

REFLEXIONES SOBRE EL RECONOCIMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DEBATES ABOUT THE RECOGNITION OF ENVIRONMENTAL PROBLEMS IN THE BALANCED SCORECARD

Juan Camilo León Saavedra¹

RESUMEN

La necesidad de respuesta desde las herramientas de gestión a la problemática ambiental, ha causado un continuo interés por el tema, herramientas de la contabilidad de dirección estratégica como el Cuadro de Mando Integral (CMI) no escapan de estos retos. Este artículo plantea desde una perspectiva heterodoxa reflexiones tendientes a proponer un CMI que responda a las necesidades ambientales y sociales surgidas a partir de los impactos generados por las organizaciones. Inmerso en una posición crítica, mediante una revisión bibliográfica basada en reflexiones planteadas desde Habermas, Levinas y Leff, este trabajo analiza los supuestos tradicionales del cuadro de mando integral y la aplicación ambiental que los profesores Lameda y Gimeno le han dado, reclamando la necesidad del diálogo y la inclusión con los grupos de interés para asegurar la sostenibilidad empresarial.

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, sostenibilidad, diálogo, otredad, conocimiento.

ABSTRACT

The need for a response from management tools to environmental problems has caused a continuing interest in the subject; tools of strategic management accounting like the Balanced Scorecard (BSC) are no exception to these challenges. This article presents debates from a heterodox perspective aimed to propose a BSC meeting the environmental and social needs arising from the impacts generated by organizations. In a critical position, through a literature review based on considerations arising from Habermas, Levinas and Leff, it examines the traditional assumptions of the scorecard and environmental application and Lameda and Gimeno teachers have given, claiming the need for dialogue and inclusion with stakeholders to ensure business sustainability

Keywords: Balanced ScoreCard, sustainability, dialogue, otherness, knowledge.

¹ Programa de Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá. Colombia. Grupo de Estudio Contabilidad y entorno social. E-mail. juancaleon85@gmail.com

1. INTRODUCCION

Luego de los evidentes daños que ha causado la actuación del humano en el ambiente se ha generado un *reverdecimiento* de las conciencias, pero más que una reflexión individual este proceso ha sido fruto de una pérdida de esperanza colectiva y una búsqueda incesante de culpables de los problemas actuales, así, *ha podido contribuir a ello una filosofía victimista, en estrecha conexión con lo anterior, donde los ciudadanos se perciben como víctimas de actuaciones injustas o deshumanizadoras* (Araque & Montero, 2006, p. 21).

Todos quieren estar en la onda de lo verde y parecer comprometidos por la sostenibilidad del planeta, para no ser juzgados como irresponsables y para sanear las actuaciones pasadas, convirtiendo esta forma de pensar y de hablar como el camino para creer que el humano ha despertado a su armonía con la naturaleza.

En este paso "histórico" de la humanidad, las empresas no se pueden quedar atrás y tienen que dar respuesta también a este contexto, sus grupos de interés preocupados por el ambiente se lo exigen. Sin vacilar, estas han dado respuestas mediante diferentes mecanismos que revelan el *interés*, como los sistemas de gestión ambiental, los informes de sostenibilidad, la adopción de prácticas laborales excelentes y hasta la misma responsabilidad social tan debatida por estos días.

Sin embargo, las empresas no han sido creadas para limpiar el ambiente o para repartir su dinero en la sociedad, la empresa desde su visión tradicional *económico-financiera*, fue creada para la generación de valor para sus propietarios a partir de la adaptación y gestión de los cambios del entorno, de tal manera que sus acciones, le permitan hacer sostenible sus flujos de caja para distribución, reinversión y acumulación.

Bajo esta problemática, la contabilidad como sistema de control en las organizaciones no puede desconocer el papel que juega, ésta más que ser un cúmulo de cuentas organizadas en los denominados reportes financieros, promueve a partir de los resultados y su análisis el mejoramiento continuo a partir del aprendizaje organizacional, su objetivo dentro de la empresa está en orientar la toma de decisiones que garanticen la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento del

lugar donde se aplique. Esa potencialidad de la contabilidad se denota claramente en el área específica de la contabilidad de dirección estratégica. Pero, ¿De qué forma puede responder esta área a la situación planteada?

La contabilidad de dirección estratégica además de considerar las cifras financieras monetarias permite la vinculación directa de variables cuantitativas no monetarias y cualitativas en el conjunto de información a revelar, desde esta área específica de la acción del contable se obtiene una visión integral del proceso empresarial al superar la información indicativa del desempeño o de la situación financiera, la contabilidad de dirección estratégica se fundamenta en una visión compleja de la organización al reconocer los diferentes partícipes y sus impactos, así *la contabilidad se caracteriza por su ubicación estratégica y sobre todo por su orientación a los procesos y análisis crossfuncional. Lo básico radica en la comparación entre información interna y externa, de corto y largo plazo, financiera y no financiera.* (Mantilla, 1999, p. 26)

La información financiera, no es entonces una solución frente a esta situación, es necesario profundizar en herramientas internas que permiten controlar la operación del negocio y evaluar constantemente los avances en los objetivos y metas planteados por la empresa, una de estas herramientas es el *Cuadro de Mando Integral* (CMI) que en las referencias actuales ha sido atribuido a David Norton y Robert Kaplan (2002), que posteriormente ante el *reverdecer* de conciencias los profesores Lameda y Gimeno (s.f.) han modificado para proponer el *CMI para la gestión ambiental*.

Así, desde aquí se analiza los planteamientos de los profesores Lameda & Gimeno con las modificaciones que ellos consideraron pertinentes para la inclusión de la variable ambiental en él; y propone una visión diferente de CMI. El objetivo de este artículo es desarrollar una propuesta de un CMI incluyente de los grupos de interés de las organizaciones, desde perspectivas heterodoxas, buscando garantizar un desempeño social y financiero sostenible, destacado para el beneficio común.

Para esto, el ensayo se ha estructurado en cuatro partes, en la primera se retoma los aspectos generales de la propuesta de CMI de Kaplan y Norton y se describe la propuesta de los

profesores Lameda y Gimeno de CMI para la gestión ambiental; a partir de estos argumentos se plantea la propuesta del CMI frente a la variable ambiental, para finalizar con las conclusiones.

2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE NORTON Y KAPLAN

Desde una perspectiva general Díaz (2009) expresa la función del CMI, de la siguiente manera: *Básicamente desarrollar la estrategia utilizando la metodología del BSC² implica la realización de dos elementos: la matriz estratégica y el tablero balanceado con los indicadores.* (p. 6)

El CMI es una herramienta de control de gestión para organizaciones que se encuentren en entornos dinámicos, éste supera las fronteras tradicionales del análisis financiero. En sí, lo que proponen Kaplan y Norton es una forma de evaluar el desarrollo de las empresas a partir de la inclusión de variables cuantitativas y cualitativas predefinidas por indicadores³. Reconoce que los resultados de las empresas son fruto de una serie de acciones coordinadas, la acción individual del trabajador está alineada a los objetivos generales de la organización, así, que la efectividad de los procesos en la organización no es sólo es problema del área de producción sino que se convierte en un compromiso de cada persona con los objetivos organizacionales. *El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.* (Kaplan & Norton, 2002, p. 23).

Esta herramienta va más allá del análisis operativo, trasciende a la interacción con los diferentes grupos de interés estratégicos en la empresa e inmersamente demuestra que la gestión de estas relaciones es fundamental para el crecimiento. La empresa debe generar valor a cada uno de sus grupos, valor para el inversionista a partir de flujos de caja e incrementos de precio de la inversión; valor para el cliente a través de la satisfacción de sus necesidades más allá de sus expectativas; valor en los procesos productivos a partir de la calidad total y valor para sus trabajadores a través de la gestión del conocimiento tanto con capacitaciones, como tecnología y de-

sarrollo de la cultura organizacional.

El fundamento para la construcción del CMI es la planeación estratégica, mediante esta herramienta, las organizaciones marcan un camino a seguir para consolidar los objetivos que se han planteado en determinado periodo, si bien, el futuro de una organización no es predecible, esta herramienta direcciona la acción, generando cohesión entre los participantes del proceso en pro del cumplimiento de la estrategia planeada e indicando los puntos clave para las estrategias emergentes. Es por esto que Marchant (2006) destaca, *sin un adecuado diagnóstico organizacional las probabilidades que una intervención tenga el efecto esperado prácticamente están sujetas al azar.* (p. 5)

Lo que fundamenta el CMI es que cada uno de estos procesos anteriormente descritos se materializan en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Cada una orientada a alinear las acciones diarias de la organización con los objetivos estratégicos.

Desde la perspectiva financiera, se orienta la acción a la consecución del objetivo básico financiero de generar valor a los inversionistas; desde la perspectiva de los clientes se orienta la satisfacción del mercado y la captura de una mayor proporción de cuota de mercado; desde la perspectiva de procesos internos la labor está en generar en cada uno de los eslabones de la cadena de valor procesos de calidad, entendida desde la excelencia de cada acción tanto con proveedores, trabajadores y clientes, adicionalmente desarrollando la innovación; finalmente la última perspectiva monta la estructura tanto física como de conocimiento para el aprendizaje continuo, tecnología, capacitación y cultura organizacional.

Con esta descripción general de la herramienta hay una tendencia clara a analizar este proceso como un factor que genera ventaja competitiva al permitir un control de gestión integral por la inclusión de variables cuantitativas monetarias, no monetarias y variables cualitativas lo cual ha generado un desarrollo en la disciplina contable que tradicionalmente estaba enfocada en la medición de cifras a través del desempeño financiero, los contables han adaptado estas propuestas y han denominado estos avances conta-

² Las siglas de Cuadro de mando integral en ingles son (BSC) correspondientes a Balanced ScoreCard.

³ Aspecto natural en las herramientas que han sido asumidas por la contabilidad de dirección estratégica.

bilidad de dirección estratégica.

Sin embargo la racionalidad presente en este tipo de herramientas tiene inmersa la importancia fundamental de la acumulación para el individuo inversor, basada en la instrumentalización del otro y desarrollado en los conceptos de competencia, en palabras de Aktouf (2004) "*la supremacía de la lógica maximalista (...) la bárbara explotación tanto de los seres humanos como de la naturaleza*" (p. 148).

Las empresas adoptan un lenguaje de inclusión de los grupos de interés, pero es un lenguaje instrumentalizador dado que el fin es la competitividad y no el humano en sí mismo, la empresa mediante la retórica de moda plantea sus posiciones desde donde le convenga, en palabras de Sábato podría decirse, *siempre, decía Bruno, llevamos una máscara, que nunca es la misma sino que cambia para cada uno de los lugares que tenemos asignados en la vida... ¡Cuántas lágrimas hay detrás de las máscaras!* (Sabato, 2000, p. 87). Estos argumentos permiten entender que esta herramienta tiene una carga de perversión, por su total enfoque en la lucha en el mercado; *así, la agresión, el control, la competencia, la dominación... cuando se conservan como parte constitutiva del modo de vivir de una cultura, los seres humanos que la componen se enferman, se oscurece su intelecto... se fragmentan en enclaves sociales pequeños en continua lucha unos con otros* (Maturana, 2002, p. 143).

Parte de esta retórica fomentó el interés de incluir variables diferentes en estas herramientas, como respuesta al reclamo de la sociedad en un entorno apocalíptico, a continuación se describirá la propuesta de la profesora Ingrid Lamedá (Venezuela) y el profesor Javier Gimeno (España), que desde una perspectiva ambiental adoptan el CMI de Norton y Kaplan.

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL LA PROPUESTA DE LAMEDA Y GIMENO

La propuesta de Lamedá y Gimeno está orientada hacia la visión liberal de sostenibilidad expresada en el informe Bruntland, y en el reconocimiento de la necesidad por parte de la organización de asumir prácticas de responsabilidad social. De manera específica, se propone un cambio de la perspectiva financiera hacia la

perspectiva de desarrollo sostenible, desde la perspectiva del cliente hacia la perspectiva de los grupos de interés y se mantienen las otras dos perspectivas referidas a los procesos internos y a la formación y aprendizaje.

La perspectiva de sostenibilidad ha planteado desarrollar la triple cuenta de resultados que también se encuentra inmersa en los informes de sostenibilidad propuestos desde el GRI. Así, *sustituir la perspectiva financiera por desarrollo sostenible, cuyo fin último sea la creación de un valor global a largo plazo en la triple cuenta de resultados* (Lamedá & Gimeno, s.f, p.8).

Desde la perspectiva de los grupos de interés se amplía la búsqueda de satisfacer no sólo a los clientes sino a los diferentes grupos que tienen una relación directa con la empresa.

En los procesos internos se fomenta además de la eficiencia e innovación de la propuesta de Kaplan y Norton, criterios de responsabilidad social y ambiental por parte de la empresa en cada uno de sus procesos.

Finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento fomentan el desarrollo del aprendizaje organizacional a partir del personal motivado y capacitado.

La propuesta de los profesores representa un avance en la consideración de las problemáticas ambientales globales, un paso a seguir, pero enmarcado en la naturaleza financiera de la compañía, el concepto de sostenibilidad promotor de esta iniciativa está cargado de interpretaciones fundamentadas en el mantener las condiciones actuales para las generaciones futuras, en Bruntland se definió como *satisfacer nuestras necesidades sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades* (Riechman, s.f. p. 2) . La pregunta en este caso estaría enfocada en ¿Deseamos mantener la situación actual de desigualdad, pobreza y explotación en las generaciones futuras?

Es por estos argumentos que se considera que es necesario más que adaptarse a las herramientas tradicionales surgidas en el modelo económico, que sea este el que se adapte a las necesidades de la sociedad, entonces, la acción de la empresa no se puede tan solo teñirse de verde, sino que debe a ver un verdadero cambio hacia la inclusión del otro y del ambiente a cada una de las decisiones que de ella surjan.

4. HACIA UN CAMBIO EN LA CONFIGURACION Y APLICABILIDAD DEL CMI PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL

Al CMI hay que reconocerle la identificación de variables cuantitativas y cualitativas que identifican a los diferentes grupos con los que la empresa mantiene una relación conocidos como los *stakeholders*, ya que como afirma Blanco, et al. (1999)

...deben reconocer esa necesidad e incorporar a dicho sistema informativo un conjunto de indicadores que permita conocer el funcionamiento de la empresa y su evolución, sin descuidar la consideración de aquellos elementos o grupos externos... cuya supervisión es crítica para el mantenimiento de la posición competitiva de la empresa (p. 93)

Los planteamientos que desde aquí se plantean no pretenden cuestionar la existencia de la empresa, simplemente cambiar aquellas instituciones que permiten que los fines organizacionales se desarrollen sin determinados límites, el cambio debe estar entonces desde las reglas de juego que garanticen un cambio organizacional en los procesos específicos de la empresa, no es negar la naturaleza de la empresa sino limitar los caminos desde donde puede llegar a sus objetivos, no por capricho sino porque la afectación del otro en su labor debe tener reconocimiento, formulando la ética empresarial desde la cual Gonzalez (1996) plantea:

No tiene por qué ser un freno para el beneficio económico de las empresas, sino que ésta le confiere a la organización empresarial la legitimidad social que necesita para poder desarrollar su actividad. Y, por lo tanto, no merma su eficacia económica, sino que la incrementa ofreciéndole un largo plazo en el mercado (p. 3)

La manera más indicada para este proceso es la participación de cada uno de los grupos y así buscar un consenso que sea el elemento de legitimidad de las acciones de la organización, para que este acuerdo o consenso alcanzado sea considerado como moral deberá contar con la participación de todos los afectados por las cuestiones que se dirimen en el diálogo en condiciones iguales y simétricas de participación (Gonzalez, 2005, p. 180)

Esta propuesta es transversal dentro de los criterios de racionalidad ambiental, entendida desde, *una teoría que orienta una praxis a partir de la subversión de los principios que han ordenado y legitimado la racionalidad teórica e instrumental de la modernidad... Una racionalidad abierta a la diferencia, a la diversidad y a la pluralidad (Leff, 2009, p.339).*

A continuación se describen las perspectivas para el CMI ambiental, desde un enfoque orientado al diálogo y la otredad.

4.1 Perspectiva de la gestión del conocimiento.

La propuesta alterna de la perspectiva de formación y crecimiento; promueve más que la estructura física y humana el aprendizaje continuo a través de la interacción de los diferentes grupos de interés de la organización.

Esta perspectiva tiene como objetivo identificar herramientas específicas que permitan generar que el conocimiento tácito de los participantes de la organización se transformen en conocimiento explícito enseñado y compartido.

Esta posición no excluye ni la participación, ni la cultura organizacional, ni la tecnología, es más, estas nutren el proceso de gestión del conocimiento dando soporte a través de mayores competencias por partes de los individuos, mayor cohesión organizacional como unión de individuos y posibilidades de control de las relaciones de los grupos de interés a partir de sistemas que consideren módulos como el CRM (*Customer relationship management*) o SCM (*Supply Chain Management*) entre otros y adicionalmente la interacción de valores grupales en las empresas, *el empresario se transforma en un líder que no solamente ordena la organización tecnológica y administrativa de la firma sino también la espiritual (Agatiello, 1996, p. 61).*

El diálogo se convierte en la mejor manera de transmitir, compartir, cuestionar y llegar a un consenso en la consolidación del conocimiento para el aprendizaje, ya que

El procedimiento del discurso remite, a través tanto de los medios argumentativos como de sus presupuestos comunicativos, a la situación de pre-entendimiento mutuo existencial de los participantes en las estructurales más universales de un mundo de la vida que siempre esta compartido intersubjetivamente ya de antemano (Habermas, 2000, p. 77)

4.2 Perspectiva de la cadena de valor sustentable.

Esta perspectiva plantea que la calidad debe estar inmersa en cada uno de los eslabones de la cadena de valor pero con criterios de sostenibilidad. En este análisis debe fomentarse la aplicación de modelos de producción más limpia (PML) y hasta el mismo ZERI relacionado con cero emisiones.

La calidad no sólo debe provenir de la acción de la organización específica sino que debe exigirse tanto que proveedores como clientes apliquen los mismos criterios generando un efecto ampliado de compromiso con la sostenibilidad.

Los procesos de innovación deben dirigirse no sólo a avances científicos que hagan más rápido y fácil los procesos sino que consideren cambios para la reducción, el re-uso y el reciclaje desde los criterios de eco-eficiencia.

Pero esto solo es posible si se trabaja de la mano con cada uno de los grupos que se encuentran en la cadena de valor:

En concreto ha de conseguirse una implicación total de todos los componentes de dicha cadena, creando un clima de colaboración y mutua confianza. Esto sólo es posible mediante colaboraciones más estables y duraderas, en las que se instaure una relación de igual a igual entre dichos componentes, de forma que se desarrollen enlaces y se realice un intercambio de conocimiento, creándose lo que se denomina Red de Conocimiento (Capo-Vicedo, J & Otros, 2007 , p.132)

Lo importante más que tener proveedores o clientes generales es formar relaciones estratégicas que sean de largo plazo para generar cohesión en las acciones tendientes a la sostenibilidad y los resultados gana-gana de las diferentes transacciones que entre estos se realicen.

4.3 Perspectiva de los stakeholders.

La perspectiva alterna para la tradicional del cliente debido al reconocimiento del poder por parte de los grupos de interés, esta perspectiva pasa de satisfacer necesidades a cumplir expectativas de todos los grupos que tienen relación directa con la operación del negocio.

Actualmente, no se puede obviar el compromiso social que toda empresa debe considerar, ya no solo es lo económico, así Harrison y Freeman citados por Gonzales (2005)

Seguramente “los efectos económicos” son también sociales, y seguramente “los efectos sociales” son también económicos. Dividir el mundo en económico y social, en definitiva, es bastante arbitrario. Desde luego, una de las ideas originales detrás del enfoque de gestión de Stakeholder era tratar de encontrar un camino para integrar lo económico y lo social (p. 171)

Para pensar en esta perspectiva el primer paso es reconocer el diálogo y el argumento como el punto de partida para un consenso que garantice la legitimidad de la organización, ya que ésta cada día de existencia se lo debe a la sociedad y por eso debe atender sus requerimientos, así:

La idea kantiana de persona como individuo autolegisador de sus máximas se transforma en la ética discursiva en la idea de un ser dotado de competencia comunicativa, a quien nadie puede privar racionalmente de su derecho a defender sus pretensiones racionales mediante el diálogo (García, M, 1997, p. 160)

Es un camino difícil, donde hay que dejar atrás el velo manipulador del poder financiero, donde la sociedad civil debe garantizar la equidad participativa y decisoria, donde quien no acepte el diálogo sea excluido del sistema debido a su falta de reconocimiento a quien debe su existencia.

Esta perspectiva no es posible bajo la inconsciencia general actual, solo es posible cuando la sociedad sea capaz de reconocer sus derechos y cumplir sus deberes, esta es la perspectiva que invita a la reparación del ciudadano participativo, de tal manera que las organizaciones gestionen las expectativas y respondan a ellas por un consenso planteado en el proceso de acción comunicativa en la ética. *La ética discursiva no proporciona orientaciones de contenido sino solamente un procedimiento lleno de presupuestos que debe garantizar la imparcialidad en la formación del juicio (Habermas, 2008, p. 127)*

4.4 Perspectiva para la distribución de la riqueza.

Finalmente, la alternativa a la perspectiva financiera incluye la compensación no solo de los inversionistas sino también cada uno de los stakeholders, así el concepto de valor propio de las finanzas es modificado en esta propuesta por el concepto de riqueza definida por Caporali como *el conjunto de bienes, servicios, valores y ambientes que pueden usufructuar los hombres y las mujeres, en privado y en sociedad, para satisfacer sus necesidades*" (Dávila, 2005, p. 15).

Esta visión de riqueza debe estar relacionada con la justicia desde la posición de Aristóteles (1994) *"Todos reconocen que lo justo en las distribuciones debe ser conforme a cierto merito (...) Lo justo es algo proporcional, la proporción es una igualdad de razones"* (p. 54).

Un ejemplo podría aclarar esta situación, el propietario o inversionista ha dispuesto una serie de recursos financieros para la labor empresarial y ha entregado la gestión diaria a la administración, justicia con él será entregarle un rendimiento sobre su inversión que supere lo que el mercado le brindaría dado que asume un mayor riesgo por la operación de la empresa; mientras, el trabajador común dedica parte de su vida a servir a la empresa para obtener productos con los que la empresa logra sus utilidades, obviamente el trabajador desea recibir un pago monetario por su labor, pero a diferencia del accionista él está sacrificando tiempo con su familia, con sus amigos o sus personas más cercanas y desearía que la empresa donde dedica este tiempo fomentará espacios donde aprovechará al máximo cuando esta con sus seres queridos, eso sería una forma de ser justo con el trabajador, dado que su trabajo es más meritorio que el del propietario, y por ende en términos de riqueza debería recibir más, esto no indica mayor dinero sino mayor calidad de incentivos atendiendo necesidades particulares.

Es así como desde esta herramienta adaptada por la contabilidad de dirección estratégica se evalúa si los procesos de reconocimiento de lo ambiental⁴, se están considerando en las acciones empresariales y cuáles son los impactos de esta actuación legítima. El contador conoce el negocio y su entorno al construir y analizar la

información que revela el desempeño de la empresa, es el llamado entonces a promover el cambio de perspectiva de los empresarios hacia lo social con resultados económicos satisfactorios y sostenibles.

5. CONCLUSIONES

Desde una posición crítica se ha propuesto el primer paso para consolidar una herramienta de control de gestión que se salga de la retórica tradicional de la competitividad, que limita la visión integral de la acción organizacional, así:

Considerar la competencia económica como única estrategia para lograr el bienestar significa para la mayoría el alivio de dejar de pensar en otras estrategias, el camino fácil, la receta buscada durante toda la vida, la posición objetiva para el burócrata y la salida para las mentes cansadas por la complejidad de la realidad (Carrizosa, 2001, p. 111)

Se planteó durante el escrito el carácter instrumentalista del CMI tradicional y a su vez se reconoce la importancia de las propuestas de los profesores Lameda y Gimeno, pero se consideró que no representaban un cambio que garantizará el mejor camino. Por eso se propone una perspectiva heterodoxa que vincule la consideración del otro en la acción organizacional como el factor de decisión, del otro aprende, con el otro trabaja en la calidad del producto o servicio que se presta, al otro debe responder las expectativas para legitimar los actos, con el otro comparto el resultado de la operación conjunta. *La recíproca es asunto suyo. Precisamente, en la medida en que el otro y yo la relación no es recíproca, yo soy sujeción al otro; y soy "sujeto" esencialmente en este sentido. Soy yo quien soporta todo... El yo tiene siempre una responsabilidad de más que los otros* (Lévinas, 1991, Págs. 92-93)

El castigo lo da la misma sociedad, quien incumpla simplemente es juzgado, ya que el consenso fue el método de decisión y así *prometer la ejecución de una acción cuando en nuestro escuchar nos asiste el deseo de no cumplir, es un acto ruín* (Zea, 2004, p. 108)

No es fácil el camino, pero la consideración de grandes retos es la que produce cambios sus-

⁴ Lo ambiental entendido como el todo complejo que rodea el humano y del cual es parte.

tanciales en las formas como se desarrollan las organizaciones, este es el primer paso, queda mucho por construir, tampoco es una receta es un reconocimiento de los actores o *stakeholders* que tienen relación directa con la empresa, es una resurrección de la complejidad, *no es para conocer lo inesperado. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormirnos en la mecánica aparente y la trivialidad aparente de los determinismos* (Morin, 2007, p. 117)

Los contables tenemos la misión de responder a la sociedad por la confianza que ha sido entregada a nuestra profesión, las organizaciones no son sólo resultados plasmados en cifras financieras, allí existen unos entramados sociales que requieren del control y que hacen parte de los factores críticos de éxito de las organizaciones, allí es donde radica la importancia de la propuesta.

El futuro es construcción de todos y en el camino nos queda plantearnos ¿Cómo controlar a partir de indicadores la aplicación de los argumentos de esta propuesta? El diálogo esta abierto.

6. REFERENCIAS

- Agatiello, O (1996). *El fin de la empresa. Ética y Valor Económico*. Ediciones Manantial. Buenos Aires.
- Aktouf, O (2004). *La estrategia del avestruz. Post globalización, management y racionalidad económica*. Universidad del Valle. Cali.
- Araque, R & Montero, J (2006). *La responsabilidad social a debate*. Icaria académica. Barcelona.
- Araujo, P (2003). *Nuevo institucionalismo, teoría de la estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión: teorías y métodos de investigación*. Revista española de financiación y contabilidad. Vol XXXII No. 118, pp 693-724.
- Aristóteles (1994). *Ética nicomaquea*. Bogotá. Ediciones Universales.
- Ariza, D (2000); *Una perspectiva para captar la inserción contable en la problemática medioambiental*. En: Revista Legis del contador. No. 4
- Blanco, M Et al. (1998). *El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral*. Revista AECA. Disponible en www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0266 -
- Capo-Vicedo, Et al (2007). *La Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro. Análisis de la Influencia del Contexto Organizativo*. Disponible en www.scielo.cl/pdf/infotec/v18n1/art17.pdf
- Carrizosa, J (2001). *¿Qué es ambientalismo? La visión ambiental compleja*. CEREC, Universidad Nacional, PNUMA. Bogotá.
- Dávila, A (2005). *La responsabilidad social o la ciencia de la riqueza. En Ética, responsabilidad social y empresa* (pp. 15-20). Bogotá. Universidad del Rosario.
- Díaz, T (2009). *Alineación estratégica en el enfoque del cuadro de mando integral (BSC)*. Disponible en http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT7/SESSION2/MT72_LDIAZ_113.pdf
- García, M (1997). *Desarrollo moral y culpabilidad. Modelos conceptuales y aplicación empírica*. Tesis Doctoral. Disponible en www.tdr.cesca.es/TE-SIS.../TDR...//MartinezRodriguez09de11.pdf
- González, E (1996). *La investigación en ética empresarial*. Disponible en www.uji.es/bin/publ/editions/jfi1/etica.pdf
- González, E (2005). *Aportaciones de la teoría de stakeholders a la ética empresarial*. Disponible en www.uv.es/sfpv/congressos_textos/congres13.pdf
- Habermas, J (2000). *Aclaraciones a la ética del discurso*. Mardomingo, J (Trad.) Editorial Trotta. Madrid.
- Habermas, J (2008). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Cotarelo, R (Trad.) Editorial Trotta. Madrid.
- Kaplan, R & Norton, D (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. Barcelona.
- Lameda, I & Gimeno, J (s.f). *Cuadro de mando para la gestión ambiental*. Extraído el 12 de marzo de 2010 desde <http://www.aeca.es/pub/>

on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/
cd/109d.pdf

Leff, E (2009). Racionalidad Ambiental: La repropiciación social de la naturaleza. Siglo XXI Editores. México.

Lévinas, E (1991). Ética e infinito. Ayuso, J (Trad.). Visot Distribuciones. Madrid.

Mantilla, S (1999). Entorno internacional de la contabilidad gerencial. Centro Editorial Javeriano. Bogotá.

Marchant, L (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. Disponible en http://www.uvm.cl/csonline/2008_1/marchant.pdf

Maturana, H (2002). El sentido de lo humano. Dolmen Ediciones. Providencia.

Morin, E (2007). Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa. Barcelona.

Riechman, J (s.f). Desarrollo sostenible. La lucha por la interpretación. Extraído el 22 de agosto de 2010 desde [http://www.ingenieroambiental.com/4023/desarrollo%20sustentable\(2\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4023/desarrollo%20sustentable(2).pdf)

Sábato, E (2000). La resistencia. Seix Barral. Buenos Aires

Trullenque, F. Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. Disponible en http://zeus.dci.ubiobio.cl/~planif/pgdu/Documentos_PGDU/Documentos_de_apoyo_a_la_planificacion/introd_balanced_scorecard/introd_balanced_scorecard.pdf

Zea, L (2004). La organización como tejido conversacional". Medellín. Universidad Eafit.