

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

**La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE
Tablero de gestión de Pyme industrial conforme la Responsabilidad Social
Empresaria**

Industrial SME management board according to RSE

Autor: Fachini, Virginia

Legajo: VCPB25211

DNI: 36.877.530

Director de TFG: Marquez, Agustin

Esperanza, Santa Fe - 2019

Índice

Resumen	2
Introducción.....	4
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Métodos	13
Diseño	13
Instrumentos.....	13
Análisis de datos	14
Resultados.....	15
Diagnóstico Ferma S.A.....	15
Alcance de estándares GRI	18
Indicadores a incorporar	18
Parámetros de medición. Diseño de tablero de gestión	21
Discusión	23
Referencias	27

Resumen

Este trabajo refiere a la responsabilidad social empresaria (RSE) y su vital importancia en las empresas. Destaca que, desde hace varios años, el concepto de éxito en aquellas ha ido cambiando, ya que no sólo depende de la maximización de sus beneficios económicos sino también de lograr un compromiso en la contribución al desarrollo sostenible. La integración de la RSE a la gestión diaria no debe limitarse a las grandes organizaciones, también debe producirse en las Pymes, por ser éstas parte fundamental de la economía y por su proximidad a la comunidad. Para lograr el objetivo de este trabajo se analizó el concepto de RSE. Se revisaron las normas GRI, como base de estandarización de la información y se realizó el diseño de un tablero de gestión para medir los indicadores según la RSE para una Pyme industrial. Los resultados evidenciaron que la empresa se involucraba en numerosas actividades socialmente responsables aún antes de la aparición de este concepto por lo que se concluyó que sostiene una actitud positiva hacia la RSE.

Palabras clave: Pymes, RSE, tablero de gestión

Abstract

This paper refers to corporate social responsibility (CSR) and its vital importance in companies. It highlights that, for several years, the concept of success in those has been changing, as it depends not only on maximizing their economic benefits but also on achieving a commitment in the contribution to sustainable development. The integration of CSR into day-to-day management should not be limited to large organisations, should also take place in SMEs, as they are a fundamental part of the economy and because of their proximity to the community. In order to achieve the objective of this work, the concept of CSR was analysed. The GRI standards were revised as a basis for standardising information and a management board was designed to measure CSR indicators for an industrial SME. The results showed that the company was involved in numerous socially responsible activities even before the appearance of this concept, so it was concluded that it maintain a positive attitude towards CSR.

Keywords: SME, CSR, management board

Introducción

¿Pueden las iniciativas de responsabilidad social empresarial desarrolladas para las grandes organizaciones ser eficaces y convenientes en las pequeñas y medianas empresas?

El presente trabajo intenta demostrar que esto es posible y además resalta la importancia de integrar la responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia de las pequeñas y medianas empresas, considerándola un importante factor que aporta beneficios a la sociedad y mejora la capacidad competitiva.

A través de los años, se ha ido incrementando considerablemente el impacto de los seres humanos sobre el medio ambiente, disminuyendo así, de manera acelerada, la calidad de éste. Debido a esto, a partir de la década del '60, se aprecia un proceso de concientización acerca de esta problemática. Surge entonces como resultado, la teoría del desarrollo sostenible o sustentable, la cual sostiene que deben satisfacerse las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (Alina, 2007).

Las empresas, desde entonces, se han ido convirtiendo en actores sociales de suma relevancia. Los cambios sociales, la globalización de los mercados, la preocupación por cuánto contribuyen a la riqueza de las comunidades en las que operan, la sensibilización con el impacto medioambiental, la necesidad de incorporar prácticas de buen gobierno o la oportunidad que supone invertir de forma socialmente responsable han llevado a replantear sus estrategias de gestión (Herrera Madueño, Larrán Manuel, Lechuga Sancho, & Martínez Martínez, 2016).

Las organizaciones ya no sólo tienen como objetivo la maximización de los beneficios económicos, sino también, la atención a las demandas de los grupos de

interés, o los denominados stakeholders. Su éxito depende, en gran parte, de su capacidad para responder a estas demandas, siendo conscientes de que deben contribuir tanto a su progreso como al de su comunidad, siendo socialmente responsables. Esto significa, para la empresa, integrar la responsabilidad social empresaria en la gestión cotidiana de la entera cadena de valor generando un equilibrio entre sus dimensiones económica, social y ambiental (Alzina, 2009).

El concepto de responsabilidad social empresaria implica la necesidad y obligación de las organizaciones de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso en la contribución al desarrollo sostenible. Pero no sólo tiene en cuenta la conducta individual de las personas que componen las empresas, sino que también abarca a la organización en sí misma como un ente con responsabilidad propia a la que se le debe exigir comportamientos acordes con dicha responsabilidad.

El 24 de abril del 2004 se lanzó el Pacto Global en Argentina y un número considerable de empresas abrazaron los principios universales de ciudadanía corporativa propuestos por las Naciones Unidas. Esto marcó un hito en el movimiento de la responsabilidad social empresaria de la Argentina porque dicho concepto alcanzó un grado de masividad sin antecedentes en el país (Liarde-Vejrup, 2015).

Se identifican tres etapas de desarrollo de la RSE en Argentina: instalación, expansión y una nueva que estaría en conformación. La etapa de instalación de la RSE abarca la década del 90 hasta el 2001. En este período las empresas comienzan a adquirir visibilidad como actores sociales, reformulando la tradición filantrópica en acción empresaria. Entre los principales factores se encuentran: el cambio tecnológico; la globalización de los negocios; la consolidación del proceso de democratización, con

la irrupción de la sociedad civil, implicando un crecimiento sostenido de organizaciones del tercer sector; las políticas sociales y económicas de la década de los noventa que ampliaron el marco de inferencia de las empresas en la sociedad; la destrucción del estado benefactor y la reforma del Estado, a través de un fuerte proceso de privatización y descentralización. La etapa de expansión de la RSE abarca del 2001 al 2007. Aquí se observa ya instalado el concepto en las grandes empresas y surgen debates en torno al tema, con múltiples actores vinculados a la temática (empresas, academias y ONG). El énfasis estuvo puesto en el aspecto externo de la RSE, atendiendo las emergencias sociales y el avance de posibles legislaciones respecto al tema. Si bien el avance en estos años es señalado como intenso y fructífero, no se llega a una definición aceptada de forma unánime. La existencia de ciertos indicadores podría señalar que se está atravesando una nueva etapa de conformación en relación al estado de la RSE en la Argentina, entre ellos: la cantidad de resultados de investigaciones que señalan ciertos déficits de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas, el cambio de percepción de las necesidades sociales y los criterios de premiación o rankings empresariales, que comienzan a incluir como categorías de evaluación la gestión de la RSE al interior de las empresas o en el impacto de los proyectos que llevan adelante en la sociedad (Sliba, 2011).

Al integrar la responsabilidad social empresarial, una empresa se beneficia tanto interna como externamente. Internamente, consigue reducir los costos de operación, mejorar el desempeño de los empleados, generar sentido de pertenencia, entre otros. Externamente, mejora la imagen, incrementa la competitividad y crea vínculos con la comunidad. Esto se consigue siempre que las acciones sean implementadas de manera

estratégica y planificada y no como una serie de acciones aisladas respondiendo a diferentes situaciones.

No obstante, el logro de una economía sostenible y socialmente responsable no sólo responde a la aplicación de buenas prácticas sociales, económicas y ambientales en el contexto de las grandes corporaciones sino también en el de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

A diferencia de sus competidores de mayor dimensión, este tipo de entidades no se encuentran bien posicionadas para aprovechar las clásicas oportunidades competitivas que ofrece el desarrollo de economías de escala por lo que se ven obligadas en mayor medida a diseñar e implementar estrategias de negocios alternativas. En este sentido, la RSE ha sido propuesta en los últimos tiempos como una de las estrategias más efectivas para diferenciarse y fortalecer la competitividad de las Pymes. La flexibilidad, la honestidad, la confianza y la integridad de estas entidades para relacionarse con sus stakeholders son fundamentales para la consecución de ventajas competitivas (Herrera Madueño, Larrán Jorge, Lechuga Sancho y Martínez-Martínez, 2016). De manera que la RSE ha pasado de ser un simple concepto a configurarse como un compromiso y una forma de gestión que toda empresa, con independencia de su tamaño, debe ser capaz de entender y manejar en su quehacer cotidiano.

Las Pymes ocupan un lugar relevante en las economías de los países latinos, por cuanto son generadoras de empleos y contribuyen en un importante porcentaje al producto bruto interno. Dicha relevancia hace que el entorno social esté atento a su evolución y al impacto que generan en los lugares donde se instalan, producen y comercializan sus productos. (CILEA, 2013, p.7)

El Ministerio de Producción define a la Pyme como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicio, comercio, industria, construcción, minería o actividad agropecuaria. Establece sus categorías de acuerdo a la actividad declarada y a los montos de las ventas totales anuales. Para las empresas que tengan, como mínimo, el 70% de sus ventas relacionadas con actividades de comisión o consignación la categorización se establece según la cantidad de empleados.

Según el Ministerio de Producción, en Argentina existen un total de 853.886 pymes. En la provincia de Santa Fe, existen un total de 78.425. Según la CEPAL, en Argentina, las Pymes representan el 99,5% de los establecimientos industriales y generan el 70% de la ocupación.

Por su gran importancia, es de mucho interés garantizar que el desempeño de las Pymes genere un desarrollo económico que vaya a la par de un desarrollo sustentable y equilibrado sin consecuencias negativas en el entorno en que están inmersas.

Se considera que integrando la RSE se puede conseguir una mejora de los procesos productivos y de los productos, mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, mejor imagen pública, mejor posicionamiento en el mercado laboral, ahorro en costos y aumento de la rentabilidad. Esto influenciaría positivamente la competitividad de las pymes logrando mayor satisfacción y lealtad del cliente, aumento de la innovación, mayor reconocimiento de la empresa por parte la comunidad, acceso a financiamientos y mayor eficiencia en el uso de recursos humanos y productivos (Aristimuño, Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy, 2010).

En la ciudad de Santa Fe, la falta de aplicación de la RSE en la Pymes se debe a los siguientes aspectos: restricciones importantes en los recursos que disponen

(financieros, humanos y de tiempo); miedo a las innovaciones debido a la falta de recursos financieros; carencia de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado; preocupación constante a la supervivencia para poder cumplir con sus obligaciones lo que genera presión muy fuerte en la gestión diaria; presiones exigidas por las grandes empresas debido a actuar dentro de una cadena de suministros. Pero estas empresas se destacan por los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo, los cuales ocupan un lugar importante en la definición de la misión y la estrategia; grandes posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno ya que su estrategia se basa en variables como la calidad y el servicio; mayor flexibilidad a la hora de atender las necesidades de sus clientes; brindan mucha importancia a las relaciones personales, tanto dentro como fuera de la organización; poseen un reconocimiento frente a la comunidad local que hace que sus relaciones con los stakeholders sean más sostenibles que la de las grandes empresas (Sliba, 2011).

Actualmente, los stakeholders están mostrando interés en conocer aspectos referidos al impacto que tiene la empresa en lo social y ambiental. Ya no sólo se valora la información tradicional, basada en una perspectiva financiera y orientada al pasado, sino que también se reconoce la importancia de la información no financiera en el informe de la empresa. Debido a esto, se han difundido marcos de elaboración de memorias de sostenibilidad muy variados; sin embargo, se advierte que la gran mayoría está dirigida a las grandes empresas. Pero teniendo en cuenta la importante participación de las Pymes en la economía del país, justo es que se considere que estas empresas también puedan expresar su responsabilidad social y ambiental, a través de un modelo adaptado a sus características (CILEA, 2013).

El CILEA propone un modelo de balance social y ambiental para Pymes. Este balance es una herramienta que permite evaluar el compromiso de la empresa y, a la vez, establecer las metas de acuerdo a su desempeño.

El Balance Social es un estado que permite conocer de manera sistemática las acciones de responsabilidad social de la organización para identificar los programas que favorezcan el desarrollo de estas acciones e informar a los agentes internos y externos sobre el desempeño social de la organización durante un período determinado (Oliveros Villega, 2016).

Existen varias propuestas que permiten identificar los aspectos que deberían ser contemplados por las empresas al momento de evaluar su desempeño en lo que corresponde a su responsabilidad social. La guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas acepta que se utilicen los estándares ISO 26000 y GRI.

Las normas ISO 26000 son una guía universal para la responsabilidad social de las organizaciones. Buscan promover un entendimiento común brindando directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica sea cual fuere el tipo de organización.

Los estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. Los tres estándares universales (GRI 101, GRI 102, GRI 103) son aplicables a cualquier organización que elabore un informe de sostenibilidad. Además, las organizaciones seleccionan de entre los estándares

temáticos (GRI 200, GRI 300, GRI 400) para informar acerca de sus temas materiales, ya sean económicos, ambientales o sociales.

En Argentina, existen dos puntos sobre regulación estatal que tratan el balance social. Por un lado, la reforma de la ley de Régimen Laboral en 2004 estableció en sus artículos 25, 26 y 27 que las empresas que ocupen a más de trescientos (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Por otro lado, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT N°36, cuyo objetivo es establecer criterios para la preparación y presentación del Balance Social. Para la preparación de este último, la resolución técnica N°36 se basa en la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), que es el modelo internacional más reconocido.

Las corporaciones, los gobiernos y los medios, están profundizando la concepción de la RSE, empleándola para elegir clientes y proveedores, para garantizar su aplicación en toda la cadena de valor. Esto genera presión en las Pymes y manifiesta una gran necesidad de que se adapten y se sumen, generando más y más oportunidades (Ivanic, 2019).

Estas empresas deberían presentarse como socialmente responsables para seguir siendo competitivas, tanto porque la sociedad les va a demandar este comportamiento, como porque muchas de las relaciones comerciales de las Pymes se desarrollan con grandes empresas que aplican políticas de responsabilidad (Rivero Torres, 2006).

Es así como, de acuerdo a los argumentos planteados, surge el siguiente interrogante en un contexto de alta presión y dinamismo: ¿es posible que las Pymes

optimicen sus capacidades y recursos para promover sus ventajas competitivas sobre la base de las políticas de RSE?

La respuesta a esta cuestión no es simple, la realidad de cada Pyme es compleja y particular. Sin embargo, resulta interesante abordar en este trabajo las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria que se podrían llevar a cabo en las Pymes del sector industrial.

Objetivo General

- Realizar el diseño de un tablero de gestión de acuerdo con la mirada de las RSE para una Pyme del tipo industrial de la ciudad de Esperanza, en el año 2019.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de una Pyme industrial a través del análisis sobre cuáles son las iniciativas voluntarias a partir de las cuáles se desarrolla la RSE, las áreas en las que se centran las actividades adoptadas en el marco de la RSE y cuáles son los grupos que se benefician con éstas.
- Analizar en qué alcance son aplicables los estándares GRI en el contexto de la empresa seleccionada, teniendo como marco general la RT 36.
- Establecer indicadores relacionados a las RSE susceptibles de ser incorporados a los tableros de control de gestión de esta Pyme.
- Determinar parámetros de medición para cada uno de los indicadores que permita una práctica visualización de la situación de la organización.

Métodos

Diseño

El alcance de esta investigación se limitó a la descripción de indicadores y su incorporación al diseño del tablero. Dichos indicadores no se cuantificaron, solo se establecieron sus parámetros de medición. Por lo tanto, el alcance fue descriptivo. Se aplicaron diferentes herramientas teóricas de la generación de información de RSE. Este tipo de alcance fue de utilidad para identificar los conceptos y datos relevantes y así poder lograr el objetivo.

Dada la naturaleza del tema y los objetivos de investigación propuestos, el estudio se abordó desde un enfoque cualitativo ya que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para dar respuesta a la pregunta de investigación y para analizar el funcionamiento organizacional. Hubo una constante revisión de la literatura para poder apoyar desde el planteamiento del problema hasta el reporte de resultados. Desde el abordaje cualitativo se indagó a los participantes por sus experiencias y conocimientos acerca de la RSE, su manera de comprenderla, experimentarla y por el contexto en el cuál la implementan.

De acuerdo al objetivo planteado, la estrategia concebida para obtener la información que se deseaba fue no experimental. Sólo se observaron los fenómenos tal cual estaban para después analizarlos. Dentro del diseño no experimental, se trata del tipo transversal debido a que el relevamiento de datos se realizó en un único momento.

Instrumentos

Para el relevamiento necesario, se profundizó con investigación bibliográfica acerca de las normas GRI y la RT 36.

A través de la entrevista se buscó obtener la información necesaria sobre las características de la organización y los públicos con que se relaciona. Asimismo, se indagó sobre los objetivos de estas vinculaciones y las razones que las motivan.

En la entrevista se utilizó la guía de reflexión previa, propuesta por RScat, que sirvió para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la organización frente a los distintos grupos de interés y sus objetivos futuros respecto a esos ámbitos. RScat es una iniciativa de La Generalitat de Catalunya conjuntamente con las organizaciones empresariales y sindicales más representativas que pretende fomentar la cultura y los valores de la RSE en empresas, en la Administración y en la ciudadanía.

Análisis de datos

Se realizó una descripción sobre la empresa, especificando su conocimiento sobre RSE y si realiza actividades en este marco. Se profundizó el análisis teniendo en cuenta las normas GRI y la RT 36.

Se analizó la información surgida de la entrevista y se establecieron los indicadores a utilizar, formas de cálculo, la disponibilidad de la información (o el costo de obtenerla) y su implicancia en caso de utilizarlos.

Se diseñó un tablero de gestión con el fin de indicar los parámetros y su respectiva semaforización, es decir, cuándo esos indicadores se encontrarían dentro de bandas aceptables.

Resultados

Los resultados obtenidos en la investigación de información, la entrevista y el cuestionario se exponen a continuación, contemplando: un diagnóstico sobre la empresa, sus características y su relación con la RSE, la aplicación de los estándares GRI, la incorporación de indicadores y la selección de parámetros de medición.

Diagnóstico Ferma S.A

Ferma S.A. es una empresa industrial constituida en la ciudad de Esperanza, provincia de Santa Fe. Tuvo sus comienzos en el año 1986. Su actividad tradicional es la construcción de edificios metálicos. En el año 2004 experimentó un volumen creciente de operaciones debido a la diversificación de mercados en importantes rubros como minería, petróleo y energía eléctrica. Se trata de una sociedad anónima formada por accionistas.

En el organigrama se detallan las siguientes áreas: gerencia, comercial, control de calidad, gestión de calidad, ingeniería, mantenimiento, planificación y procesos, responsable de contratos, compras y contratación de terceros, despacho, seguridad e higiene, administración. Por otra parte, cuentan con perfiles de puesto, pero sólo para el personal administrativo, ingeniería, recursos humanos y compras.

Su visión se define: Ser la empresa N° 1 en fabricación de estructuras metálicas del país y ejercer una posición de liderazgo en el mercado internacional. Alcanzar la eficiencia a través de óptimas soluciones. Su misión consiste en: ser una empresa que, a través de sus obras de ingeniería para la construcción, brinde soluciones eficientes a sus clientes. Tiene una política de calidad que refiere a: buscar permanentemente el liderazgo, nacional e internacional, en el mercado de las estructuras metálicas. Para eso

la dirección establece satisfacer las necesidades de sus clientes, asegurar la entrega de productos confiables y de buena calidad, asegurar el cumplimiento de normas y requisitos aplicables y cumplir en tiempo y forma con los plazos de entrega.

En la entrevista se reconoció la importancia de integrar la RSE a la empresa, aunque más como una respuesta a exigencias en el entorno legal y por parte de los clientes y proveedores que de una decisión propia. Si bien la organización manifestó no tener incorporada la RSE a su gestión, al ser consultada en profundidad y utilizando la guía de reflexión previa, se percató de que sí realiza ya muchas acciones, pero desconociendo que forman parte del concepto de RSE. Estas acciones se englobaron en indicadores (Tabla 1).

Tabla 1

Indicadores en uso.

Stakeholder	Indicador	Impacto en la empresa	Objetivo de la empresa en este ámbito
Trabajadores	Valor económico generado	Alto	Generar riqueza en los grupos de interés
	Remuneración a los trabajadores	Medio	Incentivar a los empleados de acuerdo a desempeño
	Evaluación de resultados y competencias del trabajador	Alto	Perfeccionar los perfiles de cada área de trabajo
	Ausentismo laboral	Alto	Disminuir el ausentismo para mejorar la producción total
	Perfil de la plantilla de trabajadores	Medio	Ampliar los perfiles, incrementar número de empleadas mujeres
	Rotación de la plantilla	Bajo	Mantener una plantilla estable para generar confianza
	Conciliación de la vida laboral	Bajo	Lograr que los empleados puedan articular el trabajo optimizando su tiempo

	Formación de los trabajadores	Medio	Fomentar la constante capacitación y crecimiento de los empleados
	Reciclaje	Bajo	Concientizar y aumentar el reciclaje
	Accidentes laborales y enfermedades profesionales	Alto	Disminuir el porcentaje
	Representación formal de los trabajadores en la gestión	Medio	Lograr una constante comunicación con los delegados de personal
	Representación sindical o colectiva	Alto	Mejorar comunicación con representantes sindicales
Proveedores	Condiciones y media de tiempo de pago	Alto	Respetar plazos establecidos
	Buenas prácticas con los proveedores locales	Medio	Tener preferencia y mejores condiciones de pago
Clientes	Satisfacción del cliente	Alto	Aumentar el número de clientes satisfechos
	Responsabilidad sobre los productos	Alto	Generar confianza de los clientes por medio de la garantía en los productos
	Privacidad del cliente	Alto	Brindar privacidad al cliente siempre que éste lo requiera
Comunidad	Relación con la comunidad	Bajo	Implementar programas de integración de la comunidad juvenil a la vida laboral
Medio ambiente	Condiciones ambientales en el lugar de trabajo	Alto	Mejorar y optimizar las condiciones de trabajo
	Reciclaje	Bajo	Vender residuos metálicos para que se reutilicen

Fuente: Elaboración propia

Se manifestó que los grupos de interés son todos aquellos que en forma directa o indirecta tienen algún interés en la organización, ellos son: proveedores, clientes, empleados, entidades financieras, comunidad y el Estado municipal, provincial y nacional.

Alcance de estándares GRI

Teniendo en cuenta la estrecha relación de la pyme con sus grupos de interés y las actividades relacionadas a RSE que ya son realizadas, se constata que los estándares con más alcance son los sociales, les siguen los económicos y por último los ambientales.

Indicadores a incorporar

Considerando el principal alcance anteriormente mencionado y continuando con los objetivos específicos planteados, se establecieron los indicadores ser incorporados en el tablero de gestión (Tabla 2).

Tabla 2

Indicadores a ser integrados por la Pyme.

Indicadores a utilizar	Código GRI	Forma de cálculo	Disponibilidad actual de información o el costo de obtenerla	Implicancia para la empresa de utilizarlos
Contenidos generales				
Nombre de la organización	102-1	Definidos o no	Si	Ayudar a los grupos de interés a entender la naturaleza de la organización
Actividades, marcas, productos y servicios	102-2		Si	
Ubicación de la sede	102-3		Si	
Ubicación de las operaciones	102-4		Si	
Propiedad y forma jurídica	102-5		Si	
Mercados servidos	102-6		Si	
Tamaño de la organización	102-7	Número total de empleados	Si	
Información sobre empleados y otros trabajadores	102-8	Número total de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por sexo	Si	
Cadena de suministro	102-9	Definidos o no	Si	

Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	102-14		Si	
Estructura de gobernanza	102-18		Si	
Lista de grupos de interés	102-40		Si	
Contenidos específicos				
Valor económico directo generado y distribuido	201-1	Saldo del EVEDGyD según RT 36	Si	Saber si se ha generado riqueza para los grupos de interés
Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	202-1	Diferencia entre salario fijado y salario mínimo	Si	Aumentar la competitividad de la empresa en el mercado laboral
Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	202-2	Porcentaje de altos ejecutivos de la comunidad local contratados	Si	Incrementar el beneficio económico para la comunidad local y mejorar la capacidad de una organización para entender las necesidades locales
Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	203-1	El grado de desarrollo de las inversiones significativas en infraestructuras y servicios de apoyo público	Si	Medida de la contribución de capital de la organización a la economía
Proporción de gasto en proveedores locales	204-1	Porcentaje de productos y servicios que se compra a nivel local	Si	Fomentar una economía local estable y mantener las relaciones en la comunidad
Consumo energético dentro de la organización	302-1	Consumo total de electricidad, de calefacción, de refrigeración	Si	Contribuye a las emisiones indirectas de gas de efecto invernadero
Consumo de agua	303-5	Consumo total de agua	Si	Toma de conciencia del uso racional de este recurso
Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	308-1	Porcentaje de nuevos proveedores evaluados y seleccionados de acuerdo con los criterios ambientales.	Si	Lograr evitar o reducir los impactos en la fase de estructuración de los contratos u otros acuerdos y también mediante la colaboración continua con los proveedores
Nuevas contrataciones de empleados y rotación de	401-1	-Número total de nuevas contrataciones de empleados durante el periodo objeto del	Si	Los cambios en el capital humano e intelectual de la organización pueden

personal		informe, por grupo de edad, sexo y región - Número total y la tasa de rotación de personal durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región		generar un impacto en la productividad. La rotación de personal tiene implicaciones directas en los costes, ya sea por la reducción de las nóminas o por el aumento de gastos para contratar a empleados
Permiso parental	401-3	Número total de empleados que han tenido derecho a permiso parental, por sexo	Si	Garantizar la seguridad del empleo, la remuneración y la trayectoria profesional anima a los trabajadores
Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	403-1	Declaración que indique si se ha puesto en marcha un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	Si	Mejoras en lo que respecta al desempeño global en el área de salud y seguridad en el trabajo
Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	403-2	Descripción de procesos empleados para: identificar peligros y evaluar riesgos y notificarlos	Si	Protección de los trabajadores
Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	403-5	Evaluaciones periódicas	Si	Evaluación de la eficacia de la formación
Lesiones por accidente laboral	403-9	-Número y la tasa de lesiones por accidente laboral registrables -Principales tipos de lesiones por accidente laboral	Si	Prácticas laborales
Media de horas de formación al año por empleado	404-1	Media de horas de formación que los empleados de la organización	Si	Social – Prácticas laborales
Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	404-2	Cantidad de dinero destinado a formación o enseñanzas externas	Si	Equipar a los empleados para cumplir las metas en un entorno de trabajo cambiante.
Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo	404-3	Porcentaje del total de empleados por sexo y por categoría laboral que han recibido una evaluación periódica del desempeño y desarrollo profesional durante el	Si	Ayuda al desarrollo personal e individual de los empleados y contribuye con la gestión de las aptitudes y el desarrollo del capital

profesional		periodo objeto del informe		humano de la organización
Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres para cada categoría laboral	Si	Fomentar la diversidad, eliminar los sesgos por sexo y apoyar la igualdad de oportunidades.
Programas de igualdad de oportunidades		Porcentaje y número total de personas con discapacidad que trabajen en la empresa	Si	Social – Derechos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Parámetros de medición. Diseño de tablero de gestión

Una vez que se obtuvieron los indicadores y su forma de medición, se realizó el tablero de gestión, con sus respectivos parámetros de control.

Tabla 3

Semaforización de los indicadores.

Estándar GRI	Rasgos (Verde: óptimo; Amarillo: Medio; Rojo: bajo)		
102-1	Si		No
102-2	Si		No
102-3	Si		No
102-4	Si		No
102-5	Si		No
102-6	Si		No
102-7	Si		No
102-8	Si		No
102-9	Si		No
102-14	Si		No
102-18	Si		No
102-40	Si		No
201-1	Aumento del 5% cierre periodo frente al período inmediatamente anterior	Igual al período inmediatamente anterior	Disminución del 5% frente al período inmediatamente anterior

202-1	Mayor al 50%	Iguales	Menor al 50%
202-2	Mayor al 50%	Iguales	Menor al 50%
203-1	Mayor al 1% de ganancias	Igual al 1% de ganancias	Menor al 1% de ganancias
204-1	Mayor al 50%	Igual al 50%	Menor al 50%
302-1	Disminución del 0,5% respecto al año inmediatamente anterior	Igual porcentaje respecto al año inmediatamente anterior	Aumento del 0,5% respecto al año inmediatamente anterior
303-5	Disminución del 0,5% respecto al año inmediatamente anterior	Igual porcentaje respecto al año inmediatamente anterior	Aumento del 0,5% respecto al año inmediatamente anterior
308-1	Aumento del 50% respecto al año inmediatamente anterior	Igual porcentaje respecto al año inmediatamente anterior	Disminución del 50% respecto al año inmediatamente anterior
401-1	Disminución del 5% respecto al año inmediatamente anterior	Igual porcentaje respecto al año inmediatamente anterior	Aumento del 5% respecto al año inmediatamente anterior
401-3	100%	Mayor al 70%	Menor al 70%
403-1	SI		NO
403-2	SI		NO
403-5	Mayor del 90% de las evaluaciones aprobadas	Entre 90-70% de las evaluaciones aprobadas	Menor del 70% de las evaluaciones aprobadas
403-9	Disminución del 5% respecto al año inmediatamente anterior	Igual porcentaje respecto al año inmediatamente anterior	Aumento del 5% respecto al año inmediatamente anterior
404-1	Mayor al 5% anual	Entre el 3 y 5%	Menor al 3%
404-2	1% de las ganancias	Igual al 1% de las ganancias	Menor al 1% de las ganancias
404-3	100% de empleados	Mayor al 80%	Menor al 80%
405-2	Igual promedio		Menor promedio
Programa de igualdad de oportunidad	10% del personal	Entre 10 y 4%	Menor al 4% del personal

Fuente: Elaboración propia

Discusión

La investigación de este trabajo, desarrollada a través de un método descriptivo, plantea como objetivo general el diseño de un tablero de gestión para una pyme industrial de la ciudad de Esperanza, que permita medir el estado de una serie de indicadores y evaluarlos.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se evidencia que en esta no existían antecedentes de utilización de un tablero relacionado a RSE. Por medio del análisis de la entrevista se comprende que la pyme entiende la necesidad de implementar la RSE a su gestión ya que a corto plazo sus negocios se verían limitados si así no lo hiciese debido a que, en la actualidad, el mayor condicionante externo al que se encuentra sometida la organización es su grupo de clientes y proveedores. Al tratarse éstos de corporaciones grandes que tienen incorporada la RSE, antes de concretar un negocio, auditan a la pyme en relación a estas prácticas. Este problema afirma lo que decía Ivanic (2019) sobre profundizar el concepto de RSE y así garantizar su aplicación en toda la cadena de valor. Esta presión producida por parte de estos grupos, despierta en los miembros de la empresa la necesidad de capacitarse sobre el tema de responsabilidad social empresarial despejándose así el miedo instaurado en la mayoría de las pymes. Este punto es esencial ya que como pudo notarse es el principal responsable de que la empresa aún no la haya integrado completamente. Este aspecto puede sumarse a los ya mencionados por Sliba (2011) sobre la falta de aplicación de la RSE en las pymes santafesinas: restricciones en recursos financieros, humanos y de tiempo; miedo a las innovaciones; carencia de estructuras formales; preocupación por la supervivencia y presiones exigidas por las grandes empresas. Como una fortaleza se puede mencionar que en la ciudad de Esperanza casi la totalidad de las organizaciones

son pymes familiares, por lo cual el vínculo con su comunidad y sus empleados es más estrecho, lo que hace que las relaciones con sus stakeholders sean a plazo más largo y más sostenibles que las de las grandes empresas.

La definición de los grupos de interés resultó sencilla, pero se advirtió una falencia en sus prácticas ya que solo atiende a aquellos sin los cuales no podría sobrevivir (clientes, proveedores y empleados), ignorando a quienes tienen la capacidad de formar una opinión pública a favor o en contra de la empresa (comunidad, estado).

Según se aprecia en los resultados, el estándar que tiene más alcance es el social. Esto se debe a la cercana relación con su comunidad destacada anteriormente. Al estar la pyme enmarcada en una comunidad relativamente pequeña, las interrelaciones humanas entre su personal son más personalizadas y la extensión hacia su comunidad es más factible.

Al tratarse de una empresa iniciándose en el concepto de RSE, resulta lógico que se empiece utilizando indicadores que sean generales y fácilmente alcanzables. La empresa ya realizaba acciones que podían englobarse en el concepto de RSE. Dentro de estas, la mayoría era relacionada a los trabajadores por lo que se entiende que este era un tema de fácil tratamiento y de suma importancia. Es debido a esto que los indicadores establecidos para incorporar en el tablero sean mayormente sociales. Se aprecia que le siguen los económicos por su relevancia tanto en la realización de los objetivos como en la vida de la empresa. Los ambientales, por ser un tema relativamente nuevo, son hasta el momento los más difíciles de implementar y medir.

La forma de cálculo de los indicadores y la determinación de los parámetros de medición no presentan dificultades debido a que las variables intervinientes son

fácilmente identificables. Poder disponer de la información necesaria acerca de la organización fue una fortaleza en este trabajo.

Todos los objetivos específicos pudieron desarrollarse satisfactoriamente alcanzando así el objetivo general de este trabajo (diseño de tablero de gestión). La implementación de una semaforización en el tablero brinda a la empresa la posibilidad de un mejor control de los indicadores.

Durante la investigación se detectó como limitación el tamaño de la muestra, ya que sólo se observó una empresa. Se destacó como fortaleza la actitud positiva hacia la RSE de la empresa participante y también, la consideración de que, como primer trabajo sobre este tema desarrollado en la ciudad, sirva tanto como punto de partida para futuras investigaciones como para que otras pymes industriales logren comprender que la RSE es posible y de esa manera integrarla.

Por todo lo expuesto, surgen las siguientes líneas de investigación a futuro: implementación del tablero de gestión en otras pymes y su factibilidad; y ejecución de un sistema de control que evidencie el alcance de los beneficios de la aplicación de la RSE y compare con la situación inicial de la empresa.

Al concluir esta investigación, se vislumbra un futuro alentador en cuanto a la posibilidad de que las pymes optimicen sus capacidades y recursos para promover sus ventajas competitivas sobre la base de las políticas de RSE. Aunque la tarea diaria resulte complicada debido a un contexto económico adverso, a la existencia de mercados actuales tan competitivos y a la escasez de recursos financieros, humanos y de tiempo, las empresas deberían comprender la importancia de considerar la RSE como

parte central de su gestión, frente a una realidad que se globaliza. Las herramientas están, será compromiso de las pymes generar un cambio en su funcionamiento.

Referencias

- Alina, G. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Su cotribución al desarrollo sostenible. *Futuros*, 5(17). Recuperado de <http://www.academia.edu>
- Alzina, M. J. (2009). *Responsabilidad Social en la PYME*. Tesis de Postgrado. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.
- Aristimuño, M., Velásquez de Naime, Y. & Rodriguez Monroy, C. (2010). *La responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria (PYME)*. Recuperado el 30 de septiembre de 2019 de <http://www.laccei.org>
- CILEA. (2013). *Propuesta de Modelo de Balance Social y ambiental para Pymes*. Obtenido de <http://www.cilea.info>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Lechuga Sancho, M. P., & Martinez-Martinez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44.
- Ivanic, P. (01 de Enero de 2019). *Cómo la RSE puede potenciar tu Pyme*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de www.infopymes.info
- Liarte-Vejrup, N. (5 de Junio de 2015). *Pacto Global*. Recuperado el 29 de Agosto de 2019, de <https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/El-desaf--o-de-la-Sustentabilidad-Corporativa.pdf>
- Oliveros Villega, M. A. (2016). *El balance Social como Herramienta de Responsabilidad Social Empresarial: Una Aproximación Teórica*. Recuperado el 30 de septiembre de 2019, de <https://www.redalyc.org>

Rivero Torres, P. (2006). *La responsabilidad social corporativa en las Pymes*. Lanharremanak-Revista de relaciones laborales, 77-91.

Sliba, L.S. (2011). *La Pyme y su responsabilidad social*. (Tesis de grado, Universidad F.A.S.T.A.). Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de <http://www.redi.ufasta.edu.ar>