

2010-06-01

Contabilidad social como herramienta de gestión social aplicada al sector agroquímico

Ana del Carmen Quintana
Universidad de La Salle, Bogotá, quianny@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Quintana, Ana del Carmen (2010) "Contabilidad social como herramienta de gestión social aplicada al sector agroquímico," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 8.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Contabilidad social como herramienta de gestión social aplicada al sector agroquímico¹

Ana del Carmen Quintana*

Recibido: 4 de octubre de 2009 – **Aprobado:** 4 de diciembre de 2009

Resumen

Mediante la creación de un *cuadro de mando social* se establece la estrategia para conocer las actuaciones sociales de la empresa privada, con base en las cuales se modifica de fondo la práctica tradicional de la contabilidad para apuntar, mediante perspectivas, a la selección de variables sociales de la compañía, al análisis de su actuación dentro del entorno, a las medidas adoptadas como solución para disminuir o eliminar los impactos negativos ocasionados y al desarrollo de indicadores que valoren cualitativa o cuantitativamente la actuación empresarial en temas como: deterioro del medioambiente, condiciones laborales de los trabajadores, discriminación de género, programas de acción social y relaciones externas con clientes, proveedores y competidores, con la sociedad y con los gremios, lo que le permitirá a la organización, en gran medida, mostrar su transparencia y compromiso.

¹ Investigación financiada por la Universidad de La Salle.

* Contadora Pública, Universidad Antonio Nariño, Especialista en Gerencia Estratégica de Costos y Gestión, Universidad Central. Estudiante Maestría Internacional Auditoría y Gestión Empresarial, Universidad Miguel Hernández, Elche-España. Docente investigadora Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle. Correo electrónico: quianny@hotmail.com

Palabras clave

Cuadro de mando social, estrategia, perspectivas, indicadores.

Abstract

The creation of a *Social Scorecard* makes possible to establish the strategy to know social acting within private businesses where the traditional Accounting practice basis is being modified in order to be focused through perspectives to the selection of the firm social variables by analyzing its role within the environment, reviewing the measures adopted as a solution to minimize or remove the negative impacts caused, and developing the appropriate indicators that value the business actions qualitatively and/or quantitatively of subjects such as environmental damage, labor conditions of the workers, gender discrimination, social action programs, and external affairs with clients, providers and competitors, society and trade unions which will allow proportionally the organization to demonstrate transparency and commitment.

Keywords

Social Scorecard, strategy, perspectives, indicators.

Introducción

Tener una visión para formar una empresa socialmente responsable, implica darle sentido al trabajo empresario integrado con el desarrollo de sus actividades lucrativas para las cuales fue creada. En efecto, buscar una forma operativa de hacer realidad la consolidación social dentro de la empresa es el objeto de este trabajo, para que a partir de su diseño se haga posible la realidad de implementarla en diferentes entidades.

En primer lugar, se observa que las empresas han entrado lentamente en el proceso de informar sobre sus actuaciones sociales, en general, fijan algunos ítemes como importantes y los reflejan junto a sus informes financieros,

más como parte de cumplir una obligación tácitamente impuesta por la misma sociedad que con convicción para mostrarse realmente comprometidos con las situaciones, es decir, "hoy se busca que la responsabilidad social sea parte de la estrategia de la empresa, integrando rendimiento económico, bienestar social y protección medioambiental" (Martínez, 2005, p. 32). Además, es necesario:

Que la empresa entienda que obtiene la fuente de sus recursos de su entorno natural y social. Algunos de ellos los retribuye monetariamente y algunos de ellos los recibe gratuitamente. Pero no se puede afirmar que son gratuitos desde el punto de vista ético, la naturaleza reclama su riqueza y su frescura e incluso procura enri-

quecerla para las generaciones futuras. Además edificar la cultura, las costumbres, las ciencias, las artes, los valores trabajados durante siglos se ha logrado a partir de esfuerzos y sacrificios históricos. La empresa no parte de cero obligaciones ni cero compromisos, nace de una responsabilidad y se mantiene en el tiempo sólo si se consolida una actitud responsable hacia su entorno social. (Paladino, 2004, p. 29)

De tal modo que se debe establecer un nuevo orden social dentro de los negocios para que los gastos en el campo social se consideren una inversión a mediano y largo plazos con alta rentabilidad (Kliksber, citado por Pérez, Martínez y Rodríguez, 2006, p. 87).

El diseño de una propuesta para la creación de un cuadro de mando social permitirá obtener una herramienta efectiva que interrelacione la estrategia social con las perspectivas correspondientes, proponiéndose el cumplimiento de objetivos y midiendo su efectividad mediante indicadores establecidos en cada caso y servir como ejemplo para acoger el modelo ofrecido en la industria colombiana, bajo una economía de mercado particular que se caracteriza por regulaciones fluctuantes en el ámbito de los negocios.

Metodología

Para efectos del desarrollo de la presente investigación, se aplicó el estudio experimental de casos. En este tipo de estudio se desarrollan nuevos procedimientos y técnicas contables con la intención de ayudar al ejercicio de la contabilidad. Los procedimientos y técnicas parten de perspectivas teóricas existentes, las cuales se desarrollan con base en un razonamiento normativo. Su intención consiste en indicar lo que debe hacerse en la práctica. El estudio de un caso experimental sirve para examinar las dificultades de implementar propuestas nuevas y para evaluar los beneficios que se puedan obtener.

tades de implementar propuestas nuevas y para evaluar los beneficios que se puedan obtener.

La creación del cuadro de mando social se inspira en los principios de un cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997), en los modelos internacionales de contabilidad social, en el manual de balance social (OIT, 2001) y en el estudio de las prácticas sociales propias del sector, a partir de un estudio de caso, que permite desarrollar aquél como un sistema de información el cual –gracias al seguimiento de objetivos clave– dejará observar el desarrollo de la estrategia social, facilitando la toma de decisiones, además de controlar y evaluar el sistema en forma permanente. El punto de partida serán las cuatro perspectivas clave (figura 1).

Figura 1. Antecedentes sector agroquímico.



Fuente: Elaboración de la autora.

La industria agroquímica en Colombia tiene una estructura empresarial compuesta por empresas nacionales y filiales de compañías internacionales. La política de apertura se enfoca en que empresas productoras de bienes industriales, agropecuarios y de servicios sean eficientes y eficaces en comparación con sus similares en el exterior (Garzón, 2001, p. 29).

Véase por ejemplo que

[...] la industria colombiana de plaguicidas se inició en 1963, con el proceso de formulación, el

cual consiste en importar el ingrediente activo y adicionarle una serie de solventes y emulsificantes para la venta a los agricultores” (León, 2007, p. 76). Las diferencias climáticas, de cultivos y las áreas específicas, hacen que la aplicación de agroquímicos sea desigual en todo el territorio nacional. No obstante, siguiendo a León (2007), Colombia usa cantidades importantes de agroquímicos para su producción agrícola, la cual –comparada en una zona de condiciones semejantes– supera la utilizada en Estados Unidos en 2,35 veces.

Asimismo,

[...] en el sector agrícola se utilizan los recursos de la naturaleza como las plantas y los animales para el sustento o beneficio económico del hombre” (Fúquene, 2007, p. 54). Las diferentes prácticas agrícolas incluyen siembra de hortalizas, cosecha de frutos y flores, lo que genera la utilización de semillas, agua, abonos, insecticidas y fungicidas; los dos últimos permanecen en el suelo y mediante drenajes llegan a aguas subterráneas; en los cultivos de flores se puede presentar pérdida de fertilidad y salinización de los suelos, además de alteración de aguas superficiales y subterráneas por la intensa utilización de agroquímicos.

La fabricación de plaguicidas comprende dos grupos: insecticidas y fungicidas, y herbicidas y reguladores biológicos. El mayor nivel de producción lo registra el primer grupo con el 45,4%, mientras el segundo grupo registra una participación del 24,5%. Se debe destacar que los registros ante el ICA han aumentado pasando de 918 en 1997 a 1370 en 2003², y estas licencias incluyen insumos prohibidos o restringidos en otros países, pues algunos de ellos se consideran de alta toxicidad (León, 2007, p. 77).

² Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), División de Insumos Agrícolas.

Proceso productivo de plaguicidas

Dentro del estudio de las generalidades de la cadena productiva de agroquímicos, realizado en la Universidad del Valle y publicado en Internet, es necesario destacar para este estudio los siguientes aspectos: En primer lugar, el plaguicida está definido como una mezcla de sustancias destinadas a prevenir, destruir o controlar cualquier plaga que interfiera de cualquier forma en la producción, almacenamiento, transporte o comercialización de alimentos y productos agrícolas, entre otros; también incluye sustancias destinadas como reguladoras del crecimiento de las plantas, defoliantes, desecantes, agentes para reducir la densidad de frutas y las sustancias aplicadas a los cultivos antes y después de las cosechas a fin de proteger el producto del deterioro, durante su almacenamiento y transporte.

El proceso de producción se produce en dos etapas: síntesis del ingrediente activo y formulación. En la síntesis del ingrediente activo la materia prima son las sustancias activas, que son químicos con amplia gama de estructura molecular y que dan la forma de acción al plaguicida. La formulación consiste en mezclar un ingrediente activo (importado) con elementos transportadores, como solventes y emulsificantes, que dan forma al producto final.

La mayoría de los insecticidas contienen excipientes además de los componentes activos, así como solventes y elementos destinados a mejorar la absorción. Algunos de los utilizados en las formulaciones secas son: talco, sílice, cal, yeso y arcilla y, en formulaciones húmedas, xileno, ciclohexano y aceites derivados del petróleo.

La adquisición de plaguicidas aumenta los costos directos de producción en forma proporcional

a los cultivos; por ello “es necesario establecer métodos de producción que generen ventajas competitivas basadas en la reducción de costos y minimicen el deterioro de los recursos naturales” (Orjuela, Calderón y Buitrago, 2006, p. 142).

Creación del cuadro de mando social

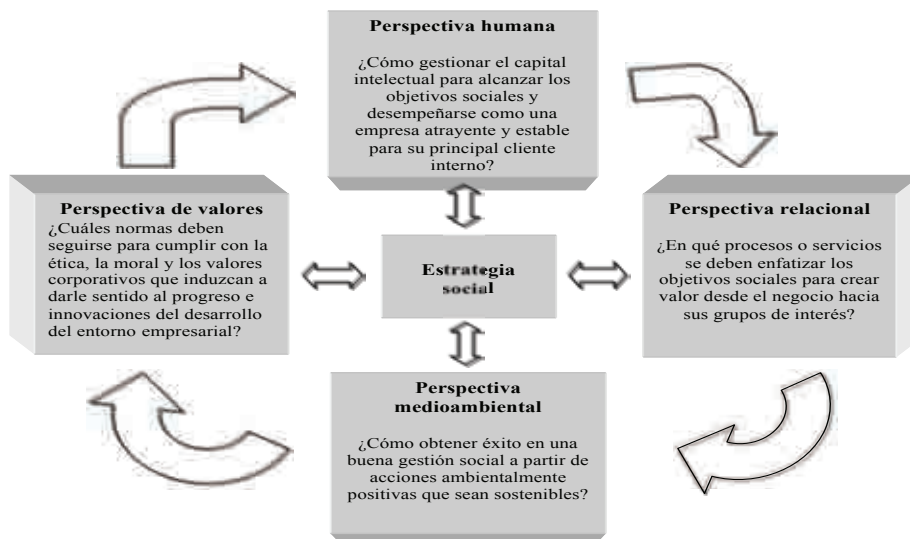
El cuadro de mando social es un sistema de información de gestión social de la compañía, en el cual se visualiza la implantación y comunicación de los objetivos trazados, los planes de acción por seguir, el cumplimiento de las metas sociales y la medición con base en indicadores establecidos. Su creación requiere la previa formulación de la misión, la visión y las perspectivas.

- **Misión social:** Ésta es una formulación general de largo alcance que la organización debe lograr constante y conscientemente.
- **Visión social:** Es una forma de compromiso con el futuro de la organización que además de expresar lo que se quiere hacer y tener, expresa lo que quiere ser.

- **Perspectivas:** El logro de la estrategia social se fundamenta en el trabajo sobre las cuatro perspectivas creadas en el cuadro de mando social y cada una de éstas establece su conjunto de objetivos clave, los indicadores de medición para éstos y el nivel objetivo que determinará las variaciones encontradas para evaluar si es negativa o positiva y, así, establecer pautas para su corrección o consolidación en cada caso (figura 2). Las perspectivas se integran en la estrategia social para alcanzar el óptimo desarrollo de la actividad socialmente responsable. Por consiguiente, en cada una de las perspectivas se formulan objetivos de tal forma que se integren a la misión social como un todo.

Por otra parte, se debe observar que el proceso de formulación de objetivos no es idéntico para todas las compañías; en general, su objeto social y el entorno definen el rumbo por tomar para cada caso, sin embargo, la configuración básica sirve de base para cualquier firma. Todo esto se puede sintetizar en el siguiente modelo:

Figura 2. Estrategia social.



Fuente: Elaboración de la autora.

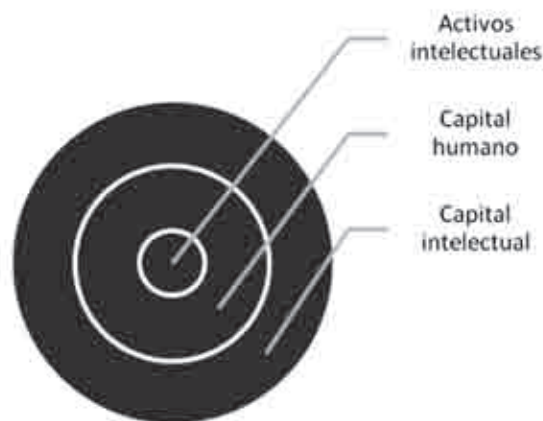
Perspectiva humana

Evidentemente, el recurso humano es el factor más importante de la gestión estratégica en todos los negocios de la era actual; sus rasgos y tendencias son:

- Se convierten en el recurso competitivo más importante.
- Para gestionar el recurso humano se requiere la utilización de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso.
- La formación del recurso humano se considera una inversión, no un gasto.
- La tendencia a la especialización y repetición de tareas, considerada en el taylorismo, es obsoleta; ahora prima el enriquecimiento del trabajo, la polivalencia y la participación de los empleados en todas las actividades.
- El recurso humano se concibe como una función integral de la empresa.
- Las condiciones de trabajo óptimas están asociadas al aumento de la productividad y de la satisfacción laboral.
- Convertir en sostenible el recurso humano es necesario para preservar el sistema ecológico.
- Desarrollar un sistema de responsabilidad social empresarial incluye lograr eficacia y eficiencia en el recurso humano.

De otro lado, el capital intelectual posee dos elementos integradores: el capital humano y los activos intelectuales (figura 3).

Figura 3. Capital intelectual.



Fuente: Elaboración de la autora.

Como capital humano se definen los trabajadores, cada uno con su área específica de especialización para la labor que se le contrata. Cada persona de estas tiene conocimientos y aptitudes propias, aptitudes que usa en el desarrollo de su labor y conocimientos que requiere la empresa que lo contrata. El desarrollo de esos conocimientos para la empresa es lo que conforma los activos intelectuales, valga decir, las formulaciones, el desarrollo de nuevos productos, la innovación tecnológica. El aprovechamiento de esos activos intelectuales se hace mediante el traslado de éstos (no del trabajador como tal) al lugar que se necesitan para ser explotados en desarrollo del objeto social de la compañía. Aquellos activos intelectuales que tengan protección legal, como las patentes, el *know-how*, los derechos de autor y las marcas, se denominan propiedad intelectual. Así, el capital intelectual está formado por los recursos humanos y los activos intelectuales, teniendo en cuenta la propiedad intelectual.

Las empresas químicas, por consiguiente, deben dar prioridad en su trabajo a la parte relativa a los activos intelectuales, pues constituyen el origen de productos nuevos o innovadores, combinados con la propiedad intelectual, lo

que, en alguna medida, les proporciona un excelente sistema de gestión en la innovación. Para conseguir esto es absolutamente necesario el estímulo del capital humano.

Perspectiva relacional

En esta perspectiva se incluyen todos los denominados grupos de interés de una empresa, los cuales varían dependiendo de la concepción individual, del ámbito de desarrollo, del objeto social de la empresa, de la situación geográfica y del tipo de productos o servicios que ofrezca.

En todo caso, cuando se incursiona en un plan de responsabilidad social se tienen en cuenta aquellos compuestos de la comunidad para la cual se crean valores. El crecimiento de las organizaciones se basará en las interrelaciones e interdependencias de los ambientes interno y externo.

- **Clientes:** Son consumidores del producto ofrecido por la empresa que orienta su objeto social hacia éstos. Los clientes son la razón de ser de la empresa, sin ellos no hay supervivencia del negocio: “la captación, conocimiento, satisfacción y fidelización de los clientes son aspectos prioritarios de la gestión empresarial” (Román *et ál.*, 2008, p. 63).
- Para que la relación entre una empresa y sus clientes sea ética, ésta debe basarse en una verdadera actitud de servicio, comprender que lo que necesitan sus clientes son productos o servicios que resuelvan sus necesidades, no que los perjudiquen; el servicio atrae otros clientes y la lista puede multiplicarse infinitamente, lo cual da como resultado el éxito en los negocios. Todos los efectos nocivos son importantes y se deben contrarrestar.
- **Proveedores:** Son personas y negocios que entregan, a cambio de una contra-prestación, trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Esta relación puede estar formalizada por un contrato con cláusulas sobre: “precio, plazo de entrega, especificaciones del producto o servicio, sus garantías y formas de pago” (Román *et ál.*, 2008, p. 62).
- Los proveedores desempeñan un papel fundamental en el papel de los negocios de las entidades; la relación es de mutua confianza, por ejemplo el hecho que un proveedor entregue su mercancía, en la mayoría de los casos, a crédito muestra la imagen que tiene de la compañía compradora, la cual le ofrece confianza y seguridad con los bienes que le adquiere y el bajo riesgo al cual están sometidos.
- Igualmente, permitir comercializar sus productos mediante quien le adquiere demuestra que su confianza va más allá del plano puramente financiero, pues se cree en su capacidad de gestión y en su responsabilidad social total. Prácticas unilaterales por parte de compradores, como extender el plazo para autofinanciar sus necesidades de capital de trabajo inmediatas, hacer descuentos no concedidos por pronto pago o aun con el plazo vencido o abusar de una posición dominante –en caso de que el proveedor dependa casi exclusivamente del comprador– significan romper con los deberes mínimos hacia la sociedad.
- Cuando la compañía no se compromete con sus proveedores, no sirve a la comunidad ni cumple sus responsabilidades sociales generales, pues no desarrolla proveedores eficientes ni contribuyen al desarrollo de

las capacidades empresariales de la comunidad en que operen. Desarrollar con los proveedores principios de confianza mutua, significa adhesión a normas éticas, las cuales a su vez crean reputación y ésta es fuente significativa de ventaja competitiva.

- La información que la compañía da al proveedor, no sólo le sirve a ella sino que le permite a éste conocer las necesidades y expectativas del consumidor final y ajustarse a ellas.
- La relación con los proveedores es de doble vía, éstos deben informar a tiempo problemas de abastecimiento, incumplimiento de agendas y cambios de composición en los productos que afecten la calidad o la utilización de los insumos.
- **Relaciones con otras entidades:** Los competidores son agentes que operan en el mismo sector, con ellos se pueden realizar alianzas para alcanzar estándares de calidad difíciles de obtener individualmente y captar nuevos clientes o satisfacer mejor las necesidades de los actuales (Román *et ál.*, 2008, p. 63).
- Las administraciones públicas de orden nacional, departamental, regional y local son poderes que influyen el desarrollo en las firmas, pues el marco jurídico de éstas reconoce derechos e impone deberes a las empresas. Por ejemplo, otorgar las patentes como un incentivo al desarrollo tecnológico y a la innovación. El incentivo es el derecho temporal de exclusividad que otorgan los gobiernos para que nadie se lucre del producto patentado sin licencia del inventor.
- De esta forma, la sociedad recibe diversos beneficios: la disponibilidad de un invento

útil para los consumidores; el acceso a los avances del conocimiento que permitieron fabricarlo, lo cual orienta a la comunidad científica hacia el desarrollo de nuevas líneas de investigación; otros empresarios pueden empezar a fabricarlo cuando termine el tiempo de la exclusividad, lo cual debe incidir positivamente en los precios. Aunque es obvio que el incentivo también tiene un costo social, pues el inventor tratará de aprovechar la exclusividad para vender su producto a precios no moderados por la competencia.

- **Relaciones con la comunidad:** El principio más importante para estas relaciones es el de la comunicación; deben existir políticas claras al respecto basadas en la información responsable.
- El compromiso con la comunidad debe considerarse una prioridad. La vinculación de personas allegadas al entorno de la empresa, la identificación y ayuda en la solución de sus necesidades, la participación en programas sociales y la adopción de proyectos específicos, son herramientas que se utilizan en este entorno.
- **Accionistas:** Incluye a las personas que poseen intereses invertidos en la organización. Garantizar la protección de sus inversiones, rentabilidad y una conducta profesional y ética en el manejo de los negocios.
- Los accionistas poseen derecho de propiedad en una compañía, el cual no es infinito e ilimitado, pues lo que se persigue es conseguir fines comunes y cualquier decisión afecta una comunidad entera. Se habla de derecho de propiedad porque está representado en acciones con estipulaciones específicas de acuerdo con los estatutos de cada negocio en particular.

- No obstante, comúnmente los accionistas están desligados laboralmente de las compañías, éstas son manejadas por sus gerentes y en éstos recae la responsabilidad de favorecer las firmas para las cuales trabajan y defraudar a los socios, pues en no pocas ocasiones parece que estos gerentes trabajaran en beneficio propio.
- Para garantizar a los accionistas el buen manejo de su inversión se hace necesario que: aunque no haya presión se trabaje duramente; aumentar la productividad con un rendimiento óptimo de los activos de capital; expandir el negocio con fines de crecimiento y aumento de prestigio; trabajar con base en objetivos comunes; no dispersar las operaciones en campos desconocidos o poco rentables y no abusar de los flujos de efectivo repartiéndolos, cuando puede ser más beneficioso reinvertirlo en la sociedad.
- El comportamiento socialmente responsable con los accionistas, hace que sea más fácil contar con su respaldo en caso necesidad de fuentes de financiación adicionales y conseguir la implantación de programas de beneficios a largo plazo para toda la comunidad en la firma.

Perspectiva de valores

La ética, la moral y los valores son temas de acontecer diario entre los seres humanos, referidos a problemas complejos o simples. En sentido directo al progreso e innovaciones del desarrollo del entorno de la humanidad han aumentado los discursos sobre ética y moral, al igual que la convivencia y la sostenibilidad del medioambiente, que propugnan por lograr un equilibrio difícil de obtener. Así, hoy, la ética constituye el eslabón más importante para transformar el mal en bien,

para intentar la perfección del ser humano, para marcar las cualidades personales y su proyecto de vida en la misma vía de lo social, del progreso y del desarrollo humano.

La ética es la ciencia que estudia la moral, su origen y desarrollo, las reglas y normas de la conducta humana. Es la ciencia de la conducta en general. Las palabras moral y ética se refieren a las costumbres, los hábitos, el carácter que es innato al ser humano, lo que conduce a la dimensión social.

La empresa se debe ubicar en el contexto correspondiente, en este caso el de agroquímicos, con el propósito de definir sus propios valores. El contexto incluye las características del medio empresarial, en el caso de las químicas, que operan con ciclos de vida de producto que se miden en años.

La toma de decisiones diaria y las acciones dentro de una empresa tienen valores o creencias compartidas, la unificación del contexto externo y el contexto interno se debe comprender para que los valores propios permitan identificar su importancia.

Los valores de la empresa representan las creencias generales de sus miembros, las cuales proporcionan la visión del mundo que sustentan los empleados y guían la toma de decisiones por parte de éstos. Si los valores de los empleados son diferentes a los de la dirección de la empresa, seguramente no se llevarán a cabo los planes estratégicos de la compañía.

Asimismo, la medición de los valores es importante para saber sobre los futuros de la organización y su capacidad para ser exitosa en su entorno, porque comunica los valores de la compañía y señala las relaciones humanas e información relevantes para la toma de decisio-

nes. Esta medición consiste en pasar de lo que se cree saber a lo que se puede confirmar, para tener el control del horizonte al que se quiere llegar lo que a su vez se puede medir.

Perspectiva medioambiental

Se podría afirmar que el éxito de una buena gestión social empresarial se obtiene si se producen efectos sociales, económicos y ambientales positivos, y si ofrece la posibilidad de lograr sostenibilidad.

Desarrollo sostenible. Se entiende el que no degrada ni agota los recursos que lo hacen posible. Se basa en la sostenibilidad ecológica, sociocultural y económica. Concepto que nace en la Cumbre de Río de 1992 como posibilidad para que el desarrollo actual no limite las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras. En esa medida, la política ambiental constituye la declaración de los objetivos y principios generales de acción hacia el medioambiente para cumplir con las regulaciones ambientales que afecten las organizaciones e implementar procesos de mejoramiento continuo a partir de la actuación ambiental.

Un sistema de gestión ambiental pretende:

- Ser una fuente de beneficios económicos, por la optimización de recursos naturales, la reducción de residuos generados y la disminución de materiales consumidos improductivamente.
- Hacer parte la integralidad de la gestión (sumarse a los de calidad, por ejemplo).
- Estimular el uso de la mejor tecnología disponible, siempre y cuando ésta sea adecuada y económicamente viable.

Por otra parte, el factor pobreza se ha vinculado a la decisión de las naciones pobres de adoptar el modelo de desarrollo utilizado por el mundo industrializado, que supone la difundida utilización de tecnologías que generan contaminación, métodos de cultivo con gran densidad de productos químicos y una gran diversidad de prácticas que desperdician energía y recursos naturales. Asimismo, la pobreza ha sido identificada como uno de los principales obstáculos para el desarrollo ambientalmente seguro, pues la mayoría de los pobres viven en áreas vulnerables desde el punto de vista ecológico.

Otro de los problemas es la acumulación de gases de efecto invernadero, como anhídrido carbónico, el metano, el óxido nitroso y los clorofluorocarbonos (CFC), que retienen el calor solar, provocando el recalentamiento global. Según estimativos, el 49% de los gases de efecto invernadero es aportado por el sector energético, 24% por la industria, el 14% por la deforestación y el 13% por la agricultura. Un ejemplo de este fenómeno se percibe al fertilizar los suelos con abonos nitrogenados; asimismo, se produce el óxido de dinitrógeno que es otro agente responsable de la destrucción de la capa de ozono (*El Tiempo*, 2005). Infortunadamente, el principal aporte de las naciones subdesarrolladas al efecto invernadero ocurre por la vía de las emisiones de CO² asociadas a la deforestación.

La desaparición de la selva, en particular de los bosques lluviosos tropicales, causa la pérdida de un sinnúmero de especies de insectos, aves y otras formas de la vida animal y vegetal; además contribuye a una erosión generalizada de los suelos, que conduce a la desertificación y a la pérdida de tierras aptas para la producción de alimentos, lo que ocasiona daños en las cuencas hídricas y a su vez genera inundaciones y aluviones, ponien-

do en peligro el suministro de agua potable. El resultado es una tierra degradada que ya no es apta para las actividades agrícolas o económicas. Las consecuencias posibles del cambio climático comprenden la desertificación, el fracaso de los cultivos, ritmos climáticos impredecibles y el aumento del nivel de los mares.

Un problema adicional es el agua pura, cada vez más escasa para la agricultura, la industria y uso del hombre. La demanda mundial de este elemento indispensable y finito está dejando muy atrás las cantidades disponibles que se desperdician o se contaminan con las aguas residuales, la salinización, los productos químicos tóxicos, los metales pesados y otros contaminantes

nocivos, cuyos efectos se sienten en las aguas subterráneas y en las aguas superficiales.

Los daños directos se verán incrementados por los efectos de la destrucción de la capa de ozono, por la radiación ultravioleta aniquila el plancton³, base de las cadenas de alimentos marinos, y por el aumento del nivel de los océanos provocado por el calentamiento de la atmósfera.

En Colombia, los incentivos existentes para implementar programas de prevención y prevención de la contaminación (PPC), como la producción más limpia (PML) y la reducción de residuos, se definen con descuentos y exenciones tributarias, resumidos en la tabla 1.

Tabla 1. Incentivos tributarios.

Incentivo	Sustento jurídico
Deducción por inversiones en nuevas plantaciones, riego, pozos y silos.	Artículos: 157; 83; 142 y 173 del Estatuto Tributario. Ley 0101 de 1993 Art. 6. Ley 0139 de 1994; Decreto 1791 de 1996 y Decreto 0900 de 1997.
Deducción por amortización en el sector agropecuario.	Artículos: 158; 66, numeral 4 y 176 del Estatuto Tributario. Decreto 1562 de 1973, Art. 109. Decreto 1816 de 1995.
Deducción por inversiones en investigaciones científicas o tecnológicas.	Artículo 158-1 del Estatuto Tributario, modificado parcialmente por el Artículo 175 de la Ley 0223 de 1995 y por el Artículo 12 de la Ley 0633 de 2000. Artículo 480, Estatuto Tributario. Decreto 2076 de 1992, Art. 6, 7, 8 y 9. Resolución 0856 de 2001. Resolución 1572 de 2003.
Deducción por inversiones en control y mejoramiento del medioambiente.	Artículo 158-2 del Estatuto Tributario. Código de Recursos Naturales y de Protección al Medioambiente, Artículo 13. Decreto 1514 de 1998, Artículo 17. Resolución 0136 de 2004 y el concepto tributario 23560 de 2005.
Descuentos tributarios por inversión en acciones de sociedades agropecuarias.	Artículo 249 Estatuto Tributario.
Descuento tributario por reforestación.	Artículo 253 Estatuto Tributario.
Bienes excluidos del impuesto sobre las ventas. Plaguicidas e insecticidas de las partidas arancelarias 38,08; y fertilizantes de las partidas 31,01 a 31,05	Artículo 424 Estatuto Tributario. Decreto 0358 de 2002.
Importaciones que no causan impuesto. "Destinadas a reciclar y procesar basuras o desperdicios... para el mejoramiento del medioambiente." (Estatuto Tributario, 2008, p. 247).	Artículo 428, literal f. Estatuto Tributario.
Servicios excluidos del impuesto a las ventas.	Artículo 476, numeral 12. Estatuto Tributario.
Descuento en el impuesto de circulación y tránsito.	Artículo 20, Ley 44 de 1990.

Fuente: Estatuto Tributario.

³ Plancton: Conjunto de organismos microscópicos que viven en suspensión en aguas saladas y dulces, son incapaces de moverse y están a merced de las corrientes y de las olas.

Resultados

El cuadro de mando social no sustituye los métodos sociales existentes, ni elimina las medidas e indicadores sociales actuales, sino les da mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según las perspectivas, los objetivos, los indicadores y los niveles-objetivo, así por ejemplo: si los niveles objetivo de la perspectiva medioambiental son alcanzados, entonces se obtiene reconocimiento por parte de los clientes, porque se actuó dentro del marco ético y los empleados fueron quienes generaron con su actuar ese logro.

Campo Limpio⁴ es hoy un ejemplo para todas las industrias del país porque ha liderado una cadena de innovaciones en ciencia y tecnología alrededor de los residuos peligrosos; ha mostrado capacidad de involucrar y generar conciencia en todos los actores que tienen que ver con plaguicidas en el tema ambiental; logró motivar al Gobierno y a las autoridades para desarrollar los instrumentos adecuados; porque de lo que pudo ser tomado a primera vista como problema, surgió una oportunidad para mejorar las condiciones laborales de una población vulnerable. Además ha demostrado que, mediante este camino de idoneidad y responsabilidad, se deja un mejor lugar a las generaciones futuras en un país con su Campo Limpio.

Uno de los impactos positivos para el ambiente es el retiro de envases vacíos previamente utilizados en la comercialización de plaguicidas, cuya actividad se reguló en Colombia por parte del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

⁴ Campo Limpio es un sistema de recolección, eliminación y valorización de envases vacíos que contuvieron plaguicidas. Ver enlace en http://www.croplifela.org/IMG/pdf/ColombiaENVASES_ECOEFICIENCIAoct2006.pdf

La industria de valorización de materiales plásticos con el ejercicio de reciclaje desarrollado por Campo Limpio, ha generado productos como envases de lubricantes para automotores y madera plástica. Esta madera plástica ha reducido la presión sobre los bosques ya que sustituye la madera natural para la fabricación –a menor costo y mayor duración– de cercas, postes, plataformas, senderos ecológicos, puentes peatonales, estibas y un sinnúmero de aplicaciones que aún están en proceso de investigación y desarrollo.

Otro beneficio consiste en evitar la producción pirata de juguetes, elementos de cocina, empaques y productos de uso doméstico a partir de estos materiales. Además, los envases que no se reciclan como bolsas, papeles y cartones contaminados se llevan a coprocesamiento por parte de la industria cementera, llevándolos a temperaturas superiores a los 2000 grados centígrados y encapsulando las cenizas en el *clinker* del cemento, eliminando la posibilidad de emisiones dañinas a la atmósfera.

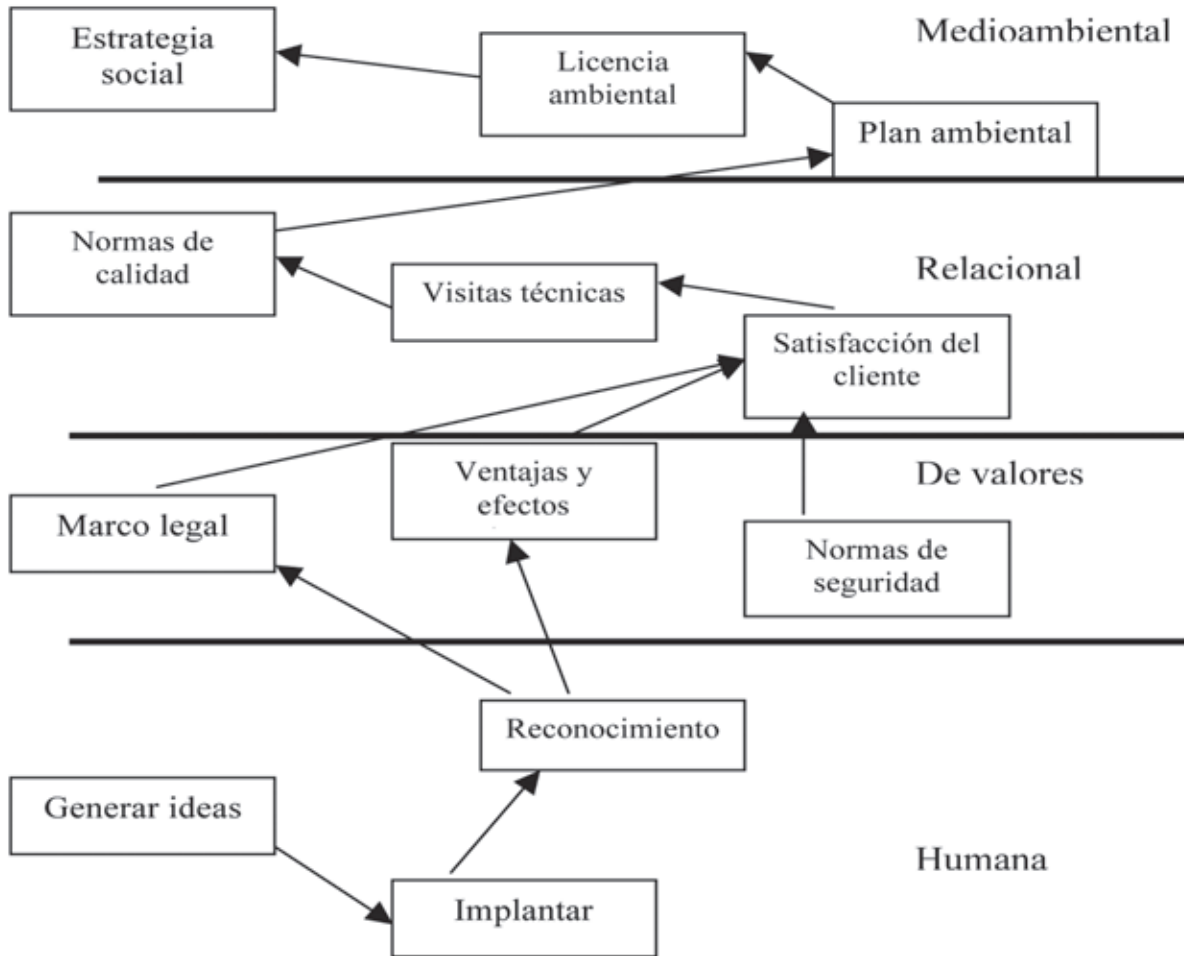
El cuadro de mando social está diseñado para reforzar el comportamiento responsable en los niveles inferiores de la organización; por ello la comunicación constante es de mucha importancia en su implementación; también debe tenerse en cuenta que los objetivos perseguidos son sistemáticos y reiterativos, aunque habrá ocasiones en que se planteen algunos ocasionales que se diseñen para resolver alguna situación concreta.

Por ejemplo, facilitar el desarrollo del talento humano con base en entrenamiento y capacitación genera en el empleado un alto grado de compromiso con su empresa y aumenta su conocimiento específico sobre cada producto. Esta especialización lo llevará a propender por

el uso adecuado de los productos dentro de marcos de seguridad confiables, solucionando eficazmente quejas, reclamos o sugerencias de los clientes a fin de mejorar el cumplimiento de sus requisitos y, de esta forma, obtener un impacto positivo para el ambiente.

Al crear un mapa estratégico se busca desarrollar una cadena de relaciones causa-efecto entre todos los objetivos de cada una de las perspectivas en un encadenamiento vertical de abajo a arriba, empezando por la perspectiva humana y terminando en la perspectiva medioambiental (figura 4).

Figura 4. Cadena de relaciones causa-efecto entre objetivos sociales.

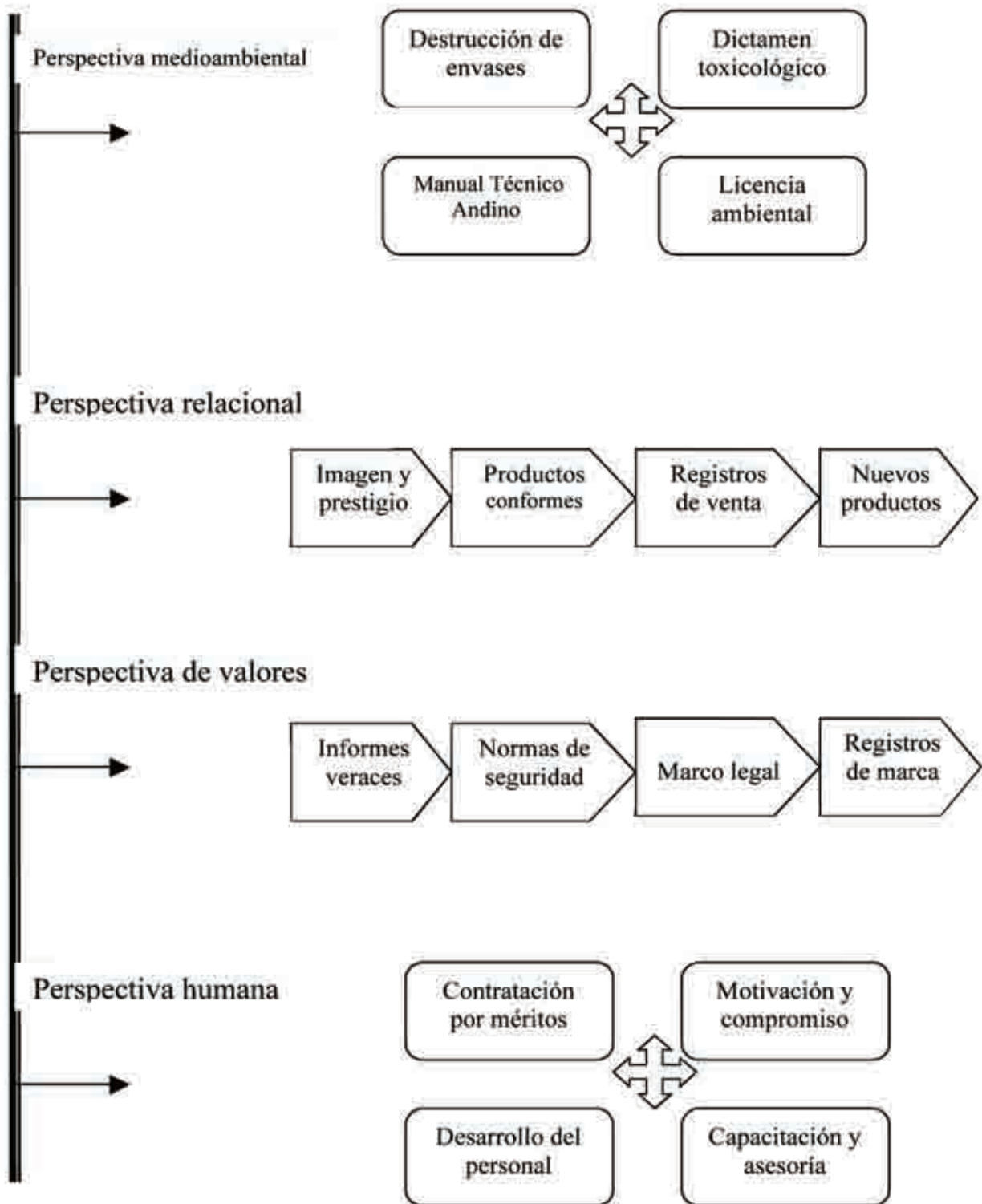


Fuente: Elaboración de la autora.

Puesto que se trata de una herramienta dinámica, la consecución de unos objetivos no implica la terminación del ciclo social, sino la base para ampliar la cobertura social a más perspectivas

o dentro de las existentes a la proposición de nuevos objetivos en la medida en que se vayan necesitando (figura 5).

Figura 5. Mapa estratégico del cuadro de mando social



Fuente: Elaboración de la autora.

Discusión

El compromiso social es voluntariamente asumido por las empresas. Es un compromiso de implementación gradual y a largo plazo que conduce al establecimiento de una imagen corporativa limpia, con el concurso del entorno y el desarrollo humano en particular. Por tanto, constituye una decisión estratégica de la alta dirección encaminada a condicionar el actuar presente y futuro de la organización con la activa participación de todos los empleados y los miembros relacionados; también debe comprometer recursos, modificar procedimientos e incrementar respuestas ante las exigencias planteadas.

Implantar un cuadro de mando social requiere cuidar en particular los siguientes aspectos:

- 1. Compromiso.** Toda la organización debe involucrarse en el actuar social. Desde la gerencia general hasta el empleado de más bajo rango, debe conocer hacia dónde se quiere llegar y hacer su parte.
- 2. Esquema organizacional.** Todos los mandos superiores, medios y bajos deben tener su responsabilidad claramente determinada. Su ejemplo impone el curso por seguir en cada una de las perspectivas y alguna actuación por fuera de lo esperado debe corregirse de inmediato para no poner en peligro la implantación de la herramienta.
- 3. Seguimiento y control.** Cada perspectiva debe tener una cabeza responsable de velar por su cumplimiento a cabalidad, de hacer el seguimiento y de imponer una solución eficaz en caso de desvío. El cuadro de mando social se mide por sí mismo, pero requiere que se estén revisando sus indicadores y niveles-objetivo a fin de corregir las desviaciones.

- 4. Publicación de resultados.** Actuar socialmente es importante, pero dar a conocer sus resultados es fundamental. Los logros emanados de la implementación del cuadro de mando social, se deben comunicar explícitamente a los públicos internos y externos de la compañía; no se exagerarán resultados positivos, sino que se utilizarán criterios de transparencia y veracidad en su comunicación. No obstante, el énfasis y la efectividad en la comunicación de todos los logros del actuar social se verán reflejados en la generación de confianza y en el mejoramiento de la imagen corporativa.

Conclusiones

Los beneficios que se pueden obtener empleando el cuadro de mando social se presentan a continuación:

- Desde la perspectiva humana:
- Idónea gestión en las relaciones con los empleados.
- Alto grado de comunicación bidireccional.
- Desarrollo de personal especializado para la compañía con compromiso institucional claro. Fidelización del empleado.
- Buen clima organizacional.

Desde la perspectiva de valores:

- Da a conocer sus actuaciones con criterios de transparencia, neutralidad y claridad.
- Institucionaliza los valores, las normas y los criterios de decisión que deben regir toda la actividad de la organización.

- Crea la cultura de la empresa y un clima ético, de tal manera que fortalezca la identificación de los miembros de la organización con el proyecto común.

Desde la perspectiva relacional:

- Incremento de las ventas a clientes actuales y captación de nuevos clientes.
- Mejora en los procesos de relación con los clientes. Fidelización de los clientes.
- Mejora de los costos de los procesos y de los productos de los proveedores.
- Transparencia en la relación con los socios.
- Interacción e integración oportuna con la comunidad.

Referencias

Congreso Nacional de la República (1989). Estatuto Tributario, Decreto 624 de 1989 y sus reformas, marzo.

Fúquene Retamoso, C. (2007). *Producción Limpia, Contaminación y Gestión Ambiental*. Bogotá: Universidad Javeriana.

Garzón Gaitán, M. (2001). *Competitividad en la Agroindustria Colombiana. Efectos de la Apertura*. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios.

Instituto Colombiano Agropecuario (2003). "Ley 822 por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos genéricos", Bogotá, julio.

Kaplan, R. (2001). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral*. En: Gestión 2000.com, Barcelona.

- Mejora en los resultados empresariales. Incremento de ingresos. Disminución de costos.

Desde la perspectiva medioambiental:

- Determina el contexto de sostenibilidad. Sitúa la actuación de la empresa en el contexto de restricciones o límites ecológicos.
- Mantiene un enfoque preventivo que favorece el medioambiente.
- Adopta estrategias de aprovechamiento, que implica volver a introducir en el sistema lo producido como insumo.
- Adopta estrategias de eliminación de residuos para asegurarla de forma apropiada y no contaminante.

León Sicard, T. (2007). *Medioambiente, Tecnología y Modelos de Agricultura en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Martínez Herrera, H. (2005). *El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Universidad Javeriana.

Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2007). "Resolución 693 por la cual se establecen criterios y requisitos que deben ser considerados para los planes de gestión de devolución de productos posconsumo de plaguicidas". Bogotá, abril.

Organización Internacional del Trabajo, ANDI y Cámara Junior de Colombia, Capítulo Antioquia (2001). *Manual de Balance Social*. Medellín, Colombia.

Orjuela Castro, J.; Calderón, M. y Buitrago Hernández, S. (2006). *La Cadena Agroindustrial de Frutas*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Paladino, M. (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel Sociedad Económica.

Pérez, T.; Martínez, M. y Rodríguez, A. (2006). *Gerencia Social Integral e Incluyente*. Bogotá: Universidad de La Salle.

Román Castaño, Y. et ál. (2008). *Responsabilidad Social y Balance Social en Organizaciones Colombianas*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó y Universidad de Medellín.

Varios. (2005). *Ecología y Medioambiente*. En: *El Tiempo*, Bogotá: Printer Colombiana S.A.