

Manual de fases que deben contemplar las organizaciones para adoptar una gestión medioambiental

Manual of phases that organizations must consider
to adopt environmental management

Kuatia oñemohendaháicha mba'emba'épa oguerekova'erã hesa
renondépe opaite temimoĩmby omboheko rekávo gestión medioambiental

María Macarena Suárez Blanco

Universidad Católica del Uruguay

Nota de la autora:

Consultora Zahir, Piriápolis, Uruguay

contadoramacarena@gmail.com

Resumen

El *objetivo* de este artículo es poder demostrar los pasos que la empresa debe llevar a cabo para implementar un Manual de Gestión Medioambiental, compuesto por indicadores ambientales y sociales que se ajustan a las necesidades de sus públicos y a su estrategia corporativa y los mismos van a coadyuvar a las organizaciones al logro de los objetivos corporativos. Con este fin, nos proponemos estudiar bibliografía especializada en la temática, realizar una observación sistemática de los hechos y poder elaborar un manual a aplicar en las empresas que quieren incursionar en esta temática. Mediante este estudio se pretende comprender cómo la adopción de estas medidas y acciones podrá generar mejoras en los procesos de gestión, en un proceso de aprendizaje continuo y redundará en un mayor conocimiento del negocio. En conclusión, aplicar un Plan de Gestión Medioambiental y conocer la variación de los indicadores de la empresa, coadyuvará a las organizaciones a generar ventajas competitivas, replantearse las estrategias del negocio, innovar y ser sostenibles a lo largo del tiempo.

Palabras claves: sostenibilidad, comunicación organizacional, informes, información

Abstract

The objective of this article is to be able to demonstrate the steps that a company must carry out to implement an Environmental Management Manual, composed of environmental and social indicators that are adjusted to the needs of its audiences and its corporate strategy and their will to help organizations achieve corporate objectives. To this end, we propose to study a specialized bibliography on the subject,

to carry out a systematic observation of the facts and become capable of elaborating a manual and applying it to companies that want to venture into this subject. This study aims to understand how the adoption of these measures and actions can generate improvements in management processes, through a process of continuous learning and which will result in a greater knowledge of the business. In conclusion, applying an Environmental Management Plan and knowing the variations of the company's indicators will help organizations to generate competitive advantages, to rethink business strategies, to innovate and to be sustainable over time.

Keywords: sustainability, organizational communication, reports, information

Mombykypyre

Ko jehaipy rupive ojehechaukase mba'empa'épa oguerkova'erã hesa renondépe opaite empresa omboguata hañgua upe Manual de Gestión Medioambiental, oguerkóva mba'éichapa oñeha'ãkuua ambiente ha tetãyguakuérape ouporã rekávo, ha ojokupytyva umi omba'ejoguáva remikotevẽ rehe, ha oipytyvõtava umi temimoĩmbýpe ohupytyvo ohekáva. Romboguata rekávo, roñemoĩ rohesa'ỹjo opa mba'e ojehaiva'ekue ko mba'e rehe, rojesareko opa mba'e ojuhuvahína upe ñe'ẽrã rehegua, ha rombosako'ívo upe kuation umi empresa ombo'aposéva ambiente resãirã rehe. Ko jeporekapy rupive roñeha'ã oñeikũmbývo mba'éichapa oñemba'apóramo péicha ikatutaha umi negocio oñemongu'eporãve, okakuaa ha avei herakuaãporãve. Oñembyapu'a potávo, oije'ekuaa oñemboguatáramo upe Plan de Gestión Ambiental ha ojekuaáramo umi mba'e oguerukuaáva upe empresa-pe, oipytyvõta ichupe imbaretevévo ambue rovake, ojesarekojévo ijehe, oñembopyahu, ojepysopysove ha hekoveresãi katuívo.

Mba'empa'érepa oñeñe'ẽ: sostenibilidad, ñomomarandu temimoĩmbýpe, momarandu, marandu

Fecha de recepción: 27/04/2020

Fecha de aprobación: 27/08/2020

Introducción

La capacidad de generar información por parte de las empresas día a día se va incrementando volviéndose un recurso crítico, destacándose de forma significativa en el contexto de toma de decisiones (de Pablos , López, Martín-Romo , & Medina, 2019). La mera información que se presentaba hace algunas décadas, tales como, declaraciones juradas, estados financieros; ya no colman las expectativas de los grupos de interés. Éstos desean conocer más sobre la empresa, o sea, sus prácticas empresariales, transformaciones. Cada vez, estos cambios son más difundidos. Por tal razón, se ve la necesidad de presentar mayor información para poder colmar estas expectativas (Billene, 2006).

Si se evalúa la ecuación de que “*empresas = personas*”, se puede entender que una empresa es una organización que se crea con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de la sociedad, para ello va a requerir una serie de recursos económicos, físicos, humanos y materiales. El cliente cada vez más informado va a elegir sus opciones, y va a decidir comprar productos en una empresa más transparente frente a la competencia (Volpentesta, 2011). Las relaciones con la empresa por parte de los clientes, han tenido variaciones y, por ende, hay un cambio en el concepto de empresa. Muchas empresas, no ven el potencial de aplicar gestión empresarial, siendo, que la sostenibilidad debe estar presente en los objetivos y misiones de las empresas (Acuña, Figueroa, & Wilches, 2017).

Por tales razones realizar un complemento de los estados financieros es una necesidad que no se cuestiona. El mayor inconveniente en este sentido viene de la mano de la forma y el lugar de donde se captan estos datos y cómo se van a compilar todos ellos, para poder relevar esa información y que sea comprensible. Es de común conocimiento que estos datos surgen a diario, en los sistemas contables, en la operativa diaria, de la planificación, de los funcionarios. Muchos han sido descartados por no ser materiales para los estados contables, sin embargo, para otras funciones de la empresa son sumamente útiles e importantes. (Gayle, 1999)

El mercado es imperfecto, por ello, se puede entender que el beneficio particular de la empresa va a ser el resultado del beneficio colectivo, por tal razón necesitamos diferentes informes que puedan intentar cuantificar estos beneficios y por eso surgen lo que conocemos como “Balance Social” o “Informe de sostenibilidad” (Palacios & Coppa, 2015). La contabilidad como un mero análisis de números ha cambiado, ya no es suficiente conocer la situación patrimonial, el flujo de caja y los resultados de la operación para poder tomar decisiones (Chacón, 2007). Por eso, cualquier organización independientemente de su concepción, no queda indiferente a los impactos sociales que genera por el desarrollo de sus actividades, siendo responsable de las decisiones y transacciones.

El objetivo de este artículo es brindar fases que pueden perseguir las organizaciones para comenzar a realizar un plan o sistema de gestión ambiental dentro de sus actividades y poder adentrarse en esta temática tan relevante. La metodología del mismo es el estudio de bibliografía especializada en la temática, realizar una observación sistemática sobre los hechos. Lo que lleva a cuestionarse

como parte de pregunta de investigación *¿cómo las organizaciones pueden llevar un proceso de gestión ambiental de manera sencilla y paulatina?* Este artículo empieza abordando la problemática por medio con un marco teórico. La sección que continúa son los resultados abordados durante la investigación y finaliza con las conclusiones que apareja realizar un sistema de gestión medioambiental.

Marco teórico

Durante años la contabilidad ha sido definida como el *“lenguaje de los negocios”* (Buffett & Clark, 2009). Al día de hoy no es suficiente contar solo con ella, los sistemas clásicos de contabilidad no sirven para una toma de decisiones eficaz (Chacón, 2007). La información, por ende, se convierte en un elemento de poder para poder planificar, organizar, controlar y obtener ventajas competitivas frente a los competidores (Porter & Millar, 1986).

Los datos son la mínima unidad semántica, considerados como elementos primarios; *“En la comunicación se reciben datos en bruto de los entornos, y las personas los procesan en significados y resultados interpretativos...”* (Kreps, 1995). Desde la década de los 50's la información y comunicación han tenido un lugar fundamental en la gestión corporativa (Gutiérrez, 1999); sin embargo, hay datos que no son utilizados o pasan desapercibidos, a pesar que son relevantes para algunos agentes; contar con información es fundamental para conocer cómo la empresa va a hacer perdurable sus ventajas competitivas a lo largo del tiempo (Fiol, 1991). La información, se supone como una serie de datos, los cuales se complementan entre sí, para tener un significado, es requerida en los negocios para poder tomar decisiones e incrementar su valor a largo plazo (Edvinsson & Malone, 1999); será fundamental delimitar el funcionamiento del negocio a las necesidades del entorno (Amat, 2002). Por tales razones, se deberá adaptar su funcionamiento a nuevas actitudes (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007), también por medio de ella la empresa dará a conocer sus valores y atributos de marca al entorno y a los consumidores potenciales (Altamirano & Silva, 2018).

También; será fundamental para saber que acciones y actividades generan valor y cuáles no lo hacen; para discontinuarlas (Hicks, 1998), dado que éstas se llevan a cabo para determinados objetivos y para ello se debe usar recursos (que son escasos) (Sánchez, González, Poumián, & Castillol, 2013), por esa razón, hay que optimizar los mismos.

La identidad da respuesta a la pregunta de *¿qué somos?*, el corazón de la firma, es un elemento que no tiene sustancia física, pero, es fundamental para el desarrollo de la estrategia de la empresa (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006). La comunicación se visualiza en todas las dimensiones de la organización, ya sea, desde las operaciones propias de la mismas, transaccionales y estratégicas, como misión, visión, valores, y aquellos que respaldan el control y seguimiento de estas acciones (Kreps, 1995), para que ésta genere ventajas competitivas debe ser fiable, completa y estar en el momento oportuno (Pérez & Coutín, 2005). La imagen corporativa tampoco es tangible, sino un constructo en la memoria latente de los consumidores

que la idealizan e interpretan de acuerdo a su imaginación y recuerdos por medio de una serie de valores, atributos y visiones (Costa, 2009).

Sostenibilidad

La sostenibilidad de acuerdo a la Real Academia Española (2020) se define como una *“cualidad de sostenible”*, lo que el mismo organismo define como algo que *“puede mantenerse por sí mismo, como lo hace por ejemplo un desarrollo económico sin ayuda del exterior, ni merma de los recursos.”* Para definirla se puede apelar al interés inteligente, con resultados económicos, sociales y ecológicos, adoptando la denominación del *“triple básico”* (Porter, 2009), Para Cantarelli (s.f, citado por Volpentesta, 2011) es la búsqueda de nuevas metas a mediano y largo plazo, considerando aspectos económicos, normativas legales, la sociedad, comunidad y comunicación (Volpentesta, 2011), lo que supone que se debe considerar la rentabilidad, pero, evaluando que no haya una conducta socialmente inadecuada la cual perjudique a las comunidades y entorno donde la empresa opera (Porter, 2009), éstas estrategias han de ser perdurables a largo plazo, y ahondar en el triple enfoque que se mencionó anteriormente (Volpentesta, 2011). Realizar vertidos de desperdicios y sustancias nocivas al mar o al ambiente, debido a que denota un uso ineficiente de los recursos de la empresa; y para eliminar los daños se deben invertir recursos en actividades adicionales, las cuales no aportan valor al cliente, por eso se denominan como *“costos ocultos”*, es de menester ser proactivos desde la organización, para hacer una correcta gestión de recursos, denominada *“reducción en origen”* (Porter, 2009).

Los consumidores están cada vez más sensibilizados acerca de la relevancia que conlleva considerar al cuidado y gestión medioambiental dentro de las estrategias organizacionales, por lo que, deberán adaptarse a este nuevo mercado, presentando una oferta más ecológica (Molina, Azucena, & Mediano Serrano, 2002); éstos desean saber qué ocurrió en la operativa de la organización, para poder interiorizarse en la misma (Suárez, 2019), por eso, las empresas deben considerar las variables ambientales dentro de sus procesos decisorios (Díaz & Montserrat, 2002), visualizando a la organización de una forma holística (considerando las ventas, compra de insumos, descuentos y publicidad realizada y comunicaciones); alineándolo con las comunicaciones y generando ventajas competitivas (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993),

Manual de gestión medio-ambiental

La calidad debe estar inmersa en todos los sentidos, va de la mano, no solo con el precio, sino, con la satisfacción del cliente, que se ve en los comentarios que dará del producto o servicio que recibió, todos los aspectos de una operación son susceptibles de mejora.

Es fundamental hacer un énfasis en el proceso incesante de mejorar sin fin; *planificar-realizar - comprobar – actuar - retroalimentación*, en este sentido, se debe implementar un sistema de mejora continua.

La empresa a la hora de aplicar estrategias y acciones de gestión medio-ambiental debe estar dispuesta al cambio cultural, por eso, se debe establecer en todos los sentidos a través de la calidad total, participando un gran número de funcionarios y generando un diseño organizativo que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa.

El proceso no se puede terminar, es decir, que siempre se debe buscar la excelencia, por eso, no se debe dejar de analizar los resultados o establecer planes de acciones para mejorar el proceso, contando con el compromiso de todos los miembros que la componen, por medio, de un sistema de sugerencias y equipo de trabajo.

Los empleados de la empresa han de brindar ideas para mejorar los servicios, bienes y procesos con el afán de obtener una mejora en calidad, se puede llevar a cabo un buzón de sugerencias o un impreso; ellos son quienes están en contacto directo y continuo con los clientes, además, son a quienes la empresa debe fidelizar. La dirección de la empresa ha de fomentar a los funcionarios de la misma a que realicen sugerencias, por medio de incentivos monetarios y sociales. Mientras, que en la empresa ha de haber un coordinador de sugerencias y realizar un seguimiento de las mismas; se deben revisar de forma periódicas y los resultados deben anunciarse para generar más compromiso (Robbins & Judge , 2013)

La empresa ha de considerar las sugerencias: que podrán ser de 3 tipos *válidas aplicables, válidas no factibles de aplicación y no aplicables ni válidas*; se deben manejar correctamente y en caso de desestimarlas, si no son anónimas se debe notificar a los trabajadores junto a las razones por la que las mismas no fueron considerado. Debido, a que si no se toman en cuenta y no se comunica correctamente va a generar una fuerte desmotivación en los trabajadores y en un futuro no van a participar en la solución de problemas. En cuanto sean de utilidad, se debe brindar un reconocimiento al trabajador (tener preestablecidos de que manera y a medida de las elecciones de los trabajadores), no tienen por qué ser sólo económicas, pueden ser días libres, un premio como una cena, estadías en un establecimiento hotelero, unas vacaciones, un regalo, si es una decisión muy importante un ascenso en su puesto laboral, liderar el proyecto que recomendó, o alguna otra que puede generar motivación en los colaboradores.

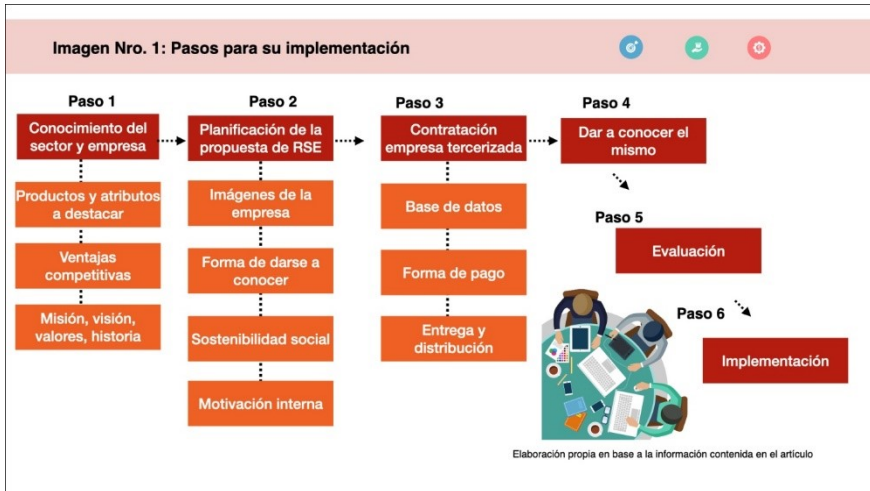
La resolución de problemas se puede visualizar de dos aspectos:

- Primeramente, como la corrección o mejora de los procesos de gestión medioambiental y de contaminación, es decir, correcciones en el fallo de acción de los mismos.
- Y, por otro lado, en la identificación de oportunidades de mejora en el sentido de la gestión de calidad, social y medioambiental.

Pasos para su elaboración (Ver Imagen Nro. 1)¹

¹ Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

Figura 1. Pasos para la implementación



Paso Nro. 1: Diagnóstico interno

Una vez que se hayan conocido los problemas de la empresa, se deben establecer equipos de trabajo; se va a realizar un diagnóstico de la situación; los motivos y causas que han provocado el problema.

Los directivos y personal de las áreas empresariales deben ser parte activa de este proceso, para poder intensificar y evaluar responsabilidades, y de esta manera, establecer políticas a seguir en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE); se debe lograr un diálogo con los *grupos de interés*, así se logra conocer sus percepciones y sentimientos con las políticas de la empresa.

En este sentido, se puede crear un Comité Ético dentro de la empresa (con personal de varios niveles jerárquicos y áreas), con el afán de poder lograr una mejor comunicación y más directa con los implicados.

Asimismo, mediante ese comité se comienza a ver las pautas para poder crear un código de ética de la empresa. Esta es la primera fase es crucial, dado que es en el momento en que la empresa va a demostrar que realmente se preocupa por el entorno.

Antes de que el Código de Ética salga a la luz y se comunique con los públicos externos, se debería volver a reunir a la comisión y ver si están todos de acuerdo o se debe cambiar algún artículo o norma de conducta, porque, puede ocurrir que mientras se iba desarrollando el mismo, surjan nuevas interrogantes o conflictos que no se tuvieron en cuenta o no se consideraran y que en el momento de comunicarlo se visualiza que es relevante agregarlos al código. No significa que el código va a contener cada acción o actividad explicitada y vaya a tener una respuesta, sino, que

va a contener las más importantes; porque, sino, se volverá muy extenso y terminará siendo poco aplicable.

Los lineamientos deben estar formulados dentro de un lenguaje claro, conciso, entendido por todos; pero, hay que brindarle especial énfasis a lo que se escribe y expresa como pauta a seguir, no debe de ser algo desenfocado de la realidad en que se desempeña la organización.

Por ejemplo, se puede señalar en los casos de contratación de familiares que si bien, se van a delimitar como espera la empresa que se actúe frente a estos, debe haber un sustento real y lógico sobre las contrataciones, y en este sentido deberá primar la aptitud y actitud del personal, más allá, del lazo de parentesco que los una, ya que, son las pautas de la empresa y es como ésta debe moverse, pero, la libertad de actuación tiene un precio concreto que es la responsabilidad de la empresa y las consecuencias que derivan de sus actividades y comportamientos.

Debe delimitar también las reglas de actuación que va a tener la empresa para sus *stakeholders* (*grupos de interés*), como ser, los compromisos que adquirieron frente a ellos, para guiar las actividades de los involucrados con la empresa. Si está correctamente delimitado y se cumple conforme los estándares va a dar un buen prestigio a la empresa, y mostrar el compromiso que presenta para adoptar un enfoque ético con la gestión. Como puede ocurrir con la religión o política que los lineamientos deben estar conforme a las disposiciones sociales, no se puede establecer un estándar que conlleve a un conflicto o que de dañe la imagen de la empresa, ya que es discriminatorio, hay que visualizar muy bien que aspectos se van a considerar y de que manera se hará, dado que hay normativa a seguir y respetar.

A su vez, se deben tomar en cuenta los diferentes conflictos de intereses que se pueden presentar dentro de la empresa y como se deberán resolver los mismos.

El Código va a tener un respaldo, como manuales de normas y políticas internos de la empresa, que todos van a seguir como sustento, como también, la agregación de diferentes códigos de empresas que pertenezcan al mismo rubro a saber: sectores dentro de la misma.

Luego de establecer las causas de estos problemas, el equipo va a trabajar en encontrar soluciones (por medio de diversas herramientas como ser *brainstorming* -tormenta de ideas-), va a arribar a varias posibles soluciones, de las cuales debe elegir, priorizando impacto y relevancia la que se considera mejor.

Cuando se vaya a implementar las mismas se deben sentar las bases, preparar la empresa, y llevar a cabo los planes para poder realizar la misma.

Lo importante en el diagnóstico es conocer todas las voces internas de la empresa y analizar los aspectos externos que pueden afectar a la empresa (este aspecto no siempre es posible, debido a que no son parte de la empresa y no visualizan las mismas metas, ni objetivos, sin embargo, si se puede conocer percepciones puede generar un importante *feedback*). Incluso, con esta información se puede hacer una tabla para conocer las variables, no obstante, es importante

conocer qué puede haber más problemáticas que surjan a medida que se hace el relevamiento en la empresa y eso, vuelva más complejo el análisis.

Para poder realizar este control se deben realizar una serie de acciones tales como:

- Identificar los indicadores y tópicos importantes para la materialización del mismo, estos pueden cambiar dependiendo de la esencia y el tipo de organización que se trate, éstos deben reflejar los impactos que se generaron en diferentes ámbitos como sociales, económicos y humanos.
- Dentro de los indicadores se van a presentar dos tipos: aquellos que son *primordiales o esenciales*, y aquellos, considerados *adicionales* que van a complementar la información brindada por los primeros, esto es a razón de que la complementación de los mismos va a brindar un mayor caudal de información, la cual se va a traducir y va a encauzar las decisiones de los diferentes *stakeholders* de la entidad.
- Seguir determinados principios generales, en este aspecto, no hay estándares unificados, por eso, se deben tomar ciertas orientaciones, para tener una base de elaboración, deberá presentar el desempeño que obtuvo la empresa en un concepto sumamente amplio de lo que es sustentabilidad.

Para dar comienzo al diagnóstico medioambiental de la empresa, se puede empezar a modo de ejemplo con la siguiente tabla (Ver Tabla Nro. 1)².

Tabla 1. *Diagnóstico de impacto ambiental*

Problemática	Regular	Bueno	Medio	Aceptable	Excelente
Contaminación de aguas					
Consumo de agua					
Gestión de residuos					
Cantidad de residuos					
Consumo de electricidad					
Cantidad de reclamos					
Uso de energías renovables					
Aplicación de plan de gestión medioambiental					

De estas variables, después de hacer el diagnóstico, se ha de conocer qué consumos hay, que porcentajes presenta los mismos y que problemáticas tiene la empresa (claramente pueden variar de una empresa a otra) y relacionarlas con una unidad de medida. Y por medio de estas saber si hay un progreso en esas variables, para ir analizándolo (Ver tabla Nro. 2).

² Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

Tabla 2. Valores impacto ambiental³

Problemática	Situación inicial	Mes 1	Variación %	Mes 2	Variación %
Vertido de agua contaminado (litros)					
Consumo de agua (litros)					
Gestión de residuos (kg)					
Consumo de electricidad (Kilowatt)					
Gestión de reclamos (cantidad)					
Uso de energías renovables (kilowatt, o % de energía utilizada por medios renovables)					
Aplicación de plan de gestión medioambiental (porcentaje)					

También se puede evaluar indicadores asociados a las personas de la comunidad local, que las posiblemente más afectadas si hay algún problema de gestión medioambiental. Es importante, tenerlos en cuenta durante todo el proceso y hacer un análisis frente a ellos, dado que será de gran utilidad para poder tomar medidas certeras y solucionar el problema; hay que destacar que el proceso debe ser sin interrupciones y continuado, dado, que si no se realiza de tal manera puede generar problemas dentro de la empresa, como con la sociedad y comunidades locales.

Paso Nro. 2: Elaboración

Con las bases establecidas, el diagnóstico realizado y la guía de ruta elaborada, contando con todo el personal en conocimiento de las acciones a realizar, se van a comenzar a evaluar los aspectos técnicos de cada una de las necesidades, y la forma en que se van a analizar los datos e interpretarlos.

Así, se puede conocer bien a los *stakeholders*, sus requerimientos, el aspecto medioambiental y poder elaborar así un plan que los acople.

Paso Nro. 3: Involucramiento

En esta fase se debe implicar a la dirección para lograr el compromiso de la empresa, pudiendo provocar respuestas; se debe tener en consideración la cultura empresarial para mantener un clima de tolerancia, la estructura de la organización para que todos se involucren, realizar un seguimiento y control y a la vez comunicarlo a todos.

El Comité Ético que se creó con anterioridad seguirá vigente en esta etapa, es fundamental que haya un consejero independiente experto en el campo de la RSE,

³ Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

e incluir, miembros de cada una de las áreas de la empresa que estén involucradas, sectores y grados, como también, si es posible incluir algún otro *stakeholder*.

En esta etapa se deberá realizar un seguimiento de los resultados del proceso, se puede hacer parte a la comunidad en este momento. Asimismo, se deben ver los impactos que generaron estas decisiones dentro de la empresa y hacia el exterior, en caso, de ser los esperados hay que seguir en esa línea, implementando nuevas sugerencias, en caso, de que de resultados negativos se deben hacer correcciones a tiempo a las desviaciones, sobretodo, si sigue habiendo quejas de la comunidad frente a la calidad del servicio.

Los controles se deben hacer de forma continua y progresiva, establecimiento una medición que sea consistente.

Paso Nro. 4: Dar a conocer el mismo

En esta etapa se debe dar a conocer le plan y las acciones que se hayan llevado a cabo en las fases anteriores, en materia de gestión medioambiental. Se debe generar un buen relacionamiento con los interlocutores externos y el entorno donde está inmersa la empresa, es fundamental en este aspecto que el personal se involucre y participe de forma activa, para el logro más efectivo de los objetivos. Se debe realizar un análisis de los beneficios que se presenta por el buen manejo de recursos ecológicos, lo que supone cuantificar los costos que tiene o que tendría la empresa por la mala gestión de los aspectos ecológicos.

Para poder cuantificarlos y conocer cuáles son los mismos, se puede realizar una tabla similar a la siguiente, con diversas variables y su impacto, para intentar visualizar los costos ocultos de la empresa (Ver Imagen Nro. 3)⁴.

Tabla 3. Costos ocultos

Egresos por no llevar un manejo Medioambiental	X	X-1	Variación
Egresos económicos por reparación de daños causados a la comunidad			
Egresos por limpieza de ríos y aguas contaminadas			
Egresos por la mala calidad del servicio			
Daño causado a la flora y fauna local			
Recursos desperdiciados			
Costos ocultos			
Pago de abogados y juicios por las demandas de la comunidad local			
Otros egresos			
TOTAL			

⁴ Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

No solo se deben cuantificar los aspectos negativos, también, es fundamental considerar los egresos que tiene la organización por hacer las cosas bien, es decir, por invertir en el futuro medioambiental y en una propuesta de valor más ecológica, para ello, se puede realizar una tabla similar a la siguiente (Ver Tabla Nro. 4: ingresos medioambientales), para conocer las variables, previsiones, alternativas, y resultado real. Con ello, como con la anterior, se podrá tener material para comparar un trimestre, semestre, año con otro, antes y después de aplicar las diferentes acciones y actitudes frente al medioambiente y a la comunidad.

Tabla 4. Ingresos medioambientales⁵

Ingresos Medioambientales	X	X-1	Variación	Alternativa	Previsión	Real
Servicios ecológicos						
Ingresos asociados a la mejora de la imagen externa de la empresa.						
Ingresos por mejora en la calidad del producto						
Ahorro de consumo de energía eléctrica, agua.						
Ahorro gracias al reciclaje						
Otros ingresos						
TOTAL						

No sólo se deben de considerar los ingresos, sino, también los egresos medioambientales, de la misma manera que se hace con los ingresos (Ver Tabla Nro. 5: Egresos medioambientales).⁶

Tabla 5. Egresos medioambientales

Costos medioambientales	X	X-1	Variación	Alternativa	Previsión	Real
Egresos por utilización de energías renovables.						
Costos derivados a la manipulación de los recursos						
Egresos por materiales ecológicos						
Costos por primas medioambientales						
Costos por mantenimiento y amortizaciones						
Otros costos						
TOTAL						

⁵ Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

⁶ Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

Margen Medioambiental

Es de importancia, hacer un *margen medioambiental* (ingresos por gestión medio ambientales menos los egresos por la gestión medio ambiental). Para poder calcular el beneficio global, será fundamental cuantificar la diferencia entre los costos medioambientales y los ingresos medioambientales.

Y comparar con los costos por una mala gestión en materia medioambiental, es de menester destacar que son estimaciones y puede ocurrir que los costos de la mala gestión ambiental no estén completamente previstos, dado, que puede haber muchos costos ocultos que vayan surgiendo a medida que la empresa desarrollé actividades en un futuro.

Se deben visualizar los ingresos medioambientales que la organización estima que genera, evaluando el costo de producción de los bienes y servicios sustentables.

Para hacer esta evaluación se puede calcular la ecuación que halla el cociente entre los ingresos por el uso de productos y materiales sostenibles y los costos asociados a esto.

A esta división se le resta una unidad para calcular el porcentaje de ganancia bruta que tiene la empresa por implementar estas medidas (ver Ecuación Nro. 1).

$$\text{Ecuación Nro. 1 : Margen de beneficio bruto ambiental} \\ = \left(\frac{\text{Ingresos gestión medioambiental}}{\text{Egresos gestión medioambiental}} \right) - 1$$

Además, de los costos directos también se deberá considerar un promedio estimado de los egresos que se tendrán en un futuro por los problemas ocasionados al ambiente y a la biodiversidad (denominados *costos ocultos*). Ya sea por las demandas, por los problemas del medioambiente, por el exceso de contaminación, de electricidad y agua (ver ecuación Nro. 2).

$$\text{Ecuación Nro 2: Margen de beneficio bruto} = \left(\frac{\text{ingresos totales}}{\text{Costos totales+costos ocultos}} \right) - 1$$

Si bien, al comenzar a implementar estos procesos no se pueden establecer estrategias completamente realizadas en una premisa social y medioambientalmente ecológica, es fundamental, considerar en las estrategias corporativas de forma paulatina estos conceptos, para lograr que se vayan instaurando en la empresa, ganando un mayor espacio para la reflexión y relevancia de los aspectos sostenibles dentro de la estrategia de la misma, y se vaya encaminado en una perspectiva de mejora continua.

Para ello es fundamental que todas las partes implicadas en la empresa y en la comunidad sean partícipes de ellos, pudiendo hacer reclamaciones y sugerencias.

Por medio de este *feedback* la empresa puede ir tomando nuevos indicadores y medidas que favorezcan la implementación y ejecución del Plan de Gestión Medioambiental.

Estos datos se podrán ir incrementando en el curso del tiempo, y en base a los resultados obtenidos por la ejecución del plan, está información será de gran ayuda para seguir agregando valor. No todos los datos, son de fácil dilucidación, sino,

que algunos de ellos se deben conseguir por diversos medios y canales de comunicación y copilar de una forma correcta para brindar los resultados esperados y ser entendibles para coadyuvar a la estrategia organizacional. Los datos se pueden recoger de los sistemas de información contable de la organización, de ellos se puede conocer qué vendió, que compró, los tributos que la empresa anticipó al Estado o tributos municipales, cuentas de electricidad, gastos de agua, vertidos, los salarios a sus empleados, gastos que realizó para con la comunidad donde está inmersa, compras de materia prima, materiales, viene de cambio, bienes de uso, donaciones, regalías, dividendos, etcétera. Si bien, estos datos no son difíciles de obtener, hay que realizar un procedimiento extra a la hora de recopilarlos.

Los mismos se pueden recoger por medio de sistemas de información donde la empresa puede acceder, pero, deberá ir un paso más allá y realizar modificaciones en la exposición de los mismos, descripciones de su composición, evaluar la variación que presenta. Y en base a ello tomar en cuenta acciones para mejorarlos.

Se debe considerar que a la hora de diseñar e implementar un indicador o una tabla con indicadores se deben considerar que cumplan con la *ecuación costo-beneficio*. Luego de ello se va a controlar y monitorear sus variables, así se obtienen resultados concretos. En base a la exposición de los mismos, se van a traducir a una unidad comparable y medible.

A pesar que siempre se puede presentar cierta subjetividad en los indicadores, por que hay transacciones y aspectos que no son mensurables de forma sencilla, como puede, ser la satisfacción del cliente con determinado producto, el clima laboral en la empresa, el impacto que sufre un río por vertedero, cambios en la composición de los suelos, entre varios más. Al intentar cuantificar los mismos, se podrán comparar por medio de valores numéricos que no contiene juicio del ejecutor.

Paso Nro. 5: Evaluación

Por medio de los indicadores realizados con anterioridad y sugerencias o quejas recibidas, se va a evaluar si el plan cumple con los objetivos que se plantearon en las primeras fases (sobre todo durante el diagnóstico e implementación del mismo), y en base a los mismos, se tomará decisiones si se desea realizar algún cambio o si es correcto ajustar esas actividades o si está encaminado de forma correcta el plan.

La evaluación va a ser continua a todo el desarrollo del plan o proyecto de cambio.

Paso Nro. 6: Implementación

Mediante esta fase, se buscará dar a conocer estas prácticas, como también, poder ampliarlas, se intentará crear un informe de sostenibilidad y comunicar las acciones tomadas por la empresa, en sus redes sociales, para que el público se sienta partícipe de las mismas.

A la vez, se evaluará la pertinencia de las actividades puntuales y de nuevas actividades y políticas que se puedan realizar. También se evaluará, si es *¿correcta la información?, ¿si los medios para obtenerla son fiables? ¿si es pertinente? ¿si es suficiente?*, etcétera, estudiando de esta manera los aspectos sociales, medioambientales y financieros.

Conclusiones

La continua búsqueda de la transparencia está ligada a una percepción de los diferentes individuos que se vinculan con cualquier organización; mediante, esta búsqueda se va a dar a conocer la operativas y acciones de la empresa, ya sea, internas como con la sociedad y comunidad donde está inmersa, con esta información se podrá conocer de forma objetiva si la empresa lleva a cabo un buen o un mal actuar de acuerdo a sus preceptos morales.

El mercado en los que operan la mayoría de las empresas es sumamente competitivo y está muy atomizado. Por eso, es fundamental contar con información y buscar reinventarse continuamente, para ser cada vez más responsable de sus acciones.

De la mano de ello se suma que los productos son sumamente homogéneos, por lo que, la decisión va a radicar en la diferenciación que presente la compañía frente a las demás, necesariamente tiene que buscar la manera de agregar valor a sus trabajadores, para potenciar el capital intelectual, con el medio ambiente, sus clientes, y accionistas.

Las empresas que dan curso al apoyo de causas sociales y ambientales, creando por medio de ello un círculo de virtuosismo, que se está reforzando continuamente creará ventajas competitivas frente a los clientes (Porter, 2009). Es este sentido poder aplicar un Plan de Gestión Medioambiental y dar a conocer la variación de los indicadores de la empresa, donde, se pueda evaluar su variación e impacto.

La sociedad cada vez tiene un peso mayor dentro del entorno económico y mucha de las tomas de decisiones de las empresas deben tener en cuenta que piensa y requiere los consumidores, dado, que su propuesta de valor se ha de ajustar a ellos.

Cada vez el cuidado del medio ambiente toma una repercusión más fuerte en los listados de acciones empresariales, lógicamente porque es un recurso finito y hay que cuidarlo.

Sin él las empresas no podrían subsistir en el tiempo y caerían al vacío. Por lo que, cuantificar el impacto que presentan sobre el mismo sirve para determinar dónde está la empresa y hacia dónde se está dirigiendo de cara al futuro. La empresa debe de ser capaz de ser sustentable en el tiempo, y, por tanto, debe cuidar el lugar que le brinda los recursos tan preciados y fundamentales tiene que bregar para que no haya tantas mermas, buscar fehacientemente reducir los impactos negativos para cambiar la pisada y que estos impactos se transforman en positivos, o que sean insignificantes.

Al poder realizarla las organizaciones van a generar relaciones más duraderas, prósperas y exitosas con sus consumidores, como también, comentarios positivos por parte de los mismos.

Por eso, es fundamental planificar eficazmente las propuestas de valor, y poder presentar tablas, notas y cuadros con información de calidad, para demostrar que estas prácticas contribuyen en los aspectos de la sostenibilidad. La confianza será el resultado de la experiencia y repetición de determinadas prácticas, como también, por medio de las recomendaciones a terceros de esta reputación.

El mercado es sumamente competitivo, los competidores están por doquier y los productos y servicios necesitan lograr un diferencial que apunte a la calidad integral además de satisfacer las necesidades y exigencias de un público informado.

La opinión pública al día de hoy tienen un protagonismo fundamental a la hora de la reputación y sobrevivencia de la empresa. Brindar información a terceros sobre los procesos y acciones que lleva a cabo la empresa y cómo impacta es fundamental para lograr transparencia, pero, también es útil para que la empresa logre una eficiencia en las operaciones y para determinar las actividades que se realizan para mejorar el impacto en el medio ambiente, como también, mejorar la economía de la empresa.

Referencias

- Acuña, N., Figueroa, L., & Wilches, M. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(1), 143-153.
- Altamirano, M., & Silva, J. (2018). Capítulo 2. La importancia del personal branding para la competitividad laboral. En *Innovación y competitividad de negocios, perspectivas para el desarrollo económico*. Zona Centro Guadalajara. Jalisco, México: Ediciones.
- Amat, J. (2002). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
- Billene, R. (2006). *Contabilidad "integrada" para Pymes y Estudios Contables*. Buenos Aires: La Ley
- Buffett, M., & Clark, D. (2009). *Warren Buffett y la interpretación de estados financieros: Invertir en empresas con ventaja competitiva*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad contable faces*, 10(15), 29-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/257/25701504/>.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- De Pablos, C., López, J., Martín-Romo, S., & Medina, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa* (Vol. 4ta). España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Díaz, L., & Montserrat, M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de Economía*, 11(2), 1-25.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
- Gayle, R. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, M. (1999). Teoría matemática de la comunicación y teoría semántica de la información. *Teorema*, XVIII/2, 77-100 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4254150.pdf> .
- Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en actividades*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. EEUU: Addison- Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, 7 (1), 65-83.

- Molina, V., Azucena, M., & Mediano Serrano, L. (2002). Propuestas para una segmentación estratégica del mercado ecológico. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 11-30
- Palacios, C., & Coppa, C. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 233-259.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6), Recuperado el 21 de septiembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielophp?script=sci_arttext&pi-d=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Porter, M., & Millar, V. (1986). How information gives you competitive advantage . Existe traducción al castellano: “Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información”. . *Harvard Business Review*.
- Real Academia Española. (26 de 04 de 2020). *Definición de Sostenible*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=sostenible>
- Robbins, S., & Judge , A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, A. M., González, J. M. Á., Poumián, M. L. P., & Castillo, R. D. J. C. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en chiapas, méxico. *Revista mexicana de agronegocios*, 33(1345-2016-104363). ISO 690
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Madrid, España: Ediciones Granica S.A.
- Suárez, M. M. (2019). Análisis de eficiencia y reportes integrados en clave comunicacional. *RIGC*, 17(33), 2-15.
- Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. “Visión, misión, estrategia y políticas de la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.