

CAPÍTULO 2

GESTIÓN INTEGRAL: UNA VISIÓN HOLÍSTICA PARA LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS VENEZOLANA

Rebeca Sánchez
María Virginia Najul
Griselda Ferrara de Giner
Elizabeth Ortega

INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos venezolana constituye una fracción importante del producto industrial bruto no petrolero del país. Su importancia dentro de la estructura productiva nacional va más allá de lo económico. Factores tales como seguridad alimentaria y su incidencia en el desarrollo socioeconómico la convierten en un sector estratégico que requiere de un apoyo sostenido a través de la definición de políticas sectoriales específicas que ayuden a elevar el desempeño productivo de esta industria, así como la incorporación de estrategias de gestión empresarial que apunten su desarrollo sustentable.¹

Al momento de analizar el desempeño de la actividad industrial calificada como exitosa, cualquiera sea su rubro, se observa un proceso evolutivo en sus estrategias de gestión acompañado de un creciente conocimiento de las diferentes prácticas productivas, desarrollo de capacidades de aprendizaje tecnológico e incorporación de prácticas de gestión que considera aspectos diferentes a los estrictamente económicos, como son la protección del ambiente y la salud (Chavarría y Sepúlveda, 2001).

¹ La sostenibilidad es la clave para la creación de valor, es la forma de marcar la diferencia y de ayudar a mejorar la calidad de vida en el entorno de una organización. La sostenibilidad se desarrolla en tres espacios: económico, ambiental y social.

En este contexto, el propio sector productivo y las instituciones de apoyo (centros de investigación y desarrollo, asociaciones empresariales, entre otros) han desarrollado técnicas, herramientas y modelos de gestión que, aun cuando han demostrado su validez, no son fáciles de incorporar o implantar a menos que se comprenda e internalice su importancia, formas de articulación, así como las ventajas y oportunidades que ofrecen. Este parece ser el caso de la pequeña y mediana empresa agroalimentaria venezolana.

Como una contribución a mejorar lo planteado anteriormente, en este capítulo se pretende presentar una visión holística del concepto de gestión integral que ayude a encontrar caminos que faciliten la articulación de técnicas, herramientas y actividades que pueden ser utilizadas por empresas del sector agroalimentario independientemente de su nivel de organización, tamaño u origen del capital, para responder en forma responsable a su compromiso de entregar oportunamente a los consumidores productos inocuos y de mejor calidad, obtenidos bajo esquemas de producción eficientes y competitivos. Adicionalmente se busca mostrar que la incorporación de la gestión del conocimiento, así como políticas y acciones de responsabilidad social, al concepto convencional de gestión integral, tradicionalmente enfocado hacia la gestión de la calidad y el ambiente en el sector agroindustrial, puede significar mejoras sustanciales en su desempeño y una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen de la empresa.

Para lograr el objetivo propuesto, se inicia este capítulo con una revisión y análisis de los factores que han inducido a cambios y, en consecuencia, mejoras en el desempeño de la actividad productiva a nivel nacional e internacional. Ello permitió explorar formas de actuación de las empresas que las han conducido a posicionarse en el mercado, (*qué, con qué, cómo y para qué o quién, hacen*), y que a su vez han resultado en una producción sustentable y al servicio de la sociedad.

Apoyados en el concepto de producción segura, se identifican aspectos relacionados con los factores determinantes de la producción, lo que permitirá proponer una herramienta integradora de aquellas que dan soporte a la gestión de la calidad, seguridad y factores ambientales. Seguidamente se desarrollan algunos aspectos relacionados con la valoración del conocimiento e innovación tecnológica, así como los principios éticos y de responsabilidad social, cuya incorporación a los modelos de gestión empresarial ha constituido una oportunidad de mejora del desempeño y competitividad de las empresas en general y en particular de las agroalimentarias que así lo han realizado. Finalmente, y con base en lo anterior, se estructura un modelo conceptual que se espera contribuya a la comprensión de la propuesta objeto de esta presentación.

PRODUCCIÓN SEGURA: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL

El término «gestión integral» es relativamente reciente en su aplicación al desempeño empresarial. Anteriormente los sistemas de gestión eran divididos según las

áreas funcionales de la organización, tales como sistema de gestión financiera, sistema de gestión de la producción, sistema de gestión de la calidad y sistema de gestión ambiental, entre otros. Sin embargo, a la luz de los cambios que se suceden día a día, la tendencia apunta hacia la optimización; las empresas deben orientarse hacia una gestión donde todos los procesos formen parte de un mismo sistema, asegurando unos objetivos y metas organizacionales comunes.

Adicionalmente, en el escenario socioeconómico actual, donde los cambios ocurren a gran velocidad, el sector empresarial, especialmente el de la pequeña y mediana empresa, está obligado a fortalecerse, perfeccionarse y enfocarse en los requerimientos y desafíos impuestos por este entorno cambiante. En respuesta se generan en su interior nuevos aprendizajes, que se traducen en cambios de política y operaciones, buscando mejorar su presencia en los mercados internacionalizados. Ello implica, entre otros, que la empresa debe tener la capacidad de percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, así como controlar día a día las actividades de los actores, dentro y fuera de su sector (Palop y Vicente, 1999).

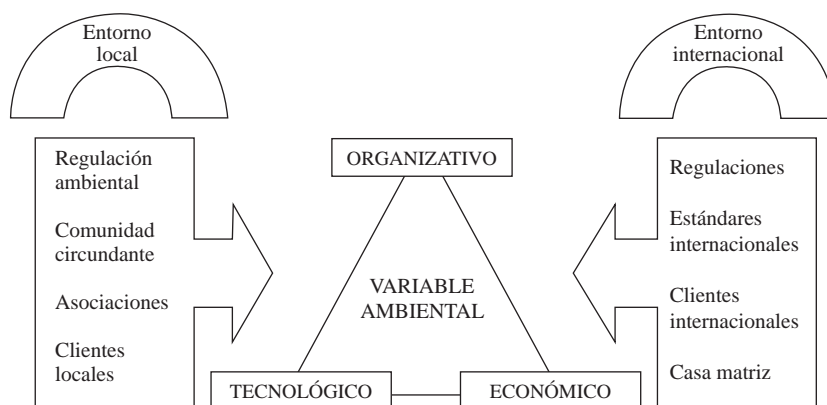
Al revisar los factores que han impulsado cambios significativos en las formas de actuación empresarial, se identifica que las firmas incrementan su competitividad cuando desarrollan procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una clara orientación a su entorno y a sus clientes. Por otra parte, entendida la competitividad como la capacidad de la organización para mantener permanentemente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado y la confianza del entorno, las empresas deben ser entidades dinámicas, flexibles e insertas en un entorno también dinámico y con exigencias crecientes (Chavarría y Sepúlveda, 2001; Iglesias, 2002).

Sin duda, uno de los factores que tuvo mayor influencia en la necesidad de buscar nuevas formas de concebir la actividad empresarial fue la inserción del concepto de desarrollo sostenible, entendido este como una forma de desarrollo que busca mantener o incrementar el bienestar humano y a la vez asegurar la equidad intrageneracional y la preservación de la reserva del capital total de la Tierra –natural, humano y creado por el hombre–. En este sentido, la industria manufacturera juega un papel primordial como transformadora de los recursos naturales a través de sus recursos humanos y tecnológicos, debiendo estar en el núcleo de cualquier estrategia de desarrollo sostenible (Cepal, 1999).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los modelos de gestión sufren una importante modificación: además de reconocer la importancia de la influencia del entorno local e internacional en la organización, el tema ambiental deja de ser visto como un componente más a gestionar, para convertirse en eje transversal de la actuación empresarial. Un ejemplo de ello es el modelo propuesto por Sánchez y otros (2001), mostrado en la figura 1, donde a partir de la concepción tradicional de la gestión empresarial, descrita básicamente en términos económicos, tecnológicos y organizacionales, concluyen en un modelo triangular, donde los vértices representan

los factores indicados que interactúan entre sí, afectados por las presiones del entorno local e internacional, e insertando la variable ambiental como eje transversal en todas sus actuaciones. Este modelo, que representa una primera versión de integración, fue posteriormente utilizado en el análisis de la industria química y petroquímica venezolana (Mercado y Testa, eds., 2001).

Figura 1
Inserción de la variable ambiental en la gestión empresarial



Fuente: tomado de Sánchez y otros, 2001.

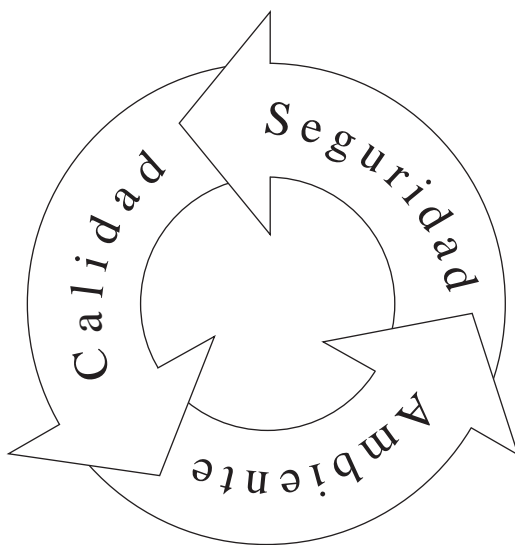
Aun cuando el modelo anterior parece abarcar todos los factores que influyen para lograr un desempeño aceptable en cualquier organización perteneciente al sector productivo, es necesario considerar las peculiaridades que representa el rubro al cual están dedicados, como por ejemplo las implicaciones asociadas al concepto de seguridad alimentaria, en el caso del sector agroalimentario.

Según la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 1996), «existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias». Ello implica el cumplimiento de las siguientes condiciones: a) una oferta y disponibilidad de alimentos adecuados; b) la estabilidad de la oferta sin fluctuaciones ni escasez en función de la estación del año; c) el acceso a los alimentos o la capacidad para adquirirlos, y d) la buena calidad e inocuidad de los alimentos.

Dadas estas características, para alcanzar niveles de competitividad, las empresas del sector agroalimentario deben incorporar estrategias de gestión orientadas

al aseguramiento de la calidad e inocuidad de sus productos.² No obstante diversos autores señalan que cualquier empresa que no gestione con carácter integral sus recursos puede quedar fuera del mercado a muy corto plazo, por lo cual se deben realizar esfuerzos para mejorar el proceso productivo, sobre la base del tratamiento integrado de aspectos tales como: calidad, prevención de riesgos laborales y medio ambiente (Portillo, 2002). Lo anterior implica que en términos de producción resulta imperativo incorporar estrategias de gestión que integren estos aspectos como se ilustra en la figura 2. El alcance de cada uno de ellos se discute a continuación.

Figura 2
Integración, calidad, prevención y medio ambiente



Entre los requisitos ineludibles para que la industria de alimentos desarrolle una genuina reconversión productiva se encuentran la incorporación de criterios y sistemas de aseguramiento de la calidad de sus productos, así como la inocuidad de los mismos, debiéndose fomentar la creación o adopción de normas y fortalecer los correspondientes sistemas de gestión. Ambos constituyen elementos decisivos de una estrategia de desarrollo que estimule el cumplimiento de los acuerdos internacionales y exigencias del mercado local, cada vez más exigente en aspectos de higiene y sanidad agropecuaria.

² Para el sector agroalimentario, el alcance del concepto tradicional de gestión integral abarca los asuntos ambientales así como calidad e inocuidad de sus productos.

Además de la atención a la calidad, toda empresa está en la obligación de atender los aspectos relacionados con el bienestar y seguridad de sus trabajadores, los cuales incluyen la evaluación global de las condiciones de trabajo, la respuesta ante las emergencias, la selección y uso de los equipos de protección personal, entre otros. Si bien las industrias del sector químico, minería y metalmecánico, por exigencias de la seguridad laboral se han visto en la necesidad de implantar sistemas de protección más tempranamente, la industria de alimentos contiene elementos de considerable riesgo, tales como equipos térmicos y mecánicos, así como el uso de sustancias químicas en las actividades de limpieza, que ameritan su consideración.

Igual que en los sistemas de certificación ISO³ en el área de calidad, la certificación en las áreas seguridad y medio ambiente ha significado un importante avance en el sector productivo en materia de prevención y cumplimiento de las exigencias provenientes de los mercados. El éxito de su implementación ha requerido de la voluntad y capacidad de gestión, así como de recursos económicos para su efectiva aplicación. Ejemplo de ello se refleja en el Acuerdo Marco para la Sustentabilidad Integral de la Pequeña Minería en Chile (Sonami, 2005).

Con respecto a la necesidad de atender los asuntos ambientales, conviene señalar que aun cuando el sector agroindustrial, a excepción de las curtiembres, suele considerarse de bajo impacto ambiental en términos de la toxicidad de sus descargas (ver cuadro 1) en comparación con otros sectores industriales, si se considera el volumen de efluentes y residuos que puede generar, los niveles de adecuación de estas descargas con respecto a los estándares establecidos en las normas y su ubicación con respecto a los cuerpos de agua superficiales, este sector puede adquirir una categoría tan importante como aquellos con mayor potencial de impacto ambiental (Chidiak y Murmis, 2003). De hecho, diversos organismos internacionales clasifican este sector en el tipo B, caracterizado como de impacto intermedio sobre la salud y el ambiente y responsable de aproximadamente el 50 por ciento de las descargas líquidas generadas en Venezuela (World Bank, 2005).

Las estrategias de protección al ambiente han evolucionado desde el desarrollo de tecnologías de tratamiento de descargas, impuesto fundamentalmente por políticas de regulación, pasando por tecnologías de remediación, hasta el uso de tecnologías limpias, basadas en el logro de mayor eficiencia de los procesos productivos.

³ Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés.

Cuadro 1
Orden jerárquico de sectores industriales seleccionados de acuerdo a la toxicidad de sus emisiones

Sector	Posición en el orden jerárquico
Fertilizantes y plaguicidas	1
Sustancias químicas industriales básicas	2
<i>Curtiembres</i>	3
Resinas sintéticas y fibras artificiales	4
Envases y cajas de papel y cartón	5
Productos de plástico	6
Textiles	7
Imprentas y editoriales	8
Ind. básicas de metales no ferrosos	9
Ind. básicas de hierro y acero	10
Productos de caucho	11
Pulpa de madera, papel y cartón	12
Artículos metálicos	13
Pinturas	18
Refinerías de petróleo	22
<i>Aceites y grasas</i>	37
<i>Productos lácteos</i>	48
<i>Envase y conservación de frutas y legumbres</i>	49
<i>Productos alimenticios diversos</i>	51
<i>Matanza y preparación de carne y aves</i>	71

Fuente: Chidiak y Murmis, 2003.

Para dar soporte a la gestión de los factores calidad-inocuidad, seguridad y ambiente se han desarrollado diversidad de técnicas y herramientas, las cuales se resumen en los cuadros 2, 3 y 4. Sin embargo, es oportuno señalar que las mismas han surgido en forma separada, lo que trae como consecuencia que su incorporación resulte onerosa y compleja, especialmente para las pequeñas y medianas organizaciones.

Cuadro 2

Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en las áreas calidad-inocuidad

Factor	Instrumento	Descripción
Gestión de la calidad-inocuidad	Buenas Prácticas	Constituyen los mecanismos de trabajo que deben acatarse en todas las etapas del proceso para la obtención de alimentos con el menor riesgo para la salud de los consumidores. Los mismos se plantean para las diferentes etapas de la cadena a fin de identificar y superar las situaciones que representan alguna posibilidad de que los alimentos carezcan de la calidad e inocuidad necesaria. Los más importantes son: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Higiénicas (BPH), Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y Buenas Prácticas de Transporte (BPT). En el caso venezolano se ha normado sobre las Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte y se trabaja en la revisión y estructuración de un documento sobre las «Directrices Venezolanas de Buenas Prácticas Agrícolas».
	Buenas Prácticas de Fabricación, Almacenamiento y Transporte	Establecen los principios básicos y las prácticas dirigidas a eliminar, prevenir o reducir a niveles aceptables los peligros para la inocuidad y salubridad que ocurren durante la elaboración, envasado, almacenamiento y transporte de los alimentos manufacturados para el consumo humano (GORV, 1996). Las Buenas Prácticas de Fabricación exigen a los fabricantes de alimentos el aseguramiento de la calidad higiénica, pudiéndose adoptar sistemas de control, además de mantener registros de fabricación y distribución, así como realizar actividades de almacenamiento y transporte que eviten la contaminación del alimento, proliferación de microorganismos indeseables y el deterioro o daño físico del envase del alimento.
	Buenas Prácticas Agrícolas	Comprenden las acciones orientadas a la mejora de los métodos convencionales de producción y manejo en el campo, haciendo hincapié en la prevención y control de los peligros para la inocuidad del producto, y reduciendo, a la vez, las repercusiones negativas de las prácticas de producción sobre el medio ambiente, la fauna, la flora y la salud de los trabajadores. La aplicación de BPA en la producción primaria se fundamenta en la identificación de peligros y la determinación de las prácticas más apropiadas para su prevención y control.
	Buenas Prácticas Higiénicas	Establecen los fundamentos para sistemas de limpieza y desinfección de todos aquellos elementos que tienen alguna relación con el producto comestible, sean estas personas, utensilios o estructuras.
	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC)	Enfoque sistémico de base científica que permite identificar riesgos específicos y medidas para su control, con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los riesgos y establecer sistemas de control que se orienten hacia la prevención, en lugar de basarse en el análisis del producto final (Codex Alimentarius, 2007).
	Normas ISO: • Serie ISO 9000: 2000 Gestión de la calidad • Norma ISO 22000: 2005 Gestión de la inocuidad	La norma de calidad de la Organización Internacional de Normalización, ISO 9000 por sus siglas en inglés, tuvo su origen en la primera norma de administración de la calidad BS 5750. La serie ISO 9000 es el primero y principal sistema global integrado para optimizar la eficacia de la calidad de una empresa u organización, al crear un marco para la mejora continua (Rothery, 1996). Más recientemente se publicó la Norma ISO 22000:2005: Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos - Requisito para cualquier organización en la cadena alimentaria, específica para el uso apropiado del sistema APPCC.
	Otros elementos de reglamentación: Registro sanitario	Acto administrativo por medio del cual el Ministerio del Poder Popular para la Salud concluye el procedimiento de estudio y evaluación técnica de los alimentos o de los materiales y envases destinados al contacto con ellos y procede a declararlos aptos para su consumo, inscripción en el Registro correspondiente y autorización para su libre venta en el caso de los primeros o declararlos aptos para su uso, en el segundo.

Cuadro 2 (continuación)

Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en las áreas calidad-inocuidad

Factor	Instrumento	Descripción
Gestión de la calidad-inocuidad	Permiso sanitario	Acto por el cual el Ministerio del Poder Popular para la Salud autoriza el funcionamiento de los establecimientos y vehículos para actividades relacionados con alimentos. Existen 5 categorías de acuerdo a la actividad a realizar: «Tipo I»: autoriza el funcionamiento de los establecimientos destinados a la producción o fabricación de alimentos para consumo humano. «Tipo II»: autoriza el funcionamiento de los establecimientos destinados a la preparación de alimentos a escala industrial para ser consumidos en el mismo local o, eventualmente, en sitios diferentes. «Tipo III»: autoriza el funcionamiento de los establecimientos destinados al almacenamiento o depósito de los alimentos. «Tipo IV»: autoriza el funcionamiento de los establecimientos destinados al expendio de alimentos, fijos o ambulantes, y «Tipo V»: autoriza el funcionamiento de los establecimientos destinados al transporte de alimentos.
	Etiquetado	Especificaciones sobre las características del alimento, las cuales deben presentarse según lo establecido en la Norma General para el Rotulado de los Alimentos, Covenin 2952:2001(1ª. Revisión). El contenido de la etiqueta debe caracterizarse por su veracidad y respaldo científico.
	Trazabilidad	La capacidad de rastrear las materias primas y productos terminados, desde su recepción hasta el primer punto de entrega. Abarca componentes tales como recepción, almacenaje, producción, empaque y despacho.

Cuadro 3

Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en el área seguridad industrial

Factor	Instrumento	Descripción
Gestión de los aspectos de higiene y seguridad industrial	Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)	Constituye el marco legal y regulatorio para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para promover el trabajo seguro y saludable, la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo social de los trabajadores. Específicamente establece las instituciones, normas, lineamientos de políticas, sanciones por incumplimiento y responsabilidades de todos los involucrados y desarrolla lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
	Normas OHSAS 18000 OHSAS 18001: 1999	El modelo OHSAS 18000 –por su denominación en inglés: «Occupational Health and Safety Assessment Series»– fue desarrollado como herramienta para facilitar la integración de los requisitos de seguridad y salud ocupacional a los requisitos de calidad (ISO 9000) y a los de administración ambiental (ISO 14000). Como resultado de los éxitos de su aplicación, surgió a nivel internacional la norma OHSAS 18000, donde se indican los requisitos que permiten a una organización controlar sus riesgos en salud ocupacional y seguridad. La norma OHSAS 18001:1999 es el referencial internacional para auditorías y certificación por tercera parte. Está basado en la ISO 14001 y en la BS 8800 (British Standard 8800). Aunque no establece criterios de desempeño, la guía contempla los requerimientos de un sistema de gestión para una organización orientada a controlar sus riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional, permitiéndole mejorar su desempeño en esta área.

Cuadro 3 (continuación)

Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en el área seguridad industrial

Factor	Instrumento	Descripción
Gestión de los aspectos de higiene y seguridad industrial	Normas OHSAS 18000 OHSAS 18001: 1999	Son normas de carácter voluntario y el organismo responsable de su certificación en el país es el Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (Fondonorma).
	HAZOP	La metodología de Análisis de Riesgos y Operabilidad de los Procesos –HAZOP por su denominación en inglés: «Hazard and Operability Studies»– consiste en un examen crítico y sistemático del diseño de una instalación industrial, con el objeto de identificar peligros potenciales y problemas operacionales, así como sus consecuencias en la instalación examinada. Para ello se aplican, de una manera sistemática, todas las combinaciones relevantes de palabras claves a la planta bajo estudio, en un esfuerzo por descubrir los principales problemas potenciales. El proceso se basa en el principio de que un equipo de trabajo realizará un análisis de riesgos e identificará más problemas que si este fuera realizado por individuos aisladamente y luego combinando resultados. La metodología HAZOP se apoya en el uso de técnicas tales como: «¿qué pasa si?», lista de chequeo, entre otras.
	FMEA	La metodología Modo de Falla y Análisis de Efectos –FMEA por su denominación en inglés: «Failure Mode and Effect Analysis»– es un procedimiento sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que estas ocurran, con el propósito de determinar su efecto sobre otros sub-items y sobre la función requerida del producto o proceso, de tal manera que puedan ser eliminadas o se pueda minimizar el riesgo asociado a las mismas. El FMEA identifica los modos de falla sencilla que pueden contribuir o ser la causa de un accidente; no se usa para identificar las combinaciones de fallas que pueden dejar de provocar un accidente, y generalmente no examina la falla de un operador. Un FMECA es un Análisis de Criticidad y Modos de Falla y sus Efectos y es semejante a un análisis FMEA, la diferencia lo marca la escala de riesgo (crítico) de cada modo de falla incluido en el análisis. Otras técnicas similares aplicables son: análisis de árbol de fallas, FTA, y análisis de árbol de sucesos, ETA.

Cuadro 4

Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en el área ambiental

Factor	Instrumento	Descripción
	Cuerpo normativo ambiental venezolano	Ley Orgánica del Ambiente, Ley de Aguas, Ley de Residuos y Desechos, Decreto 1.257, Decreto N° 883 (actualmente en revisión) y Decreto N° 2.635. Constituyen el marco legal y regulatorio venezolano en materia ambiental. Abarcan, entre otros, disposiciones y principios rectores para la gestión del ambiente en el país, disposiciones para la gestión integral de recursos específicos como es el caso de los recursos hídricos, así como disposiciones y procedimientos para proteger los componentes del medio físico natural y la salud de los ciudadanos.
	Normas ISO 14000	Grupo de normas de adscripción voluntaria promulgadas por la Organización Internacional de Normalización, que incorpora criterios de salvaguarda al ambiente a través del desarrollo de sistemas de gestión ambiental de carácter universal, aplicables a todos los sectores productivos y de servicios.

Cuadro 4 (continuación)
Herramientas y normativas orientadas al análisis y certificación en el área ambiental

Factor	Instrumento	Descripción
	Auditorías ambientales (AA)	Proceso de verificación sistemático y documentado de obtención y evaluación de evidencia, de la manera más objetiva posible, a fin de verificar si la información especificada cumple con los criterios de la auditoría.
	Principios de producción más limpia	Aplicación de técnicas o métodos orientados hacia la minimización de las descargas por la vía del mejor uso de los recursos, manejo adecuado de materias primas, uso de tecnologías limpias, prácticas preventivas para reducir pérdidas de producción, actividades de inspección y monitoreo permanente para la mejor planificación del mantenimiento preventivo, entre otros.
	Etiquetado ambiental (EA)	Distintivo que pueden portar los bienes o servicios que acatan ciertos criterios ambientales establecidos de antemano, y cuyo cumplimiento ha sido comprobado por una organización de tercera parte independiente e imparcial. Este instrumento persigue elevar niveles de rentabilidad de corto plazo. Más que obtener beneficios ambientales, permite a un producto adquirir un sello «verde» o «sello ecológico».
	Evaluación del ciclo de vida (ECV)	Herramienta integral de evaluación del impacto asociada a procesos, productos y actividades. Su objetivo es evaluar el impacto ambiental de la fabricación de productos, incluyendo el uso de materiales y energía, procesos de producción, medios de distribución, operaciones de reciclaje y tratamiento de desechos y residuos peligrosos (Cepal, 1999).

Fuente: cuadros 2, 3 y 4: elaboración propia.

La situación planteada obliga a la búsqueda de esquemas integradores que mejoren el desempeño de la industria de alimentos y faciliten el cumplimiento de los compromisos impuestos por los principios de seguridad alimentaria, así como las exigencias que en materia de seguridad y protección ambiental establecen las leyes venezolanas. Surge así el concepto de producción segura, según el cual la primera aproximación a la gestión integral se logra cuando la organización incorpora de manera concertada los aspectos relacionados con la eficiencia productiva, calidad-inocuidad, seguridad y ambiente. Es decir, aquellas organizaciones que se aboquen a lograr una producción segura en los términos señalados deberían mostrar un desempeño aceptable con respecto a los factores antes mencionados.

Si se acepta como válido el planteamiento anterior, lo conveniente sería contar con una herramienta o técnica cuya implantación apoye a la empresa en el logro de la seguridad microbiológica y toxicológica del producto, la seguridad de bienes y personas y la seguridad del proceso, en forma integrada y con el uso eficiente de los recursos de la organización. Este planteamiento supone que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, concentrarían sus esfuerzos en lograr la producción segura con el compromiso de avanzar, más adelante pero con mayor

facilidad, hacia la certificación de su gestión en los diferentes ámbitos de la gestión integral.⁴

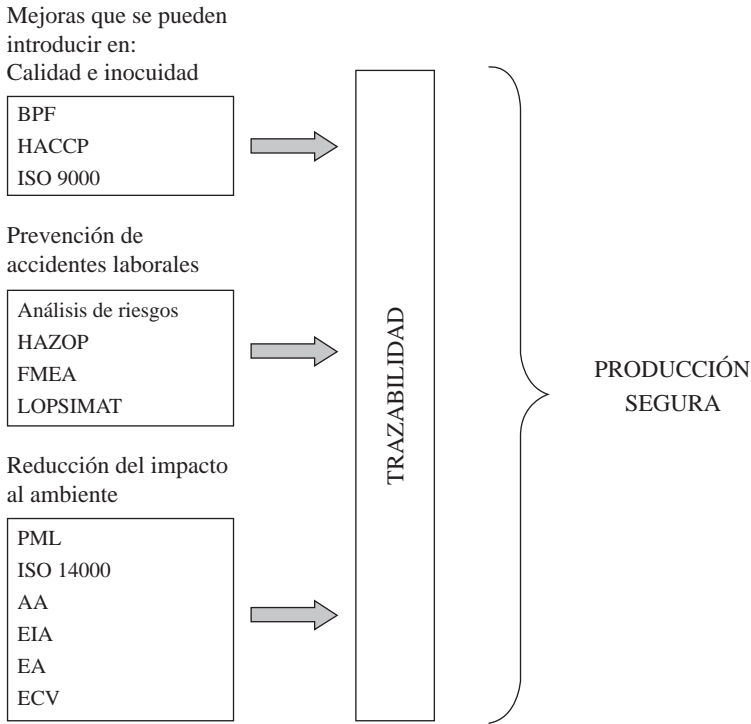
En términos de proponer la herramienta aplicable, nos apoyamos en el trabajo realizado por Lovera (2006), quien con el propósito de desarrollar un instrumento de verificación del logro de la producción segura en una planta para elaboración de leche de larga duración inspirado en el concepto de la *trazabilidad* identificó en las diferentes herramientas disponibles para el análisis y certificación en las áreas de calidad-inocuidad, seguridad y ambiente, factores, etapas y fases diferenciadas sólo en el énfasis de su objetivo. Efectivamente, el 74 por ciento de los puntos de control incluyen simultáneamente los tres aspectos considerados en el concepto de producción segura y en todos está presente la seguridad del proceso, lo que, entre otros, refuerza la necesidad de promover prácticas preventivas, observadas fundamentalmente en la Buenas Prácticas de Manufactura de carácter obligatorio en el caso venezolano.

Por otra parte, la información disponible sobre las estructuras organizativas de las empresas reconocidas como exitosas señala que existen elementos comunes entre ellas, como son la existencia de unidades formales dedicadas a la gestión de estos factores incorporados en el concepto ampliado de gestión integral, así como la incorporación de la trazabilidad como instrumento de seguimiento y control del producto. Esto último da indicios del fomento de la cultura de registro, seguimiento y control de la información generada en cada una de las áreas del proceso productivo.

Con base en todo lo expuesto hasta el momento se concluye que la producción segura contribuye a mejorar la competitividad de las empresas y la trazabilidad, una manera de abordar el seguimiento, registro y control de la calidad e inocuidad, seguridad industrial, seguridad del proceso e impacto ambiental, de manera integral y no de manera parcelada, destacando el ahorro en recursos y tiempos de aplicación. La figura 3 esquematiza esta idea.

⁴ Una vez que se pueda demostrar gestión exitosa de los factores involucrados en la producción segura, el paso hacia la certificación debe ser más sencillo.

Figura 3
Integración de las herramientas o instrumentos de gestión



Fuente: elaboración propia.

VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICOS: UNA OPORTUNIDAD DE INTEGRACIÓN

Para lograr una producción segura en los términos descritos es necesario que las empresas del sector agroalimentario desarrollen capacidades que les permitan gestionar eficientemente los aspectos organizacionales, tecnológicos y económicos, asegurando, entre otros, capacidad de respuesta ante los cambios que puedan resultar del surgimiento de nuevos conocimientos, en torno a factores relacionados con la inocuidad y calidad de sus productos, el impacto ambiental ocasionado por sus actividades u otras exigencias del mercado. Considerando además que requiere desenvolverse en un medio intensivo en conocimientos, altamente competitivo y donde cada vez resulta más importante explotar mercados globales.

Desarrollar tales capacidades implica, entre otros, incorporar el conocimiento como pieza clave del éxito de la empresa, lo cual puede lograrse promoviendo estrategias de gestión centradas en el aprendizaje, los flujos de información entre la

empresa y su entorno en tiempo real y paralelo, así como exaltando el conocimiento desarrollado en lo interno de la organización (OECD, 2003).

Con relación a los dos primeros aspectos, en el campo empresarial se ha introducido el concepto de *inteligencia para la acción*, definida como un proceso continuo de transformación de datos, información y conocimiento del entorno en un producto inteligente para la acción (*actionable intelligence*)⁵ que pretende, además de revisar el entorno con miras a obtener información sobre las oportunidades y amenazas que puedan existir para la organización, determinar qué información es la de mayor valor y por lo tanto es necesario obtener, qué medios utilizar, cómo transmitirla y sobre todo, cómo generar oportunamente un resultado incorporable a la toma de decisiones de la organización. También funciona como un sistema de alerta temprana que actúa como un radar, que ejerce un constante y amplio rastreo, que localiza y organiza colectivamente los esfuerzos individuales sobre acontecimientos que pueden ser relevantes para la empresa (Palop y Vicente, 1999).

El entorno al cual se hace referencia está conformado por el mercado, el sistema científico-técnico (universidades, centros de investigación), el sistema mediador (consultores, incubadoras, eventos industriales y comerciales, literatura disponible) y entes públicos (oficinas de patentes, organismos de regulación, promotores financieros).

En el marco de las actividades organizacionales, aparece la «inteligencia competitiva y tecnológica» (ICyT), entendida como el proceso enfocado a monitorear el ambiente competitivo y tecnológico de una organización (empresa, universidad, organismo), con la finalidad de que los ejecutivos (niveles altos y medios) tomen decisiones más acertadas, sobre todo las relacionadas con el mercado, innovación, diseño de productos e investigación y desarrollo (I+D), y con la implementación de tácticas que forman parte de las estrategias a largo plazo. La ICyT se lleva a cabo en organizaciones de todos los tamaños a través de un proceso continuo y sistemático que implica la recolección legal y ética de información, análisis con conclusiones relevantes, y la obtención y difusión controlada de resultados útiles (por ejemplo, las oportunidades y amenazas del entorno externo) para los procesos de planeación estratégica (SCIP, 2001).

De lo anterior se deduce que la inteligencia competitiva está orientada a comprender el mercado, identificar cuáles de las numerosas fuerzas presentes en el entorno son las de mayor importancia, y permitir un profundo entendimiento de las metas, objetivos y planes que persigue la organización. Por su parte, la inteligencia tecnológica se concentra en el seguimiento de las tecnologías, su evaluación y pronóstico, evaluación de competidores, vendedores, proveedores, y colaboradores, así como al seguimiento y análisis de tendencias de mercado, sociales, y reguladores, con impacto en las actividades científicas y tecnológicas.

Para llevar adelante las actividades de ICyT se hace necesario que las organizaciones cuenten con novedosos sistemas de gestión de la información que les permitan

⁵ Inteligencia accionable, con valor para la toma de decisiones.

transformar datos en un producto inteligente (conocimiento útil y con valor estratégico), y que brinden las condiciones necesarias para que exista un flujo continuo de conocimiento en toda la estructura organizativa.

Retornando a los factores que, de acuerdo a las tendencias observadas en el campo de la gestión empresarial, podrían contribuir al desarrollo de capacidades para mejorar el desempeño de las organizaciones, y estrechamente relacionado con lo anterior, nos encontramos con la necesidad que tiene la empresa de hoy de aprender a desarrollar su capital intelectual para conseguir ventajas sobre sus competidores. Entendido este capital como la suma y sinergia de todos los conocimientos que reúne la organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad (Escorsa y otros, 2001; Herring, 1992; Miller, 2002).

Se incorpora aquí un elemento adicional, pero no menos importante, como es la necesidad de situar a los profesionales de la empresa en particular y a todos sus integrantes en general, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización,⁶ como principal elemento de diferenciación en el mercado. Se reconoce la necesidad de lograr que las personas se interesen en invertir su talento en la organización, con mayor nivel de participación e implicación. Se trata de implantar sistemas de gestión del talento, lo cual va mucho más allá de promover la seguridad y bienestar del capital humano con el que cuenta la organización.

En síntesis, podríamos afirmar que de acuerdo a los planteamientos anteriores, un factor fundamental para que las empresas del sector agroindustrial⁷ avancen hacia un desempeño exitoso lo constituye la incorporación de estrategias dirigidas a valorar la importancia de la información y del conocimiento, promoviéndolo, estructurándolo y haciéndolo operativo o válido para la empresa. En otras palabras, facilitar el aprendizaje en la organización y valorar el aporte de las personas. Este concepto se ilustra en la figura 4.

Existe una estrecha relación entre la innovación tecnológica y la capacidad de la empresa para generar, capturar y valorar la información y el conocimiento.

En términos generales, la tecnología se define como el conocimiento que la empresa tiene sobre cierta área de la ciencia o ingeniería y que le permite obtener productos o servicios y comercializarlos,⁸ y la gestión tecnológica como la actividad organizacional mediante la cual se determina e implanta la tecnología para lograr objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad.

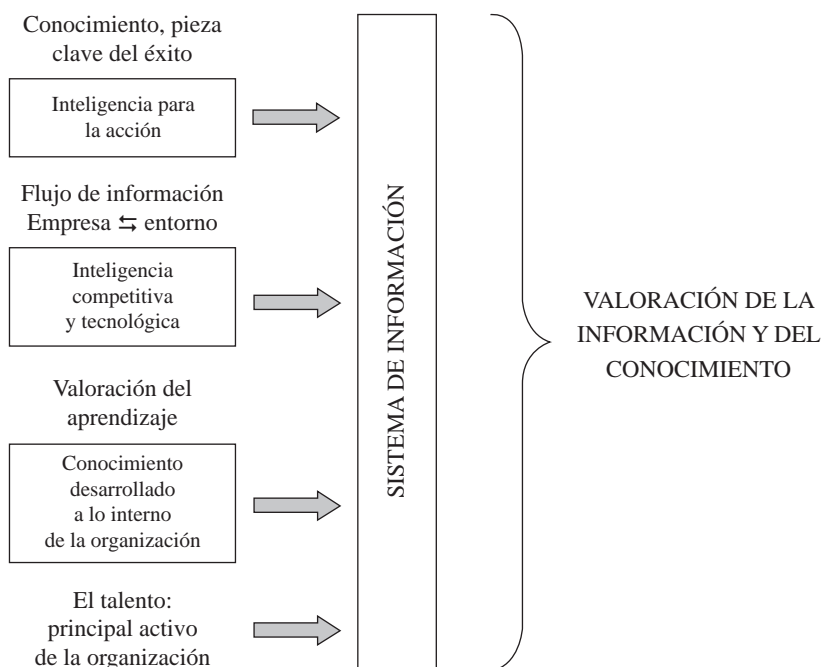
⁶ El conocimiento organizativo se considera «el recurso» por excelencia y con carácter estratégico. Algunas razones son: no comercializable, desarrollado y acumulado dentro de la empresa, surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo, es inmóvil y está vinculado a la empresa. El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización (De la Fuente, 2003).

⁷ El planteamiento se considera válido para cualquier organización, independientemente de su especialidad.

⁸ Concepto propuesto por Roussel y otros, 1991.

Figura 4

Integración de estrategias para la valoración de la información y del conocimiento



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente se reconoce que el éxito de la organización se relaciona en gran medida con el grado de asimilación y dominio de la tecnología en la cual se basa su negocio, que es el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella y depende en buena parte del nivel de formación del personal, de la importancia que se dé a la capacitación y entrenamiento, de la actitud de la gerencia hacia la aceptación de nuevas ideas, de los esquemas de comunicación que se usan en la empresa. En esencia la asimilación de la tecnología es un proceso de transferencia de conocimientos.

Freeman (1998) sostiene que en los últimos años se viene aceptando que la tecnología está dejando de ser considerada una variable externa, para convertirse en el resultado de las decisiones de las empresas que, utilizando los conocimientos científicos disponibles, invierten en actividades de I+D para conseguir desarrollar innovaciones comercializables en el mercado.

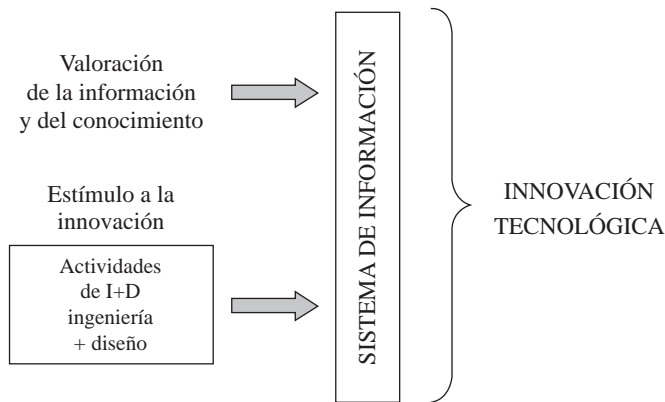
En consecuencia, no es posible desvincular el desempeño exitoso de las empresas y su capacidad para introducir el proceso innovador en sus estrategias de actuación, entendido como un proceso interactivo en el que la empresa, además de adquirir co-

nocimientos mediante su propia experiencia en las actividades de diseño, desarrollo, producción y comercialización, aprende constantemente de sus relaciones con diversas fuentes externas, entre las que se encuentran los proveedores, los consumidores y diversas instituciones tales como universidades, centros de investigación, consultores o las propias empresas competidoras (Freeman, 1998).

Las actividades de I+D y el diseño creativo son capital intangible, en la medida en que se utilizan para producir nuevos productos o procesos. Este capital intangible supone, a su vez, un incentivo para la inversión en capital físico, dado que la existencia de una nueva tecnología estimula la adquisición de nuevos equipos. La inversión, por su lado, estimula la realización de más I+D y aprendizaje creativo. De una manera similar, mejoras en la calidad del trabajo –conocimientos, habilidades y formación– son tanto una exigencia como un estímulo para el cambio tecnológico y constituyen, al mismo tiempo, otra forma de inversión: capital humano. Todo este proceso, con múltiples interacciones, se caracteriza por el papel de la tecnología, cuya contribución a la producción –en comparación con lo que sucede con la inversión en capital físico y humano– es más directa, tiene un efecto multiplicador: una «externalidad» que contribuye a que las tres piezas interactúen, estimulando la innovación y, en definitiva, la competitividad de las empresas y el crecimiento del negocio.

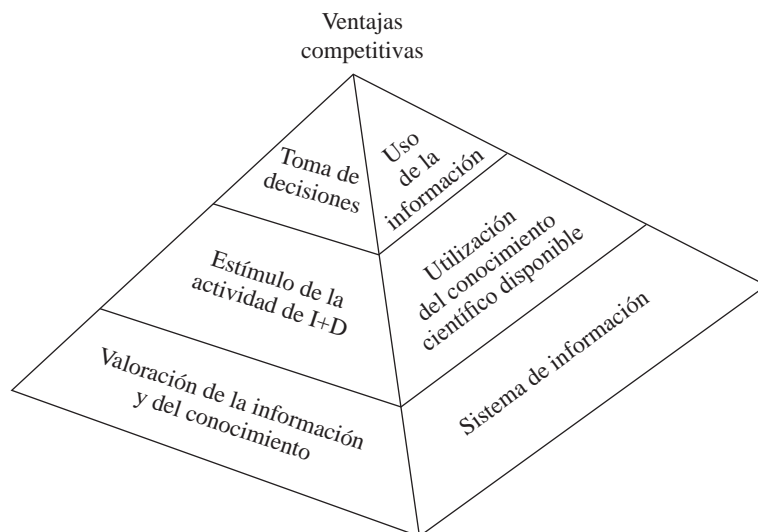
De lo anterior se desprende que para desarrollar capacidades de innovación tecnológica es necesario además de estimular la actividad propiamente dicha, incorporar la valoración de la información y del conocimiento como estrategia de gestión (ver figura 5). La incorporación de estos conceptos constituye una oportunidad para que las empresas del sector agroindustrial, en particular, y de cualquier otro en general, se consoliden como organizaciones innovadoras y en consecuencia mejoren su competitividad y sustentabilidad. Esta idea se ilustra en la figura 6.

Figura 5
Integración de estrategias para estimular la innovación tecnológica



Fuente: elaboración propia.

Figura 6
Integración de las actividades de valoración del conocimiento e innovación tecnológica para el logro de ventajas competitivas



Fuente: elaboración propia.

RESPONSABILIDAD SOCIAL, UN ELEMENTO DIFERENCIADOR

La responsabilidad social de la organización, conocida en el ámbito empresarial como responsabilidad social corporativa (RSC), se concibe como la respuesta que debe dar el sector productivo a una nueva actitud del público frente a la actividad empresarial, que se traduce en mayores exigencias para que las empresas operen según códigos y estándares de comportamiento responsable, asumiendo la responsabilidad de los impactos que generan, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través de buenas prácticas. Se parte del principio de que la economía global no solo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social de mayor alcance. A través de la RSC las empresas se conciencian del impacto de sus acciones y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad donde actúan y de la sociedad en su conjunto (Correa y otros, 2004).

En la medida en que las empresas se percatan de que la puesta en marcha de políticas y acciones de RSC contribuye a la creación de un mayor valor social de la empresa y constituye una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, lo que a su vez conduce a la reducción del riesgo de oposición pública a sus operaciones, conservación de los clientes y facilidad del ingreso a nuevos mercados

con mayores exigencias, la RSC se vuelve una forma de hacer negocios, más que una simple filantropía, que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Adicionalmente se convierte en un elemento que les permite diferenciarse de sus pares.

La necesidad de que las empresas tengan en cuenta criterios de ética y de responsabilidad social en sus actuaciones diarias parece estar ampliamente aceptada. La RSC debe tomar en cuenta todos los grupos de interés: tanto los dividendos y ganancias de los accionistas, como la satisfacción de los consumidores, transparencia fiscal frente a los poderes públicos y la sociedad, remuneración del personal y desarrollo de los recursos humanos (Núñez, 2003).

Se puede resumir que los factores que han contribuido a esta nueva forma de entender la actividad empresarial son, entre otros, las demandas sociales, que piden a las empresas que tengan en cuenta otros aspectos al valorar sus acciones; el impacto de las nuevas tecnologías, que provocan una mayor transparencia en la información; el debate en el mundo académico sobre la naturaleza y el fin de la empresa; las propuestas de los organismos internacionales y de la sociedad civil; la propia reflexión de la comunidad empresarial sobre su papel en el desarrollo de la sociedad (Fontrodona, 2005).

Un impulso importante a la incorporación de la RSC en la gestión integral de las empresas proviene de una iniciativa de las Naciones Unidas. En efecto, en la reunión del Foro Económico Mundial de Davos en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas propuso a los dirigentes empresariales que se sumaran a la iniciativa internacional Global Compact («Pacto Mundial») en cuyo marco las empresas colaborarían con las organizaciones de la ONU, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

El Pacto Mundial plantea tres planos de acción: derechos humanos, laborales y ambientales. El plano de los derechos humanos y laborales generalmente está sujeto al cumplimiento de estándares internacionalmente aceptados (Declaración Internacional de Derechos Humanos de Naciones Unidas, los cuatro principios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] y del Derecho del Trabajo, 1998).⁹ El plano ambiental se refiere específicamente a la responsabilidad que compete a las empresas sobre las externalidades que genera su actividad productiva. Este plano abarca: la administración de recursos naturales, control de la contaminación, manejo de desechos y el ciclo del producto. Adicionalmente la RSC incluye una ampliación de la cobertura del concepto que va más allá de la gestión de sus impactos ambientales: participación más activa de las empresas en problemas que se circunscriben a

⁹ Los cuatro principios laborales universalmente aceptados son: a) libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b) eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio; c) abolición efectiva del trabajo infantil, y d) eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

su entorno inmediato y que atañen a los empleados y a la comunidad en temas tales como salud y seguridad, saneamiento ambiental, acceso a agua potable, vivienda, alimentación y transporte, etc. Asimismo se estimula un rol empresarial más activo en problemas ambientales globales: cambio climático y deterioro de la biodiversidad (Núñez, 2003).

No se cuenta aún con una definición de la RSC totalmente aceptada a nivel internacional. No obstante, se presentan a continuación tres definiciones propuestas por organizaciones que provienen de Suiza, Inglaterra y Estados Unidos, respectivamente, y que representan la perspectiva del sector empresarial.

- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): «La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar su calidad de vida».
- Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF): «La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente».
- Business for Social Responsibility (BSR): «La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa» (Correa y otros, 2004).

Aunque estas definiciones no son estrictamente iguales, tienen elementos comunes como *la relevancia social de la empresa*, que va más allá de su mera función económica o filantrópica; *la gestión de efectos*, donde las empresas comprometidas con la sociedad deben identificar y asumir su responsabilidad sobre los efectos que genera su cadena de valor y *la consulta y comunicación con públicos interesados* con los que la empresa debe vincularse para determinar su relevancia social y la contribución que se espera de ella.

También se distingue una dimensión interna y una externa. La primera, donde las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio, entendida como la visión responsable de los intereses y preocupaciones de los afectados por los cambios y decisiones. La segunda se extiende hasta las comunidades locales incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, a otros interlocutores tales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y las ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y del medio ambiente.

Cuando se habla de RSC, de acuerdo con organizaciones como las citadas anteriormente (BSR, WBCSD y WBLF), existen varios temas claves que deben ser tomados en cuenta: ética, valores y principios de los negocios; derechos humanos, trabajo y

empleo; gobernabilidad corporativa; impactos sobre el medio ambiente; relaciones con proveedores; filantropía e inversión social; y transparencia y rendición de cuentas. Todos ellos deberían ser considerados por la empresa que aspire a ser socialmente responsable.

El cómo abordar la implementación de la RSC ha originado diversidad de guías, códigos de conducta, indicadores y procesos de planificación, provenientes de la discusión entre ONG, gobiernos, sector académico, sector empresarial y trabajadores. Se reconoce, sin embargo, que existen cuatro elementos básicos que cualquier empresa debe considerar para lograr una exitosa responsabilidad social:

- identificación de efectos sobre públicos interesados y consulta;
- incorporación en la visión, misión y valores;
- definición de políticas, procedimientos e indicadores;
- gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación.

Puesto que la ética en las empresas no puede verse como un simple añadido, sino que afecta su estrategia de gestión, tiene como condición necesaria para el éxito de su implantación el compromiso de la alta dirección. Por otra parte, necesita apoyarse en una cultura organizativa en la que el ejemplo y la demostración por vía de los hechos son imprescindibles para evitar un doble discurso entre lo que se hace día a día y lo que está plasmado en el papel.

La discusión sobre la responsabilidad social se mueve entre dos ámbitos: el debate conceptual y la fundamentación teórica, y la aplicación práctica. El mensaje que es preciso transmitir es, por tanto, que los temas de ética y de responsabilidad social tienen un cierto carácter intangible, pero que los intangibles pueden gestionarse. La ética y la responsabilidad social no pueden dejarse a la buena voluntad de las personas; pueden y deben gestionarse. Hay herramientas y procesos de gestión¹⁰ que permiten dotar a las empresas de medios para asegurarse de que los criterios sociales, medioambientales y éticos sean considerados en las decisiones diarias de sus empleados del mismo modo que lo son los aspectos económicos.

Una forma de dar a conocer la existencia de estas herramientas y evidenciar su implantación es presentar ejemplos de buenas prácticas de empresas que han trabajado en estos temas.

En Venezuela, experiencias exitosas tales como la reportada por Procter and Gamble de Venezuela resaltan el enfoque de sus actividades en un programa de bienestar

¹⁰ Estándares: son principios generales que reflejan los valores y objetivos de RSC, de carácter voluntario y no generan obligaciones, no requieren seguimiento y su alcance y profundidad varían según los temas (Principios Globales Sullivan; Principios de Negocios [Mesa Redonda de CAUX]; Guía para Empresas Multinacionales [OECD]; Principios Fundamentales y Derechos al Trabajo [OIT]; AA1000 y AA1000S-Accountability; Directrices Integradas para la Gestión de Sostenibilidad [SIGMA]). Códigos de conducta: ofrecen lineamientos más específicos para que las operaciones de las empresas cumplan con los principios de RSC (SA8000 [CEPAA]; Iniciativa del Comercio Ético; indicadores propuestos por la GRI [Global Reporting Initiative] para que las empresas puedan evaluar sus avances en materia de RSC) (Correa, y otros 2004).

integral de vanguardia orientado a su personal, que incluye desde gimnasio, masajes, exámenes médicos y asistencia nutricional dentro de la empresa, hasta comedor, ayuda psicológica y áreas deportivas para su personal. También manejan el concepto de «tiempo flexible», que permite, en función del cargo, trabajar un porcentaje del tiempo desde sus hogares. Corporaciones bancarias como Banesco han invertido hasta el 6 por ciento de sus utilidades en beneficios para sus trabajadores y familiares, brindan servicios de alimentación a muy bajo costo, se estimula la participación de género, poseen servicio de guardería, ofrecen cabida a personas con discapacidades, aparte de actividades recreativas y culturales. En el Banco de Venezuela, para ascender se premia la realización de módulos de conocimiento establecidos en un plan de estudios de acuerdo al cargo, poseen el proyecto *e-learning*, trabajan con un concepto de vida activa y saludable, el 59 por ciento de la plantilla está conformada por mujeres y ofrecen créditos a tasas blandas a los trabajadores, talleres vacacionales, pasantías, becas, entre otros beneficios.¹¹

Así como estas experiencias de responsabilidad social empresarial hacia lo interno, empresas como la antigua Electricidad de Caracas resaltaban entre sus logros, hacia lo externo, la oferta de instrumentos de pago tipo tarjeta recargable, compatible con cajeros automáticos, que le permitía a personas que no poseían cuentas bancarias pagar el servicio de manera fraccionada y hacer otros tipos de transferencia, lo que adicionalmente estimulaba al ahorro y una mejor administración del dinero.¹²

Otra experiencia relevante es el denominado Proyecto Alcatraz, financiado por la firma Ron Santa Teresa. Esta iniciativa ha permitido la recuperación de jóvenes con problemas de conducta en los valles de Aragua, mediante su incorporación a seis proyectos de inversión comunitaria. Nace de un atraco a un vigilante de la compañía y se ha convertido rápidamente en la iniciativa de inversión comunitaria «bandera» de la empresa. Al reclutarse, estos jóvenes son puestos a prueba durante tres meses, a través de trabajo intensivo de siembra, formación en valores, práctica de rugby y labor comunitaria. Al final de cada lapso se gradúa la promoción y el premio de cada graduado es trabajo formal con ingreso mensual o instrucción técnica en el Taller del Constructor Popular, que es otro de los seis proyectos de inversión comunitaria (González y Márquez, 2005).

A través de ese proyecto la empresa busca transformar a estos jóvenes en «líderes del cambio» a través del trabajo. Han logrado canalizar la energía de estos jóvenes hacia proyectos beneficiosos para la comunidad, disminuir dos importantes problemas: desempleo e inseguridad, realzar su autoestima, contribuir a la reducción del índice delictivo, mejorar las condiciones de vida de la zona y captar líderes de la comunidad con una nueva visión. Este estudio de caso en materia de inversión social empresarial

¹¹ Claudia Delgado Barrios, «Empresas cuidan el recurso más preciado: sus empleados», *El Nacional*, 9 de mayo de 2006.

¹² Carmen Victoria Méndez, «Conectados con la comunidad», *Tal Cual*, 22 de mayo de 2006.

ha sido seleccionado en diversos ámbitos como caso modelo y ha resultado ganador de varios premios nacionales e internacionales.

La norma internacional ISO 26000, publicada en 2010, agrega valor a las actividades realizadas hasta el momento en responsabilidad social (RS). Esta guía, diseñada para ser utilizada tanto en organizaciones empresariales como en el sector público, independientemente de su tamaño, en países desarrollados o en desarrollo, integra la experiencia internacional, reuniendo las mejores prácticas desarrolladas por las iniciativas de RS existentes. Aborda siete temas fundamentales, dentro de los cuales se establece una serie de directrices dirigidas a la RS: 1) gobernanza de la organización; 2) derechos humanos; 3) prácticas laborales; 4) medio ambiente; 5) prácticas justas de operación; 6) asuntos de consumidores y 7) participación activa y desarrollo de la comunidad. La norma ISO 26000 es una herramienta orientadora al momento de poner en práctica la responsabilidad social.

Para finalizar el análisis, es importante considerar que, en el caso de la industria de agroalimentos, el concepto de seguridad alimentaria incorpora un elemento condicionante a la responsabilidad social empresarial. En este contexto, las normas de calidad e inocuidad traspasan lo puramente técnico y sanitario y se convierten en un elemento adicional de responsabilidad social. La mayor concienciación de la opinión pública acerca de los peligros asociados a los alimentos, la preocupación por la amenaza para la salud pública que pueden suponer, y una menor confianza en la capacidad de los sistemas vigentes de suministro de alimentos son nuevos factores que han de tenerse en cuenta en la elaboración de la estrategia relativa a la cadena alimentaria.

UNA PROPUESTA DE MODELO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

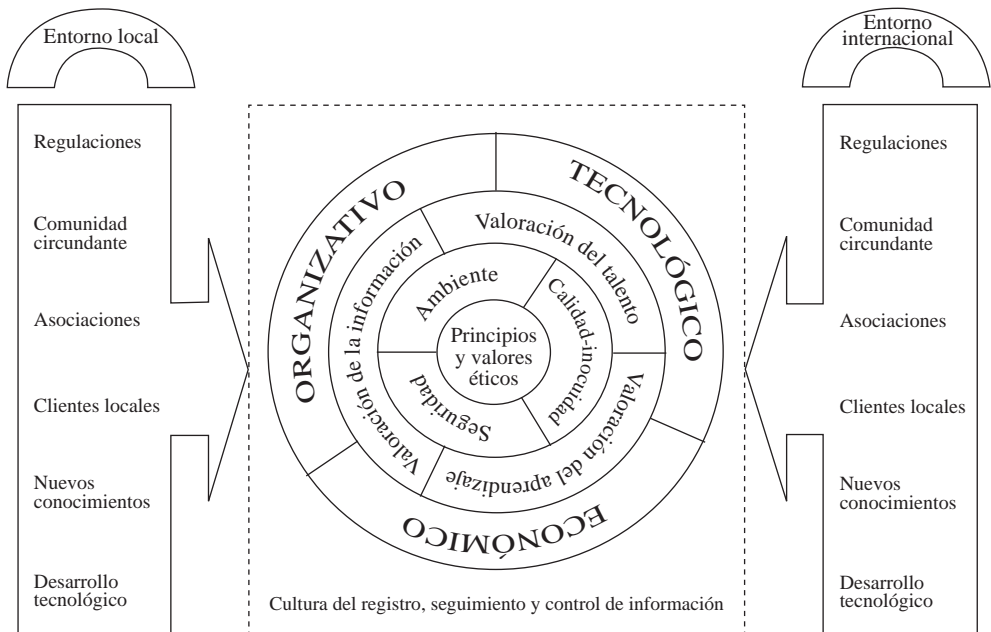
De lo discutido hasta este punto se desprende que, para alcanzar un desempeño exitoso y sustentable, la empresa requiere incorporar entre sus estrategias de gestión elementos que le permitan, además de incrementar su eficiencia productiva, diferenciarse de sus competidores para asegurar su permanencia en el mercado, ofreciendo responsable y oportunamente productos de calidad e inocuidad inobjetables, respetando valores éticos y mostrándose comprometida con sus trabajadores y con la sociedad en general, así como con la preservación del ambiente. Todo ello en el entendido de que la atención a factores tales como calidad, inocuidad, ambiente y seguridad industrial son compromisos ineludibles de la firma.

Alcanzar un desempeño con tales características requiere diseñar una estrategia que, sin olvidar la realidad de la organización y su entorno, facilite el avance hacia el logro de los estándares de competitividad señalados. Para ello se propone un modelo de gestión integral cuya implantación contribuya a consolidar las bases para lograr un desempeño exitoso, en su concepción más amplia.

El modelo propuesto, esquematizado en la figura 7, se aplica a una organización en proceso de formación o a una en proceso de revisión profunda de su actuación. El mismo se describe en los siguientes términos: la empresa, atendiendo a los valores éticos y de responsabilidad declarados en su política de gestión,¹³ estructura sus componentes organizativos, tecnológicos y económicos, interactuando entre sí y concentrados inicialmente hacia el logro de una producción segura, así como en la valoración del talento humano con el que cuenta, la información que se genera y el aprendizaje obtenido de su actuación empresarial.

Los factores calidad, inocuidad, ambiente, seguridad y responsabilidad social se conciben como aspectos incorporados a la cultura empresarial y a la organización, como una entidad dinámica sometida a las presiones del entorno local e internacional, donde además de influir los cambios en la normativa de obligatorio cumplimiento o de adscripción voluntaria, las exigencias de los consumidores y otras instancias vinculadas, también lo hacen el surgimiento de nuevos conocimientos y desarrollo tecnológico, tanto en el área de su especialidad como en otras relacionadas.

Figura 7
Modelo conceptual para la gestión integral en la agroindustria venezolana



Fuente: elaboración propia.

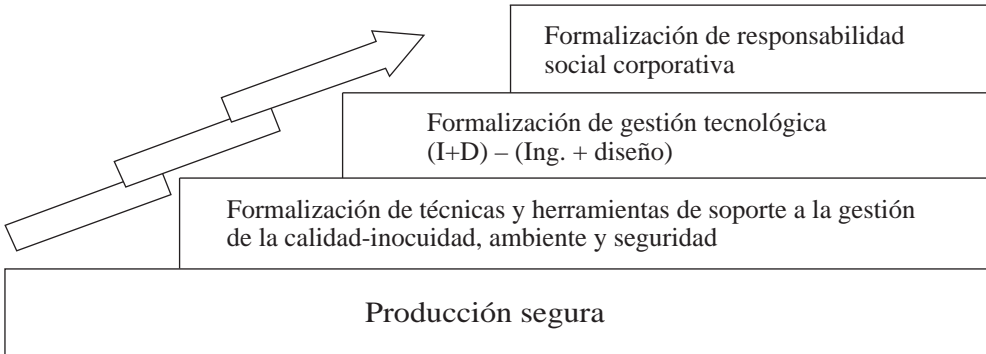
¹³ Cualquier decisión en materia de gestión debe responder a una declaración de política compartida por todos los integrantes de la organización.

En este concepto, la cultura del registro, seguimiento y evaluación de la información, generada tanto a lo interno como a lo externo de la firma, es de vital importancia, convirtiéndose en eje transversal en la actuación de la empresa.

A este nivel, la firma estaría en capacidad de mostrar su desempeño y el mismo debería ser exitoso, sin embargo, requiere su certificación. Para avanzar en este sentido se propone complementar el modelo con una jerarquización de objetivos, en términos de demostración e incluso certificación de su desempeño, como se ilustra en la figura 8.

Enfocarse en el logro de la producción segura constituye un paso firme para cumplir con las exigencias de las diferentes modalidades de certificación de cumplimiento de normas obligatorias y de adscripción voluntaria desarrolladas para el apoyo a la gestión de la calidad, inocuidad, ambiente y seguridad industrial. Esto puede facilitarse con un esfuerzo adicional de sistematización de la información y adecuación a las exigencias de las normas.

Figura 8
Jerarquización de objetivos en términos de certificación del desempeño



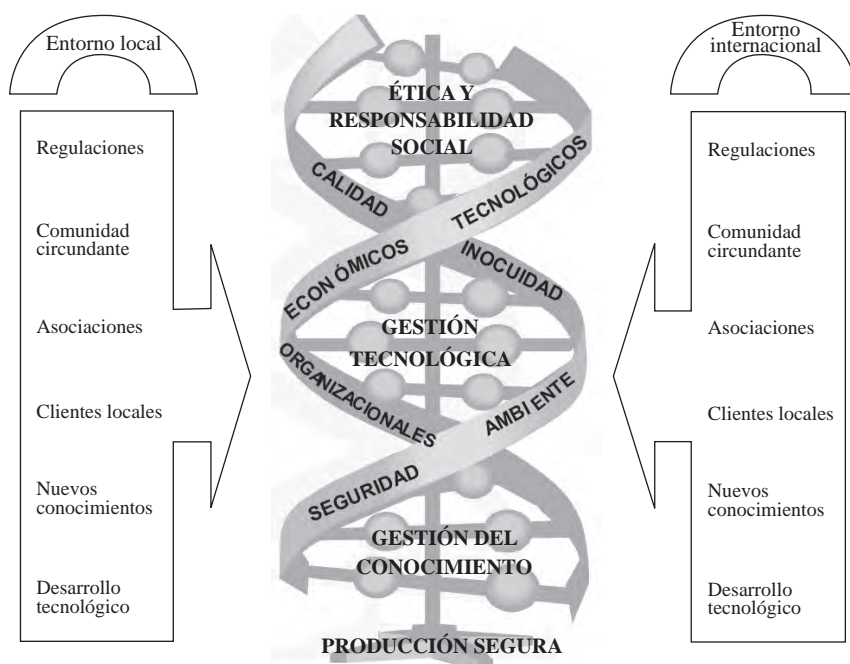
Fuente: elaboración propia.

Las actividades asociadas a la gestión tecnológica (investigación, desarrollo, ingeniería y diseño) y gestión del conocimiento, aun cuando se conciben incorporadas en la cultura de quienes tienen la responsabilidad de impulsar el desarrollo y crecimiento de la empresa, requieren de apoyo y fortalecimiento para su formalización, lo que apuntalará la generación de conocimientos y tecnología, útiles para el crecimiento integral y sustentable de la organización.

La actuación de la empresa, apegada a valores éticos y de responsabilidad social, debe asumirse en forma corporativa y reflejarse en acciones concretas, es decir, estableciendo directrices y lineamientos específicos que permitan verificarlos.

En la medida que se incorporen todos los factores que caracterizan la firma, sus oportunidades y fortalezas, así como sus debilidades y amenazas, el modelo se convierte en una especie de código genético de la organización que le proporciona identidad propia y caminos para evolucionar satisfactoriamente, según se ilustra en la figura 9.

Figura 9
Modelo propuesto de gestión integral



Fuente: elaboración propia.

COMENTARIOS FINALES

El análisis de los principales factores que han inducido cambios beneficiosos en el desempeño sustentable del sector empresarial permitió la construcción de un modelo conceptual y de adopción progresiva, donde se introduce el concepto de producción segura como paso fundamental para la posterior incorporación de elementos que refuercen la capacidad de respuesta ante los permanentes cambios en el entorno, así como prácticas empresariales basadas en valores éticos y en el respeto hacia a las comunidades internas y externas.

El modelo desarrollado, así como las estrategias para su implantación, representan una propuesta que puede servir de apoyo o referencia a la gestión empresarial, y las herramientas señaladas una manera para lograrla. Sin embargo, para la pequeña y mediana empresa podría significar una meta inalcanzable si no se facilitan mecanismos de cooperación entre ellas o con la gran empresa y el apoyo del Estado. En este aspecto, las asociaciones empresariales tienen un importante papel de capacitación e integración, valiéndose del conocimiento de las fortalezas y debilidades de sus asociados y buscando las oportunidades de crecimiento de manera conjunta.