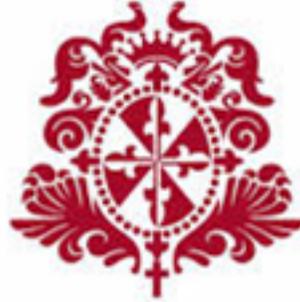


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
SOSTENIBILIDAD EN ALPINA S.A.**

TRABAJO DE GRADO

**MARÍA ALEJANDRA ACOSTA RUBIO
ADRIANA ELISA FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
SOSTENIBILIDAD EN ALPINA S.A.**

TRABAJO DE GRADO

**MARÍA ALEJANDRA ACOSTA RUBIO
ADRIANA ELISA FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

**TUTOR
RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

“El presente artículo compromete única y exclusivamente las opiniones de sus autores, basadas en su investigación, análisis e interpretación independientes y de ninguna manera expresa ni transmite la opinión, análisis o revisión de parte de Alpina Productos Alimenticios S.A.”

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.2 Planteamiento del problema y justificación	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 General	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Responsabilidad Social Empresarial	7
2.2 Sostenibilidad	7
2.3 Estructura organizacional	8
2.4 División, departamentalización y coordinación del trabajo	8
2.5 Estándares internacionales	9
2.5.1 The Global Reporting Initiative (GRI).....	9
2.5.2 The Dow Jones Sustainability Index	10
2.5.3 FTSE Group	10
2.5.4 Sustainalytics.....	10
2.5.5 Pacto Global de las Naciones Unidas.....	11
3. MARCO METODOLÓGICO	12
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
4.1 Alpina y su alineación con la Sostenibilidad	13
4.2 Evolución del área	17
4.3 Plataforma estratégica	21
4.4 División del trabajo	23

4.5 Coordinación del trabajo	27
5. CONCLUSIONES	31
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

LISTAS ESPECIALES

Tabla 1 <i>Principios del Pacto Global</i>	11
Tabla 2 <i>Proyectos en desarrollo 2014/2015</i>	14
Tabla 3 <i>Avances y logros internos</i>	15
Tabla 4 <i>Premios y reconocimientos en términos de Sostenibilidad</i>	16
Tabla 5 <i>Desafíos de Alpina en términos de Sostenibilidad</i>	18
Tabla 6 <i>Evolución de los desafíos</i>	20
Tabla 7 <i>Certificaciones de las plantas de Alpina</i>	29
Figura 1. Grupos de interés.....	14
Figura 2. Pilares de la Sostenibilidad para Alpina 2015.....	21
Figura 3. Organigrama del área de Sostenibilidad.....	24
Figura 4. Procesos del área de Sostenibilidad.....	27

GLOSARIO

Asuntos materiales: Son aquellos temas lo suficientemente importantes que reflejan los impactos económicos, sociales y ambientales que sean significativos para la organización; así mismo, que puedan influir sustancialmente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés (Global Reporting Initiative, 2013).

Entrevista semi-estructurada: Entrevista que está compuesta de preguntas abiertas formuladas en un orden determinado para dar la posibilidad de recibir más variedad en la respuesta.

Estrategia: Plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio.

Fuentes secundarias: Contiene información organizada y elaborada, producto de la reorganización y análisis de documentos primarios.

Grupos de interés: Entidades o individuos a los que pueden afectar de una manera importante las actividades, productos o servicios de la organización; así mismo, éstos pueden afectar la capacidad de la organización en el desarrollo de sus estrategias y objetivos (Global Reporting Initiative, 2013).

Informe de Sostenibilidad: Permite a las organizaciones tener en cuenta sus impactos en temas de Sostenibilidad, esto permite que las empresas sean más transparentes acerca de los riesgos y las oportunidades que enfrentan. (GRI, 2015).

Propósito superior: Hace referencia a la misión de Alpina.

Relacionamiento: Relación. Conexión o correspondencia de una cosa con otra.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es describir la operación del área de Sostenibilidad de Alpina S.A. en Colombia, como parte de un proyecto de investigación que permita entender el funcionamiento de dicha área. Los métodos de recolección de información utilizados fueron la entrevista semiestructurada y la consulta de fuentes secundarias.

Para lograr el objetivo, se definieron indicadores agrupados en cuatro variables así: Evolución del área, Plataforma estratégica, División del trabajo y Coordinación del trabajo. La información recolectada se codificó y clasificó de acuerdo a las variables de análisis.

Los resultados exponen que el área de Sostenibilidad actúa de manera transversal en la organización y está integrada a la estrategia del negocio, siendo parte fundamental en las decisiones y los proyectos de las distintas áreas de la compañía.

Palabras clave

Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Estructura Organizacional, División del trabajo y Coordinación del trabajo.

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the operation of the Sustainability area of Alpina S.A. in Colombia, as part of a research project to understand the operation of the area. The methods of data collection were semi-structured interviews and the collection through secondary sources.

In order to achieve the objective, indicators grouped into four variables were defined: Area Evolution, Strategic Platform, Work Division and Work Coordination. The collected information was codified and then classified according to the analysis variables.

The results state that the Sustainability Area operates transversally in the organization and is integrated into the business strategy, being a fundamental part in decisions and projects in different areas of the company.

Keywords

Sustainability, Corporate Social Responsibility, Organizational Structure, Work Division and Work Coordination.

1. INTRODUCCIÓN

1.2 Planteamiento del problema y justificación

Debido a los problemas que se presentan en algunos países, como lo son, el desmejoramiento de la calidad de vida en la sociedad, el continuo aumento del desempleo, el trabajo infantil, la desnutrición y la obesidad, entre otros, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Sostenibilidad hoy en día se presentan como una una forma de contribuir a un sano y buen desarrollo de la sociedad y de las mismas empresas. Las empresas deben tener en consideración las necesidades y requerimientos de la sociedad para el desarrollo de sus actividades y asimilar este tipo de acciones de manera ética y positiva.

El éxito de las empresas depende de la buena incorporación y desarrollo de líderes y gerentes que aporten sus habilidades y conocimientos para la creación de estrategias que cumplan y comprendan las necesidades de la sociedad; su propósito debe ser la creación del valor compartido, no sólo por los beneficios que se obtendrán, sino por la innovación y crecimiento de la productividad en el mundo de los negocios (Porter & Kramer , 2011).

En la actualidad son escasas las investigaciones que expliquen el funcionamiento del área de Sostenibilidad en las empresas, esto no permite que la sociedad tenga conocimiento de los procesos internos y de las dinámicas de dicha área, así mismo, evita que las empresas que quieran implementar esta herramienta no tengan un pleno conocimiento de cómo desarrollarla, por otra parte, existen paradigmas que pueden hacer que las empresas se encuentren atrapadas en un concepto erróneo sobre este tema.

Alpina lleva a cabo una estrategia de Sostenibilidad con la colaboración de grupos de interés, es decir, el conjunto de personas que velan por desarrollar un objetivo general a través de sus intereses comunes (Alpina S.A., 2012). Este proyecto está orientado a describir cómo se divide y se coordina el trabajo, así como los procesos que se llevan a cabo dentro del área de Sostenibilidad de Alpina. Por otra parte, busca profundizar el conocimiento de estos conceptos tan importantes en la actualidad y contribuir a resolver las inquietudes que se puedan presentar por la escasa información que existe acerca del funcionamiento de esta unidad dentro de las

empresas, y así mismo, que las empresas que buscan implementar esta herramienta tengan un modelo a seguir para lograr ser sostenibles en el tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

-Conocer, describir, estudiar y analizar el funcionamiento del área de Sostenibilidad dentro de Alpina S.A.

1.3.2 Específicos

-Estructurar un marco conceptual que brinde conceptos necesarios como base del desarrollo de la investigación.

-Describir la estructura organizacional del área de Sostenibilidad de Alpina S.A. a la luz de las variables identificadas en el marco teórico.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La realización de este proyecto de investigación se desarrolla dentro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), este grupo hace parte de una iniciativa de investigación de la Escuela de Administración; desde el GIPE se ha determinado que la Dirección y la Gerencia son claves para la explicación de la Administración (Universidad del Rosario, 2015).

Dentro de las diversas líneas de investigación que ofrece la Escuela de Administración se encuentra la línea de Realidad, ésta tiene en cuenta las perspectivas habituales o emergentes con el fin de plantear marcos, teorías o modelos que ayuden a comprender las relaciones de las organizaciones con los agentes ya sea en un contexto nacional o internacional (Universidad del Rosario, 2013). El proyecto se enmarca dentro de esta línea de investigación porque se observa cómo la empresa se desenvuelve actualmente en el entorno y cómo se relacionan las situaciones del pasado, presente y futuro frente a las decisiones tomadas en el área de Sostenibilidad.

El objetivo es conocer el funcionamiento del área de Sostenibilidad, teniendo en cuenta la relación con cada unidad y sub-unidad de la organización, el medio en el que se encuentra y cómo se enfrenta y se desarrolla en el constante cambio que se vive día a día en el mundo de las organizaciones. Por último, realizamos un artículo descriptivo con los resultados obtenidos como un complemento de los proyectos que el profesor Rafael Alejandro Piñeros Espinosa desarrolla.

2. MARCO TEÓRICO

Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad son políticas que poco a poco están siendo acogidas por diferentes organizaciones para contribuir a mejorar el nivel de vida de la sociedad y así mismo racionalizar sus recursos, éstas influyen en las relaciones comerciales y con los interlocutores. Para el desarrollo de la investigación se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales que son, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Sostenibilidad y Estructura Organizacional.

2.1 Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es amplio y abarca varios aspectos; la ISO¹ 26000 presenta (ISO 26000, 2010):

La característica esencial de la responsabilidad social es la capacidad de incorporar en la organización aspectos sociales y ambientales dentro de la toma de decisiones teniendo en cuenta que se deben rendir cuentas de dichas decisiones y actividades dentro de la sociedad y el medio ambiente.² (p.18)

La RSE engloba aspectos estratégicos y normativos; nace de la ética empresarial, la cual expone que todas las personas involucradas a la organización poseen derechos inviolables. En cuanto al aspecto estratégico, la responsabilidad social da un valor agregado y un reconocimiento por parte de la sociedad y los grupos de interés; mantiene altos estándares éticos y profesionales generando mayor confianza; por otro lado, en el aspecto normativo, las empresas deben justificar los costos ambientales de su producción, uso, reciclaje y disposición de sus productos y servicios (Piñeros, 2006).

2.2 Sostenibilidad

En segundo lugar, la Sostenibilidad según CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo), es una opción que genera mayor rentabilidad a las empresas, mejora la calidad de vida de la personas y da un uso adecuado a los recursos naturales que disponen (González, 2009). La Sostenibilidad tiene tres pilares fundamentales, que son, económico, social y ambiental.

Por esta razón, las empresas constantemente están en búsqueda de buenas prácticas ambientales y sociales para generar un mayor reconocimiento por parte de la sociedad y a su vez cumplir con las normas ambientales. Así mismo, generan reportes para dar a conocer sus

¹ International Organization for Standardization

² Traducción propia.

resultados y así mostrar que se puede obtener rentabilidad si el trabajo es armonioso con los grupos de interés y el entorno.

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refleja principalmente en el organigrama de la empresa, expone las funciones que debe cumplir cada empleado, cómo éstos se agrupan y se comunican entre ellos para lograr con éxito los objetivos de la compañía (Daft, 2010). La estructura organizacional abarca tres componentes claves: el primero, las relaciones formales de subordinación; el segundo, agrupamiento de individuos en departamentos y los departamentos con toda la organización y el tercero, sistemas que garanticen la comunicación, coordinación e integración entre los departamentos de la empresa; los dos primeros componentes se conocen como jerarquía vertical y el tercer componente refleja las relaciones entre los empleados y la organización (Daft, 2010).

2.4 División, departamentalización y coordinación del trabajo

Para tratar los temas de división, departamentalización y coordinación del trabajo es importante tener en cuenta sus conceptos y el impacto que tienen dentro de la organización.

La división del trabajo, según Dessler (1979) es: “El grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados” (p. 75). Es decir, todas las actividades de la organización están limitadas por el nivel de especialización o conocimiento que tengan las personas; el rendimiento del empleado será mejor mientras más se divida el trabajo.

Por otro lado, la departamentalización hace referencia a la agrupación de las tareas con respecto al nivel de especialización para aprovechar el potencial de cada grupo de individuos. “Un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas” (Chiavenato 2005, p. 103).

La coordinación del trabajo, según Litterer (1991) “Abarca principalmente las relaciones que existen entre las tareas o actividades que deben ajustarse en forma y tiempo al logro integral de algún objetivo o finalidad generales” (p. 419). Esto se lleva a cabo mediante programas preestablecidos, que especifican las actividades que se van a ejecutar y en qué momento.

2.5 Estándares internacionales

Para que las empresas tengan un adecuado proceso en el tema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social existen ciertos estándares internacionales creados por grupos de interés de diferentes países que velan por la calidad de estos procesos.

2.5.1 The Global Reporting Initiative (GRI)

Promueve el uso de los informes de Sostenibilidad con el objetivo de que las organizaciones se vuelvan más sostenibles y así mismo, contribuyan a un desarrollo sostenible; ha desarrollado un marco de informes de Sostenibilidad entendible, que es utilizado alrededor del mundo, un informe en el que las empresas publican sobre los impactos sociales, ambientales y económicos causados por sus actividades cotidianas (GRI, 2013).

The Global Reporting Initiative (GRI) ha creado diferentes versiones a través de la historia; la última versión de esta guía es la número cuatro (G4), la cual fue creada con el fin de que las personas encargadas de redactar los informes de Sostenibilidad elijan datos precisos y útiles de la organización relacionadas con la Sostenibilidad, así mismo, para que fuera más sencillo de elaborar y contribuir a que la elaboración de reportes se vuelva una práctica acostumbrada (Global Reporting Initiative, 2013).

2.5.2 The Dow Jones Sustainability Index

Se consolidó en 1999 como la primera organización en comparar índices de Sostenibilidad, ambientales y financieros de empresas en el mundo; estos índices sirven como referencia para expertos en el tema de Sostenibilidad, además de proporcionar una participación efectiva de las empresas que quieran adoptar mejores prácticas sostenibles (RobecoSAM: Sustainability Investing, 2015).

2.5.3 FTSE³ Group

Es uno de los líderes en la indexación y soluciones analíticas, que calcula miles de índices, en especial sociales, ambientales y de gobierno de las empresas, sirviendo como punto de referencia en el mercado (FTSE, 2010). El índice FTSE4Good⁴ “Contiene las herramientas adecuadas para ser utilizadas por una amplia variedad de participantes en el mercado al crear o evaluar productos de inversión responsable”⁵ (FTSE, 2015).

2.5.4 Sustainalytics

Principalmente se encarga de apoyar en temas de desarrollo e implementación de estrategias de inversión responsable a inversores. De igual forma ayuda a integrar los factores ambientales, sociales y de gobierno en procesos de inversión. Es un líder en investigación y análisis de temas de Sostenibilidad, con una experiencia local de 20 años enfocada en la Inversión Responsable (IR) y la Inversión Socialmente Responsable (ISR) (Sustainalytics, 2015).

³ Financial Times Stock Exchange

⁴ Índice bursátil de Sostenibilidad creado por la bolsa de Londres

⁵ Traducción propia

2.5.5 Pacto Global de las Naciones Unidas

Por último, uno de los estándares internacionales más importantes es el Pacto Global de las Naciones Unidas debido a que es una política estratégica para que las empresas se comprometan a que sus operaciones y estrategias cumplan con los derechos humanos, de trabajo, medio ambiente y anticorrupción, que son principios universales y así lograr una participación segura y confiable de las empresas en el mercado (Pacto Global Colombia, 2015). El Pacto global se rige por diez principios que están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción. A continuación en la Tabla 1 se presentan los 10 principios enunciados por el Pacto Global.

Tabla 1

Principios del Pacto Global

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
HUMANOS	
Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.
ESTÁNDARES LABORALES	
Principio 3	Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5	Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
MEDIO AMBIENTE	
Principio 7	Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos

del medio ambiente.

Principio 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9 Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

ANTICORRUPCIÓN

Principio 10 Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

Fuente: (Pacto Global Colombia, 2015). Los 10 principio del Pacto Global Colombia.

3. MARCO METODOLÓGICO

Con respecto a la metodología, en primer lugar, se realiza un marco teórico con todos los conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad y Estructura Organizacional; con la agrupación de todos estos conceptos se procede a definir las variables e indicadores que serán usadas como referencia para la recolección de datos.

En segundo lugar, se elige la empresa que va a ser analizada y se indaga la disponibilidad que tiene ésta para la colaboración del proyecto. Una vez aceptada la propuesta, se realiza una descripción de la organización a estudiar y se revisan fuentes de información secundarias como: informes de gestión, otros documentos, información corporativa en página web e información en prensa. Estos datos permitirán ir solucionando algunas de las inquietudes planteadas inicialmente en el instrumento.

Por último, concluida la recopilación de información a través de fuentes secundarias, se procede a realizar la entrevista con la dirección del área usando la encuesta previamente establecida. Posteriormente, se analiza la información y se presentan los resultados siguiendo la estructura de variables que deviene del marco teórico. Se desarrollaron cuatro variables relevantes.

1. “Evolución del área”, ésta hace referencia a la forma en que ha crecido la unidad de Sostenibilidad dentro de la organización.
2. “Plataforma Estratégica”, en la cual se busca entender la alineación entre el concepto de Sostenibilidad y la estrategia de la compañía.
3. “División del Trabajo”, que hace alusión a la fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor.
4. “Coordinación del Trabajo” que examina la forma en que todas las fuerzas laborales gestionan, en sincronía con las demás fuerzas, toda la actividad laboral.

Para realizar el presente artículo se llevaron a cabo entrevistas presenciales y telefónicas con integrantes del área de Sostenibilidad en Alpina. De igual manera se recolectaron datos a través de información secundaria como informes de Sostenibilidad y publicaciones relacionadas a temas de Sostenibilidad en Alpina. Una vez recolectada la información requerida, se codifica y clasifica de acuerdo a las variables de análisis. Por último, se dan a conocer los resultados de investigación.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos siguiendo las variables planteadas anteriormente:

4.1 Alpina y su alineación con la Sostenibilidad

La Sostenibilidad para Alpina representa un pilar estratégico indispensable. Es parte fundamental del ADN de la compañía, llevando a cabo prácticas para poder alcanzar y materializar el propósito superior “Alimentar Saludablemente”, el cual es un valor social indudable, a través de decisiones estructurales, que perduren en el tiempo y que sean

sistemáticas. Implícitamente, el propósito superior está ligado a la protección del medio ambiente, a generar valor y desarrollo social de manera constante. Para reportar los avances en temas de Sostenibilidad, Alpina, desde el 2008, presenta al público sus informes de Sostenibilidad bajo la metodología GRI.

En la figura 1 se muestran los grupos de interés que Alpina definió en el año 2008, con base en las actividades propias del negocio y una revisión general del entorno en el cual lleva a cabo sus operaciones.



Figura 1. Grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual de Sostenibilidad 2013.

Los grupos de interés juegan un papel clave en la Sostenibilidad de Alpina; generar espacios de diálogo en donde puedan manifestar sus ideas y expectativas es importante para estar alineados con los intereses de la sociedad, por esto se crean diálogos permanentes, transparentes y profundos para poder responder a los asuntos materiales, es decir, los asuntos relevantes para los grupos de interés y para Alpina. En la Tabla 2 se presentan algunos de los proyectos que actualmente se encuentran en desarrollo en materia de Sostenibilidad para Alpina.

Tabla 2

Proyectos en desarrollo 2014/2015

PROYECTO	OBJETIVO
Alpina Fitness Model (AFM).	-Es un proyecto de renovación en donde las diferentes áreas evaluaron y determinaron lo que deberían transformar en sus procesos a fin de ganar más foco, robustecer las capacidades, los aprendizajes y los intercambios colaborativos entre los equipos

	de trabajo, hacia la excelencia operacional conjunta.
Menos es más.	-Busca perfiles nutricionales óptimos conforme con el adecuado y balanceado contenido de grasas, azúcares y sodio y con las necesidades específicas de alimentación y nutrición en las diferentes etapas del desarrollo del ser humano.
Buen provecho.	-Combatir el hambre reduciendo las pérdidas y el desperdicio de alimentos.

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual de Sostenibilidad de Alpina 2014.

De acuerdo al Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2014, en la Tabla 3 se muestran los avances y logros internos obtenidos en la compañía.

Tabla 3

Avances y logros internos

AVANCES Y LOGROS
-Después del año 2012 Alpina redujo el consumo de agua, lo cual significa un mejor aprovechamiento del recurso hídrico con respecto a la producción. La adecuada extracción de agua subterránea evita cualquier afectación y/o contaminación a acuíferos.
-El consumo energético va en su mayoría de la mano con la producción; al aumentar ésta, también aumenta el consumo energético. Se puede resaltar que después del año 2012 esta relación se estabilizó; el consumo energético no aumentó considerablemente a comparación con la producción.
-El eco índice huella de carbono mide el efecto de la producción; al calentamiento global. El CO2 equivalente (CO2 EQ) es la unidad de los gases efecto invernadero emitidas. Las emisiones por tonelada producidas han disminuido en los últimos años ayudando a mitigar el calentamiento global por la producción.
-Con respecto a la gestión de residuos, hubo un control sobre los residuos peligrosos dado a que se mantuvieron relativamente constantes entre 2010 y 2013, inclusive con el aumento en la producción; mientras que para el 2014 aumentó la generación de éstos. Para los residuos no

peligrosos, existe una relación con la producción, a medida que aumentaron estos residuos, también lo hizo la producción.

-En general para la electricidad, combustible y aguas residuales, Alpina mejoró sus procesos ya que después del 2012 pese al aumento de la producción lograron obtener una reducción en las emisiones de gases efecto invernadero.

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual de Sostenibilidad de Alpina 2014.

Adicional, en la Tabla 4 se presentan los reconocimientos más importantes que ha tenido Alpina en términos de Sostenibilidad desde el año 2011.

Tabla 4

Premios y reconocimientos en términos de Sostenibilidad

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS EN TÉRMINOS DE SOSTENIBILIDAD

-Merco (Monitor de Reputación Empresarial) (2011): Octavo puesto en el ranking de las empresas más responsables en Colombia.

-Portafolio (Encuesta Elite Empresarial) (2011): Alpina está dentro del top 10 en la categoría de empresa con mayor aporte social en Colombia.

-Portafolio (Encuesta elite empresarial) (2012): Alpina obtuvo el primer lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más admiradas, mejor servicio al cliente, mejor estrategia de mercadeo, empresa mejor gerenciada, mayor aporte social, marca más poderosa.

-Merco (Monitor de reputación empresarial) (2012): Ocupó el cuarto lugar en el ranking de las empresas más responsables en Colombia.

-Premios portafolio (2012): Alpina resultó ganadora en la categoría de protección del medio ambiente.

-Cámara de comercio de Bogotá (2012): Ocupó el cuarto lugar en el ranking de las empresas más comprometidas con la creación de valor compartido.

-Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) (2013): Quinto puesto en el ranking

de las empresas más responsables en Colombia.

-Portafolio Colombia (Encuesta Elite Empresarial) (2014): Segundo lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más social y ambientalmente responsable.

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes Anuales de Sostenibilidad de Alpina del 2011 al 2014.

4.2 Evolución del área

Alpina, desde sus orígenes, siempre ha trabajado bajo los principios de calidad, confianza e innovación, que en sí, son temas de Sostenibilidad muy importantes. Aproximadamente en los años 80's-90's el tema de responsabilidad social toma auge, empieza a surgir el valor social y la responsabilidad como concepto empresarial; es por esta razón que en el año 2008 se crea la fundación Alpina y el área de Responsabilidad Corporativa.

La fundación Alpina, que es independiente del negocio, se crea como resultado del compromiso por parte de Alpina por la Responsabilidad Social Empresarial, como un esquema de inversión social, “El principal eje estratégico de la Fundación es la seguridad alimentaria y nutricional con prioridad en la nutrición de los niños de Colombia” (Alpina S.A. 2009, p. 138). Por otra parte, con el fin de integrar la Sostenibilidad a la estrategia del negocio de Alpina se crea el área de Responsabilidad Corporativa al ser de naturaleza transversal para el negocio. Ésta área empezó a realizar los reportes de Sostenibilidad bajo la metodología GRI y comenzó a realizar proyectos que tuvieran un enfoque social. Alpina desde sus inicios hasta la actualidad ha tenido en cuenta e involucrado a sus grupos de interés en las decisiones que toma.

En el año 2009, Alpina presenta al público su primer informe de Sostenibilidad bajo la metodología GRI, el cual se llamó Informe Anual de Sostenibilidad Alpina-2008. Alpina tiene en su concepción que informar, dialogar y gestionar son aspectos claves para asegurar la Sostenibilidad de la compañía; en este informe se empiezan a tratar los asuntos relevantes que se deben gestionar, es decir, los temas “materiales”. Así mismo, en el año 2009, el área de Sostenibilidad se integra más a la estrategia de la compañía y pasa a ser uno de los cuatro ejes

estratégicos planteados para alcanzar las metas definidas para el año 2014 junto a innovación, excelencia operacional y enfoque en el cliente y el consumidor (Alpina S.A., 2010). La Sostenibilidad se muestra como un factor muy importante para la perdurabilidad y la competitividad de Alpina.

En el año 2011, Alpina identifica sus siete desafíos para la Sostenibilidad y la de su entorno, con el fin de alinear la estrategia de Sostenibilidad con la estrategia del negocio. Estos desafíos se dan a raíz de los asuntos materiales, definidos mediante un análisis de los intereses de los grupos de interés, la estrategia de Alpina y los temas identificados por el suplemento sectorial de alimentos del GRI (Alpina S.A, 2012). En la Tabla 5 se presentan los siete desafíos para la Sostenibilidad de Alpina y su entorno.

Tabla 5

Desafíos de Alpina en términos de Sostenibilidad

DESAFIO	OBJETIVO
Ética y transparencia	-Construir relaciones de confianza, duraderas y transparentes con nuestro entorno. Nos comprometemos a que la ética gobierne todas nuestras acciones y a desarrollar diálogos profundos y transformadores con las sociedades que nos rodean.
Valor económico	-Generar crecimiento económico para nuestros accionistas y para la sociedad. Nos comprometemos a que nuestra operación sea fuente de crecimiento económico y de rentabilidad para todos aquellos que hacen parte de nuestra cadena de valor y de las comunidades en donde operamos.
Alpinistas	-Construir el mejor lugar para trabajar. Nos comprometemos a construir, diariamente, un ambiente laboral estimulante, retador y próspero.
Medio ambiente	-Crear vida a partir de la vida. Nos comprometemos a nutrir a los consumidores, respetando el equilibrio y el ciclo de los recursos naturales de nuestro planeta.
Alimenta tu vida	-Alimentar saludablemente al mundo. Nos comprometemos a estimular hábitos de vida saludables en la sociedad y a ofrecer productos

Cadena de valor	<p>nutritivos, al mayor número de consumidores posible.</p> <p>-Garantizar que cada producto Alpina sea el reflejo de una cadena de valor sostenible y responsable. Nos comprometemos a trabajar por la sostenibilidad y responsabilidad de los procesos detrás de nuestros productos: desde el acopio de las materias primas, pasando por la producción y distribución de los productos hasta su venta y consumo final.</p>
Valor social	<p>-Crecer y desarrollarnos de la mano con la sociedad. Nos comprometemos a trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo, en la cual Alpina pueda crecer sosteniblemente y pueda generar prosperidad colectiva de manera persistente.</p>

Fuente: (Alpina S.A, 2012). Los siete desafíos para nuestra Sostenibilidad y la del entorno.

En el año 2012, por un lado, se constituye la dirección de Sostenibilidad, es decir, se migra de Responsabilidad Corporativa a Sostenibilidad, esto se lleva a cabo con la idea de volver la Sostenibilidad fundamental para la estrategia del negocio. El actual gerente del área de Sostenibilidad, explica que este cambio se hizo:

Por un entendimiento integrado de las cosas, no es un área en función de dar un valor social si no es un área encargada de que el negocio en su operación y en su razón de ser sea Sostenible, se trata de mirar el valor social desde su razón de ser.

Anteriormente, Responsabilidad Social se enfocaba principalmente en lo externo, mientras que en la actualidad Sostenibilidad también busca analizar cómo está Alpina internamente. Por otro lado, se inician los primeros diálogos de materialidad, es decir, los diálogos que se llevan a cabo con los grupos de interés para determinar los temas considerados relevantes y así poder crear una estrategia del negocio enfocada en éstos.

A raíz del análisis de los diálogos de materialidad se reevaluaron los desafíos planteados en el año 2011. En la Tabla 6 se presenta la evolución que tuvieron estos desafíos.

Tabla 6

Evolución de los desafíos

Desafío 2011	Evolución 2012	Objetivo
Ética y transparencia.	Diálogo.	-Fomentar relaciones de confianza y mútuo beneficio con nuestros grupos de interés. -Generar crecimiento adicional para nuestros accionistas, inversionistas y en nuestra cadena de valor.
Valor económico. Alpinistas.	Valor económico. Alpinistas.	-Construir un buen lugar para trabajar. -Garantizar el uso eficiente y la preservación de los recursos naturales necesarios para nuestra operación.
Medio ambiente.	Medio ambiente.	-Ofrecer productos nutritivos, saludables, indulgentes y de calidad, al mayor número de consumidores posibles.
Alimenta tu vida.	Nutrición.	-Fortalecer los negocios de nuestros aliados estratégicos de la cadena de valor.
Cadena de valor.	Negocio sostenible.	-Generar valor social en las comunidades de nuestra área de influencia.
Valor social.	Valor social.	

Fuente: (Alpina S.A, 2013). Evolución de los siete desafíos para la Sostenibilidad de Alpina.

En el año 2013 llega un nuevo presidente a Alpina, esto llevó a que se reevaluaran muchos aspectos en temas de estrategia y objetivos estratégicos, incluyendo los desafíos de Sostenibilidad, los indicadores que se estaban manejando y la manera en cómo se estaban llevando a cabo los procesos. Se definen cuatro ejes imprescindibles para alcanzar el norte estratégico: Cliente/consumidor, innovación, competitividad y Sostenibilidad. Así mismo, Se construye la matriz de asuntos relevantes, que surge del cruce de los diálogos de materialidad con los grupos de interés (a través de los espacios de diálogos), de los temas relevantes para Alpina (que surgen de la estrategia del negocio) y con el apoyo de los estándares e índices internacionales en materia de Sostenibilidad (Alpina S.A, 2014).

Por último, desde el año 2014, Alpina ya no cuenta con los 7 desafíos como foco estratégico, éstos no se dejaron de lado, sino que se aterrizaron a tres pilares que surgieron como resultado de la revisión de la materialidad y que son prioridad para Alpina. En la figura 2 se muestran estos tres pilares.

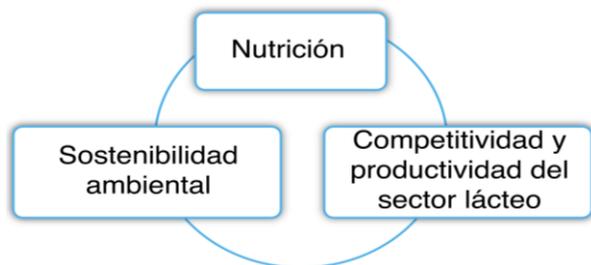


Figura 2. Pilares de la Sostenibilidad para Alpina 2015.

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual de Sostenibilidad 2014.

A parte de esos tres pilares, se incluyen dos temas que son relevantes para Alpina por su importancia en el futuro, estos son Alpinistas y otros asuntos materiales.

4.3 Plataforma estratégica

Para Alpina el área de Sostenibilidad no es independiente del negocio, no se tiene una estrategia “Alpina” y otra estrategia “Sostenibilidad”, sino por el contrario, van alineados en la misma dirección, es la misma estrategia. La Sostenibilidad es una forma de hacer negocios, es decir:

No se llega a ser un negocio sostenible sin que a diario se tomen decisiones sostenibles para el corto, mediano y largo plazo, además de comportamientos correctos de los colaboradores hacia el interior y en su relacionamiento con nuestros grupos de interés (Alpina S.A., 2015).

El gerente actual del área explica que el área de Sostenibilidad puede tener tres niveles de involucramiento: Liderar, acompañar y monitorear. El liderazgo se ejerce cuando son proyectos propios o que afectan directamente a Sostenibilidad, en donde el área se encarga de coordinar e influir en las áreas involucradas para que trabajen en esos temas. En el nivel de acompañamiento, el área juega un papel de apoyo y ayuda en los proyectos que pertenecen a

otras áreas; por último, hay proyectos de Alpina en donde Sostenibilidad se encarga exclusivamente de monitorear, en estos casos el área controla y/o supervisa.

Después de la llegada del nuevo presidente, se evaluaron cuáles eran los temas de mayor prioridad para Alpina en términos de estrategia y, como las prácticas de Sostenibilidad van alineadas con el direccionamiento estratégico de la organización, el área de Sostenibilidad reevaluó los siete desafíos que se tenían anteriormente y se aterrizaron más al negocio, esto trajo como resultado la creación de tres pilares, presentados en la variable “Evolución del área”.

Pilar de “Nutrición”: Este frente es liderado por el área de nutrición, y se encarga principalmente, como su nombre lo indica, de la buena nutrición. Los productos que Alpina ofrece al público deben ser nutritivos, saludables y a la vez gratificantes, se busca que los productos cuenten con condiciones nutricionales óptimas, esto incluye el control en niveles de grasa, azúcares y sodio; productos innovadores, a través de las oportunidades y tendencias de mercado que identifica Alpina con el fin de anticiparse a las necesidades de los consumidores y productos de calidad e inocuidad a través de buenas prácticas de todas las sedes (Alpina S.A., 2015).

Pilar “Sostenibilidad ambiental”: Este frente incluye la gestión responsable del agua. Los productos que desarrolla la compañía son dependientes del agua, es un recurso crítico de operación, por esta razón se hacen mejoras en el uso eficiente de este recurso, “Alpina trabaja para hacer un uso eficiente y responsable del recurso hídrico contribuyendo con esto a que haya agua suficiente y de calidad para el consumo humano, la producción agropecuaria y el uso industrial” (Alpina S.A. 2015, p. 21). De igual manera, se encuentra el tema de gestión de la energía y el cambio climático, en donde se busca la eficiencia y autoabastecimiento de energía, así como usar fuentes de energía renovable para disminuir el consumo y disminuir las emisiones. Por último, está el manejo de materiales y residuos, que incluye la gestión de los residuos generados en las operaciones que se llevan a cabo y la prevención para evitar generar éstos (Alpina S.A., 2015).

Pilar “Competitividad y productividad del sector lácteo”: Alpina busca mejorar la competitividad y productividad del sector lácteo, ya que es importante que los ganaderos tengan mejores prácticas y sean cada vez más competitivos, productivos y eficientes (Alpina S.A., 2015).

En términos de Gobierno Corporativo, en el año 2013 se creó un modelo de gobierno para la gestión de la Sostenibilidad y se formalizó el Comité Directivo de Sostenibilidad, que es el responsable de la supervisión de temas sociales, económicos y ambientales (Alpina S.A, 2014). Cuando el Comité Directivo se reúne, no siempre se exponen los temas de Sostenibilidad, se revisan mensualmente los indicadores que están asociados al área y se consideran fundamentales para garantizar la perdurabilidad de la organización. El Director de Sostenibilidad, participa en estos comités para tratar los temas que son importantes en términos de Sostenibilidad y así mismo, para la toma de decisiones.

Con respecto a la estructura de incentivos del área, éstos no se incluyen dentro del área, simplemente están asociados al cumplimiento de los proyectos, quien los tenga en su Balance Score Card. De igual manera, el área de Sostenibilidad no tiene como tal un presupuesto asignado de la compañía, debido a que Sostenibilidad está integrada al negocio, no hay un presupuesto específico. En referencia al tema, una ex integrante del área, comentó que, si el área de Sostenibilidad se involucra en un proyecto, por ejemplo, en una planta, ese presupuesto no sale del área, sino que sale de la gerencia de la planta, dependiendo de la necesidad que haya. Las variables que están asociadas a Sostenibilidad se tienen en cuenta para tomar decisiones, pero no hay un presupuesto aparte.

4.4 División del trabajo

Al igual que todas las áreas de la compañía, el área de Sostenibilidad tiene como prioridad el consumidor y “Tienen la misión de trabajar conjuntamente, de forma colaborativa y ágil enfocándose en acciones y resultados que sigan manteniendo el liderazgo de Alpina en el sector” (Alpina S.A., 2015). A pesar de los cambios estructurales que ha tenido la compañía, el área de Sostenibilidad ha mantenido su organigrama y reporta directamente a la Dirección Ejecutiva. Actualmente, la conforma un grupo de tres personas que son: Director, Gerente y Analista, adicionalmente, cuentan con el apoyo de un practicante universitario. En la figura 3, se muestra el organigrama, este permite conocer la estructura interna de la unidad, en donde la línea de reporte es ascendente.

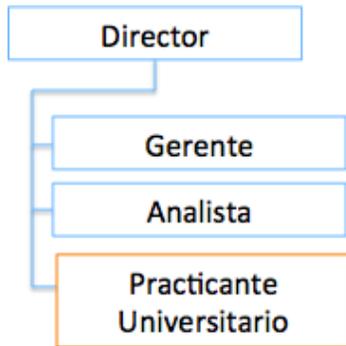


Figura 3. Organigrama del área de Sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas realizadas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las funciones de los integrantes del área, son:

Director de Sostenibilidad, se encarga de crear lineamientos para lograr la estrategia del negocio, considerando las expectativas de los grupos de interés y el ambiente económico, social y ambiental. De igual manera, gestiona la articulación de las otras áreas para implementar mejores prácticas de acuerdo a las políticas y objetivos corporativos. Dentro de sus responsabilidades se encuentran, liderar todo el análisis de la materialidad para definir los focos estratégicos de Sostenibilidad de la compañía y determinar los proyectos y roles a los cuales debe estar involucrado el área de Sostenibilidad y así mismo, coordinar la gestión de ésta en todas las unidades de negocio con el fin de garantizar una ejecución efectiva. Por otra parte maneja temas de relacionamiento con entidades y/o instituciones que sean de carácter estratégico para el negocio, cabe mencionar que no es responsable de todo el relacionamiento de la compañía, es decir, otra área también pueden llevar a cabo este tema. También se encarga de dirigir y hacer seguimiento a la ejecución de las donaciones y, por último, genera reportes a la Alta Dirección y grupos de interés sobre el avance en la gestión de Sostenibilidad en toda la Organización, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Gerente de Sostenibilidad, propone lineamientos y desarrolla herramientas para llevar a cabo los procesos asociados a Sostenibilidad teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo. Dentro de sus responsabilidades se encuentran, ser un apoyo para el Director en las tareas mencionadas anteriormente y a la vez es el ejecutor y líder de muchos de esos temas. Realiza seguimiento a los lineamientos planteados por la organización en términos de Sostenibilidad. Aterriza el relacionamiento con las entidades y/o instituciones. Por otra parte, se encarga de ser

influyente en las demás áreas para la toma de decisiones, y por último, realiza reportes a nivel interno y externo sobre la gestión de negocio sostenible.

Analista de Sostenibilidad, contribuye al cumplimiento de los lineamientos preestablecidos por la dirección y hace un adecuado seguimiento y control a la gestión de Sostenibilidad de la compañía. Dentro de sus responsabilidades están, apoyar la ejecución de los proyectos y todos los requerimientos del área. Junto al Gerente, monitorea los indicadores a lo largo del año para asegurar un cumplimiento de estos tanto en el área de Sostenibilidad como en las demás unidades de negocio que se encuentran involucradas.

Practicante Universitario, brinda soporte en la realización de las distintas actividades que tienen a cargo los demás integrantes del área mencionados anteriormente. Dependiendo de la necesidad que surja, apoya y reporta a la persona encargada de ésta.

Es importante resaltar que al ser un área pequeña, los roles de los integrantes pueden cambiar dependiendo de las necesidades del momento. Una de las actividades que llevan a cabo conjuntamente es la realización del Informe Anual de Sostenibilidad, todos tienen una responsabilidad para la creación de este informe.

El área de Sostenibilidad es relativamente pequeña, dentro de esta área no se encuentran otras áreas o sub-unidades, únicamente se encuentran las cuatro personas. A pesar de que no cuenta con sub-unidades, desde su creación ha sido un área que se tiene en cuenta tanto a nivel nacional como internacional; en los países donde tiene presencia Alpina, como por ejemplo Venezuela y Ecuador, también se llevan a cabo prácticas de Sostenibilidad dependiendo de las necesidades que se identifiquen en el respectivo país.

Para Alpina es importante que “Los planes de acción e iniciativas de negocio se alineen con el Balance Score Card, con el presupuesto y con el plan de inversiones” (Alpina S.A. 2015, p.8). Esto es importante para que cada área tenga claro qué se necesita para contribuir al crecimiento del negocio. Según una ex integrante de área, el área de Sostenibilidad, al igual que todas las áreas, evalúa el desempeño de sus colaboradores a través del Balance Score Card, en el cual a principio de año, fijan unos objetivos, diseñan proyectos, crean metas e indicadores cuantificables. Adicionalmente, a finales del año, tienen evaluaciones de competencias 360 grados donde se evalúan al jefe, los pares, clientes, proveedores, entre otros, en diferentes variables. Para medir los resultados del área no hay un indicador establecido, como se mencionaba anteriormente, los resultados se suman al resultado general de la compañía y se

mide por la evaluación de competencias que tiene cada Alpinista para contribuir a los proyectos tanto del área como generales.

Dentro de los cambios internos que tuvo la compañía, uno de los más importantes fue el “Ensamble Organizacional”, en el cual no sólo se buscaba revisar los procesos y estrategias sino también analizar y definir el talento que se necesitaba para alcanzar los objetivos, por ejemplo, dos ex integrantes del área comentaron que las personas que trabajan en el área de Sostenibilidad deben ser personas con pensamiento integral, que comprendan que Sostenibilidad no solamente abarca el ámbito social; que tengan un alto nivel de relaciones interpersonales, ya que es un área que se basa principalmente en relacionamiento; que sean personas ambiciosas al resultado, es decir, que tengan claros los objetivos tanto personales como corporativos para cumplir con lo esperado. También es importante una persona que conozca de medición de impactos y realización de proyectos, que se adapte al cambio.

Es evidente que a través de los años los procesos y metodologías están cambiando ya que el mundo empresarial es dinámico; por esta razón, el área de Sostenibilidad se arraiga a la estrategia de la compañía, la cual es cambiante y dinámica, es decir, si el entorno, las tendencias del mercado, las prioridades, los proyectos, la forma de ver el negocio y las personas cambian, el área también tendrá cambios dependiendo del grado de impacto. Cabe destacar que el área de Sostenibilidad, desde que se inició este artículo en el 2014, ha presentado tres cambios de personal, dos gerentes y una analista. A pesar de esto, según una ex gerente, el área tiene una rotación laboral baja, ya que tan solo lleva tres años de constituida y es vista como un área de desarrollo.

Al ser una compañía que se prepara constantemente para enfrentar el cambio, los proyectos que realizan o que proponen también lo son. El área de Sostenibilidad al ser un área no opera proyectos, pero que los acompaña y/o lidera en todas sus etapas tiene que estar preparada para cualquier cambio o diversidad, estos proyectos son sociales, ambientales, laborales, económicos, entre otros y siempre estarán orientados al negocio.

4.5 Coordinación del trabajo

En la figura 4 se puede evidenciar, de acuerdo a las entrevistas realizadas, que el área de Sostenibilidad lleva a cabo cuatro procesos con base a los focos estratégicos.



Figura 4. Procesos del área de Sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en las entrevistas realizadas.

Matriz de materialidad, es un proceso que se lleva a cabo con el fin de determinar los temas que se consideran relevantes y necesarios para que Alpina sea un negocio sostenible y para estar en contacto con su entorno. Este proceso se lleva a cabo mediante los diálogos de materialidad, “Estos no son otra cosa que la oportunidad de abrir proactivamente un proceso de escucha e interacción con nuestros grupos de interés para construir en conjunto una estrategia de negocio sostenible más sólida e incluyente” (Alpina S.A. 2013, p.8). De estos diálogos se extraen los temas de mayor utilidad e impacto para los grupos de interés y se cruzan con aquellos estratégicos y relevantes para Alpina. De este cruce nace la matriz de materialidad, esta matriz incluye los temas materiales, que son los temas a manejar en el corto, mediano y largo plazo. Los diálogos se ejecutan bianualmente con el propósito de entender qué se espera de Alpina. En el Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2014 se evidencia los temas materiales a los cuales se les debe hacer seguimiento: Nivel de servicio, Nutrientes con impacto en salud pública, Salud y Seguridad ocupacional, Formación y Desarrollo, Gestión de la energía y el cambio climático, Innovación, Competitividad y Productividad del sector lácteo, Cobertura del mercado, Gestión responsable del agua, Calidad e inocuidad y Gestión de residuos.

Con respecto a la *Integración del área con la estrategia de la empresa*, el área de Sostenibilidad se esfuerza en conectar la estrategia del negocio con la estrategia de

Sostenibilidad para que no sean independientes, así mismo se esfuerzan para que que todas las unidades de negocio tengan en cuenta aspectos de Sostenibilidad a la hora de tomar decisiones.

Gestión y liderazgo, se relaciona con el involucramiento del área en la compañía; a nivel interno, inicialmente, se examinan los temas de prioridad y se analiza qué áreas de la empresa van a estar involucradas. Lo siguiente es decidir qué nivel de involucramiento va a tener el área, ya sea liderar, acompañar o monitorear; estos niveles son explicados anteriormente en la variable “Plataforma estratégica”. De igual manera, se incluye todo el tema de relacionamiento para lograr establecer alianzas estratégicas y, finalmente, se realizan seguimientos a los indicadores del día a día para llevar a cabo un control y reporte.

Por último, la *Gestión de valor y responsabilidad social*, se enfoca en definir cuáles son las zonas de valor social que tienen importancia para que Alpina les aporte directamente y así mismo, acompañar estas iniciativas. Las donaciones se realizan en producto o dinero. Para poder llevar a cabo estos procesos, es importante priorizar, realizar un trabajo colaborativo entre las áreas, así como anticiparse a lo que ocurre en el entorno y a las tendencias del sector.

Es importante que toda la compañía conozca sobre los procesos y temas relevantes del área, para esto utilizan el informe de Sostenibilidad, que es un informe ejecutivo que se realiza cada año mostrando los hechos y resultados en cuanto a Sostenibilidad. De igual forma, el informe de Sostenibilidad es la herramienta para que el público pueda acceder a esta información o algún tipo de relación con los grupos de interés. Una ex integrante del área, afirmó que también se realizan capacitaciones, campañas y comunicados por cualquier medio visual para los Alpinistas; así mismo, existen medios de comunicación como la revista “Hechos Alpina” y “Alpi-noticias”, la página web “Wikilideres”, que es un espacio para enviar mensajes a los líderes de la compañía; talleres en las plantas y en las zonas donde opera Alpina.

A través del área de comunicación se transmiten todos los anuncios, informes o noticias relevantes. Dentro de esta área existen medios internos y externos, los cuales tienen relación con el gobierno, gremios y academias. Para los proyectos o temas internos del área de Sostenibilidad se manejan charlas personales. Es un área de relacionamiento, diálogo y de observar lo que pasa con los grupos de interés.

En el área de Sostenibilidad no hay grupos interdisciplinarios, pero participan en los de la compañía. La oportunidad de contar con grupos interdisciplinarios dentro de la compañía se convierte en un fuerte apoyo y colaboración para el área de Sostenibilidad. Según los

entrevistados, la interacción con las demás áreas depende de la necesidad que surja, pero en su mayoría se relaciona con Comunicación, Medio Ambiente, Talento, Nutrición, Procesos, Aprovechamiento Agropecuario, Finanzas y Auditoría y Riesgos.

Por otro lado, Alpina cuenta con certificaciones importantes como la ISO 14000, certificaciones de calidad y BASC⁶, la cual, es una certificación que permite exportar dentro de las prácticas legales comerciales e indica que Alpina no está involucrada en temas ilegales, evitando la continua revisión de los contenedores donde transportan sus productos. En la Tabla 7 se observa las diferentes certificaciones con las que cuenta Alpina en sus diferentes plantas.

Tabla 7

Certificaciones de las plantas de Alpina

PLANTA	CERTIFICACIÓN
SOPÓ	ISO 9001, BASC, HACCP
FACATATIVA	ISO 9001, ISO 14001 BASC, HACCP
CALOTO	ISO 9001, ISO 14001 BASC, HACCP
CHINCHINÁ	ISO 9001, BASC, HACCP
ENTRERRÍOS	ISO 9001, HACCP, ISO 22000
POPAYAN	ISO 9001, HACCP
MACHACHI ECUADOR	ISO 9001

Fuente: (Alpina S.A., 2015). Certificaciones.

En el año 2013, obtuvieron dos certificaciones: SQF⁷ 2000, para la planta de Batavia en Estados Unidos y la certificación ISO 22000 para la planta Entre Ríos (Alpina S.A, 2014).

Alpina se encuentra adherida a la iniciativa del Pacto Global, y por lo tanto siguen sus diez principios; aportan recursos a Prodensa (Pro Desarrollo del Norte de la Sabana), para el desarrollo de la comunidad de la Región Sabana Centro; tienen alianzas con CEMPRE (Compromiso Empresarial para el Reciclaje) y acuerdos con ABACO (Asociación de Bancos de Alimentos). Durante el año 2014 Alpina se adhirió al Sello de Sostenibilidad, como resultado de una alianza entre el Icontec y conTREEbute y obtuvo el Sello en la categoría Evolución. Está

⁶ Business Alliance for Secure Commerce

⁷ Safety Quality Food

vinculada con asociaciones como Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Asociación Colombiana Procesadores de Leche – ASOLECHE, entre otros (Alpina S.A., 2015).

En cuanto al sistema de reporte estandarizado, para la elaboración de los reportes utilizan la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), en su última versión, G4; Alpina, desde el año 2008 reporta su gestión (Alpina S.A., 2015). Respecto a las herramientas que utilizan dentro del área, éstas son: Oracle, que fue implementada en el año 2011 como parte del plan estratégico de tecnología (Alpina S.A., 2012). Adicional, cuentan con Microsoft Office, no poseen ninguna otra herramienta especial.

Más que tercerizar los procesos, el área de Sostenibilidad de Alpina ha tenido diferentes aliados estratégicos de acuerdo a las necesidades, como fue el caso de una empresa, quienes en su labor de consultores apoyaron todo el tema de las herramientas de los proyectos de valor social. Otro aliado es una empresa para temas de investigación, diseñadores y editores para la creación del Informe de Sostenibilidad. También personas especializadas en diálogos y relaciones para manejar todos los diálogos con los ganaderos y a veces hacen el papel de mediadores o brindan los instrumentos claves para llevarlos a cabo.

Por último, la ubicación física del área se encuentra en el edificio corporativo de Alpina en Sopó, donde se encuentran los Alpinistas. Este edificio se diseñó bajo los lineamientos del USGBC⁸, que a través de la certificación LEED⁹ promueve el uso sostenible del agua y energía, uso de materiales locales y reciclados y materiales con bajos niveles de emisión COV¹⁰ (Alpina S.A., 2009).

⁸ The U.S Green Building Council

⁹ Leadership in Energy & Environmental Design

¹⁰ Compuestos orgánicos volátiles

5. CONCLUSIONES

Alpina es una de las empresas Colombianas que ha evolucionado el concepto de Responsabilidad Social a Sostenibilidad, dando una visión holística que contribuye a su propio desarrollo y al de las demás áreas; a pesar de la transformación organizacional ésta sigue siendo una constante y se integra de manera transversal en la estrategia del negocio. Además, es consciente de que el valor social, ambiental y económico se debe compartir, cuidar y aumentar.

El área de Sostenibilidad es clave para lograr los objetivos de la compañía; Sostenibilidad se relaciona con las demás áreas a medida que surgen las necesidades de éstas para los proyectos, programas e iniciativas.

Los grupos de interés son fundamentales para la toma de decisiones de la compañía, teniendo en cuenta sus expectativas y que estas decisiones contribuyan a materializar el propósito superior “Alimentar Saludablemente”. Además, para la estructuración y ejecución de un proyecto, Alpina tiene en cuenta el área de Sostenibilidad, para reducir y controlar los impactos que pueda tener al interior y exterior de la organización.

El área de Sostenibilidad es cambiante y esa es la naturaleza del negocio, se debe adaptar a los cambios internos y externos debido a que va ligada a la estrategia del negocio. Por otra parte, la selección y priorización de las necesidades y actividades de la compañía hacen que la preparación de los Alpinistas cada día sea mayor y cuenten con personal calificado para asumir grandes retos.

Las certificaciones con las que cuenta Alpina son vitales para el reconocimiento de marca y confianza en los productos; día a día se esfuerzan por alcanzar los estándares más altos para ofrecer productos nutritivos y de excelente calidad, que contribuyan al desarrollo de la sociedad y que a la vez, estos productos sean gratificantes. Los esfuerzos de la compañía se ven reflejados en todos los logros que ha tenido a lo largo de la historia, ya sea en términos de Sostenibilidad o a nivel corporativo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alpina S.A. (2009). *Informe Anual de Sostenibilidad 2008*. Bogotá.

Alpina S.A. (2010). *Informe Anual de Sostenibilidad 2009*. Bogotá.

Alpina S.A. (2012). *Informe Anual de Sostenibilidad 2011*. Bogotá.

Alpina S.A. (2012). *Sostenibilidad*. Recuperado el 02 de noviembre de 2013, de Alpina: www.alpina.com/contenido/sostenibilidad/nuestros-desafios-524

Alpina S.A. (2013). *Informe anual de Sostenibilidad 2012*. Bogotá.

Alpina S.A. (2014). *Informe Anual de Sostenibilidad 2013*. Bogotá.

Alpina S.A. (2015). *Arquitectura Organizacional*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de Alpina: <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/arquitectura-organizacional/>

Alpina S.A. (2015). *Certificaciones*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de Alpina: <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/certificaciones/>

Alpina S.A. (2015). *Informe Anual de Sostenibilidad 2014*. Bogotá.

Chiavenato, I. (2009). Diseño organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional* (Segunda ed., págs. 91-117). D.F, México.

Daft, R. L. (2010). Fundamentos de la estructura organizacional. En T. y. organizacional, *Daft, Richard L.* (págs. 88-96). México: cengage learning.

- Dessler, G. (1979). División del trabajo. En G. Dessler, *Organización y administración, enfoque situacional*. (págs. 73-102). México: Prentice Hall.
- FTSE. (2010). *About FTSE Group*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de FTSE: http://www.ftse.com/About_Us/index.jsp
- FTSE. (2015). *FTSE4Good Index Series*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de FTSE: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>
- Global Reporting Initiative. (2013). *G4 guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de G4 guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-one.pdf>
- González, I. B. (2009). Introducción. En I. B. González, *Cambiando el rumbo 2009 : casos de sostenibilidad en Colombia* (pág. 11). Bogotá, Colombia.
- GRI. (05 de 2013). *WHAT IS GRI?* Recuperado el 02 de febrero de 2014, de The Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- GRI . (2015). *About Sustainability Reporting*. Recuperado el 04 de noviembre de 2015, de The Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>
- ISO 26000. (2010). *Guidance on social responsibility*. ISO 26000.
- Litterer, J. A. (1991). Coordinación. En J. A. Litterer, *Análisis de las organizaciones* (págs. 419-462). México: Limusa.

Pacto Global Colombia. (2015). *¿Qué es el Pacto Global?* Recuperado el 22 de agosto de 2015, de Pacto Global Colombia: <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/que-es-pacto-global>

Pacto Global Colombia. (2015). *Los Diez Principios del Pacto Global*. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de Pacto Global Colombia: <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/pacto-global/los-diez-principios-2>

Piñeros, R. A. (2006). *Aproximación a un marco teórico de la ética y de la responsabilidad social de la empresa*. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *HarvardBusinessReview*, 62-67.

RobecoSAM: Sustainability Investing. (2015). *DJSI Family Overview*. Recuperado el 22 de febrero de 2014, de Robecosam: <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>

Sustainalytics. (2015). *About Us*. Recuperado el 22 de agosto de 2015, de Sustainalytics: <http://www.sustainalytics.com/about-us>

Universidad del Rosario. (2013). *Documento descriptivo de la línea de investigación Realidad*. Bogotá.

Universidad del Rosario. (2015). *Escuela de Administración*. Recuperado el 21 de octubre de 2015, de Universidad del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Presentacion/>