

## ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS AGRONEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Alfredo Aguilar Valdés (1)  
Guillermo Guerra Espinal (2)  
Agustín Cabral Martell (1)

(1) Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro” (México).

(2) Consultor y Capacitador en Administración de Agronegocios a nivel Latinoamericano (San José, Costa Rica).

[AAGUILAR@ual.mx](mailto:AAGUILAR@ual.mx)

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo destacar la importancia de la ética y la responsabilidad social del agronegocio en un mundo cambiante y globalizado.

En primer término se revisa el concepto de la globalización y sus implicaciones para la administración del agronegocio. Así mismo, se destaca la relación entre la ética, la responsabilidad social del agronegocio y la globalización.

En la segunda parte se hace una revisión de la ética empresarial, sus instrumentos y su relación con la cultura organizacional.

La parte siguiente analiza el concepto de responsabilidad social del agronegocio y dos modelos de aplicación al agronegocio, puntualizando argumentos en pro y en contra de cada modelo.

El siguiente punto analiza algunas áreas relacionadas con la aplicación de la responsabilidad social al agronegocio como son la gestión ambiental, la protección al consumidor, la calidad total.

La parte final pretende señalar algunas áreas de estudio y reflexión para los profesionales de la administración agropecuaria y de los agronegocios.

### La globalización

La globalización entendida como “un proceso social en el que las restricciones geográficas y las formas distintivas sociales y culturales son sobrepasadas y en el que los individuos toman conciencia de tal situación” (Waters 1995), se ha convertido en la característica fundamental de este fin de siglo y, por ende, en una meta clave de las

economías nacionales en un contexto cada vez más complejo e interdependiente.

La tendencia preocupante es que la globalización es tratada como una fuerza que no tiene responsabilidad humana. En este contexto es un proceso que está ocurriendo, alimentado y aumentado por los medios modernos de información, transporte, tecnología, pero que está más allá del control individual. Se la ha comparado con Internet en la cual todo

el mundo está conectado pero nadie está a cargo. Los gobiernos, las corporaciones, las empresas, las organizaciones no gubernamentales e internacionales tienen. Podemos entonces preguntarnos: ¿Bajo estas condiciones es posible combinar el crecimiento económico con una mayor justicia social? ¿Se puede crecer de manera que se respeten los derechos del trabajador, los derechos humanos, la protección del ambiente y las preferencias de los consumidores? Estas preguntas tienen alta relación con la ética y la responsabilidad social de los agronegocios y de las empresas como se explicará más adelante.

*“Quien ha recibido la misión de dirigir, tiene la responsabilidad de que los bienes puedan ser desarrollados y usados en beneficio de todos, para que toda persona tenga la posibilidad de vivir de acuerdo con su propia dignidad”.*

*“Solamente los esfuerzos unidos de todos los ciudadanos, bajo un verdadero liderazgo, pueden superar las dificultades a las que se enfrenta la sociedad actual”.*

*“Servir a la sociedad implica buscar afanosamente el que las personas que las integran, desarrollen armónicamente todas sus capacidades y las dirijan al bien común”.*  
(Anónimo)

La globalización es uno de los cambios más importantes del ambiente externo de la mayor parte de las empresas. Se refiere a una nueva actitud en las relaciones con las personas de otros países. Más formalmente se ha definido como “proceso dentro del cual la universalización de la información y la reducción significativa de sus costos y el transporte permiten que las decisiones empresariales trasciendan las fronteras, desarrollándose las mismas en función de ofertas y demandas comerciales provenientes de la mayoría de países del globo terrestre. Como parte del proceso se produce también una reducción de las trabas al comercio internacional con la consiguiente liberalización” (IICA 1997).

El proceso de globalización es una consecuencia de los tremendos avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones; no es una consecuencia de la transnacionalización de la economía y de los mercados. La era de la información global produce ciudadanos globales que por lo mismo exigen, menor precio, más calidad y servicios de excelencia.

El auge de la globalización en la década de los noventa ha dado origen a profundos cambios en los negocios, los mercados, el comercio, las finanzas y aún las actitudes. Las tendencias y eventos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros, han producido impacto en los países, sus instituciones, las empresas, las familias y

el poder de selección y opción para conducir, cambiar y controlar el proceso de la globalización.

en los individuos. Se predice que en el futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir.

Como resultado de la globalización y de sus consecuentes cambios acelerados se está llegando a niveles de competencia que conducen a nuevas formas de producción y comercialización, lo cual obliga a modificar sustancialmente los conceptos tradicionales de empresas, productos o tecnologías nacionales.

“Ya no habrá productos o tecnologías nacionales, ni corporaciones nacionales ni industrias nacionales. Ya no habrá economías al menos como estamos acostumbrados a entenderlas. Lo único que permanecerá enraizado dentro de las fronteras nacionales será la gente que integra una nación. El recurso humano capacitado y calificado será el principal activo de una nación” (Reich 1991).

Se ha señalado que la globalización tiene tres facetas que enmarcan una composición y complejidad de las relaciones que enfrenta el gerente (Stoner 1966).

- a) *Proximidad.* Los gerentes están trabajando más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales.
- b) *La ubicación.* La ubicación y la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forma parte de la globalización. Por ello, algunos autores utilizan el término “administración transnacional” para referirse a la práctica, cada vez más generalizada de llevar las operaciones de una organización a muchos países.
- c) *La actitud.* La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. La globalización de los negocios en estos tres aspectos está estrechamente ligada a una gran preocupación por la competitividad. En su acepción más simple se dice que la competitividad es la posición que tienen un competidor con relación a otros. En este texto se definió la competitividad de la empresa “como su capacidad para conquistar, sostener y expandir su participación en el mercado, tanto nacional como internacional, en una condición rentable y con crecimiento”.

## Ética empresarial

Ética y responsabilidad social son conceptos que se refieren fundamentalmente a nuestras relaciones a través del tiempo. La ética se ha definido como “*un sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto y lo incorrecto*” (Koontz y Weihrich 1995). En términos simples la ética se puede entender como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. Por ello, su definición dice que trata de los derechos y obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la esencia de las relaciones personales.

### *Instrumentos de la ética (Stoner et al. 1996)*

Todos los días de nuestra existencia hacemos algún tipo de razonamiento ético. Los términos básicos del lenguaje de la ética son: valores, derechos, obligaciones, reglas y relaciones humanas.

- **Valores.** Conjunto de creencias o convicciones sobre lo que es verdadero o falso, importante o no, que se conservan y apoyan conscientemente. Deseos relativamente permanentes que, al parecer son buenos en sí mismos. Es un “concepto de lo deseable”. El valor adaptado por un gerente constituye la estimación relativa, o la excelencia atribuida a una convicción o preferencia. Los valores se derivan de la elección personal basada en creencias, opiniones, prejuicios y estándares. Los valores y la forma como ellos se organizan para formar nuestro concepto de valores, son los fundamentos para entender la personalidad de las personas, sus percepciones y sus actitudes.
- **Derechos.** Un derecho otorga a la persona el “espacio” que necesita para actuar. En términos más formales son títulos que dan derecho a una persona para emprender una acción concreta. Los derechos están en relación directa con las obligaciones. Si una persona tiene un derecho, otra tiene una obligación al respecto.
- **Obligación.** Es un imperativo que manda a obedecer leyes, o al deber de hacer algo concreto, por ejemplo, pagar impuestos, respetar la ley.
- **Reglas morales.** Son normas de conducta que suelen interiorizar como valores morales. Sirven de guía para las situaciones en las que chocan intereses contrapuestos. Son reglas de la conducta que muchas veces se asimilan como valores.
- **Relaciones humanas.** Cuando se afirma que la administración trata de las relaciones humanas, se está

afirmando que cuenta con un componente de la ética. Todo ser humano se relaciona con otros mediante un conjunto de relaciones. Estas relaciones existen porque unos y otros nos necesitamos para recibir apoyo y para alcanzar nuestras metas. Constantemente nos estamos relacionando en otras formas y estamos diciendo como conservar nuestras relaciones y como alimentarlas. Estas decisiones son un reflejo de nuestro conjunto de valores y nuestro interés por la ética.

- **Orden moral.** Es el conjunto de reglas morales que rigen los problemas comunes de la ética. Se trata de reglas de aplicación diaria a la vida, y que se pueden utilizar para entender los problemas de la administración. Algunos de esos principios son: cumplimiento de promesas, buena fe y confianza en los negocios, ayuda recíproca, respecto por la propiedad, etc. En el comercio internacional de productos agroalimentarios son de gran aplicación estos principios éticos, sin su aceptación no sería posible el desarrollo de este comercio.

### **Institucionalización de la ética en la empresa**

Los gerentes tienen la responsabilidad de crear un medio organizacional que fomente la toma de decisiones en forma ética. Algunos autores sugieren tres formas para institucionalizar las normas de ética: a) aprobar una política o código de ética de la empresa; b) crear un comité de ética formalmente integrado, y c) enseñanza de la ética en los programas de desarrollo gerencial. Un cuarto método son las auditorías sociales “*informe que describe las actividades de una empresa en un campo concreto de interés social, por ejemplo, la protección del medio ambiente, la seguridad en el centro de trabajo o el interés por la comunidad*”.

Un estudio en Estados Unidos reveló que más del 90% de las empresas que han tratado de institucionalizar la ética han creado códigos de ética que requieren y prohíben prácticas concretas. Aunque no es más del 10% las que exhiben sus códigos en las oficinas y fábricas, la mayor parte de ellos despide, baja de puesto o sanciona a los empleados que violan los códigos de la empresa (*Journal of Business Ethics* 1986).

Muchos agronegocios y empresas agropecuarias han adoptado códigos de ética aplicables a sus situaciones particulares.

## La cultura de la organización como fuerza competitiva

### Cultura y cultura organizacional

Desde hace mucho tiempo, la cultura ha sido un concepto importante para entender a las sociedades y a los grupos humanos. Hay muchas definiciones de cultura: “*cultura es la compleja mezcla de supuestos, conductas, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta*” (Stoner *et al.* 1996).

La cultura organizacional la define Stoner como “*serie de elementos importantes como: normas, valores, actitudes y*

*creencias, compartidas por los miembros de una organización*”. No obstante, un empleado de una empresa dio cierta vez una definición que es más clara y directa “*cultura es la forma como hacemos aquí las cosas*”.

La cultura es entonces una fuerza poderosa que afecta el rendimiento económico de la empresa, ya que el comportamiento de los empleados es el resultado de las creencias, valores y actitudes que aceptan o rechazan. Todo esto afecta no sólo las relaciones entre sí, sino la forma como tratan a sus clientes a los proveedores, a sus jefes y a la sociedad en general.

La empresa Price Waterhouse desarrolló un modelo para facilitar la comprensión de la cultura y su efecto sobre el desempeño de la organización (Fig. 1) (Amado 1997).

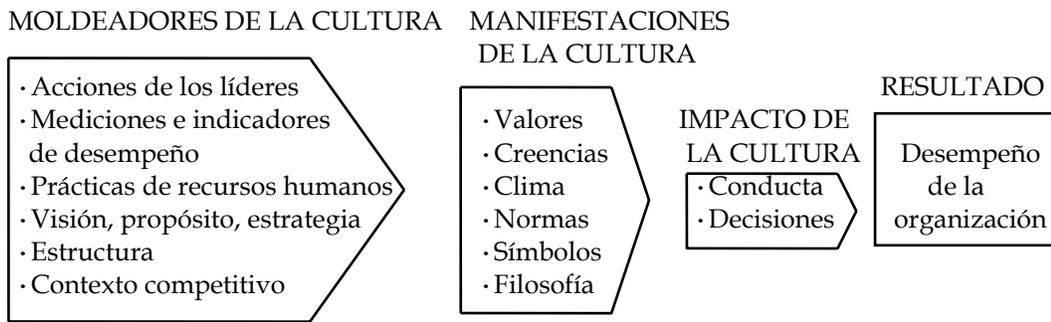


Fig. 1 La cultura, sus manifestaciones y su impacto en los resultados del negocio

### Creadores de la cultura

La parte más interesante del modelo es la que identifica cuáles son los factores que crean o moldean la cultura. Esto significa que la cultura de una organización se forja en el tiempo por una compleja interacción de sus líderes, por la forma como se evalúa el trabajo tanto individual como organizacional; de las prácticas éticas de recursos humanos (como el reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación del personal, políticas de compensaciones, promociones y remoción del personal); de la visión, propósitos y estrategia de la empresa y del conocimiento de ésta por todo el personal; de una estructura de la organización que propicie los comportamientos requeridos para el éxito de la estrategia y de una definición y comunicación del contexto competitivo: es decir ¿cuál es nuestro mercado? ¿Cuáles son nuestros competidores?

### Manifestaciones de la cultura

De las diversas manifestaciones de la cultura, se definen a continuación los siguientes conceptos: (Sathe 1985)

- Valores.** Conjunto de creencias o convicciones sobre lo que es verdadero o falso, importante o no, que se conocen y apoyan conscientemente.
- Creencias.** Supuestos básicos sobre el mundo y la forma como funciona realmente.
- Clima.** Las actitudes hacia el trabajo en la comunidad.
- Normas.** Son prescripciones de comportamiento que surgen en un contexto social particular.
- Los símbolos.** Se refieren a diversas manifestaciones como los uniformes, formas de vestir, etiquetas, marcas y otros medios de identificar la empresa.
- Filosofía.** Se refiere en este caso a la conformidad con que se reportan las contrariedades o contratiempos en la empresa.

## Impacto de la cultura

La cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria (principio ético), así como la toma de decisiones de los empleados. Según Eliot Jacques, citado por Stoner, la cultura organizacional está compuesta *“por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, qué comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización y qué deben aprender los miembros nuevos cuando menos en parte, para que sus servicios sean aceptado en la empresa”*.

No existe una “cultura ideal” por sí misma, pero se considera que una cultura es “buena” si apoya las estrategias del negocio, si es adecuada al contexto competitivo en el cual se desenvuelve el negocio y si permite alcanzar los objetivos de la empresa.

*“La cultura no se cambia enfocándose en sus manifestaciones sino en sus factores moldeadores”*. Esto significa que no se cambia actuando directamente sobre los valores y creencias del personal o el clima laboral sino indirectamente por medio de cambios en las acciones de los líderes, las prácticas de recursos humanos, las medidas del desempeño, la estructura organizacional y otros factores de la cultura (Amado 1997).

Hoy la cultura organizacional es responsabilidad de todo gerente que desea conducir su empresa hacia el logro de sus objetivos. Si el gerente carece de principios éticos difícilmente podrá influir en la cultura organizacional en la forma que se requiere para que el negocio sea exitoso, comercial y económicamente estable.

## Los estudios de Kotter y Heskett

Los estudios de John Kotter y James Heskett, investigadores de la Universidad de Harvard, en más de 200 empresas, los llevaron a cuatro conclusiones generales:

1. *“La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo”*.
2. La cultura corporativa, quizá, será un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década.
3. No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.
4. Sí se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño (Kotter y Heskett 1992).

## Pluriculturalismo

El pluriculturalismo aplicado a la administración se refiere a factores culturales como etnia, raza, sexo, capacidad física, preferencias sexuales y en ciertos casos la edad. Se puede definir como el concepto que establece la existencia de muchos antecedentes que son importantes para las organizaciones, y que las personas con diferentes antecedentes pueden coexistir y prosperan en una organización (Stoner *et al.* 1996).

Este aspecto ha sido poco estudiado en América Latina y el Caribe dentro del contexto en que se está describiendo. Adquiere mucha importancia por la discriminación muy marcada hacia la mujer, los indígenas y en algunos países hacia la raza negra, en aspectos de acceso de los recursos (conocimiento, información, tierra, trabajo, etc.) y de niveles de acceso (es decir facilidad o dificultad para tener mejores posiciones en la escala jerárquica de la empresa, tener salarios equiparables con los de los hombres en puestos similares).

En reconocimiento de la existencia del pluriculturalismo y su implicación ética por parte de las empresas agropecuarias y los agronegocios, es algo que debe estimularse desde diversos frentes como el gobierno, las universidades, las asociaciones profesionales y los mismos empresarios. Los gerentes deben buscar los mecanismos para que la cultura de la sociedad se ajuste más a los problemas del pluriculturalismo.

## La responsabilidad social de la empresa

*“Son los compromisos de la empresa para con la sociedad en general, de manera específica con aquellos grupos o parte de la sociedad con los cuales la empresa está en más contacto”*; está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa de cara a las exigencias sociales como consecuencia de sus actividades. Esto conlleva a considerar la evaluación y compensación de los costos sociales (externalidades) que la misma genera, y a la ampliación del campo de sus objetivos, definiendo el papel social a desarrollar, no sólo en relación con el medio ambiente sino con los grupos humanos que integran la sociedad (Chavenato 1994).

En este sentido responsabilidad social no significa actividades de beneficencia (como fue planteado inicialmente por Andrew Carnegie en 1899), ni actuación socialmente responsable de sus miembros, sino los compromisos de la empresa para con la sociedad en general y de manera especial con los grupos de interés (clientes,

proveedores, accionistas, empleados y demás). Cada empresa depende de su entorno para lograr éxito o fracaso de sus actividades. La empresa tiene éxito y alcanza la eficacia cuando consigue sus objetivos y es capaz de atender las necesidades de su entorno. Desde esta óptica la responsabilidad social de la empresa se da cuando cumple las leyes, decretos, normas sobre el medio ambiente (que por lo general hoy están en línea con la norma sobre medio ambiente ISO-14.000), constituyendo una respuesta de la empresa a la sociedad, e internalizando hacia la empresa, lo que es bueno para la sociedad como una respuesta de la empresa hacia lo que la sociedad espera de ella. De ahí que el concepto de responsabilidad social está condicionado por otros factores del entorno como el social, cultural, político-legal y tecnológico, principalmente, así como por los grupos y organizaciones implicadas (grupos ambientalistas, etc.) y por el tiempo.

### ***Dos puntos de vista sobre la responsabilidad social de la empresa\****

Como es obvio la responsabilidad social cuesta dinero y, sin embargo, con algunas excepciones su aplicación se considera un buen negocio. Esto se comprueba cuando los consumidores compran más un producto de una empresa que gasta unos cuantos dólares, por ejemplo: en reciclar los envases, evitar la contaminación del agua y del aire, eliminar de los productos alimenticios los residuos de pesticidas, etc.

Las regulaciones del gobierno y las expectativas del público son dos fuerzas externas que han incrementado la responsabilidad social en los últimos 10 años. Sin embargo, las decisiones del negocio se toman dentro de la empresa y aquí la responsabilidad social se inicia con la actitud del administrador. Hay dos enfoques o modelos que definen u orientan el rango de actitudes del administrador hacia la responsabilidad social.

#### **• El modelo económico**

De acuerdo con el concepto tradicional un negocio existe para producir bienes y servicios de calidad, obtener la máxima ganancia posible y crear empleo. En línea con este concepto, el modelo económico de responsabilidad social sostiene que la sociedad se beneficiará más cuando la empresa se dedica sólo a producir y mercadear los bienes y servicios que la sociedad necesita. Este modelo se diseñó en el siglo XVIII, en la era de la revolución industrial. La competencia entre las empresas fue muy fuerte y a corto plazo las ganancias y la supervivencia eran el principal centro de interés. Para el administrador que adopta este enfoque, la responsabilidad social es algo que está fuera de

su rutina de trabajo. Después de todo los accionistas invierten en una corporación para obtener ganancias sobre su inversión y la empresa está legalmente obligada a actuar, tomando en cuenta el interés económico de los inversionistas. No obstante, hay que tener en cuenta que las empresas pagan impuestos locales, estatales y nacionales, que luego serán utilizados por las respectivas autoridades del gobierno, para satisfacer las necesidades de la sociedad. Así, el administrador que se centra en este enfoque económico, piensa que él llena la responsabilidad social indirectamente, por medio de los impuestos que paga la empresa. Como resultado de esta idea, la responsabilidad social se convierte en un problema de gobierno, de las organizaciones o grupos ambientalistas, fundaciones y organizaciones similares.

#### **• El modelo socioeconómico**

En contraste con el modelo anterior, muchos administradores creen que ellos tienen responsabilidad no sólo con los accionistas sino con los consumidores, empleados, abastecedores y el público en general. Este amplio punto de vista se conoce como el modelo socioeconómico de responsabilidad social. El mismo da énfasis no sólo a la rentabilidad sino al impacto de las decisiones del negocio en la sociedad.

El modelo opera basado en la noción de que un objetivo permanente de la empresa es el bienestar de la sociedad. Según Ivencevich *et al.* (1980), el impacto y la extensión de este objetivo corresponde:

- a) Énfasis en la satisfacción de las necesidades humanas. La empresa debe considerar no sólo las necesidades económicas sino el total de las necesidades, incluyendo las humanas. Así la empresa se involucra en conservación de la energía, limpieza del aire, purificación del agua, vivienda adecuada y oportunidad de empleo equiparable con otras empresas.
- b) Usar nuevas medidas de desempeño. Las empresas deben tener objetivos permanentes medibles, o sea que además de ser rentables, competitivas, eficientes y flexibles, deben también disponer de parámetros para medir los efectos de sus acciones en la sociedad.
- c) Mejorar el interés por los aspectos sociales. Durante las décadas de los 60 y 70 se mejoró el interés por el valor del producto y del servicio, así como la calidad de los mismos. Esta tendencia continuó en la década de los ochenta y dio origen a la inclusión de un amplio rango de aspectos sociales, que incluyen, entre otros, cuidados médicos, oportunidades de aprendizaje, interés por los ancianos y los retirados, y mejoramiento de la calidad de vida.

\* Esta sección se basa y contiene elementos de Pride W.M., Hughes, R.J. y Kapoor, J.R. 1991.

Los méritos de estos modelos (económico y socioeconómico) han sido discutidos durante varios años, tanto por propietarios como por administradores, consumidores y varios gobiernos. Cada grupo cree tener al menos cuatro argumentos para reforzar sus puntos de vista.

#### • Argumentos en pro de la responsabilidad social

Los proponentes del modelo socioeconómico sostienen que un negocio debe buscar algo más que rentabilidad. En apoyo a esta posición presentan los siguientes argumentos:

- a) Los negocios no puede ignorar los asuntos sociales porque éstos son parte de la sociedad.
- b) Los negocios poseen recursos físicos, técnicos, financieros y administrativos que son instrumentos necesarios para manejar los asuntos sociales de hoy.
- c) Ayudando a resolver problemas sociales, el hombre de negocios puede crear un ambiente más estable para su rentabilidad a largo plazo.
- d) Las decisiones sobre responsabilidad social hechas por las empresas pueden prevenir la creciente intervención del gobierno, con la cual éste presiona a los negocios para que las empresas hagan lo que no harían voluntariamente.

#### • Argumento en contra de la responsabilidad social

Los oponentes al modelo socioeconómico argumentan que las empresas deben hacer todo lo posible para obtener una ganancia por la producción y mercadeo de los bienes y servicios que los consumidores desean. En apoyo a esta posición, argumentan:

- a) Las empresas son primordialmente responsables ante los accionistas, por ello el administrador debe preocuparse por tener la más alta rentabilidad sobre la inversión.
- b) El tiempo, el dinero y el talento de la empresa deben utilizarse para maximizar las ganancias, no para resolver problemas de la sociedad.
- c) Los problemas sociales afectan a la sociedad en general, así que no debe esperarse que sean las empresas las que tienen que resolverlos.
- d) Los asuntos sociales son responsabilidad de los agentes del gobierno que son elegidos para estos propósitos y son ellos quienes deben responder a sus electores con la solución de los problemas sociales.

#### Algunas áreas relacionados con la responsabilidad social de la empresa

#### • Medio ambiente

El medio ambiente natural o medio ambiente es el factor externo relacionado con la ecología y los recursos naturales renovables y no renovables.

Las preocupaciones por el ambiente abarcan un amplio número de problemas; sin embargo, hay por lo menos tres que adquieren cierta preponderancia, contaminación, cambios en el clima y el agotamiento de la capa de ozono.

- a) **Contaminación.** Esta adquiere muchas formas. En el sector agropecuario, por ejemplo, los plaguicidas se acumulan en el ambiente y producen daños; al mismo tiempo, los residuos de las cosechas, por ejemplo, de caña de azúcar o del beneficio de café, también contaminan no sólo las aguas sino el ambiente; los residuos de fertilizantes en las frutas y hortalizas son un peligro para la salud humana. La lluvia ácida es una forma de contaminación del aire que daña los suelos, el agua y la vegetación.
- b) **Cambios en el clima.** Hay mucha preocupación por los cambios en el clima, como por ejemplo, las grandes sequías o inundaciones que produjo la llamada corriente del niño en los años 1997-1998. Ambos efectos fueron catastróficos para los sectores agropecuarios de algunos países.

Algunos científicos han sugerido que el calentamiento del mundo representa una gran amenaza para la vida tal como lo conocemos ahora. Los gases que produce el efecto invernadero, emitidos por las quemas de combustibles derivados del carbón (incluyendo la leña) como la gasolina atrapa el calor en la atmósfera, produciendo cambios de 1.5°C y 4.5°C en el siglo XXI, a no ser que se neutralicen las tendencias presentes (Silver, S. y Defries, R.S. 1990).

- c) **Agotamiento de la capa de ozono.** Cuando los clorofluorocarbonos (CFC) son liberados a la atmósfera y se descomponen liberan moléculas de cloro que destruyen a las moléculas de ozono, lo que produce un desgaste de la capa de ozono que cubre la tierra. El efecto del adelgazamiento de la capa de ozono aumenta la radiación de los rayos ultravioleta, lo que conducirá al aumento del cáncer de piel.

#### • Impactos del ambiente natural en la agricultura

Debido a que la agricultura depende de la tierra, el agua y otros recursos naturales, la calidad del ambiente natural es de extrema importancia. Algunos de los problemas que surgen se pueden catalogar como decisiones del gerente con respecto a:

- a) **Decisiones de producción.** La calidad del suelo, aire y agua está influenciando las decisiones sobre qué

- producir, debido a que la función de producción ha sido cambiada en algunas regiones por el impacto ambiental.
- b) **Métodos de producción.** La necesidad de conservar el suelo, de evitar daños al ambiente con el uso de ciertos equipos fertilizantes o maquinaria ha creado la necesidad de buscar nuevos métodos de producción como la agricultura orgánica.
- c) **Decisiones sobre los insumos.** La disponibilidad de ciertos insumos agrícolas es incierta. Cada día se ponen más trabas al uso de ciertos productos químicos. Las legislaciones locales y aún internacionales están haciendo presión para suprimir el uso de algunos plaguicidas o para obligar a tener empaques biodegradables.
- d) **Riesgo.** Aunque la modernización de la agricultura ha reducido sustancialmente el riesgo, por ejemplo, por los distritos de riego y el uso de ciertos paquetes tecnológicos acompañados de asistencia técnica se han conseguido aumentos sustanciales en rendimientos de muchos cultivos (arroz, banano, café). No obstante, algunas de estas ganancias se han perdido por efecto de la contaminación del ambiente.

## Protección al consumidor

La protección al consumidor consiste en todas aquellas actividades que se ejecutan para proteger los derechos del consumidor en su relación con las empresas. Estas medidas han existido en cierto grado en Estados Unidos y Europa desde principios del siglo, pero a partir de la década de los sesenta han tomado más auge. En América Latina y el Caribe la aparición de legislaciones sobre este tema es más reciente.

Varios autores señalan cuatro derechos básicos del consumidor:

- a) **Derecho a la seguridad.** Esto significa que el producto comprado debe:
- ◆ Inocuidad de los alimentos. Derechos que tienen los consumidores de recibir alimentos saludables y manejados higiénicamente a fin de que no representen los riesgos para la salud.
  - ◆ Garantizar el uso para el cual se vende.
  - ◆ Incluir explicaciones claras para su uso.
  - ◆ La empresa productora debe responder por la calidad del producto que está vendiendo.
- b) **Derechos a ser informado.** El consumidor debe tener completo acceso a la información sobre el producto antes de comprarlo. La información debe detallarse en los envases. Además, para los alimentos debe indicarse la fecha límite para su consumo. Cuando ello no se hace, la empresa puede afrontar responsabilidades por los daños que sufran los consumidores.

- c) **Derechos a escoger.** El consumidor tiene derecho a escoger el producto entre los varios que se ofrecen en el mercado para satisfacer una necesidad particular. El gobierno regula el mercado por medio de legislaciones especialmente diseñadas para promover y fortalecer la competencia. A mayor competencia mayor oportunidad para escoger un producto.
- d) **Derechos a ser escuchado.** Debe existir algún mecanismo para que los consumidores puedan quejarse, cuando tienen reclamos sobre los productos que adquieren en el mercado.

## La gestión ambiental y el ISO-14.000\*

La gestión ambiental es un sistema administrativo que refleja el compromiso de la empresa con el desempeño ambiental. Es una manera de pensar proactivamente sobre las actividades con respecto al ambiente y es una herramienta que mejora la competitividad.

Una definición más formal sería “un sistema de gestión ambiental (SGA) es parte de un sistema administrativo general e incluye la estructura, las actividades de planificación, los procedimientos y los recursos para desarrollar, ejecutar, lograr, revisar y mantener la política ambiental de la empresa (ISO-14.000 1996).

Hay cuatro elementos claves en un SGA: (1) *Liderazgo*. La alta gerencia tiene un compromiso con el desarrollo y con la implementación del SGA. (2) *Infraestructura* es el elemento clave para el desarrollo y crecimiento del SGA. (3) *Funciones de apoyo*. El SGA mantiene el sistema general de administración y apoyo a la organización. (4) *Educación y comunicación*. La organización debe comunicar su estrategia ambiental y el desarrollo de la SGA a sus empleados y al público en general.

La ISO-14.001 es un estándar voluntario internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que puede ser certificado por un ente certificador independiente. Se basa en el concepto de que se puede lograr mejor desempeño ambiental cuando las obligaciones ambientales están identificadas y manejadas de una manera sistemática. Es el resultado de un proceso de consenso.

## ¿Por qué se necesita la norma ISO-14.000?

Debido a las tendencias globalizantes de la comercialización existen varias razones que muestran la

---

\* Para mayor información véase Sheldon, C. editor. 1997. ISO-14.000 and beyond: environmental management system in the real world. Sheffield, Inglaterra. Greenleaf Publishing.

necesidad de la certificación de la norma ISO-14.000. Entre otras se pueden mencionar:

- a) Muchos gobiernos están empezando a exigirla como parte de su legislación ambiental.
- b) En algunos países la industria de seguros está reconociendo el valor de la SGA para controlar la responsabilidad.
- c) La certificación puede convertirse en una ventaja competitiva al eliminar barreras (no arancelarias principalmente) en ciertos mercados de exportación, o cuando se mejora la imagen de la empresa por estar certificada.
- d) En muchos casos produce una reducción de costos por el uso más eficiente de los insumos, el reciclaje y reuso de materiales, sustitución de materiales y otros factores similares.

## Calidad

De todas las fuerzas motoras de la competitividad la calidad es la que mayor atención y auge ha tomado en los últimos años.

El término calidad representa un concepto muy complejo y se ha convertido en uno de los aspectos que más atención ha recibido en la teoría administrativa.

No existe una definición única de calidad. Se le concibe como una apreciación de que una cosa es mejor que otra.

*“Se refiere a las cualidades y atributos que definen el ser o esencia de una forma, cosa o situación. La mayor o menor calidad establecen la comparación del objeto respecto a su modelo ideal; es así como hablamos de la calidad moral de una persona, refiriéndonos a la comparación de sus atributos con un cierto ideal de perfección ética; del mismo modo un producto de mala calidad es aquel que no reúne las características propias de su género”* (Picazo y Martínez 1992 p. 63).

En el sector agroalimentario son varios los factores y elementos que diferencian la calidad de un producto. En primer término se considera su contenido nutricional (proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas y minerales), luego, su higiene y limpieza, es decir que esté libre de bacterias, hongos, moscas y pudriciones visibles en su parte externa u ocultas, en su parte interna; en tercer lugar que esté libre de sustancias no aceptables, como agroquímicos, hormonas, antibióticos, metales pesados y además exento de radiación; en cuarto lugar se exige presencia de ciertas particularidades intrínsecas del producto, como son color, sabor, suavidad, forma, tamaño y textura.

De lo anterior se desprende que el concepto de calidad y, de hecho, la clasificación de productos procedentes del sector primario es bastante compleja. De igual manera ocurre con los productos del sector agroindustrial, aunque algunas de las características mencionadas se atenúan un poco. Pero la calidad, tal como se le concibe hoy va más allá de estas consideraciones, *“en el centro de trabajo, va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto implica hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.”* (Stoner et al. 1966).

De lo anterior, surge el concepto de calidad total que es *“la capacidad de una organización de producir bienes y servicios que proporcionen a los usuarios el nivel de satisfacción que esperan, o de sobrepasarlo”* (Leñeros 1994).

Por tanto, el proceso de calidad total llevado a su máxima expresión no es una técnica sino que se convierte en una forma de vida de la organización. De ahí que no es una responsabilidad del trabajador sino de la alta gerencia, involucrando a todo el personal de la organización. La calidad total no es costosa, lo que cuesta es la baja calidad. La calidad total aprovecha lo mejor de cada persona, por ello la capacitación continuada, involucrando desde el gerente hasta el más humilde obrero es la base del proceso.

## Certificación de la calidad. Normas ISO-9000 e ISO-14.000\*\*

Las normas ISO-9000 e ISO-14.000 son emitidas por un organismo internacional, cuyo nombre en inglés es International Organization for Standardization (ISO).

Para lograr estabilidad en los procesos de certificación ISO desarrolló un conjunto de normas. Cada una con área específica.

- **La ISO-9000** hace recomendaciones sobre como seleccionar y usar los sistemas estándares de cada una de las siguientes normas 9001, 9002 y 9003.
- **La 9001** es un modelo aplicable a empresas que se dedican al diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de productos.

---

\*\* Para mayor información véase Jenny Waller; Derek Allen; Andrew Burn. 1997. El manual de administración de calidad ISO-9000. Edit. Panorama. 3ª edición. México. 243 p.

- **La 9002** es para empresas que se dedican a los procesos de la 9001, pero que no incluyen el diseño y desarrollo de productos. Aplicable al sector agrario-industrial.
- **La 9003** es aplicable a empresas que se dedican a inspecciones y pruebas fiscales, como ensayos técnicos o contratos de agregación de valor.
- **La 9004** es una guía para la implementación de un sistema de gerencia de alta calidad.

Cada una de estas normas proporcionan los requisitos y procedimientos para cumplir debidamente con los procesos de elaboración de productos y servicios que interesan a los clientes.

No basta que la empresa diga que ya cumplió las normas, sino que se requiere de ciertos mecanismos de certificación hechos por medio de organismos reconocidos internacional y nacionalmente, y por las legislaciones de los respectivos países.

Sólo después de un riguroso proceso de comprobación del sistema de aseguramiento de calidad adoptado, la empresa tendrá su registro con firma aprobada en ISO-9000. Por ejemplo, la Cooperativa de Café Coopeldor de Costa Rica, cooperativa formada por 495 pequeños productores de café de los cantones de Tilarán y Abangares, Costa Rica, obtuvo en 18 meses su certificación ISO-9002 (La Nación 25-mayo-1998).

Las empresas certificadas son las que mayor oportunidad tienen para competir en el mercado internacional, ya que el ISO-9000 es aceptado por la Unión Europea y por un número creciente de empresas del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. Algunas publicaciones de revistas especializadas y periodísticas afirman que para el año 2002 toda empresa exportadora deberá tener certificación ISO-9000 e ISO-14.000.

## Los desafíos de la calidad

La calidad se ha convertido en un verdadero desafío para las organizaciones en este mundo competitivo. Existen, por lo menos, cuatro razones: a) las exigencias de los clientes; b) los nuevos avances de la tecnología; c) las nuevas legislaciones que los países están imponiendo; d) la competitividad producida por la globalización.

a) Exigencias de clientes. El cliente es la razón de ser de la empresa. Pero éste es cada vez más exigente. No sólo quiere productos más útiles, sino de mejor calidad y más baratos. En cuanto al sector agrario-agroindustrial sus gustos y preferencias entran en detalles nutritivos, de ausencia de productos tóxicos, buena presentación, tamaño, color, olor, etc.

- b) Los avances tecnológicos permiten tener productos más diferentes cada día. En la agricultura van desde inyectar al ganado la hormona bovina del crecimiento para incrementar la producción de leche, hasta la transferencia de embriones y las alteraciones genéticas de las células de plantas resistentes a virus o insectos, aves, ovejas y cerdos, desde la creación de plantas resistentes a virus e insectos hasta la creación de cultivos insensibles a ciertos herbicidas, etc. Esta situación representa un verdadero reto para los gerentes, quienes tendrán que tomar decisiones sobre la tecnología más conveniente para su empresa y que además esté acorde con la calidad y necesidades de los clientes y con la legislación vigente sobre el tema.
- c) Las leyes. Los problemas surgidos con los daños al ambiente natural o medio ambiente han impulsado a los países a tener legislaciones que regulen el uso de químicos y el manejo de los residuos procedentes de las cosechas y de transformaciones agroindustriales; protegen los recursos naturales y el medio ambiente que protegen la salud de las personas, evitando la venta de productos contaminados, etc.
- d) Competitividad. Ya se ha mencionado en varios acápite uno de los retos que presenta la globalización, es la competitividad de las empresas lo que tiene íntima relación con los factores mencionados en

## Algunas conclusiones

- En la era de la globalización la ética y la responsabilidad social de la empresa adquieren importancia primordial, ya que sin su conocimiento y correcta aplicación el comercio internacional no podrá desarrollarse adecuadamente.
- Es imprescindible que los dirigentes políticos, los gerentes de corporaciones, empresas, agronegocios, organismos no gubernamentales e internacionales internalicen en sus respectivos ámbitos los principios éticos y de responsabilidad social de la empresa, a fin de que con su aplicación se puede lograr una globalización más humana y con mayor justicia social.
- Los gerentes de agronegocios deben aplicar el modelo socioeconómico de responsabilidad social basado en la noción de que el objetivo permanente del negocio no es sólo la rentabilidad sino el impacto de las decisiones del agronegocio en el bienestar de la sociedad.
- Los gerentes de agronegocios deben internalizar a nivel interno no sólo el estudio y aplicación de los principios éticos y de responsabilidad social, sino también los del

medio ambiente, derechos del consumidor y la calidad total.

- De todas las fuerzas motoras para competir, la calidad total es la que mayor atención ha recibido. Ello se debe a que cualquier otra fuerza competitiva tiene una estrecha relación con la calidad.

## Bibliografía

- AMADO, E. 1997. "La cultura, arma competitiva". En Forjando empresas exitosas. RUMBO. Impresión comercial. La Nación. San José, Costa Rica. p. 25-34.
- CHIAVENATO, I. 1994. Administración de recursos humanos. Segunda edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. p. 499-501.
- DRUCKER, P.F. 1992. Drucker su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Edit. Norma. Barcelona. 318 pp.
- DORYAN, E.; JIMENEZ, A.L. 1993. "Marco metodológico para el análisis de la competitividad en el sector agropecuario". En Jaffé, W.R. Editor. Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina y el Caribe. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- GUERRA, E.G.; AGUILAR, V.A. 1997. Economía del agronegocio. Edit UTHEA. México. 120 p.
- HAQUE. 1991. International competitiveness interaction of the public and private sectors. Collected papers from EDI policy seminar. Washington. Banco Mundial. 98 p.
- IICA. 1997. Glosario de Términos del Comercio Agroalimentario. San José, Costa Rica. 90 p.
- MULLER, G. 1993. "Las transformaciones productivas y competitividad: Un marco metodológico". En Jaffé, W.R. Editor. Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina y el Caribe. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- PICAZO, M.L. y MARTINEZ, V.F. 1991. Ingeniería de servicios. Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. McGraw Hill. México. 284 p.
- PORTER, M. 1980. Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 341 p.
- RENESCH, J. 1992. Nuevas tradiciones en los negocios. Los paradigmas del espíritu y del liderazgo en el siglo XXI. Panorama Editorial. México. 260 p.
- SALLENAVE, J. 1994. La gerencia integral. Edit. Norma. Barcelona. 263 p.
- SATHE, V. 1985. Culture and related realities. Irwin, Inc. Homewood. Illinois. pp. 9-24.
- SENGE, P.M. 1995. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Edit. GRANICA. Barcelona. 490 p.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E.; GILBERT, Jr. D. 1996. Administración. Prentice Hall. México. Caps. 4, 5 7 y 8. pp 103-261.