

TABLERO DE CONTROL DE RSE EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

MATHET, L.⁵; DÍAZ, R.⁶; REINA, R.⁷

RESUMEN: El trabajo desarrollado tiene como objeto principal la confección de un Tablero de Control (TdeC), acorde a las características que poseen las empresas del sector agropecuario. La propuesta constituye un importante desafío desde la perspectiva del diseño de la herramienta, con una particular característica, basada en las siete directrices de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo que en las explotaciones agropecuarias es relevante su consideración, con el objeto de gestionar de forma eficiente en cuanto a lo económico, social y ambiental que hace a su empresa y de esta manera, poder adaptarse a las necesidades del contexto. Se considera que el TdeC es una herramienta que permite, de manera sencilla, realizar un diagnóstico, seguimiento y control de las áreas fundamentales para la empresa agropecuaria, en el marco de la dirección estratégica que llevan adelante sus líderes y/o gestores.

PALABRAS CLAVE: Tablero de Control (TdeC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Empresa

Agropecuaria (EA), Dirección Estratégica, Control.

INTRODUCCIÓN: En la era del conocimiento, el Tablero de Control (TdeC) surgiría como un instrumento que asiste al control de gestión, debido a que comienzan a detectarse problemas ligados a la administración y procesamiento de la información en las empresas. El exceso de datos a procesar podríamos afirmar que atenta contra la eficacia en la toma de decisiones. Por lo que las empresas se ven obligadas a establecer mecanismos que les permitan manejar la toma de decisiones y gestionar su estrategia de negocio, con el fin de mantener la ventaja competitiva.

En la última década del siglo XX se comenzó a generalizar la práctica de implementar modelos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por parte de las organizaciones con el fin de extender los beneficios de la producción más allá de lo económico.

En términos generales, esta tendencia se ha limitado, y a nuestro criterio continúa de esa forma, exclusivamente a las grandes empresas industriales y comerciales mientras que las empresas de otros sectores como el agropecuario, a pesar del evidente impacto social, cultural y ambiental que genera su actividad productiva, no se han reorientado de manera decidida hacia la estructuración de modelos de gestión y programas basados en la RSE, especialmente porque lo perciben como un costo adicional sin ningún beneficio directo.

⁵ Egresada de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA. Licenciada en Administración Agraria. lo_mathet@hotmail.com

⁶ Facultad de Agronomía de la UNCPBA contador.hectordiaz@gmail.com

⁷ Facultad de Agronomía de la UNCPBA rubenjosereina@gmail.com

De tal forma, el objetivo principal del presente trabajo, es proponer un Tablero de Control como herramienta diseñada para la gestión, que permita medir la Responsabilidad Social Empresarial en Empresas Agropecuarias.

DESARROLLO TEMÁTICO. El tablero de control desarrollado en el presente trabajo, está diseñado pensando en las empresas que integran el sector agropecuario, las cuales aún no han incorporado la gestión de su responsabilidad social como organización.

La herramienta de TdeC es adaptable y flexible debido a que hace hincapié en temas fundamentales en cuanto a lo social, lo ambiental y lo económico, los cuales, a nuestro criterio, deberían ser contemplados por empresas del sector agropecuario dentro de su dirección empresarial.

Las perspectivas que se emplean, son las siete directrices de RSE, a tal efecto, a manera de ejemplo a continuación enunciamos los siguientes (ETHOS y SEBRAE, traducción IARSE, 2008).

1° Perspectiva: Ética y Transparencia

- Informar sobre la entidad corporativa
- Establecer estructura administrativa formalizada
- Incorporar principios de RSE y Sustentabilidad
- Realizar gestión de los recursos intangibles

2° Perspectiva: Prácticas de Empleo y Trabajo Digno

- Brindar trabajo digno a los empleados
- Realizar evaluación del desempeño
- Motivar al personal
- Otorgar salud y seguridad al trabajador
- Asegurar calidad de vida para el empleado y su familia
- Respetar al trabajador y los derechos humanos

3° Perspectiva: Sustentabilidad de las Prácticas Agrícolas-Ganaderas

- Hacer uso racional de los recursos naturales
- Realizar prácticas agrícolas responsables
- Realizar prácticas ganaderas responsables
- Gerencia sobre el impacto ambiental
- Adaptación al cambio climático

4° Perspectiva: Proveedores

- Evaluación y selección de proveedores
- Ayudar a proveedores locales
- Mejorar la cadena de valor

5° Perspectiva: Clientes/ Consumidores/ Productores

- Monitorear las variables del mercado
- Formar parte de asociaciones u organizaciones
- Retener Clientes
- Realizar operaciones legales y estratégicas

6° Perspectiva: Relaciones con la Comunidad

- Comprometerse con los valores
- Contribuir al desarrollo local

- Realizar gerenciamiento del impacto de la empresa sobre la comunidad

7° Perspectiva: Gobierno- Sociedad

- Ser ético
- Incentivar el desarrollo regional
- Participar en el desarrollo de políticas públicas
- Adoptar actitudes de liderazgo en RS

Modelo propuesto base. Con el objeto de poder monitorear los objetivos empresariales, debemos establecer indicadores, los cuales han sido ideados especialmente para ser utilizados en las empresas agropecuarias, teniendo en cuenta las características propias del sector y del entorno en el cual desarrollan sus actividades. Para la confección de dichos indicadores, se han utilizado como guía, distintos artículos publicados por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE).

Cada indicador tiene una forma de medición para poder evaluar el resultado que arroje el mismo, luego de un período definido (frecuencia de medición) el cual será, en la mayoría de los casos, de un año. Este resultado se medirá con un sistema de alarma, mediante colores similares a un semáforo (rojo, amarillo y verde).

Al mismo tiempo, se establece un porcentaje de ponderación como referencia, según el grado de importancia que tiene cada indicador, dentro del objetivo al cual corresponde, siendo la suma total de ponderación igual a 1 en cada directriz. Este porcentaje, puede ser

modificado por el líder, productor o directivo (usuario), cuando considere que en su empresa el indicador representa un valor de importancia distinto al expuesto como referencia.

A continuación, se presentan los siete cuadros diseñados para cada perspectiva, los cuales pueden sufrir modificaciones según las necesidades de cada explotación agropecuaria. En los cuadros, no se establecieron metas ni límites de alarmas, ya que se trata de la presentación de tableros genéricos, donde cada una de ellas debe ser planteada acorde a las características particulares de la empresa agropecuaria que utilice la herramienta.

Cuadro N° 1: 1° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N° 1: Adopte Valores y Trabajo con Transparencia							
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	PONDERACION		
ETICA Y TRANSPARENCIA	Nivel de Incorporación de Métricas, Visiones y Valores	Mayor Buena Buena Regular Mala	Escala (0-1)	Anual	0,26		
	"Informar sobre la Identidad Corporativa"	Código de Conducta	Directores que lo conocen/ Total miembros Directorio*100	%	Anual	0,24	
		Los empleados conocen los Valores de la Empresa	(Empleados que los conocen/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,26	
		Los proveedores conocen los Valores de la Empresa	(Proveedores que "SI" que los conocen/ Total Proveedores que "SI")*100	%	Anual	0,23	
		Interferir en conductas incorrectas	Siempre-A veces-Nunca	Escala (0-1)	Anual	0,23	
		"Establecer Estructura Administrativa Formalizada"	Organograma firmado y conocido	Empleados que lo conocen/ Total Empleados*100	%	Anual	0,26
			Directorio informado	Directorio presente/ Total miembros Directorio*100	%	Anual	0,20
			Balances al día	(Presentaciones en tiempo y forma últimas 5 años/ Total Balances)*100	%	Anual	0,29
			Sustentabilidad dentro de Visiones y Misiones	En ambas-En una-En ninguna	Escala (0-1)	Anual	0,27
		"Incorporar principios de RSE y Sustentabilidad"	Informes de Impactos Económicos, Sociales y Ambientales	De todos-De Algunos-Ninguno	Escala (0-1)	Anual	0,20
			Capacitaciones internas sobre sustentabilidad	Todas-Muchas-medias-Pocas	Escala (0-1)	Anual	0,20
			Indicadores para la toma de decisiones	(Indicadores de RSE/ Total Indicadores)*100	%	Anual	0,26
			Adaptación a cambios	Mayor Buena Buena Regular Mala-Muy mala	Escala (0-1)	Anual	0,25
		"Realizar Gestión de los Recursos Intangibles"	Escuchar las opiniones y nuevas ideas de los proveedores	Siempre-A veces-Nunca	Escala (0-1)	Anual	0,24
		Participación de los empleados en las decisiones	(Decisiones en las que participan/ Total Decisiones tomadas)*100	%	Anual	0,26	
		Analizar la opinión del Cliente	(Encuesta de satisfacción/ Ventas realizadas)*100	%	Anual	0,29	
					1,20		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°2: 2° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N° 2: Valore a Empleados y Colaboradores						
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	ponderacion	
"Brindar Trabajo Digno a Empleados"	Brecha salarial	(Prom. salario más bajo / Prom. salario más alto)*100	%	Anual	0,83	
	Ambiente laboral	Muy bueno/Buena/Buena/Mala/Muy mala	Escala (10-1)	Anual	0,87	
	Rotación del personal	(Alta-baja de Empleados/ Empleados totales)*100	%	Anual	0,81	
"Recibir Evaluación del Desempeño"	Acceso a servicios (Buzón, teléfono, internet)	Todos/Buena/Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Asistencia de trabajadores	(Prom. asistencia por prestaciones/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,83	
	Cumplimiento de tareas asignadas	(Objetivos cumplidos/ Objetivos asignados)*100	%	Anual	0,82	
"Motivar al personal"	Vacaciones otorgadas y pagadas	(Empleados que se tomaron las vacaciones/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,84	
	Capacitaciones al personal	(Empleados que se capacitó/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,81	
	Participación en ganancias	Empleados beneficiados/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,84	
"Otorgar Salud y Seguridad al Trabajador"	Poder de decisión salarios	Alto-Medio-Bajo No decide	Escala (10-1)	Anual	0,83	
	Beneficiarios por productividad	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,85	
	Presencias en tareas riesgosas	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,84	
"Asegurar Calidad de Vida para el Empleado y su Familia"	Acceso a información para realizar los labores	(Índice de trabajo/ Labores)*100	%	Anual	0,84	
	Advertencias (cartas, señales) en áreas de riesgo	Si/No	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Licencia coberturas por ART	(Licencias por ART/ Licencias anuales)*100	%	Anual	0,81	
"Respetar al Trabajador y los Derechos Humanos"	Horas extras en condiciones adecuadas	(Horas extras recibidas/ Mantenciones obligatorias)*100	%	Anual	0,84	
	Nivel de seguridad en herramientas de trabajo	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Vivienda con instalaciones adecuadas (agua potable, energía)	(Viviendas con servicios/ Viviendas habitadas)*100	%	Anual	0,85	
"Respetar al Trabajador y los Derechos Humanos"	Respeto a horas de jornada laboral	Si/No	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Colaborar en la educación de los hijos del personal	Cada 10 Empleados con hijos/ Salidas habitadas)*100	%	Anual	0,82	
	Consejo a la dieta alimenticia	Total Parcial Sin CB	Escala (10-1)	Anual	0,85	
"Respetar al Trabajador y los Derechos Humanos"	Acceso a un vehículo	(Vehículos para trabajadores/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,81	
	Acceso a educación y salud	Si/No-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Compromiso con el futuro de los niños	(Niños en edad de asistir a escuela/ Niños que asistieron a escuelas)*100	%	Anual	0,83	
"Respetar al Trabajador y los Derechos Humanos"	Igualdad de género	(Personal según género/ Total Personal)*100	%	Anual	0,83	
	Diversidad y no discriminación	(Empleados con discapacidades/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,84	
						1,00

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°3: 3° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N°3: Aporte siempre más al Medio Ambiente						
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	ponderacion	
"Hacer Uso Racional de los Recursos Naturales"	Conocer la capacidad productiva del suelo	(Personal "B" que lo conoce/ Total Personal "B")*100	%	Anual	0,83	
	Educación conversacional a empleados	Alto Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,86	
	Asesor capacitado	(Asesores profesionales/ Asesores totales)*100	%	Anual	0,87	
"Realizar Prácticas Agrícolas Responsables"	Tecnología conservacionista	(Has siembra directa/ Has siembra convencional)*100	%	Anual	0,85	
	Dosis de insumos técnicamente recomendadas	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,87	
	Grado de aplicación de BPA	Alto Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,88	
"Realizar Prácticas Ganaderas Responsables"	Rotación de cultivos	Campañas de cultivo por lote	Escala (10-1)	Anual	0,84	
	Salud animal	(Mortandis/ Cab. Totales)*100	%	Anual	0,86	
	Cumplir con la legislación vigente	(Varnos efectuados/ Varnos obligatorios)*100	%	Anual	0,86	
"Gerencia sobre el Impacto Ambiental"	Grado de aplicación de BPG	Alto Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,88	
	Alimentación extensiva	Cabezas totales/ Has totales	Cab/ha	Anual	0,83	
	Acciones para reducir el impacto que genera la producción	Medios Pocos/Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,87	
"Adaptación al Cambio Climático"	Nivel de utilización de productos tóxicos	Bajo Medio-Alto	Escala (10-1)	Anual	0,86	
	Animales enserados en corrales (feedlot)	(Cot. o es suplementación/ CD totales)*100	%	Anual	0,83	
	Seguros para la producción (incendios, inundaciones)	(Actividades aseguradas/ Actividades totales)*100	%	Anual	0,84	
"Adaptación al Cambio Climático"	Nivel de pérdidas de uso racional de agua	Alto Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,85	
	Combustibles renovables para producir	(Combustibles renovables/ Combustibles totales)*100	%	Anual	0,83	
	Nivel del consumo de energía	Bajo-Moderado-Alto	Escala (10-1)	Anual	0,85	
	Paneles solares	Muchos Pocos/Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,84	
						1

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°4: 4° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N° 4: Involucra a Socios y Proveedores						
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	ponderacion	
"Evaluación y Selección de Proveedores"	Normas de gestión	(Proveedores "A" con certificaciones ISO/ Total Proveedores "A")*100	%	Anual	0,12	
	Valores distintos, excluyente	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,09	
	Condiciones de trabajo dignas a sus empleados	(Visitas a las empresas de Proveedores "A"	N°	Anual	0,07	
"Ayudar a Proveedores Locales"	Cumplimiento de los contratos	(Contratos terminados/ Contratos totales)*100	%	Anual	0,08	
	Nivel de incentivo a quejas/sugerencias	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,06	
	Permanencia media proveedores	(Prom. antigüedad Proveedores "A" actuales/ Años de la empresa)*100	%	Anual	0,04	
"Mejorar la Cadena de Valor"	Promover el trabajo regional	(Proveedores locales/ Total Proveedores)*100	%	Anual	0,1	
	Nivel de intercambio de opiniones/ ideas	(Contratos con proveedores "A")/ Total Proveedores "A")*100	%	Anual	0,06	
	Incentivar a ser socialmente responsables	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,06	
"Mejorar la Cadena de Valor"	Confianza con Proveedores	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,12	
	Lograr llegar a acuerdos	(Proveedores con Ota. Ota./ Total Proveedores)*100	%	Anual	0,09	
	Lograr llegar a acuerdos	Reunidos de proveedores clase "A"	N°	N°	0,11	
						1

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°5: 5° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N°5: Proteja a Clientes y Consumidores						
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	ponderacion	
"Monitorar las Variables del Mercado"	Preda promedio de productos en mercado	(PP obtenido/ PP en mercado)*100	%	Mensual	0,07	
	Preda de insumos	Cotizaciones evaluadas	N°	Mensual	0,07	
	Presupuesto anual	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,09	
"Formar Parte de Asociaciones u Organizaciones"	Asociación a entidades agroparias	Más de una-Línea-Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,05	
	Nivel de relación con secciones agroparias	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,05	
	Transparencia en forma de producir	(Clientes "A" que amoson los procesos/ Total Clientes "A")*100	%	Anual	0,1	
"Retener Clientes"	Modificaciones en precios pactados	(Precio acordado/ Precio realzado)*100	%	Anual	0,06	
	Incentivo a críticas y sugerencias	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,09	
	Clientes insatisfechos	Quejas-Devolución	N°	Anual	0,12	
"Realizar Operaciones Legales y Estratégicas"	Difusión a mercados	Corta-Media-Amplia	Escala (10-1)	Anual	0,04	
	Integración vertical o horizontal	Ambas-Línea-Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,11	
	Materia prima por integración	Todos-Algunos-Ninguna	Escala (10-1)	Anual	0,07	
	Adaptarse a nuevas formas de producir	Siempre-A veces-Nunca	Escala (10-1)	Anual	0,08	
						1

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°6: 6° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N°6: Promueva a su Comunidad						
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	ponderacion	
"Comprometerse con las Víctimas"	Nivel de inversión en comunidad y cultura local	Alto-Medio-Bajo	%	Anual	0,1	
	Apoyo a organizaciones comunitarias	(Donaciones a org. comunitarias/ Total \$ Donaciones)*100	%	Anual	0,09	
	Colaboración en proyectos subvencionados	(Muy bueno-Buena-Buena/Mala-Muy mala)	Escala (10-1)	Anual	0,08	
"Contribuir al Desarrollo Local"	Involucrar a los empleados con la comunidad	(Empleados que colaboran/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,07	
	Empleados locales	(Empleados de la localidad/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,09	
	Colaboración con las entidades públicas	Si/No	Escala (10-1)	Anual	0,1	
"Realizar Gubernamental de la Empresa sobre la Comunitaria"	Participación en solución de problemas comunitarios	Alto-Medio-Bajo	Escala (10-1)	Anual	0,06	
	Presencias a estudiantes	(Cantidad de presencias/ Total Empleados)*100	%	Anual	0,09	
	Impuestos de la producción	(Impuestos pagados/ Impuestos negativos)*100	%	Anual	0,12	
"Realizar Gubernamental de la Empresa sobre la Comunitaria"	Forma parte del presupuesto	Si/No	%	Anual	0,1	
	Quejas de los vecinos	N° de quejas	Escala (10-1)	Anual	0,1	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°7: 7° Perspectiva- Objetivos e Indicadores

Directriz N°7: Comprométase con el bien común						
GOBIERNO Y SOCIEDAD	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	ACTUALIZACION	PONDERACION
	"Ser Ético"	Cumplimiento de las leyes	Denuncias recibidas		N°	Anual
Beneficiencia con los más necesitados		Productos donados a comedores		Kg	Anual	0,09
Brindar conocimientos a la comunidad		Visitas realizadas		N°	Anual	0,06
"Incentivar el Desarrollo Regional"	Iniciativas y prácticas más allá de la conformidad	Movimientos sociales que integra		N°	Anual	0,09
	Nivelar intereses con los de la sociedad	Siempre-A veces-Nunca		Escala (10-1)	Anual	0,08
"Participar en el Desarrollo de Políticas Públicas"	Defender políticas del sector	Participación en partidos políticos a fin		%	Anual	0,07
	Responder a pedidos de las autoridades	Si-No		Escala (10-1)	Anual	0,1
	Prestar instalaciones al estado	Siempre-A veces-Nunca		Escala (10-1)	Anual	0,06
"Adoptar Actitudes de Liderazgo en RSE"	Promover la participación de otros productores	Encuentros con otros productores		N°	Anual	0,08
	Organizar reuniones con vecinos	N° Reuniones		N°	Anual	0,03
	Cumplir con pagos de impuestos y tributos	(Impuestos pagados en términos/ impuestos totales)*100		%	Anual	0,1
	Participar en el combate de la corrupción	(Ventas por mercado legal/ Ventas totales)*100		%	Anual	0,11
						1

Fuente: elaboración propia.

Método de alarma. El TdeC se encuentra diseñado y presentado en una planilla de cálculo, ya que permite su exposición de manera simple, al igual que facilita su planteo y análisis. Sobre la base de los cuadros expuestos anteriormente, en representación de perspectiva de análisis, se incorporan dos columnas denominadas: "META" y "RESULTADO INDICADOR S/META". Ambas deben ser completadas con datos particulares de cada empresa; la meta debe ser determinada por el propio usuario, según lo que pretende para el indicador planteado en relación a los objetivos de cada perspectiva. En el caso de la columna siguiente, se completa automáticamente con los datos que brinda el indicador como resultado; es decir, se determina por el resultado entre la ponderación que le atribuyó el propio usuario y el resultado real obtenido para el indicador según la meta establecida, pudiendo utilizar un esquema tipo semáforo como se explicita a continuación, modificable a criterio del productor/administrador que lo utilice.

Cuadro N°9: Semáforo de Referencia

PUNTOS	COLOR	ESTADO
≥ a 8		OPTIMO
7		BUENO
Entre 6 y 5		MEDIO
4		REGULAR
≤ a 3		BAJO

Fuente elaboración propia.

REFLEXIONES

Consideramos que se ha podido cumplimentar el objetivo propuesto, buscando el desarrollo de un TdC que permita determinar el estado general que dispone una empresa agropecuaria en el marco de la dirección estratégica.

FINALES:

Es importante resaltar, que el empresario agropecuario debe estar capacitado para enfrentar las exigencias del mercado en el cual interactúa y el nivel creciente de competencia. Frente a lo cual, es relevante considerar la necesidad del desarrollo de habilidades no solo en los aspectos técnicos-productivos, administrativos y gerenciales, sino también deberá incorporar la enseñanza del trabajo en equipo, mejorar su capacidad de relación interpersonal, y disponer de un enfoque de liderazgo y estrategia.

En lineamientos futuros, se trabajará en la aplicación práctica de la herramienta y los desafíos específicos de poder lograr un adecuado diagnóstico de cada organización, como base de intervención en procesos de mejoras, en coherencia con las estrategias definidas en las empresas agropecuarias.

BIBLIOGRAFÍA:

BALLVÉ, A. (2000). Tablero de Control: Organizando Información para

Crear Valor. Buenos Aires- Edición Macchi.

DURÁN, R. (2003). Tablero de Comando: Una Herramienta para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias. Buenos Aires-Osmar Buyatti.

GUIDA DAZA, C. (2009) Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. INTA Ediciones,

Instituto ETHOS y SEBRAE (2008). Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria + Paso a Paso para Pymes, traducción IARSE.

KAPLAN, R. S., NORTON D. P. (2002) "El cuadro de Mando Integral". 2° Edición Gestión 2000.

LORENZO C., REINA R., DÍAZ H., DURANTE M., DURANTE I. (2014). "El Sistema Político y su relación con la Cultura Organizacional en empresas agroindustriales de la región de Azul". I° Congreso Latinoamericano de Administración. IV° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Misiones - 8 y 9 de septiembre 2014. Enero – Diciembre 2014 ISSN 2451-6589.

LORENZO C., REINA R., DÍAZ H., DURANTE M., DURANTE I. (2015). "Metaprocesos e Indicadores en empresas agroindustriales de la región de Azul". II° Congreso Latinoamericano de Administración. V° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Misiones - 14 y 15 de septiembre 2015. Enero – Diciembre 2015 - ISSN 2451-6589

PONSSA E., RODRÍGUEZ G., SÁNCHEZ ABREGO D. Y FERRO E. (2015). Cuadro de Mando Integral:

Propuestas para el Planeamiento y Control de Empresas Ganaderas.

REINA R., LORENZO C., LORENZO N., DÍAZ H., DURANTE M. (2019). "Modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de azul: análisis de la imagen futura, la moral y la ética". XXXV Congreso Nacional de ADENAG. Universidad Nacional de Tucumán. 23 y 24 de mayo de 2019. Pag. 691-713. Instituto ETHOS y SEBRAE (2005). Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas Empresas - Paso a paso para PyMES, traducción IARSE.

WILLINER, G. (2015) "Sistema de información gerencial: Desarrollo de un tablero de control gerencial para una empresa agropecuaria" FCE UNL.