación y de compartir en familia; situaciones que han sido evidenciadas por la organización no gubernamental (ONG) Cactus según el informe conocido como *La Realidad bajo los Invernaderos: Informe sobre la Floricultura Colombiana*, presentado por Páez (2011), entre otros documentos. Lo que ratifica también la situación es el reporte “Sin Pétalos ni Rosas: Explotación en la Industria de las Flores” Goldsman (2016), al respecto Castro (2015) indica las denuncias que han realizado las trabajadoras por la imposición de ritmos de trabajo inhumano en temporada alta con jornadas hasta de 20 horas diarias, así como recurrentes problemas de salud por aspectos ergonómicos generados por las posturas que se deben adoptar durante largas horas, temperaturas extremas altas y bajas, exigencias de pruebas de embarazo negativa, exigencias de certificado de ligadura de trompas por parte de algunas empresas para poder contratar. Todas estas situaciones vulneran temas de buenas prácticas laborales y de derechos humanos establecidos en los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013).
8. Las empresas reconocen la difícil ubicación de los cultivos; sin embargo, destacan que esto las lleva a tener un mayor compromiso de contratación con la gente que habita en la zona; lo que permite una oportunidad de interrelación y beneficio en la contribución del empleo con la comunidad del área de influencia de las fincas productoras de flores.

9. Las empresas del Sector Floricultor de la Sabana de Bogotá en Colombia, en la dimensión *social*, evaluada a través del subtema condiciones de trabajo, calidad de vida, y jornada de trabajo, entre otros, se muestra fuerte de acuerdo con los resultados, puesto que el programa FlorVerde amparado en GlobalGap, persigue estos objetivos. A través de las entrevistas se deja ver que las empresas del Sector han implementado estos lineamientos puesto que les da aceptación e ingreso al mercado internacional, mejora su imagen empresarial, aspecto que se evidenció en las investigaciones realizadas por Espinel (2007), Álvarez, Acevedo, Hernández, y Piedrahita (2007). Según Valero y Camacho (2006), la utilización de sellos relacionados con prácticas de RSE, es una forma de evitar el bloqueo o anticiparse a los boicots que puedan causar disminuciones en las ventas, si los compradores rechazan adquirir productos que no cumplan con los estándares de RSE promovidos por las ONG internacionales. Al respecto, Ghils (2012) indica que algunas prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) son con una perspectiva simplemente defensiva. Debido a la dispersión del Sector Floricultor no existe un avance real de los espacios democráticos empresariales en beneficio de los trabajadores.
10. Aunque el mercado internacional es enfático en los requerimientos relacionados con temas laborales, existen contradicciones sobre el cumplimiento en algunos aspectos, puesto que, a través de las entrevistas, no se percibe de manera real aspectos como salud y trabajo. Páez (2011) permite entrever algunas falencias en dicho aspecto mostrando casos de enfermedades laborales y no cumplimiento de los acuerdos tomados con los empleados, situaciones que también han sido evidenciadas en las investigaciones realizadas por Erazo y Riveros (2009, Espinel (2007), y Valero y Camacho (2006).

11. A través de las entrevistas, es posible observar que las empresas del Sector Floricultor en Colombia y sus proveedores, no usan la contratación de menores de edad para su gestión, debido a que en Colombia, a través del Ministerio del Trabajo apoyado por la OIT, y en asociación con diversas entidades, entre ellas ASOCOLFLORES, existe un compromiso de no contrato al menor de edad. A su vez, los clientes extranjeros son exigentes al garantizar este tipo de cumplimiento, con lo cual, dichas empresas evitan este tipo de contratación, para poder atender las exigencias de los mercados internacionales y acceder a esto, los cuales son la fuente del 95% de los ingresos del Sector (ASOCOLFLORES, 2014a).
12. A través de las entrevistas, es posible percibir y ratificar que a pesar de no existir discriminación en contratación de personal, existen cargos que por su tipo de actividades deben ser excluyentes en género. Por ejemplo, los clasificadoras de flores y organizadores de *buquet* de preferencia deben ser mujeres puesto que son más ágiles y delicadas en ese proceso, mientras que los fumigadores de preferencia deben ser hombres puesto que deben cargar un dosificador y estar en contacto permanente con productos químicos. Sin embargo, Castro (2015) indica que las empresas productivas le asignan a las mujeres tareas de menor remuneración como son la limpieza de las plantas, corte, cosecha, y empaque, mientras que a los hombres les asignan labores de irrigación, fumigación, y mantenimiento que son mejor remuneradas. En ese mismo contexto, Castro (2008) en su investigación: *Colombia: Los Trabajos de las Mujeres en la Floricultura*, también evidenció la existencia de discriminación vertical y horizontal.
13. Los resultados también revelan la reducida afiliación sectorial a agremiaciones sindicales. Solo en una empresa encuestada existe sindicato, las demás gestionan los temas laborales mediante comités; lo cual es una figura diferente al derecho de

asociación sindical. Según indican la UNAC (2012), Páez (2011), y Valero y Camacho (2006), las empresas han sido sistémicas en la violación del derecho a la afiliación sindical, al punto que han realizado despidos a las directivas sindicales y amenazas a los trabajadores que han pretendido pertenecer a alguna organización sindical. Se infiere que esta serie de medidas entre otras son las que han coartado el derecho a la asociación sindical; como consecuencia el indicador *relaciones con los sindicatos* es el de menor calificación en todos los aspectos en el tema de *derechos humanos y prácticas laborales*, su calificación en mínimo presenta 54%, en el máximo 72%, y en el promedio 62.50%.

14. Con relación a la dimensión *ambiental*, se puede observar que existe comportamiento homogéneo entre los indicadores. Se realiza un análisis descriptivo logrando evidenciar la robustez del Sector en cuanto a las prácticas de gestión y monitoreo de impacto sobre los ecosistemas y la biodiversidad (ASOCOLFLORES, 2014a, 2010; CECODES, 2009). Sin embargo, con relación al medioambiente, enfocados en la categoría *ampliada* (ver Apéndice C), se evaluaron tres subtemas y ocho indicadores, y se observa a través del gráfico radial, que el Sector alcanza un nivel medio-bajo, en este caso se obtuvieron resultados promedios para los indicadores entre el 64% y el 70%; por lo tanto se perciben amplias gestiones en el uso sustentable de los recursos (i.e., materiales, agua, energía, y biodiversidad).
15. Las empresas del Sector Floricultor de la Sabana de Bogotá evaluadas en la dimensión *ambiental*, en general, presentan un comportamiento medio-alto, puesto que existe una entidad gubernamental llamada Corporación Autónoma Regional (CAR) Cundinamarca, quien es la máxima autoridad ambiental en la zona, y tiene como misión “definir políticas, planes, programas, y proyectos ambientales, a través de la construcción de tejido social, para contribuir al

desarrollo sostenible y armónico de la región” (Gobernación de Cundinamarca, s.f., párr. 10). De acuerdo con esto, se generan una serie de auditorías que permiten controlar la consecución de los objetivos, con lo cual, lo relacionado con el control de agua, energía, y control de efluentes se encuentra monitoreado y regulado de manera legal.

16. Con relación al subtema de la *logística reversa*, la cual, según, Rubio (2003), es:

. . . la recuperación como a la devolución de los productos, subproductos, y materiales susceptibles de ser reintroducidos en el proceso productivo de la empresa o en otros procesos diferentes, a las actividades necesarias para ello y al flujo de información que se establece desde el consumidor hasta el recuperador. (p. 35)

A pesar que el consolidado de dicho subtema no es alto debido a que no es fácil garantizar el retorno del producto exportado fuera del país, a través de las entrevistas se permite ver que existen campañas parciales de logística inversa, consideradas en: la ejecución de la campaña de reciclaje, devolución al proveedor del empaque que contiene los productos para fumigación, y mantenimiento de las flores. A su vez, se evidencia lo manifestado por el CECODES (2011) con el nombre de la Campaña Colibrí, donde se utilizan los residuos vegetales en fresco in situ, con los cuales a través de un proceso mecánico, se recuperan para lograr pulpa que sirve como compostaje y abono para otro tipo de suelos.

17. A través de las entrevistas, es posible apreciar que las empresas no cuentan con certificación en sistemas de gestión internos tales ISO 9000, 18000, o 14000. Sin embargo, al vincularse a programas como FlorVerde, han logrado documentar sus procesos, definir procedimientos, y establecer indicadores, todos relacionados con el cumplimiento legal colombiano y reglamentario del cliente externo. Al respecto el Ministerio de Medio Ambiente et al. (2002), en cumplimiento con la

política nacional ambiental del Sector, emitieron la *Guía Ambiental para la Implementación de Indicadores en Cultivos de Flores y Ornamentales*, lo cual le permite gestionar y monitorear los temas ambientales, de allí los resultados satisfactorios obtenidos.

18. En la actualidad existen nuevos sistemas de orientación de esfuerzos más allá de los legales que obedecen a exigencias del mercado internacional, como es *RainFores Alliance*, que trabaja por la biodiversidad y medios de vida sostenibles orientando las prácticas empresariales y la de los consumidores finales.

5.3 Recomendaciones Prácticas

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones, considerando los resultados obtenidos, así como la información complementaria que soporta las recomendaciones.

1. En la dimensión *visión y estrategia*, se recomienda la gestión del Sector con fundamento en el valor compartido de Porter y Kramer (2011), esta filosofía fue integrada en los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables Versión 3.1* (IARSE, 2013). Este enfoque sectorial puede facilitar un mejor relacionamiento entre los diferentes stakeholders del Sector para lograr desestimar los cuestionamientos presentados por la ONG Cactus (Páez, 2011) relacionados con la destinación indebida de los recursos otorgados por el Gobierno al Sector para la sostenibilidad. Páez (2011) menciona que los recursos no fueron destinados para tal propósito, según indica el informe *La Realidad Bajo los Invernaderos: Informe sobre la Floricultura Colombiana*, el aporte económico del Gobierno no contribuyó a la mejora en las condiciones de los trabajadores, para los pagos oportunos, para el bienestar general, ni para conservar los empleos, el componente social al cual estaban destinados parte de los recursos no los recibió, todo se concentró en el componente económico-financiero de las empresas.

2. En cuanto a la dimensión *gobierno corporativo y gestión*, aunque se evidencia que existe buena relación con los proveedores para el suministro de productos para fumigación, contratación de personal, entre otros, no existe un procedimiento o plan de trabajo con el mismo, en el cual se supervise o se logre motivar al proveedor en la elaboración de planes que se relacionan con la gestión con enfoque en RSE; con lo cual, para fortalecer la gestión con enfoque en RSE, es necesario generar un programa inicial de diagnóstico y evaluación de proveedores, seguimiento, y puesta en marcha de actividades en común con relación a los mismos.
3. Si bien existen asociaciones como ASOCOLFLORES que integra al 70% de las empresas del Sector, existen otras más que no están asociadas o lo están de otra manera como el Grupo GR Chía, con lo cual, se sugiere que el Gobierno a través de sus ministerios podría integrar a dichas empresas en foros que permitan conocerse y llegar a alcanzar un mejor nivel, tanto en producción (por las asociaciones que podrían realizar) como en imagen o consecución de beneficios en fletes para lograr ganar mayor *market share* en el mercado europeo o descubrir oportunidades en otros mercados.
4. En cuanto a la dimensión *social*, es necesario que las empresas generen planes de capacitación para empleados que presenten un perfil diferenciador, con el fin que puedan generar oportunidades de crecimiento profesional y personal sin distinción de género. Si bien, existen planes de capacitación sobre seguridad y medioambiente, se sugiere reforzar la capacitación en temas de desarrollo profesional. Anteriormente, se mencionó la restricción para acceder a estudio debido al horario de trabajo; sin embargo, existen en Colombia empresas como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que desarrolla planes de formación

para empresas, con lo cual, se puede solicitar que se desplacen hasta la zona para su capacitación.

5. Respecto a las temporadas altas de producción, es recomendable que las empresas incorporen más mano de obra al Sector (i.e., generación de más empleo), podría considerarse estudiantes de floricultura o personal del Sector que no está vinculado laboralmente a las empresas; ello para garantizar un buen desempeño a corto plazo. En tal sentido, es recomendable que se ajusten las jornadas laborales aún en temporadas de alta producción, en aras de no continuar vulnerando las prácticas laborales en cuanto a horas razonablemente trabajables, además de favorecer el bienestar general de los trabajadores, reducir índices de enfermedades por fatiga laboral y estrés psicológico, ante las altos niveles de exigencia de productividad, situación que permitirá mejorar la calidad de vida de los trabajadores del Sector, así como sus relaciones familiares.
6. Aunque no fue parte de la recolección de la data, se pudo observar que existe alta demanda de empleados para el Sector pero baja oferta, puesto que, según las personas entrevistadas, el Sector no está bien catalogado y a pesar que una persona puede laborar de manera independiente, opta por tomarlo en vez de emplearse en el Sector con los horarios de trabajo y largas jornadas en época de temporada. Además, se sugiere que por medio de asociaciones como ASOCOLFLORES, y las alcaldías zonales, se pueda lanzar una campaña de buena publicidad del Sector y de los beneficios que dichas empresas pueden ofrecer a los empleados y que tal vez no conozcan por falta de comunicación.
7. En cuanto al derecho de asociación sindical, considerando que es una exigencia en el ámbito mundial y uno de los requerimientos del TLC con EE.UU., es trascendental trabajar sectorialmente para facilitar la libertad del derecho sindical

sin temores de opresión de ninguna de las partes (i.e., empresarios, trabajadores, y sindicalistas). Es fundamental que el Sector trabaje por el bienestar integral de todos los stakeholders, con lo cual se podrían evitar cuestionamientos como los realizados por investigadores como Castro (2015), Goldman (2016), Páez (2011), Valero y Camacho (2006), y Ghils (2012). Se percibe que la libertad de asociación sindical es una gestión viable de realizar si se cuenta con las voluntades de las partes, así como las empresas floricultoras, gestionan los temas laborales por intermedio de los diferentes comités que ha instaurado el gobierno nacional y/o los que han oficializado por iniciativa propia las empresas para poder sustentar al mercado de EE.UU. el cumplimiento de los requisitos relacionados con el derechos de asociación y bienestar de los trabajadores.

8. Respecto a la discriminación que han sido objeto las mujeres floricultoras evidenciada según diversos informes por las exigencias de pruebas de embarazo (Valero & Camacho, 2006; Erazo & Riveros, 2009), así como la solicitud de certificaciones de procedimientos de no fertilidad (e.g., ligadura de trompas) para evitar ausentismo por maternidad (Castro, 2015), es indispensable que las empresas que realizan esas prácticas, abandonen esas exigencias. En tal sentido, es conveniente que ASOCOLFLORES como agremiación que agrupa el mayor número de empresas establezca una directriz sectorial a sus afiliadas orientada a prohibir esas exigencias bajo pena de sancionar pecuniariamente a las empresas si fuera procedente o realizar la notificación al Gobierno nacional de tal situación para que se tomen las medidas del caso.
9. En cuanto a la dimensión *ambiental*, considerando su nivel alto de desempeño ante las demás dimensiones de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), ante la baja calificación del indicador de *logística*

inversa, consecuentemente del subtema *impactos causados por el consumo*, es recomendable que el Sector continúe implementando proyectos de optimización de residuos como el de Colibrí Flowers (CECODES, 2011), el cual fue estructurado para la producción de pulpa a partir de los residuos vegetales de la floricultura relacionada con los claveles, proyecto que fue apoyado por la Universidad Nacional, este proyecto le permitió al Sector (a) mitigar el impacto ambiental, (b) fabricar pulpa y papel de envoltura para las flores de exportación, (c) generar empleo principalmente para madres jefas de hogar, y (d) cumplir los lineamientos de RSE sectorial en función de la *logística verde*.

10. Considerando el alcance e impacto transversal del Proyecto Colibrí, es recomendable que ASOCOLFLORES promueva alianzas público-privadas (APP) con participación de las universidades enfocadas en proyectos de esta naturaleza que impacten favorablemente los resultados medioambientales, para que permitan mejorar el desempeño de la logística inversa del Sector Floricultor, no solo en el uso de los residuos de los claveles, sino en los demás productos que exporta Colombia, como las rosas, entre otros.
11. Se recomienda diseñar e implementar un modelo de gestión incluyente, multistakeholders (González, 2007) sustentado en la *Teoría de Valor Compartido* acuñada por Porter y Kramer (2011), que permita evidenciar el “Gana & Gana Común”, que facilite priorizar, integrar, y compartir los beneficios generados por las empresas con las partes interesadas del Sector Floricultor sin preferencias. Es indispensable que el modelo contenga indicadores ambiciosos y alcanzables que midan la interrelación de las empresas con sus diferentes partes interesadas, revele la priorización en la gestión, esto dado que diversas investigaciones han demostrado por ejemplo que el Sector Floricultor, en el componente laboral,

cumple solamente con lo que demandada la Ley, lo mínimo requerido (Castro, 2008; Espinel, 2007; Valero & Camacho, 2006); sin embargo, en algunos casos ha primado el interés económico-financiero de las empresas sobre el aspecto social, llegando incluso a vulnerar derechos laborales mínimos (Páez, 2011); lo que deja de manifiesto que en la praxis no hay el verdadero equilibrio que demanda el nuevo enfoque en RSE, el cual está fundamentado en la propuesta de valor compartido (i.e., equilibrio entre los intereses económico, social, y ambiental). Se recomienda el modelo multistakeholders porque los resultados evidenciaron también que el relacionamiento con los proveedores, la comunidad, y los consumidores, no es tan fuerte, como sí lo es el de los accionistas, el Gobierno, y los organismos veedores de la gestión de la RSE.

12. Se recomienda fortalecer la unión y comunicación entre el Sector a través de uso de tecnologías de información, tal como lo menciona el estudio “Un Modelo Asociativo con Base Tecnológica para la Competitividad de Pymes: Caso Floricultor Colombiano” (Giraldo & Herrera, 2004); para lo cual se propone utilizar el modelo *application service provider* [servicio de proveedor de aplicación] (ASP, por sus siglas en inglés). Esta aplicación ofrece entre otros aspectos, centros de datos, aplicaciones, y servicios remotos. Este modelo asociativo permite que las pymes con recursos limitados, tengan acceso a soluciones empresariales en tecnología a costos razonables, y facilita que las empresas se centren en las actividades de sus negocios. La participación en el clúster sustentado en tecnología de información (TI) les permitirá integrar la red de empresas y fortalecer sus relaciones para beneficio mutuo; lo cual les permite incrementar su eficiencia, productividad, y calidad, además de permitir estrechar la relación proveedor, empresa, y cliente.

13. A pesar que el Sector Floricultor cuenta con una política y gestión ambiental, con procedimientos y la *Guía Ambiental* definida por el Ministerio de Medio Ambiente et al. (2002), así como la *Guía para la Implementación de Indicadores en Cultivos de Flores y Ornamentales* (Vivas, 2011), los indicadores (a) *sistema de gestión ambiental*, y (b) *prevención de la contaminación*, presentaron los valores mínimos y los promedios más bajos del subtema *gestión y el monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos y de biodiversidad*. En tal sentido, se recomienda implementar acciones para mejorar el sistema de información gremial; este sistema forma parte integral del estándar Florverde y es uno de sus principales requisitos (Copete, 2012). Sin embargo, se encontró una débil gestión, el propósito de la acción de mejora es para que soporte de manera integrada el sistema de gestión ambiental requerido según *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsable* (IARSE, 2013).
14. Aunque el nivel de calificación de los indicadores asociados al uso sustentable de los recursos (i.e., materiales, agua, y energía) es medio-alto, se recomienda que ASOCOLFLORES como representante de la mayoría de las empresas floricultoras del país, promueva proyectos de investigación orientados a contribuir en las líneas de acción para llevar a cabo el Programa Nacional de Agua Subterránea definido por el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (Lobo-Guerrero, 2006); esto dado que el Sector Floricultor es intensivo en el uso de los recursos hídricos. En tal sentido, debe participar en iniciativas que contribuyan a la protección y a la optimización de los recursos hídricos, orientados a una gestión eficiente y sostenible del agua.
15. En tal sentido, el Sector Floricultor en Colombia, tal como lo hizo en el pasado con proyectos como (a) Producción más limpia de rosa y clavel con dos técnicas

de cultivo sin suelo en la Sabana de Bogotá (Flórez, Fernández, Miranda, Chaves, & Guzmán, 2006; Flórez, 2011); y (b) Una mirada a la agricultura de Colombia desde su huella hídrica; podría aprovechar las líneas de cofinanciación que tiene contemplada el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para apoyar proyectos de producción limpia. En este caso, se podrían solicitar recursos para sistemas de riego de alta eficiencia para los cultivos de las flores.

16. En pro de la gestión hídrica, también se puede mencionar la investigación realizada por Copete (2012), *Evaluación Formativa de la Gestión Ambiental del Programa Finca Verde en Relación con el Manejo de Agua en la Sabana de Bogotá*, en la cual se evidencia la inminente necesidad de gestionar y salvaguardar los recursos hídricos y de hacer adecuadas mediciones para poder gestionar eficientemente el recurso. En tal sentido, es necesario continuar creando espacios de trabajo conjunto en los temas de gestión hídrica entre las autoridades ambientales como la Corporación Autónoma Regional (CAR), y el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, y realizar análisis estadísticos que permitan el manejo apropiado de los datos de captación y consumo.

5.4 Recomendaciones Teóricas para Futuras Investigaciones

1. Se recomienda en futuras investigaciones, evaluar los 47 indicadores, tomar una muestra más amplia que involucre las grandes, pequeñas, y medianas compañías, que incluya no solo la zona geográfica de la Sabana de Bogotá, sino que por la diversidad de productos, participe también Antioquia, segundo productor de flores del país (ASOCOLFLORES, 2014a); de tal manera que la muestra permita abarcar el mayor porcentaje de zonas exportadoras del país. En tal sentido, se podría inferir el estado de gestión integral del Sector Floricultor (según todas las zonas productoras) en el contexto de las exigencias del PLARSE (Instituto Ethos

de Empresas y Responsabilidad Social, 2012) del cual a junio de 2016, Colombia no ha sido participe, porque no ha aplicado ni evaluado específicamente ningún sector mediante el uso de los indicadores Ethos. En el contexto latinoamericano, la evaluación de la gestión en RSE con los indicadores Ethos es de alta importancia. Es el parámetro regional que se ha definido para efectos de las comparaciones con los demás países, razón por la cual Argentina, Brasil, Perú, Ecuador, Uruguay, Paraguay, y Bolivia ya utilizan este estándar.

2. Igualmente, se recomienda en próximas investigaciones, además de los indicadores cualitativos (i.e., preguntas dicotómicas y de profundidad), también aplicar los cuestionarios para los indicadores cuantitativos y, la medición integral de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013) permitirá la definición específica de objetivos y metas claros para el Sector para los subsiguientes ciclos de evaluación y aplicación de los indicadores.
3. Considerando la contradicción que se generó en el tema de los derechos humanos, y prácticas laborales, entre las calificaciones realizadas a las preguntas específicas de la dimensión *social*, formuladas según *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), las manifestaciones generales de los entrevistados durante la entrevista y los diversos informes de diversos investigadores entre los que se destacan Páez (2011), Valero y Camacho (2006), y Castro (2015), es necesario que en futuras investigaciones se aborden de manera enfática estos dos temas, en aras de identificar con precisión las acciones de mejora que debe implementar el Sector Floricultor, conducentes a subsanar los cuestionamientos en todos los ámbitos y aumentar la calificación.
4. Dado que las personas que responden los cuestionarios, tienden a racionalizar las respuestas que dan, lo que afecta la objetividad de la evaluación, para reducir el

sesgo, se recomienda realizar una segunda fase de aplicación de los cuestionarios, para evaluar la pertinencia de complementar la encuesta aplicando preguntas de comprobación cruzada.

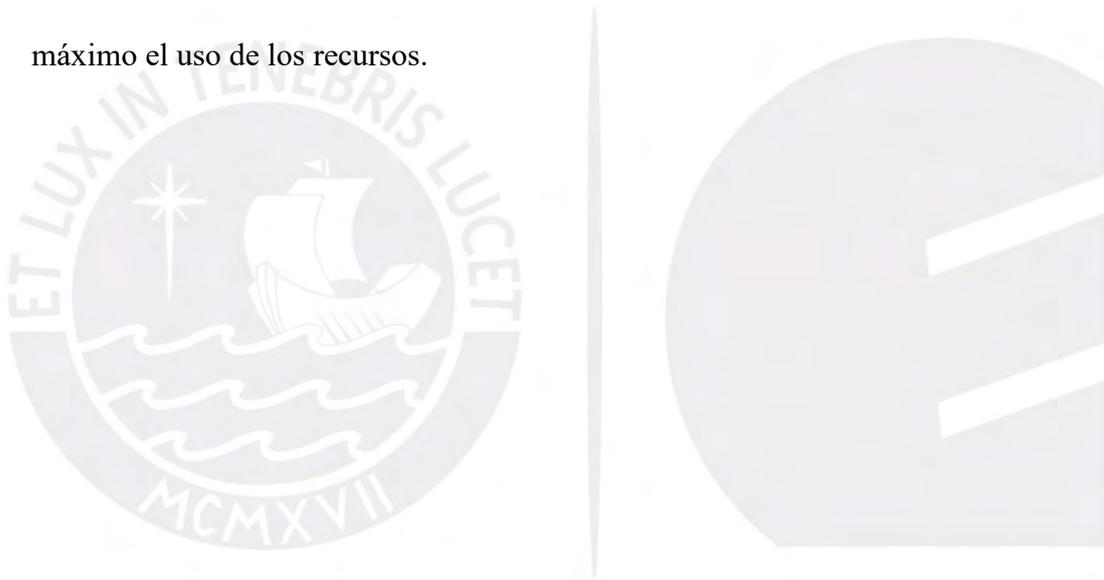
5.5 Contribución Teórica

La presente investigación contribuye al conocimiento sobre el Estado de Gestión con Enfoque en RSE en el Sector Floricultor en Colombia presentada mediante la aplicación de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), esto dado que según la revisión de la literatura (ver Capítulo II), no se evidenciaron reportes técnicos, artículos de expertos, informes de evaluación, ni tesis, que revelaran la utilización de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables*. Igualmente, el ejercicio que se intentó realizar en 2012 mediante la aplicación de los indicadores Ethos que fue un proyecto piloto con empresas agremiadas en ASOCOLFLORES (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2012) no fue concluido. En tal sentido, la presente investigación es el primer aporte o contribución al conocimiento con los criterios Ethos en el campo teórico para este Sector.

5.6 Contribuciones Prácticas

La identificación del *Estado de Gestión con Enfoque en RSE del Sector Floricultor en Colombia*, realizado mediante la utilización de los *Indicadores Ethos para Negocios Sustentables y Responsables* (IARSE, 2013), según las diversas mediciones de los temas y subtemas, permitió identificar los tópicos no cubiertos a profundidad por el estándar FlorVerde Sustainable Flowers® ni los demás estándares internacionales utilizados para gestionar la RSE en el Sector Floricultor, así como los aspectos débiles. En tal sentido, la investigación contribuyó en la identificación de aspectos que ameritan acciones de mejora para que la gestión del Sector sea coherente

con el desarrollo sostenible proclamado en el ámbito mundial. Un aspecto es la necesidad de aunar esfuerzos con diversos actores (i.e., Centro de Innovación de la Floricultura Colombiana [CENIFLORES], ASOCOLFLORES, universidades, Gobierno, organismos internacionales) para implementar acciones y gestionar proyectos orientados a la economía verde (i.e., logística reversa), reconocida en Europa como la *economía circular*, por el sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción y reutilización de los elementos (Acciona, 2016). Si bien es cierto no es un requisito específico del estándar FlorVerde, el mundo está demandando la reutilización de los residuos y desechos para mejorar las condiciones ambientales en general, lograr hacer más eficientes las empresas, y optimizar al máximo el uso de los recursos.



Referencias

- Acciona. (2016). *¿En qué consiste la economía circular?* Recuperado de <http://www.sostenibilidad.com/economia-circular-que-es>
- Álvarez, C. F., Acevedo, J., Hernández, C., & Piedrahita, S. (2007). Gestión y certificación agroambiental: Camino a la sustentabilidad de la floricultura. *Producción + Limpia*, 2(1), 67-90.
- Añez, C., & Bonomie, M. E. (2010). Responsabilidad social empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización. *Formación Gerencial*, 9(1), 144-168.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2010a). *Reporte Global Reporting Initiative del sector floricultor colombiano asociado en ASOCOLFLORES: Una apuesta por la sostenibilidad*. Bogotá: Colombia: Offset Gráfico Editores.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2010b). *Floricultores: Primer gremio en el mundo en trabajar bajo el estándar GRI. ASOCOLFLORES entrega informe de sostenibilidad basado en el "Global Reporting Initiative"*. Recuperado de <http://xa.yimg.com/kq/groups/17486745/1252934237/name/Boletin>
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2014a). *Informe anual de sostenibilidad: Global Reporting Initiative 2014*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2014b). *Estándar FlorVerde® para la producción sostenible de flores y ornamentales (Versión 6.1)*. Bogotá: Colombia. Autor.

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2014c).

Entrevista a Gustavo Lenis, Director General de la Aeronáutica. *Flor y Cultura Colombiana*, pp. 20-21. Recuperado de

http://www.asocolflores.org/aym_images/files/Asocolflores.pdf

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES]. (2015).

Boletín estadístico 2015 de la Dirección Económica y Logística. Bogotá, Colombia: Autor.

Asociación de Empresarios Cristianos [ADEC]. (s.f.). *Guía de autoaplicación:*

Indicadores de responsabilidad social empresarial (Versión 1.0).

Recuperado de http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas [AECA].

(2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*

(Documento AECA N°1). Madrid, España: Autor.

Banco de Crédito e Inversiones [BCI]. (2014). *Informe de sustentabilidad 2014*.

Recuperado de

http://www.bci.cl/medios/2012/investor/dectos/rse/Informe_de_Sustentabilidad_Bci_2014.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Confederación Colombiana de Cámaras

de Comercio [CONFECÁMARAS]. (2010). *Responsabilidad social*

empresarial: Manual de implementación. Bogotá: Colombia. Hipertexto

Ltda.

Calderón, P. A., & Núñez, O. J. (2012). *Creación empresa exportadora y*

comercializadora de rosas a Holanda (Tesis de grado, Universidad EAN,

Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/1844>

Cárdenas, L. M., & Rodríguez, M. Y. (2011). *Estudio de la agroindustria de las flores en Colombia y la creación de una empresa productora de flores* (Tesis de grado, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia).

Recuperado de

http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1688/Luz_Marina_C_rdenas_Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro, N. (2015, 26 de mayo). Las flores: Sector estratégico para la economía colombiana. *Esglobal*. Recuperado de <http://www.esglobal.org/las-flores-sector-estrategico-para-la-economia-colombiana/>

Castro, V. N. (2008). *Colombia: Los trabajos de las mujeres en la floricultura: Aproximación a las relaciones entre el empleo y el trabajo no remunerado de las trabajadoras de las flores en la Sabana de Bogotá*.

Recuperado de

<http://www.generoycomercio.org/areas/investigacion/colombia/Col-floricultura.pdf>

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial [CCRE]. (2006). *Línea de base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia*. Bogotá,

Colombia: Autor.

Centro de Comercio Internacional [CCI]. (s.f.-a). *Florverde*. Bogotá, Colombia:

Autor.

Centro de Comercio Internacional [CCI]. (s.f.-b). *Global Reporting Initiative - GRI*.

Recuperado de

http://search.standardsmap.org/assets/media/GlobalReportingInitiativeGRI/Spanish/AtAGlance_ES.pdf

- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES]. (2009).
Caso empresarial Florverde®: Logrando una floricultura competitiva y sostenible con responsabilidad social. En I. Bello (Ed.) *Cambiando el rumbo 2009: Casos de sostenibilidad en Colombia* (pp. 38-47). Bogotá: Colombia. Autor.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES]. (2011).
Cambiando el rumbo 2010: Casos de sostenibilidad en Colombia.
Bogotá, Colombia: Autor.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES]. (2012).
Negocios inclusivos en Colombia: Una estrategia empresarial para reducir la pobreza. Recuperado de
http://www.cecodes.org.co/descargas/documentos_ni/Presentacion-Negocios-Inclusivos-VC2012.pdf
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social [CERES]. (2010). *Guía CERES de indicadores de responsabilidad social empresarial CERES-Ethos*. Quito, Ecuador: Autor.
- Copete, N. P. (2012). *Evaluación formativa de la gestión ambiental del programa finca Florverde en relación con el manejo de agua en la sabana de Bogotá* (Tesis de maestría, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia).
Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/12382>
- Corral, A., Isusi I., Pérez, T., & San Miguel, U. (2003). *Contribución de las empresas a los objetivos del milenio*. Recuperado de
<http://www.revistainterforum.com/pdf/DOCUMENTOBID-09.pdf>
- Correa, J. A., Pulgarín, A. F., Muñoz, L. M., & Álvarez, M. C. (2010). La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: Un aporte a la confianza corporativa. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 2010(56), 137-156.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2011). *Censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca (Informe de resultados), 2009*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Desarrollo de la Responsabilidad Social [DERES]. (s.f.). *Manual de autoevaluación de responsabilidad social empresarial*. Montevideo, Uruguay: Autor.
- Dzul, M. (2013). *Unidad 3: Aplicación básicas de los métodos científicos: Diseño no-experimental*. Recuperado de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/14902/PRES38.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ecopetrol. (2014). *Reporte integrado de gestión sostenible 2014*. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Sustainability-report-2014/espanol/>
- Erazo, J. A., & Riveros, C. A. (2009). *Propuesta de investigación: Responsabilidad social en las empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia de la Universidad de la Sabana*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Espinel, A. J. (2007). *Estudio de la responsabilidad social del sector floricultor en Colombia: Propuesta de intervención desde la gerencia social* (Ensayo de grado, Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, Colombia).
- Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (2013). *Boletín económico sectorial N°13*. Medellín, Colombia: Autor.
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). *La teoría del stakeholders o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. *aDResearch*, 6(6) 130-143. doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07

- Flórez, V. (Ed.), (2011). *Sustratos, manejo del clima, automatización y control en sistemas de cultivo sin suelo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Flórez, V., Fernández, A., Miranda, D., Chaves, B., & Guzmán, J. M. (Eds.). (2006), *Avances sobre fertirriego en la floricultura colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Forética. (2013). CSR INNOLABS: *Vinculando RSE y competitividad en América Latina: Dossier IV: Medición del impacto socioeconómico de las empresas*. Recuperado de http://www.foretica.org/csr_innolabs_medicion_impacto_socioeconomico.pdf
- Fundación ProHumana. (2006). *Breve aproximación a la RSE: Una estrategia de alianzas multisectoriales*. Santiago, Chile: Autor.
- Quirós, M. L. (2001). *La floricultura en Colombia en el marco de la globalización: Aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico*. *Universidad EAFIT*, 37(122), 59-68.
- Gaviria, D. C., & Pérez, J. (2013). *Análisis de la cadena de suministro e identificación de puntos críticos del sector floricultor antioqueño* (Escuela de Ingeniería de Antioquia, Envigado, Colombia). Recuperado de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/318/1/INDU0207.pdf>
- Ghils, A. (2012). Las mujeres en la industria florícola de Colombia. *Puentes*, 13(3), 22-25.
- Giraldo, O. L., & Herrera, A. (2004). Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: Caso floricultor colombiano. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 1(1), 3-26.

- Global Reporting Initiative [GRI]. (2011). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Versión 3.1)*. Amsterdam, Holanda: Autor.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2013). *G4: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2014). *Business transparency program for the Colombian flower sector* [Programa de transparencia de negocios para el sector floricultor colombiano]. Recuperado de https://www.globalreporting.org/services/preparation/Business_Transparency_Program/Pages/asocolflores.aspx
- Glover, D. (2010). *Valorizar el medio ambiente: Economía para un futuro sostenible*. Ottawa, Canadá: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Gobernación de Cundinamarca. (s.f.). *Directorio ambiental*. Recuperado de http://www.cundinamarca.gov.co/wps/portal/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeambiente/Secambientedespliegue/asservicioalciudadano/cs_ecreambiental_directorio_ciu_tramites
- Goldsmán, F. (2016, 12 de febrero). Sin pétalos ni rosas: Explotación en la industria de las flores. *Pikara*. Recuperado de <http://www.pikaramagazine.com/2016/02/sin-petalos-ni-rosas-explotacion-en-la-industria-de-las-flores/>
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.

- González, E. (2014). *Las mujeres en la industria colombiana de las flores (Informe OMAL N° 11)*. Recuperado de http://omal.info/IMG/pdf/2014_informe_omal_no_11.pdf
- Guarín, R. A. (2013). *Impacto del régimen cambiario actual en la economía del sector floricultor colombiano* (Tesis de especialización en administración y finanzas públicas, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11909/1/IMPACTO%20DEL%20R%C3%89GIMEN%20CAMBIARIO%20ACTUAL%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20DEL%20SECTOR%20FLORICULTOR%20COLOMBIANO.pdf>
- Hernández, A. M. (2012). *Responsabilidad social empresarial: Su inclusión e impacto en los informes de sostenibilidad del sector floricultor de Bogotá y Cundinamarca* (Tesis de grado de administración de empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/10610>
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE]. (2007). *Indicadores de responsabilidad social empresarial: Guía de auto-aplicación (PLARSE: Programa Latinoamericano de RSE-IARSE)*. Córdoba, Argentina: Autor.

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE]. (2009). *Guía de autoaplicación: Indicadores de responsabilidad social empresaria (Versión 1)*. Córdoba, Argentina: Autor.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE]. (2010). *Guía de autoaplicación: Indicadores de responsabilidad social empresarial IARSE-Ethos (Versión 2)*. Córdoba, Argentina: Autor.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE]. (2013). *Indicadores Ethos-IARSE para negocios sustentables y responsables (Versión 3.1)*. Córdoba, Argentina: Autor.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (2008). *Guía técnica colombiana GTC 180*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2007). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2011). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2012). *PLARSE: La experiencia de un programa por la RSE en América Latina*. Sao Paulo: Brasil: Open Box Agência de Ideias.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Fundación Emprender, & Redes. (2006). *Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: División Imprenta El Deber.
- Levi, L. (2011). Gobernar la globalización. En Fundación Foro del Sur (Ed.), *Archivos del Presente*. Buenos Aires, Argentina: Fundación Foro del Sur.

- Lo realmente verde de las flores colombianas. (2011, 7 de mayo). *Dinero*.
Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/lo-realmente-verde-flores-colombianas/122819>
- Lobo-Guerrero, A. (2006). Políticas y gestión del agua subterránea en Colombia. En *II Congreso Colombiano de Hidrogeología: Universidad Industrial de Santander*. Recuperado de http://www.logemin.com/eng/Download/pdf/19_Politica_y_gestion_agua_subterranea_en_Colombia.pdf
- López, M. T., & Gentile, N. (2008). *Sistema de indicadores económicos y sociales: La importancia del análisis integrado*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1037/1/00408.pdf>
- Marquina, P., Álvarez, G., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). Adaptado de Hart (2003) & Machi & McEvoy (2009). *Guía de trabajos de revisión de la literatura*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Martínez, A. (s.f.). *Validación (Validez y confiabilidad)*. Recuperado de http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/validez_y_confiabilidad.pdf
- Martínez, C. E. (Ed.) (2010). *Responsabilidad social empresarial: Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Universidad Nacional de Colombia. (2010). *Agenda prospectiva de la investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de flores y follajes con énfasis en clavel*. Bogotá, Colombia: Giro Editores Ltda.
- Ministerio de Medio Ambiente, Asociación Colombiana de Exportadores de Flores [ASOCOLFLORES], & Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC]. (2002). *Guía ambiental para la floricultura*. Bogotá, Colombia: PRODUMEDIOS.

- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa (Guía didáctica)*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/view/457/etica-empresarial-responsabilidad-social-corporativa-rsc-creacion-valor-compartido-cvc>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido: Una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*, 115, 114-118.
- Net Audit@. (2014). *Responsabilidad social corporativa y memorias según modelo GRI*. Recuperado de <http://www.netaudita.com/2014/12/11/responsabilidad-social-corporativa-y-memoria-segun-modelo-gri/>
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2010). *ISO 26000:2010*. Ginebra, Suiza: Autor.
- Ortíz, P. C. (2009). *La responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>
- Ostau, F. R., & Niño, L. A. (2012). La responsabilidad social empresarial en las empresas del sector carbonífero colombiano: Lecciones y experiencias de las transnacionales mineras en el marco de los estándares internacionales determinados por la Organización Internacional del Trabajo. *Diálogos de Saberes*, 2012(36), 81-98.
- Páez, O. (2011). *La realidad bajo los invernaderos: Informe sobre la floricultura colombiana*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.

- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial*. Lima, Perú: Autor.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- PROCOLOMBIA. (2013). *Flores*. Recuperado de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/agroindustria/flores>
- PROCOLOMBIA. (2013b). *Flores preservadas de Colombia engalanan concurso japonés de arreglos florales*. Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/noticias/flores-preservadas-de-colombia-engalanan-concurso-japon%C3%A9s-de-arreglos-florales>
- Promoción de Turismo Inversión y Exportaciones [PROEXPORT Colombia]. (2012). *Oportunidades de negocios Colombia-Europa*. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/cartilla_union_europea.pdf
- Reyes, F., Duque, J. A., Camacho, M. T., & Soto, N. C. (2015). *Desempeño del sector floricultor 2012-2014 (Informe)*. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades.
- Rincón, L. M., & Díaz, L. E. (2009). *Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa Marval S.A.* (Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1538/91072785.pdf?sequence=3>

- Rodríguez, J. P. (2011). *Estudio para el fortalecimiento del sector floricultor colombiano en el mercado japonés* (Tesis de grado, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia).
- Rubio, S. (2003). *El sistema de logística inversa en la empresa: Análisis y aplicaciones* (Tesis doctoral, Universidad de Extremadura, Badajoz, España). Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>
- Ruíz, J. L. (2013). *Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en pyme constructora araucana* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/10192/1/7709579.2013.pdf>
- Sabalain, C. (2009). *Introducción de conceptos básicos: El medio ambiente y la estadística: Construcción de indicadores ambientales (ILAC/ODM/) en los países de América Latina*. Recuperado de http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/2/37052/2009_09_ma_id_37052_sabalain_cristina_ppt.pdf
- Salas, E. (2013). Diseños preexperimentales en psicología y educación: Una revisión conceptual. *Liberabit*, 19(1), 133–141.
- Salazar, J. D., & Córdoba, S. E. (2014). *Análisis de la realidad del sector floricultor colombiano y el potencial del mercado sur coreano* (Tesis de grado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8707>
- Salazar, M. G. (2009). *Una visión empresarial de la responsabilidad social en la floricultura, parroquia Ayora. Cayambe-Ecuador* (Tesis de maestría, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10469/1261>

- Sepúlveda, M. (2011). *Estrategia competitiva y canales de distribución: Estudio de casos y análisis de eficiencia para empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá* (Tesis de maestría, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1233>
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] & Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD]. (2010). *Negocios inclusivos: Creando valor en América Latina*. Recuperado de http://oldwww.wbcds.org/DocRoot/Q112qW1jU0ZKtGZR0Cwe/wbcds_snv_negocios_inclusivos_amlat.pdf.pdf
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería: Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Latino-Am. Enfermagem*, 15(3), 502-507. doi: 10.1590/S0104-11692007000300022
- Tokatlian, J. G. (2008). La construcción de un Estado Fallido en la política mundial: El caso de las relaciones entre Estados Unidos y Colombia. *Análisis Político*, 21(64), 67-104.
- Truño, J., & Rialp, J. (2008). *La responsabilidad social empresarial corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163-184.
- Unión Nacional Agroalimentaria de Colombia [UNAC]. (2012). *La agroindustria florícola en Colombia*. Recuperado de <http://www.colombiaunac.org/web/wp-content/uploads/2014/10/agroindustriaflori.pdf>
- Valero, E. A., & Camacho, K. (2006). El lado oscuro en las prácticas de responsabilidad social corporativa del sector floricultor. *Innovar*, 16(27), 73-90.

- Valverde, T. Z., Meave, J. A., Carabias, J., & Cano, Z. (2005). *Ecología y medio ambiente*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer (Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad N°92)*. Barcelona, España: CIES.
- Vivas, A. J. (2011), *Guía FlorVerde para la implementación de indicadores en cultivos de flores y ornamentales*. Bogotá, Colombia: Equilibrio Gráfico.



Apéndice A: Formato de Acuerdo de Confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y DE NO DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN RESERVADA CELEBRADO ENTRE LA ASOCOLFLORES Y XXXXXXXX

Entre los suscritos, a saber, por una parte, XXXXXXXX, mayor de edad, domiciliada en la ciudad de XXXXXXXX, identificada con cédula de ciudadanía No. XXXXXXXX de XXXXXXXX, en calidad de estudiante de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en adelante El ESTUDIANTE, y por la otra parte, XXXXXXXX, domiciliado en Bogotá, identificado con la cédula de ciudadanía No. XXXXXXXX de XXXXXXXX, en calidad de XXXXXXXX de ASOCOLFLORES, identificado con el NIT XXXXXXXX, hemos convenido celebrar el presente **Acuerdo de Confidencialidad y de no divulgación de información reservada** que se regirá por las siguientes

CLÁUSULAS:

CLÁUSULA PRIMERA: Se entiende por **INFORMACIÓN RESERVADA Y CONFIDENCIAL**, los documentos, procesos, productos, subproductos, componentes y todos los demás activos tangibles e intangibles con valor comercial, o sin él, pero que en alguna forma representen activos o valores intelectuales, que directa y/o indirectamente sean suministrados por **ASOCOLFLORES**.

CLÁUSULA SEGUNDA: El **ESTUDIANTE** se obliga a mantener estricta reserva y confidencialidad sobre la documentación e información que conozca, reciba o intercambie con ocasión de las actividades desarrolladas en virtud de su trabajo conjunto con **ASOCOLFLORES**. En consecuencia, acepta y declara:

- i. La obligación de reserva y confidencialidad consiste en abstenerse de usar, facilitar, divulgar o revelar sin causa justificada y sin consentimiento de **ASOCOLFLORES**, la información considerada reservada y confidencial.

- ii. Sólo utilizará la información reservada y confidencial con el propósito exclusivo de desarrollar la tesis para obtener el grado de magister de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- iii. No permitirá el acceso a la información reservada y confidencial ni divulgará de manera parcial, o total su contenido a ningún tercero, salvo en los casos en que sea necesario su divulgación con el propósito exclusivo de que trata el numeral anterior o por autorización de los funcionarios del nivel directivo de **ASOCOLFLORES**.
- iv. No utilizará para su beneficio o para beneficio de cualquier otra persona física o jurídica, pública o privada, la información reservada y confidencial objeto de este contrato.
- v. Adoptará las medidas de seguridad necesarias que garanticen la reserva, confidencialidad y no divulgación de la información reservada y confidencial objeto del presente contrato.

CLAUSULA TERCERA: Se excluye de los efectos de este acuerdo aquella información que:

- i. Expresamente le autoricen a divulgar los funcionarios del nivel directivo de **ASOCOLFLORES**.
- ii. Sea de dominio público o de carácter público conforme la normatividad vigente.

El presente **Acuerdo de Confidencialidad y de no divulgación de información reservada** estará vigente mientras subsista el desarrollo de la tesis para obtener el grado de magister de la Pontificia Universidad Católica del Perú y un (1) año más.

En constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de Bogotá D.C., el **XXXXXXX**.

XXXXXXX
Cargo
Asocolflores

XXXXXXX
Estudiante de MBA
Pontificia Universidad Católica del Perú

Visión y Estrategia

Estrategias para la Sustentabilidad

ESTADIO 1	CUMPLIMIENTO Y/0 TRATAMIENTO INICIAL	Sí	No
La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias.	1.1.1 La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 2	INICIATIVAS Y PRÁCTICAS	Sí	No
La empresa incluye en su planeamiento estratégico aspectos sociales y cuestiones ambientales, así como intereses de otros públicos no solo los de sus accionistas y clientes; y también considera - en ese plan - los estudios de impactos socioambientales que elabora, formulando estrategias de sustentabilidad que tienen como objetivo aumentar su eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir los impactos socio ambientales negativos.	1.2.1 La empresa incluye en su planeamiento estratégico aspectos sociales y cuestiones ambientales, así como intereses de otros públicos no solo los de sus accionistas y clientes; y también considera - en ese plan - los estudios de impactos socioambientales que elabora, formulando estrategias de sustentabilidad que tienen como objetivo aumentar su eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir los impactos socio ambientales negativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.2.2 La empresa realiza estudios de impacto socioambiental y los considera en su planeamiento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.2.3 Las estrategias de sustentabilidad de la empresa tienen como objetivo aumentar la eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir impactos socioambientales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 3	POLÍTICAS, PRODECIMIENTOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	Sí	No
La empresa posee e implementa políticas, procedimientos y sistemas de gestión; en primer lugar, al integrar la RSE/ Sustentabilidad en sus procesos decisorios tomándolos como elemento esencial de su estrategia; en segundo lugar al identificar los riesgos relacionados con los impactos socioambientales de corto y mediano plazo; en tercer lugar, al implementar procedimientos de gestión de esos riesgos y monitorearlos periódicamente; en cuarto	1.3.1 La empresa incluye RSE/ sustentabilidad como elemento esencial en su estrategia por medio de su integración en los procesos decisorios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.3.2 La empresa identifica riesgos estratégicos, financieros, regulatorios, reputacionales y operacionales relacionados a sus impactos socioambientales de corto y mediano plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.3.3 La empresa tiene procedimientos de gestión de esos riesgos que son monitoreados periódicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.3.4 La empresa identifica las oportunidades relacionadas a los impactos socioambientales de corto mediano y largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.3.5 La empresa tiene procedimientos de gestión de esas oportunidades que son monitoreadas periódicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 4	EFICIENCIA	Sí	No
La empresa, en un primer momento, incluyó aspectos socioambientales en las decisiones de financiamiento, inversiones u operación y en las proyecciones de valor. En un segundo momento, elaboró un planeamiento estratégico que contempló escenarios de largo plazo relacionados a las cuestiones socioambientales, identificando los impactos en su cadena de valor. En un tercer momento, identificados esos impactos, adopta procedimientos de gestión de impactos socioambientales en su cadena de valor.	1.4.1 Los aspectos socioambientales se incluyen en las decisiones de operación, inversiones o financiamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.4.2 Los aspectos socioambientales se incluyen en las proyecciones de valor económico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.4.3 La empresa considera escenarios de largo plazo relacionados a las cuestiones socioambientales en su planeamiento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.4.4 Identifica impactos socioambientales en su cadena de valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.4.5 Tiene procedimientos de gestión de impactos socioambientales en su cadena de valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTADIO 5	PROTAGONISMO	Sí	No
La empresa invierte en investigación y desarrollo para innovación en sustentabilidad y establece metas de generación de nuevos modelos de negocios, considerando potenciales cambios de mercado en relación al tratamiento de las cuestiones socioambientales.	1.5.1 La empresa invierte en investigación y desarrollo para la innovación en sustentabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1.5.2 La empresa genera nuevos modelos de negocios debido a potenciales cambios de mercado en razón a impactos socioambientales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa tiene una práctica que no está contemplada en estas cuestiones binarias y que justifica la selección del estadio? En caso positivo, describir:

La empresa no se identifica en ningún estadio.

Este indicador no tiene aplicación en la empresa. Justificar:

Nro. Indicador	Dimensión	Tema	Subtema	Indicador
1	Visión y Estrategia	Visión y Estrategia	Visión y Estrategia	Estrategias para la Sustentabilidad
2	Visión y Estrategia	Visión y Estrategia	Visión y Estrategia	Propuesta de Valor
4	Gobierno Corporativo y Gestión	Gobernabilidad Organizacional	Gobernabilidad	Código de Conducta
5	Gobierno Corporativo y Gestión	Gobernabilidad Organizacional	Gobernabilidad	Gobierno Corporativo * Empresas de Capital Cerrado * Empresas de Capital Abierto
7	Gobierno Corporativo y Gestión	Gobernabilidad Organizacional	Gobernabilidad	Participación de las Partes Interesadas
9	Gobierno Corporativo y Gestión	Gobernabilidad Organizacional	Rendición de Cuentas	Reportes de Sustentabilidad y Reportes Integrados
11	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Competencia Leal	Competencia Leal
12	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Prácticas Anticorrupción	Prácticas Anticorrupción
13	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Participación Política Responsable	Contribuciones a Campañas Políticas
15	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Sistemas de Gestión	Gestión Participativa
16	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Sistemas de Gestión	Sistema de Gestión Integrado
17	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Sistemas de Gestión	Sistemas de Gestión de Proveedores
18	Gobierno Corporativo y Gestión	Prácticas de Operación y Gestión	Sistemas de Gestión	Mapeo de los Impactos de Operación y Gestión de Riesgos
20	Social	Derechos Humanos	Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos	Monitoreo de los Impactos del Negocio en los Derechos Humanos
21	Social	Derechos Humanos	Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos	Trabajo Infantil en la Cadena de Proveedores
22	Social	Derechos Humanos	Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos	Trabajo Forzoso (o Análogo al Esclavo) en la Cadena de proveedores
23	Social	Derechos Humanos	Acciones Afirmativas	Promoción de la Diversidad y Equidad
24	Social	Prácticas Laborales	Relaciones Laborales	Relación con Empleados (Efectivos, Tercerizados, Temporarios a Tiempo Parcial)
25	Social	Prácticas Laborales	Relaciones Laborales	Relaciones con Sindicatos
26	Social	Prácticas Laborales	Desarrollo Humano, Beneficios y Entrenamiento	Remuneración y Beneficios
27	Social	Prácticas Laborales	Desarrollo Humano, Beneficios y Entrenamiento	Compromiso con el Desarrollo Profesional
28	Social	Prácticas Laborales	Desarrollo Humano, Beneficios y Entrenamiento	Comportamiento Frente a Desvinculaciones y Jubilación
29	Social	Prácticas Laborales	Salud y Seguridad en el Trabajo y Calidad de Vida	Salud y Seguridad de los Empleados
30	Social	Prácticas Laborales	Salud y Seguridad en el Trabajo y Calidad de Vida	Condiciones de Trabajo, Calidad de Vida y Jornada Laboral
31	Social	Cuestiones Relativas al Consumidor	Respecto al Derecho del Consumidor	Relacionamiento con el Consumidor
32	Social	Cuestiones Relativas al Consumidor	Respecto a los Derechos del Consumidor	Impacto Derivado del uso de Productos y Servicios
34	Social	Relación con la Comunidad y Participación en su Desarrollo	Gestión de Impactos en la Comunidad y su Desarrollo	Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad
35	Social	Relación con la Comunidad y Participación en su Desarrollo	Gestión de Impactos en la Comunidad y su Desarrollo	Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad y Gestión de Acciones Sociales.
37	Ambiental	Medio Ambiente	Cambios Climáticos	Acciones Relacionadas al Cambio Climático.
39	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Sistema de Gestión Ambiental
40	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Prevención de la Contaminación
41	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Uso Sustentable de los Recursos: Materiales
42	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Uso Sustentable de los Recursos: Agua
43	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Uso Sustentable de los Recursos: Energía
45	Ambiental	Medio Ambiente	Gestión y Monitoreo de los Impactos Sobre los Servicios Ecosistémicos y la Biodiversidad.	Educación y Conscientización Ambiental.
47	Ambiental	Medio Ambiente	Impactos Causados por el Consumo	Logística Reversa