

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

La generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE

Responsabilidad Social Empresaria en Pymes Argentinas: tablero de gestión integral

**Corporate Social Responsibility in Argentine SMEs: comprehensive management
board**

Autora: Nova Violeta Elizabeth

DNI: 33.652.887

Legajo: VCPB21224

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Neuquén, Provincia de Neuquén

Argentina, Noviembre 2020

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	17
Diseño.....	17
Participantes	17
Instrumentos	18
Análisis de datos.....	19
Resultados.....	20
Prácticas de responsabilidad social empresarial de la empresa Servipet S.A.....	20
Principales indicadores de gestión de RSE para la empresa.	22
Indicadores relacionados a la RSE que conforman el cuadro de mando integral para Servipet S.A.....	24
Discusión	26
Referencias	33
Anexo I: Documento de consentimiento informado	38
Anexo II: Entrevista a la empresa.....	39

Resumen

La Responsabilidad Social Empresaria debe ser un camino a transitar por las pymes argentinas para concebir una diferenciación en el mercado local e internacional. El presente trabajo de investigación tuvo el objetivo de determinar la importancia de la información de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria en las pymes en argentinas para generar valor que pueda ser capitalizado a los fines de optimizar la competitividad organizacional y poder acceder a nuevos mercados en post de crecimiento empresarial sostenible. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio. El enfoque fue cualitativo con diseño no experimental. Se trató de una investigación de tipo transversal. Se analizaron las normas GRI, la ISO 26.000, el Sistema B y el Pacto Global a la luz de la confección de un tablero de gestión integral bajo la mirada de la RSE.

La empresa tomada como muestra fue Servipet S.A, dedicada a obras de ingeniería y servicios petroleros, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Centenario, Provincia de Neuquén. Se concluyó que la generación de información bajo la mirada de RSE ha sido crucial para lograr una diferenciación sustancial con respecto a aquellas pymes que no han implementado dicha mirada en una herramienta de planificación estratégica como un tablero de gestión integral.

Palabras Claves: Responsabilidad, Empresaria, Indicadores, Planificación, Estratégica.

Abstract

Corporate Social Responsibility must be a path to be followed by Argentine SMEs to conceive a differentiation in the local and international market. The objective of this research work was to determine the importance of management information under the perspective of corporate social responsibility in SMEs in Argentina to generate value that can be capitalized in order to optimize organizational competitiveness and be able to access new markets in post of sustainable business growth. The scope of the investigation was exploratory. The approach was qualitative with a non-experimental design. It was a cross-sectional investigation. The GRI standards, ISO 26,000, System B and the Global Compact were analyzed in the light of the creation of a comprehensive management dashboard under the CSR perspective.

The company taken as a sample was Servipet S.A, dedicated to engineering works and oil services, located in the Industrial Park of the city of Centenario, Province of Neuquén. It was concluded that the generation of information under the CSR perspective has been crucial to achieve a substantial differentiation with respect to those SMEs that have not implemented this perspective in a strategic planning tool such as a comprehensive management dashboard.

Keywords: Responsibility, Entrepreneur, Indicators, Planning, Strategic.

Introducción

La responsabilidad social empresaria es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de una organización hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local.

Los antecedentes más relevantes relacionados a la presente investigación, fueron:

López Viñegla y Llena Maraculla (2016) sostienen que la implantación de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha ido extendiendo cada vez más por parte de las empresas como consecuencia de las crecientes presiones que sufren por parte del entorno social. Esta disciplina está integrada en la gestión global de la empresa, por lo que también debe ser considerada desde el punto de vista estratégico. En este sentido, este trabajo desarrolla una propuesta de integración de la RSC en la gestión estratégica a través de una de las herramientas que mayor difusión y éxito está teniendo en la actualidad como es el *Balanced Scorecard* (BSC), y de forma especial, considerándolo como una de sus líneas estratégicas estándar.

El trabajo de Bedoya (2013) tuvo el propósito de determinar en qué medida, mediante la propuesta de un modelo de gestión, la responsabilidad social debe ser parte del plan estratégico de las empresas. El estudio de caso se realizó en Camari, una empresa ecuatoriana que desarrolla prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se propuso un modelo de gestión de RSE basado en la metodología de *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral y de acuerdo al diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social que ejecuta Camari se concluyó que dicha organización necesita incorporar la responsabilidad social al plan estratégico ya que existen temas relevantes en las cuatro

perspectivas del Cuadro de Mando Sostenible que propone el presente trabajo y que deben ser implementados y monitoreados.

Dueñas (2019) hizo una exposición del impacto que tienen los aspectos sociales y medioambientales en la gestión de pequeñas y medianas empresas, desarrollando la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este antecedente resultó de suma importancia, ya que ha brindado una base para poder resolver el problema en cuanto a la elección de ciertos indicadores de gestión para la construcción del cuadro de mando integral para la empresa que se ha seleccionado como muestra.

Mendoza Pérez (2019) se presentó una revisión de literatura que se enfoca en el concepto de la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral. La autora detalla una serie de diferentes indicadores claves del desempeño utilizados para evaluar la responsabilidad social corporativa integrada al cuadro de mando integral. Este documento constituye un punto de referencia para futuras investigaciones respecto a la integración de la responsabilidad social empresaria como estrategia organizacional, mediante el uso de la herramienta del cuadro de mando integral, la información compendiada acerca de la reseña historia así como de los modelos de integración y posteriores casos de estudio, permite destacar lo relevante que es el CMI para la evaluación del desempeño de las organizaciones, del mismo modo facilita que las organizaciones se destaquen ante sus competidores en diferentes áreas, como lo es la reducción de costos por la gestión inteligente de sus recursos entre otros factores diferenciadores.

Por su parte Jacquet (2015) presenta un proyecto de grado cuyo objetivo, previo a un relevamiento integral acerca de cuál es la situación actual de la empresa Proa S.A. en

cuanto a Responsabilidad Social Empresaria, es aconsejar prácticas de aplicación gradual en el empaque. Se determina mediante cuestionario de Iarse-Ethos, estructurado por 40 Indicadores divididos en siete temas (Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y, Gobierno y Sociedad), el desempeño y la situación actual de la empresa en cuanto a prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, que sirva como herramienta de auto-diagnóstico para ayudar en el proceso de incorporación de Responsabilidad Social. Luego el autor aconseja prácticas de RSE, ideas y sugerencias a aplicar en la empresa en los diferentes temas para conducir a la transformación que implica esta nueva forma de gestión empresarial, arribando a la conclusión que la RSE es aplicable y necesaria para cualquier tipo de empresa y en beneficio de la sociedad.

Por su parte, el trabajo de Rodríguez y Castro (2015) tuvo el objetivo de crear un modelo de Cuadro de Mando Integral Sustentable a través de la inclusión de indicadores clave de los tres pilares de la sustentabilidad para una empresa chilena, teniendo en consideración los factores ambientales y sociales. Se concluye que la empresa a través de la implementación de un tablero de gestión sustentable, puede incorporar de forma progresiva nuevas prácticas sostenibles que le permitan obtener mejoras en sus objetivos económicos y en definitiva proyectar una buena imagen a los grupos de interés, al desarrollar una cultura empresarial que no compromete los recursos de las generaciones futuras.

Por otro lado, Sánchez (2015) partió de la hipótesis de que los empresarios argentinos creen estar implementando políticas de RSE desconociendo el verdadero concepto de la misma y de los beneficios que puede generar en la empresa y en la comunidad, realizando políticas que sólo responden a parámetros sociales de lo que se debe

o está permitido y desconociendo lo que significa un verdadero compromiso social. Una de las principales conclusiones a la que arribó el autor fue que, las empresas argentinas suelen adoptar diversas normas como las GRI, ISO 26000 u otras para incorporar la responsabilidad social empresaria en un contexto de diferenciación de otras que no la han incorporado hasta el momento.

Jiménez, Gómez y Villegas (2017) sostienen que, dentro de las iniciativas existentes, sin duda la propuesta del GRI, *Global Reporting Initiative*, constituye la guía o referente más empleado y congruente en la elaboración de informes de responsabilidad social empresaria, guía que fue recientemente ajustada con el objeto de reflejar el desempeño social organizacional de forma más amplia.

A continuación, se exhibe el marco teórico, abordando diferentes temáticas sobre la responsabilidad social empresaria y el tablero de gestión integral.

Siguiendo el reporte publicado por la organización ComunicaRSE (2012), a nivel mundial, el concepto de responsabilidad social empresaria ya se comenzaba a vislumbrar alrededor de los años '60, como una estrategia de comunicación o filantropía, de acuerdo con el caso de la organización. Sin embargo, es en el año 1987 donde se publicó el documento *Nuestro Futuro Común* (1987) en donde, entre otras cuestiones, se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus actos, para que toda la población pueda tomar decisiones informadas acerca de su futuro, y se considera como el comienzo formal de los reportes hacía afuera de las organizaciones. En particular, en Argentina, en el año 2002 las empresas comienzan con acciones formales y reportes de RSE.

La guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas acepta que para realizar los reportes de sustentabilidad se utilicen los estándares ISO 26000 y GRI (United

Nations Global Compact, 2019). El presente trabajo, se enfoca en la aplicación de ambas normas y adicionalmente el Sistema B.

En el caso particular de Argentina, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT N° 36, que introduce el balance social como elemento opcional a incluir para las empresas que emitan balances a partir del año 2013 (FACPCE, 2019). Este informe se compone de los siguientes elementos: memoria de sustentabilidad según normas GRI, estado de valor económico generado y distribuido, y anexo de gastos e inversiones medioambientales.

Siguiendo a Orozco y Acevedo (2013) desde hace ya varios años han venido apareciendo en el mundo empresarial, entre otros mecanismos, un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, memorias, para implementar y divulgar programas de RSE. La principal explicación que se da sobre esto es la falta de control y regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que esto ha traído a la sociedad. Debido a esto, algunas empresas han elaborado informes que incluyeron de una forma u otra, los aspectos sociales y medioambientales en los cuales tiene impacto su compañía.

Chávez y Monzón (2018) sostienen que dichos informes o memorias suelen tener una estructura común, así como unos elementos unificadores, cuyo objetivo es servir de guía para todas aquellas empresas que están comenzando a incursionar en el mundo de la RSE a la vez que proporcionan la información más importante y relevante sobre los avances de cada empresa en cuanto a sus proyectos de RSE.

Para dichos autores, algunos de los objetivos y enfoques de RSE que establecen estas normas y guías son, por ejemplo, en el caso de la ISO 26000, proporcionar una guía a

las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias de una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de *stakeholders*.

Por su parte, Vinsennau (2016) señala que la Responsabilidad Social de acuerdo a la norma ISO 26000, ahora se define como la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades (esto incluye productos y servicios, área de influencia y responsabilidad en la cadena de producción) en la sociedad y en el medio ambiente. Todo esto a través de una conducta ética que debe cumplir con: con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tomar en cuenta las expectativas de las partes interesadas; cumplir con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta; y sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones.

Para Moratis (2017) la norma ISO 26000 tiende a convertirse en una poderosa herramienta para ayudar a las empresas, gobiernos, asociaciones, entidades y organizaciones no gubernamentales para incorporar la responsabilidad social como un principio de buena gestión, contribuyendo así a un uso más consciente y sostenible de los recursos naturales y humanos.

Por su parte, las normas GRI no definen un concepto de RSE. Su posición es desde la sostenibilidad: la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen

énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés.

Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. También establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales (Vinsennau, 2016).

Guerrero (2014) afirma que un aspecto común a la normativa y regulación concernientes a la RSE, es que tienen en cuenta, en su mayoría, tres factores fundamentales: los agentes o los actores partícipes, el medio ambiente y la empresa como motor de bienestar. Es importante resaltar que la regulación formal, así como los lineamientos en lo que a RSE respecta, configuran un esquema para que las empresas lo adopten de acuerdo con sus necesidades o estrategias. Sin embargo, el volumen de las normas y las certificaciones podrán conducir a banalizar los instrumentos y, posiblemente, a optar por los menos exigentes; este es un aspecto importante al momento de analizar el porqué de la displicencia empresarial al momento de cumplir con una conducta socialmente responsable, porque permite mirar hacia las razones particulares de cada entorno y dinámica empresarial.

La *Global Reporting Initiative* conocida por sus siglas en inglés GRI (Iniciativa de Reporte Global) publicó los estándares sobre informes de sostenibilidad, desarrolladas por el Consejo Global de Normas de Sostenibilidad, conformado por 36 normas, para facilitar al gobierno corporativo informar sobre emisiones, uso de electricidad y agua, prácticas laborales y otros temas (Jaramillo, 2014).

Siguiendo el trabajo de Jaramillo (2014) la norma GRI (*Global Reporting Initiative*) propuso la realización de una memoria y ofrece una guía sobre la forma en que las organizaciones que la utilicen, puedan exteriorizar su desempeño en sostenibilidad. Los indicadores ofrecen información cualitativa y/o cuantitativa sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización, sobre resultados o efectos que su actividad produce y muestran el cambio a través del tiempo. Se agrupan en tres dimensiones:

- Económica.
- Ambiental y
- Social. Esta dimensión incluye: prácticas laborales y ética en el trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad por los productos.

Siguiendo a Vinsennau (2016) se puede mencionar que el negocio de los negocios es solo crear valor económico, donde las empresas funcionan apoyadas en el criterio de que solo deben rendir cuentas a sus propios accionistas o inversores sin la necesidad de asumir responsabilidades de ninguna índole con otros elementos de sus relaciones.

Por su parte, Valencia (2015) sostiene que la ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en responsabilidad social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. La ISO (Organización Internacional para la Estandarización) desarrolla estándares voluntarios que proporcionan valor añadido a todas aquellas organizaciones que busquen mejorar aspectos clave de su desempeño, como la calidad, la ecología, la

seguridad, la economía, la fiabilidad, la compatibilidad, la interoperabilidad, la eficiencia y la efectividad, entre otros.

Siguiendo a Correa, Abramovay, Gatica y Van Hoof (2020), la empresa B (ó *B Corporation*) es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. La Empresa B opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por sus estatutos toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo tales como la de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.

Una *B Corporation*, de acuerdo a dichos autores, se diferencia del resto de organizaciones por ser modelos innovadores que persiguen el Triple Impacto:

Propósito: Crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.

Responsabilidad: Tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Transparencia: Publicar informe anual sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le de veracidad a tus datos.

Las empresas B tienen como su foco central los negocios que se crean para ofrecer beneficios sociales o ambientales a través de la venta de productos y servicios y que entienden la rentabilidad financiera como una herramienta indispensable para lograr sus fines, pero no como su única razón de ser. Es importante mencionar que las empresas B se diferencian de las empresas tradicionales que mantienen como su propósito central el maximizar la rentabilidad financiera de sus dueños o accionistas, y que en algunos casos

incorporan prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente, pero como una actividad complementaria (Groppa y Sluga, 2015).

Según Vinsennau (2016) los modelos y guías para la preparación de información bajo la mirada de responsabilidad social empresarial sufren cambios vertiginosos producto del cada vez mayor interés en poseer información de las organizaciones que no se limite solamente al entorno financiero, sino también que evidencie su compromiso social y ambiental. Así es que, una herramienta para hacerlo es el empleo del cuadro de mando integral, que permite traducir la estrategia de la organización en objetivos concretos y medibles, configurando lo que se conoce como planificación estratégica.

El cuadro de mando integral, de acuerdo a Ruiz (2012) es una herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde una micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados benéficos en cada una de las áreas funcionales con las que cuenta una organización, relacionando la estrategia general con objetivos concreto y medibles. Así es que Belotserkovskiy (2015) y Guzmán (2012) dicen que dicha herramienta de planificación es un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Por lo que el CMI, retomando la postura de Ruiz (2012) se enfoca en resolver diversidad de problemas que permiten un mayor valor hacia los activos intangibles, a diferencia de los tangibles, las estrategias solo se aplican al área de la organización donde se presenta el problema tales como: problemas de clima laboral,

carencia de logro de metas organizacionales, problemas en la toma de decisiones por cuestionamientos de claridad y entendimiento, procesos deficientes. Un autor como Vázquez (2016) sintetiza diciendo que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio.

La presente investigación plantea la problemática que tienen las Pymes en Argentina para la implementación de responsabilidad social empresaria, mejorando el proceso de toma de decisiones y relacionando la visión y estrategia empresarial con objetivos concretos relacionados a la RSE. Es por ello, que se enfoca desde la confección de un cuadro de mando integral para que las organizaciones puedan abordar la responsabilidad social empresaria bajo una herramienta de planificación estratégica que les permita evaluar el desempeño en diferentes dimensiones como el ambiental, el social y el económico.

El problema planteado en la presente investigación es importante dado que ante una realidad caracterizada por los problemas sociales y ambientales no resueltos, es común observar el comportamiento de las empresas en función de su contribución en la solución o tratamiento de estos problemas de tipo social y medioambiental principalmente.

Esta investigación resulta relevante ya que la innovación incide en las diversas funciones y procesos organizacionales que marcan ventajas en cuanto a productividad y competitividad, en aspectos que trascienden los objetivos organizacionales y que la ubican como una fuerza determinante en el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelve y progresa la empresa. Adicionalmente, se puede decir que la responsabilidad social de las

empresas aporta beneficios a la organización, como la mejora de la reputación, la generación de credibilidad y confianza entre sus clientes, etc.

En términos generales, se justifica el abordaje de la problemática planteada, dado que la responsabilidad social empresaria, resulta ser una herramienta capaz de generar diferenciación en aquellas empresas que la emplean en comparación con la que no lo hacen. Entonces, una empresa siempre será bien vista por sus clientes si practica buenas acciones en las comunidades en donde se desenvuelve y en su entorno en general, mejorando su rentabilidad. Por ello, la medición, por medio del tablero de gestión integral aportaría un panorama de qué, cómo y cuándo mejorar cada indicador de gestión bajo la mirada de RSE.

La presente investigación se relaciona con otras en cuanto a encontrar una solución para que las pymes argentinas puedan incorporar la mirada de RSE por medio de una herramienta de planificación estratégica conocida como el tablero de gestión integral que permite traducir la visión y estrategia empresarial en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión interna.

El trabajo de investigación aportará la mirada de responsabilidad social empresaria abordada desde la confección de un tablero de gestión integral. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores, la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la pyme, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera.

La necesidad de generar información bajo la mirada de la RSE, por medio de un cuadro de mando integral, en las Pymes locales, permite plantear el siguiente objetivo general:

Diseñar un tablero de mando para Servipet S.A a los fines de incorporar un modelo de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria a partir de diciembre de 2020.

En particular, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Describir las prácticas de responsabilidad social empresaria que aplica la empresa Servipet S.A, realizando un diagnóstico de la empresa desde las dimensiones: económica, social y ambiental.

Seleccionar los principales indicadores de gestión de responsabilidad social empresaria susceptibles de ser aplicados en la pyme Servipet S.A bajo las normas GRI, ISO 26000, Sistema B y el Pacto Global.

Elaborar indicadores de gestión interna bajo la mirada de la RSE para la confección del cuadro de mando integral aplicable en la pyme Servipet S.A.

Métodos

Se definieron los siguientes elementos pertenecientes a esta sección del presente trabajo que se ha denominado métodos.

Diseño

El alcance de este trabajo científico fue de tipo exploratorio, para determinar la significación en cuanto a la adopción de responsabilidad social empresaria en las pymes argentinas, por medio del empleo de un tablero de gestión integral que mida el impacto sobre el medio interno y externo en el que las pymes se desenvuelven. Se tomó el caso particular de una empresa argentina, dedicada a cubrir el amplio espectro en obras de ingeniería y servicios petroleros que el mercado regional neuquino demanda. El enfoque de esta investigación fue cualitativo con diseño no experimental. Se trató de una investigación de tipo transversal.

Participantes

La población fueron las pymes argentinas que conciben información bajo la mirada de la RSE. La muestra estuvo formada por una pyme argentina, que si bien produce información bajo dicha mirada, no ha implementado ninguna herramienta de planificación estratégica, como un tablero de gestión integral, para evaluar el desempeño de sus acciones en la perspectiva social, ambiental y el económico.

La empresa tomada como muestra está ubicada en la provincia de Neuquén, se denomina Servipet S.A. Es una empresa con más de 40 años de trayectoria, dedicada a obras de ingeniería y servicios petroleros, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de

Centenario, Provincia de Neuquén. Desde siempre, su objetivo ha sido satisfacer las demandas de la actividad pública y privada, brindando la mejor calidad de servicio, cumpliendo con las normas más exigentes, con una constante capacitación; siguiendo los lineamientos de nuestras políticas de calidad, seguridad, salud y ambiente.

La empresa cuenta con más de cincuenta empleados en relación de dependencia y se caracteriza por promover el trabajo en equipo y el cuidado por el medioambiente.

En el Anexo I se contempló el consentimiento informado correspondiente. El tipo de muestreo que se empleó fue no probabilístico por conveniencia. Se utilizó el método deductivo.

Instrumentos

Se recopiló y sistematizó información referente a una pyme argentina en cuanto a datos para la confección de un tablero de gestión con el objetivo de incorporar la mirada de la responsabilidad social empresaria teniendo en cuenta además a las normas GRI, ISO 26000, el Sistema B y el Pacto Global.

Por otro lado, se usaron indicadores de gestión de responsabilidad social empresaria que formaron parte de la construcción del cuadro de mando integral bajo la mirada de RSE.

Además, se empleó el modelo de entrevista en Anexo II de la presente investigación donde se indagó sobre el empleo de herramientas de responsabilidad social empresaria en la empresa Servipet S.A.

Análisis de datos

Los análisis de datos que se realizaron, en la presente investigación, fueron de tipo cualitativos. Las fuentes de dichos datos fueron: las normas GRI, ISO 26000, Sistema B y Pacto Global, y los datos recopilados de la entrevista realizada a la participante.

Para el análisis de datos se realizaron los siguientes pasos:

Se realizó una descripción de la organización participante para comprender que tipo de información genera para luego ser volcada en el diseño del tablero de gestión bajo la mirada de responsabilidad empresarial.

Luego, se analizaron las normas GRI, ISO 26000, el Sistema B y Pacto Global, para el caso particular de la participante, haciendo énfasis en construcción de los indicadores de gestión de responsabilidad empresarial que constituyeron el cuadro de mando integral.

Luego se confeccionaron los indicadores de gestión empresarial bajo la mirada de RSE para finalmente lograr el armado del tablero de gestión que le permita a dicha pyme local incorporar la evaluación del desempeño bajo la RSE.

Resultados

Prácticas de responsabilidad social empresarial de la empresa Servipet S.A.

En virtud de la entrevista (Anexo II) realizada a la empresa Servipet S.A., se obtuvieron los siguientes resultados:

La empresa Servipet S.A. ha generado, en el último año, información bajo la mirada de responsabilidad social empresarial. Ha confeccionado reporte de sustentabilidad que le permitió conocer el impacto de sus acciones en el entorno en el que se desarrolla. Para describir las prácticas de responsabilidad social empresarial que llevo a cabo la empresa participante, se resumen los resultados de la entrevista en tres dimensiones: social, económica y ambiental.

Tabla N°1: Prácticas de RSE de *Servipet S.A.*

<p>Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ha promovido la participación de todo el personal mediante la formación del mismo y la motivación que surge de una fluida comunicación interna y el respeto humano. ✓ Existencia de una Sistema de Gestión Integral de ambiente, seguridad y salud ocupacional. ✓ El respeto de los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores. ✓ Empleó su manual de ética para dar a conocer a sus empleados los compromisos que la misma tiene con el
-----------------	---

	<p>entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Campañas de equidad de género y no discriminación. ✓ Campañas de prevención en el trabajo.
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confección de balance social y reporte de sustentabilidad. ✓ Buenas relaciones con la competencia. ✓ Promover los lazos con los proveedores locales. ✓ Ha implementado un Sistema de Gestión cumpliendo los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 en los procesos desarrollados.
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La utilización de energías sostenibles como la instalación de paneles solares en sedes administrativas. ✓ Política de reciclaje de los cartuchos de tinta de las impresoras que utiliza. ✓ Limitó el uso del papel en las oficinas administrativas. ✓ Capacitaciones para que el personal de trabajo tome conciencia del cuidado del medio ambiente.

Fuente: elaboración propia en base a entrevista de Anexo II.

En razón de los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la empresa participante, se puede decir que la misma ha considerado que sus prácticas de responsabilidad social empresarial fueron cruciales para poder diferenciarse de su competencia en virtud de contemplar las acciones empresariales sobre el medio ambiente y la comunidad donde se desenvuelve. Además, la empresa ha sido muy consciente de que las

acciones que ella desarrolla tienen un impacto que debe ser medido para poder tomar decisiones en post de mejorar los beneficios sociales y medioambientales. Resultó ser una empresa comprometida con el cuidado de sus empleados y el medio ambiente que lo rodea.

Principales indicadores de gestión de RSE para la empresa.

A. *Normas GRI:* los indicadores de gestión ofrecen información cualitativa y/o cuantitativa sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización, sobre resultados o efectos que su actividad produce y muestran el cambio a través del tiempo. Los indicadores se agruparon en tres dimensiones: Económica, Ambiental y Social.

Normas GRI	
Económica	Relaciones con la competencia directa e indirecta
	Cantidad de Balances Sociales presentados en un año
	Adquisición de insumos a proveedores locales
Ambiental	Educación ambiental provista a los empleados
	Insumos y materiales reciclados
	Energía renovable utilizada en el año
Social	Compromiso con la equidad de género
	Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo
	Salud de los empleados

Figura N°1: Indicadores de acuerdo a normas GRI para medir a RSE de *Servipet S.A.*

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores seleccionados para la construcción del tablero de gestión integral fueron: cantidad de balances sociales presentados en un año, relaciones con la competencia directa e indirecta, adquisición de insumos a proveedores locales, educación ambiental provista a los empleados, materiales reciclados empleados, energía renovable utilizada, equidad de género, condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y salud de los empleados. Estos indicadores fueron elegidos en base a los objetivos que se esperan lograr

y medir por la organización mediante distintas prácticas y que traerá como resultados una comunicación más efectiva, reducción de costos y una mayor productividad.

B. *Normas ISO 26000*: los indicadores de gestión requieren que las pymes en Argentina deben tener en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, y al mismo tiempo ser coherentes con las normas internacionales de comportamiento.

ISO 26000	
Social	Beneficios sociales para los empleados
	Condiciones laborales y protección social
	Seguridad e higiene laboral
Ambiental	Inversiones en programas de concientización del medio ambiente
	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
	Consumo de energía renovables
Cultural	Reuniones con la comunidad
	Relación con asociaciones locales
	Programas de deportes fomentados
Legal	Políticas anticorrupción
	Comportamiento desleal con la competencia directa e indirecta
	Cumplimiento del derecho del trabajo
Política y organizacional	Comportamiento ético
	Cantidad de Balances Sociales presentados en un año
	Desempeño organizacional en el mercado

Figura N°2: Indicadores de acuerdo a normas ISO 26000.

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores seleccionados, de dicha metodología, para la construcción del tablero de gestión integral fueron: comportamiento ético, consumo de energía renovable, inversiones en programas de concientización del medio ambiente, seguridad e higiene laboral y cantidad de balances sociales presentados en un año. Estos indicadores fueron seleccionados en base a los objetivos estratégicos de la Servipet S.A, quien asume un comportamiento ético de excelencia y vela el cuidado de sus trabajadores y el medio ambiente.

C. *Sistema B y Pacto Global*: los indicadores de gestión bajo estos sistemas, que se proponen para la empresa Servipet S.A, quien ofrece beneficios sociales o ambientales a través de la venta de sus productos y servicios, incorpora prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente.

Sistema B	
Medio ambiente	Niveles de contaminación mediambiental
	Utilización de recursos empleados para la producción
	Capacitaciones para concientizar la protección ambiental
Sociedad	Mejorar la calidad de vida de la sociedad
	Desarrollo humano de los empleados
	Desarrollo económico de los empleados
Pacto Global	
Derechos Humanos	Protección integral del trabajador y su familia
	Políticas para combatir la discriminación
Normas Laborales	Cumplimiento de las leyes de trabajo y empleo
	Seguridad e higiene laboral
Medio ambiente	Campañas de concientización para el cuidado medioambiental
	Empleo de energías renovables
Anticorrupción	Nº de sanciones por prácticas de corrupción
	Políticas anticorrupción

Figura N°3: Indicadores de acuerdo a Sistema B y Pacto Global

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores seleccionados, de dicha metodología, para la construcción del tablero de gestión integral fueron: empleo de energía renovable, mejorar la calidad de vida de la comunidad, políticas para combatir la discriminación y seguridad e higiene laboral. Estos indicadores fueron seleccionados en el marco de las prácticas, que ha tenido la empresa objeto de estudio a lo largo del tiempo.

Indicadores relacionados a la RSE que conforman el cuadro de mando integral para Servipet S.A

A continuación, se expone el cuadro de mando integral bajo la mirada de RSE para la empresa *Servipet S.A*.

Tabla N° 2: Tablero de gestión para *Servipet S.A.*

Dimensión	Indicador	Norma aplicable	Objetivo específico	Fundamentación de la elección del indicador	Fórmula	Valor objetivo	Óptimo	Aceptable	Crítico
Económica	N° de balances sociales presentados en un año	GRI e ISO 26000	Promover la RSE a través de información de uso externa.	Permitirán evaluar la información generada y su compromiso como empresa generadora de contenido de RSE	N° de Balances sociales y reportes de sustentabilidad presentados en los últimos 2 años	uno cada 2 años	$\geq a$ 1 cada 2 años	1 entre 3 a 5 años	ninguno
	Compromisos éticos	ISO 26000	Comprender los compromisos organizacionales	Permitirá que los individuos de la empresa conozca con precisión el manual de ética de estricto cumplimiento.	N° de individuos que conocen el manual de ética de la empresa/ N° de empleados totales	Mayor al 99%	$>a$ 99%	entre 99% y 85%	$\leq a$ 85%
	Relaciones con la competencia directa e indirecta	GRI	Promover buenas relaciones con la competencia	Evitar posible practicas desleales con la competencia que puedan generar fricciones en el mercado.	(N° de sanciones por prácticas comerciales desleales/ N° de sanciones en el año) x 100	Menos de 5% anual	$< a$ 5%	entre 5% y 10%	$> a$ 10%
	Compra de insumos a proveedores locales	GRI	Promover la compra a proveedores locales	Incentivar y apoyar a la industria local.	N° de compras a proveedores locales/ N° de compras a proveedores x100	Mayor al 20% anual	$\geq a$ 20%	entre 20% y 5%	$\leq a$ 5%
Ambiental	Educación para concientizar el cuidado del medio ambiente	GRI y sistema B, Pacto Global	Diagramar campañas de educación medioambiental	Acercar a los miembros de la organización a que tomen conciencia por el cuidado del medioambiente	N° de capacitaciones realizadas /N° de reuniones programas x 100	95% al año	$\geq a$ 95%	entre 95% y 85%	$\leq a$ 85%
	Materiales reciclados empleados en la producción	GRI	Reciclar insumos y materiales empleados	Darle una utilidad a los materiales antes de ser desechados	Porcentaje de insumos utilizados y reciclados en el año	Mayor al 30% anual	$\geq a$ 30%	entre 30% y 20%	$\leq a$ 20%
	Energía renovable utilizadas	GRI e ISO 26000	Intensificar el consumo de energía renovable	Concientizar a los miembros de la organización en cuento al ahorro de energía y el uso de energías limpias	Energía renovable consumida en el año / Energía renovable consumida en el periodo anterior x100	Mayor al 25% anual	$\geq a$ 25%	entre 25% y 10%	$\leq a$ 10%
	Inversiones en programas de concientización del medio ambiente	ISO 26000 y Pacto Global	Promover campañas sobre el cuidado del medioambiente	Promueve el compromiso de la empresa por la formación en RSE.	Gastos en programas/ Total de ingresos x 100	Mayor al 10% anual	$\geq a$ 10%	entre 10% y 5%	$\leq a$ 5%
Social	Equidad de Género en el trabajo	GRI y Pacto Global	Promover la equidad de género	El respeto de la diversidad y el trato entre los miembros de la empresa.	N° de demandas por discriminación / N° de demandas totales	Menor al 1%	$\leq a$ 1%	entre 1% y 4%	$\geq a$ 4%
	Condiciones de higiene y seguridad laboral	GRI, ISO 26000 y Pacto Global	Realizar campañas de higiene y seguridad en el trabajo	Reducir los siniestros laborales, mejorando el clima de trabajo	Asistencia del 100% de los empleados a las capacitaciones programadas	100% anual	100%	entre 100% y 95%	$\leq a$ 95%
	Salud de los empleados	GRI e ISO 26000	Cuidar la salud de los empleados	Se promueve que el cuidado de la salud es esencial para que un trabajador sea productivo	Inversión en programas para preservar la salud de los empleados /Total de ingresos x100	Mayor al 15% anual	$\geq a$ 15%	entre 15% y 10%	$\leq a$ 10%
	Mejorar la calidad de vida de la comunidad	Sistema B y GRI	Fomentar la participación de la empresa en el cuidado de la comunidad	Acentuar el compromiso de la empresa con la comunidad de la que esta es parte. Lograr el reconocimiento de la comunidad por su esfuerzo en RSE	Nivel de participación de los empleados en mejorar la calidad de vida de la comunidad	Muy alto	alto	indiferentes	desinteres

Elaboración Propia.

Discusión

En primer lugar, es importante recordar que el objetivo general de este manuscrito científico es diseñar un tablero de mando integral para una pyme, Servipet S.A, a los fines de añadir un modelo de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresarial para el año 2020.

Los resultados hallados para dar cumplimiento al *primer objetivo específico*, de describir las prácticas de responsabilidad social empresarial que aplica la empresa Servipet S.A, realizando un diagnóstico de la empresa desde las dimensiones: económica, social y ambiental, se puede decir que la misma ha implementados políticas bien definidas, de responsabilidad social empresarial, que la diferencian de su competencia actual, ya que es una empresa que promueve la participación de sus empleados y la seguridad e higiene en el trabajo es la premisa crucial para producir un clima ameno para el desarrollo profesional. En lo económico, se puede decir que la empresa tiene buenas relaciones con la competencia y lo proveedores locales, fomentando los buenos lazos y evitando las prácticas desleales que pongan en peligro su reputación y trayectoria. En particular, la empresa es pionera en la confección de informes de sustentabilidad y balances sociales, como información para uso externo de clientes y proveedores que valoran el accionar de Servipet S.A en dichas cuestiones. En lo ambiental, la organización se destaca por el empleo de energías renovables, como la solar, y una política de reciclaje que conduce a la concientización de todos sus miembros por el cuidado del medio ambiente. La concientización por el cuidado del medio del medio ambiente resulta ser un factor fundamental para que la empresa pueda diseñar programas de capacitación de sus empleados y el manejo de los residuos, junto al

reciclaje de los insumos, configura una verdadera política de cuidado del medio ambiente. Este enfoque de RSE, resulta una verdadera estrategia para que la empresa pueda diferenciarse de otras pymes que no aplican ninguna práctica responsable con la comunidad y el medio ambiente. Estos resultados resultaron ser convergentes con Mendoza Pérez (2019) quien concibe a la responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial que permite a las organizaciones lograr cierto grado de diferenciación con respecto a otras que no la adoptan como tal. Por su parte, los resultados para cumplimentar el primer objetivo específico, resultan ser convergentes con Sánchez (2015) quien concluye en su trabajo que los principales beneficios que las empresas han obtenido por involucrarse en la RSE, se derivan en mejoras en su imagen corporativa, mayor compromiso y/o productividad de los trabajadores y mejora en sus relaciones con la comunidad.

En cuando al *segundo objetivo específico*, de seleccionar los principales indicadores de gestión de responsabilidad social empresarial susceptibles de ser aplicados en la pyme Servipet S.A bajo las normas GRI, ISO 26000, Sistema B y el Pacto Global, se puede decir que dichos indicadores de gestión son aplicables a una pyme como la seleccionada para encauzar dicha investigación. Dentro de cada una de estas metodologías, se han seleccionado los indicadores más representativos y acordes a las prácticas de responsabilidad social empresarial que viene llevando a cabo la empresa Servipet S.A desde sus comienzos hasta la actualidad. El uso de indicadores resulta una herramienta útil de evaluación en el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. Hay que tener en cuenta que los indicadores aquí propuestos vendrían a sumarse a la información que las pymes ya comunican en sus memorias y que constituyen aspectos materiales que las normas de RSE, como las GRI o ISO 26000, no contemplan. Si se observan los resultados

hallados que dieron lugar al cumplimiento del segundo objetivo específico de la presente investigación, las normas GRI parecen ser una metodología óptima para la aplicación inicial en una pyme como la que se ha tomado como muestra, por la sencillez y las dimensiones bien definidas y agrupadas en tres áreas: social, económica y ambiental. Estos resultados, son convergentes con Guerrero (2014) quien afirma que un aspecto común a la normativa y regulación concernientes a la RSE, es que tienen en cuenta, en su mayoría, tres factores fundamentales: los agentes o los actores partícipes, el medio ambiente y la empresa como motor de bienestar. En particular, Jaramillo (2014) hace hincapié en que la norma GRI (*Global Reporting Initiative*) propuso la realización de una memoria y ofrece una guía sobre la forma en que las organizaciones que la utilicen, puedan exteriorizar su desempeño en sostenibilidad. Los indicadores ofrecen información cualitativa y/o cuantitativa sobre el desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta las normas ISO 26000, de responsabilidad social empresaria para las pymes en Argentina, el Sistema B y el Pacto Global, se llega al resultado de que para la mayoría de las pymes, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no resulta un tema desconocido, lejano y fuera de su alcance. Se la considera necesaria para implementar un modelo de gestión socialmente responsable intrínsecamente ligado al concepto de empresa. Es así que Guerrero (2014) suscribe que las normas ISO 26000 y las normas GRI tienden a convertirse en una poderosa herramienta para ayudar a las empresas para incorporar la responsabilidad social como un principio de buena gestión, contribuyendo así a un uso más consciente y sostenible de los recursos naturales y humanos.

En cuanto al *último objetivo específico* del presente trabajo de elaborar indicadores de gestión interna bajo la mirada de la RSE para la confección del cuadro de mando integral aplicable en la pyme Servipet S.A, se puede decir que el tablero de mando integral resulta ser una herramienta de planificación estratégica que le permite a una pyme traducir su estrategia y visión de RSE en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión interna para evaluación del desempeño en las dimensiones tales como social, económica y ambiental. Es crucial afirmar que resulta viable la confección de un cuadro de mando integral basado en RSE para una pyme, en un contexto donde el cuidado del medio ambiente y el impacto social de las acciones empresarias son significativas para evaluar su desempeño y compromiso con el mundo que las rodea. Estos resultados terminan siendo convergentes con Vázquez (2016) quien afirma que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio y diferenciarse de la competencia. La mayoría de los indicadores siguen la metodología GRI, en razón del cual la dimensión social, económica y ambiental predomina en la confección plasmada en el cuadro de mando integral que se ha presentado en dicha investigación. A la luz de los resultados, se visualizan indicadores de responsabilidad social empresarial tan importante como los compromisos éticos de la organización, la educación y concientización ambiental, y más recientemente en el tiempo el compromiso con la promoción de la no discriminación. Si bien se consideran que todos los indicadores de responsabilidad social empresarial son significativos para una gestión integral efectiva, es necesario acentuar que algunos son tan tradicionales como reflejo de los problemas que inquietan al planeta como el medio ambiente, la discriminación, entre otros. Es importante mencionar que todos éstos

resultados resultan ser convergentes con Casal y Dueñas (2019) quienes hicieron una exposición del impacto que tienen los aspectos sociales y medioambientales en la moderna gestión empresarial y posteriormente desarrollaron una de las más utilizadas y novedosas herramientas en el ámbito de la gestión estratégica, el cuadro de mando integral.

Una de las limitaciones de esta investigación es el haber considerado una técnica no probabilística para determinar la muestra, es decir, que a la hora de extrapolar los resultados obtenidos pueden no ser representativos de la realidad. Es decir, la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos a toda la población de pymes puede ser equívoca desde el punto de vista de la investigación. Sería conveniente, ampliar el tamaño de la muestra para verificar si los resultados divergen o no a los obtenidos en esta investigación. Es decir, no se pueden generalizar los resultados por tratarse de un único caso. Es conveniente analizar caso por caso, y en especial teniendo en cuenta que hay sectores que están más avanzados, en la adopción de la concepción de la responsabilidad social empresarial, que otros. A pesar de ello, la convergencia de los resultados obtenidos con trabajos de investigación que fueron tomados como antecedentes del presente trabajo, compensa aquella limitación.

Una fortaleza de la investigación radica en que, si bien los resultados no son representativos de la población, contribuyen a la idea de que una pyme también puede incorporar la RSE como estrategia empresarial para diferenciarse de la competencia, generando un compromiso con la comunidad, el medio ambiente y las relaciones económicas que desarrolla.

Con ésta investigación se concluye, que la responsabilidad social empresaria es un instrumento que permite a una pyme argentina, diferenciarse de otra que ni siquiera poseen

intención alguna de gestionar bajo la mirada de la RSE. Ahora bien, el compromiso con el cuidado del medio ambiente, la comunidad y la economía, en la que una empresa está inmersa, es crucial para mejorar su reputación. El cuadro de mando integral resulta ser una herramienta de gestión estratégica para que toda Pyme en Argentina pueda lograr traducir dichos compromisos en objetivos que pueda medir por medio de indicadores de gestión, que le aporten información concisa para que pueda tomar decisiones es post de ser responsable socialmente.

Además, se concluye, que si bien existen diversas metodologías para diseñar los indicadores de gestión que conformen un tablero de gestión integral bajo la mirada de responsabilidad social empresaria, tales como las GRI, ISO 26000, Sistema B y Pacto Global, es indispensable antes de aplicar cualquier metodología sensibilizar y capacitar, primero a los empresarios sobre la necesidad de cambiar la manera de administrar la pyme para mejorar el desempeño interno de la misma. El compromiso que tienen las empresas ante los impactos de sus decisiones y actividades que producen en la sociedad y el medio ambiente, deben ser expresadas en acciones que consideren las demandas de los grupos de interés, y que estén integradas en la empresa y formen parte de la cultura.

Se recomienda que las Pymes implementen una herramienta de planificación estratégica, tal como un tablero de mando integral, que le permita recopilar su accionar socialmente responsable para evaluar el desempeño que tienen en la actualidad para poder tomar acciones correctivas oportunas en cuando al cuidado del medio ambiente, de sus empleados y la relación con la competencia. Se recomienda generar capacitaciones direccionadas hacia los trabajadores en relación de dependencia y responsables de áreas para que conozcan el funcionamiento de esta nueva herramienta que se propone

implementar como modelo de control de gestión interno bajo la RSE. La idea es que se familiaricen con la cultura del control y se evite la resistencia al cambio que muchas veces resulta ser dañina en organizaciones como la analizada en este trabajo. Así es que, el hecho de que los miembros de la organización se sientan parte de la misma, por medio del sentido de pertinencia, promueve que los intereses particulares no primen sobre los corporativos, evitando conflicto de intereses entre grupos de interés. La comunicación es un elemento clave en esta etapa, puesto que los resultados obtenidos deben estar en conocimiento de todos los miembros de la empresa para saber si están haciendo bien sus tareas o no. Finalmente, se recomienda que el cuadro de mando integral este en constante interacción con la vida empresarial de los integrantes de la organización, de forma tal que ellos busquen en todo momento generar que los indicadores de gestión alcancen valores óptimos.

Como futuras de investigación, se pueden mencionar:

- ✓ Realizar la misma investigación aumentando el tamaño de la muestra seleccionada.
- ✓ Analizar los cambios en la imagen que tienen los clientes y proveedores sobre unas pymes que adopta la responsabilidad social empresaria como planificación estratégica.
- ✓ Determinar la significatividad que posee el empleo de un tablero de mando integral en una pyme argentina en pleno crecimiento.
- ✓ Analizar los factores que inciden en la resistencia al cambio hacia una planificación estratégica orientada hacia la responsabilidad social empresaria por parte de las pymes argentinas.

Referencias

- Bedoya, M. D. C. (2013). *La responsabilidad social en el plan estratégico de las empresas. Caso: Camari* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Recuperado el 20-08-2020 de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/3753>
- Belotserkovskiy, R. (2015). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. Recuperado el 23-08-2020 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/316.pdf>.
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 2018, num. 93, p. 5-50. Recuperado el 22-08-2020 de <http://roderic.uv.es/handle/10550/67881>
- ComunicaRSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. Recuperado el 20-08-2020 de https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argenti.
- Correa, M. E., Abramovay, R., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2020). *Nuevas empresas, nuevas economías: Las empresas B en Sur América*. Yo publico. Recuperado el 02-10-2020 de <https://tinyurl.com/yyqkltat>

Dueñas, M. D. P. M. (2019). Adaptación del "balance scorecard" para la gestión de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (2), 77-106. Recuperado el 20-08-2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=30305189>.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [FACPCE]. (2019). Resolución Técnica N° 36. Normas contables profesionales: balance social. Recuperado el 20-08-2020 de http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/download_file.php?e=pdf&f=146&t=RESOLUCI%20D3%20T%20C9CNICA%20N%20BA%2036

Giménez, G. B., Gómez, J. D. R., & Villegas, M. G. (2017). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 27-47. Recuperado el 21-08-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802903.pdf>

Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Común y empresas B en la Argentina. *Cultura Económica*, 33(89), 8-24. Recuperado el 02-10-2020 de <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/article/view/1332>

Guerrero, D. E., & Sandoval, J. H. (2014). La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: hacia la construcción de un modelo de balance social para las mipymes. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 14(2), 177-186. Recuperado el 02-10-2020 de <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/2210>

Guzmán, I.J (2012). Cuadro de mando integral: aplicación a una empresa productora de agroquímicos. Revista OIKONOMOS, Año 2 Vol. 2. Recuperado el 02-10-2020 de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/58>

Jacquet, M. N. (2015). Responsabilidad social empresaria aplicada a un galpón de empaque. Recuperado el 20-08-2020 de <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/818>

Jaramillo, E. J. S. (2014). Aproximaciones teóricas a la relación entre responsabilidad social empresarial y competitividad. Trayectos Iniciales. Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR, (96), 39-52. Recuperado el 20-08-2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5249834.pdf>.

Mendoza Pérez, M. J. (2019). *La responsabilidad social corporativa como estrategia empresarial y su integración en el cuadro de mando integral* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). Recuperado el 20-08-2020 0 de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7866>

Moratis, L. (2017). ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility. Routledge. Recuperado el 20-08-2020 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=2qk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pdf>.

Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. D. L. M. C., & Acevedo, J. A. R. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206. Recuperado el 20-08-2020 de https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/55

Rodríguez, L. C., Castro, R. A. (2015) SUSTENTABILIDAD EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA PRODUCTIVA

CHILENA. Recuperado el 20-08-2020 de http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/3_17.pdf

Ruíz, M. E. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Omnia*, 18(1), 121-134. Recuperado el 23-08-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>

Sánchez, M.G. (2015). Gestiones estratégicas de la responsabilidad social empresaria. ¿ES APLICADA EN NUESTRAS EMPRESAS? Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 20-08-2020 de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/575624/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf

United Nations Global Compact. (2015). Guide to Corporate Sustainability. Recuperado el 12-04-2020 de <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>

Valencia, W. A. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial data*, 18(2), 55-60. Recuperado el 20-08-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819008.pdf>

Vázquez, J. M. S (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. Recuperado el 23-08-2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/90569/90943602004.pdf>

Vinsennau, D. J. (2016). Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en debate: Investigación, docencia y prácticas en conflicto. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 101-119. Recuperado el 22-08-2020 de <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-3-page-101.htm#pdf>.

Viñepla, A. L., & Macarulla, F. L. (2006). La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del Balanced Scorecard. *Revista*, 46-51.

Recuperado el 20-08-2020 de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista74/74.pdf#page=46>

Anexo I: Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer al participante una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____ de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es investigar sobre la generación de información bajo la mirada de la RSE.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación a Servipet S.A.

Anexo II: Entrevista a la empresa

Entrevistada: Servipet S.A.

Preguntas:

1. ¿Qué tan importante considera que es la responsabilidad social empresaria para el desenvolvimiento de las operaciones de su empresa?
2. ¿Qué acciones de responsabilidad social empresaria ha realizado durante los últimos años en la empresa?
3. ¿Qué políticas de calidad ha adoptado para el normal desarrollo de la operatoria empresaria?
4. ¿Tiene políticas definidas de seguridad, salud ocupacional y ambiente? ¿Cuáles?
5. En los últimos años, ¿Ha generado información bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria que le permita tomar decisiones en cuanto a sus acciones sociales y medioambientales?
6. ¿Cuáles fueron dichas decisiones que encuadraron como RSE?
7. ¿Considera necesario una herramienta de evaluación del desempeño social, medioambiental y económico de la empresa que le permita mejorar el proceso de toma de decisiones?
8. ¿Qué beneficios considera que trae aparejado la responsabilidad social empresa para la empresa?
9. ¿Qué oportunidades de mejoras existen para optimizar el proceso de toma de decisiones a los fines de preservar el medio ambiente en el cual la empresa se desenvuelve?
10. ¿Considera que el CMI (cuadro de mando integral) sería una buena herramienta de planificación estratégica para abordar el desempeño de sus acciones de RSE?
11. Las acciones de RSE que ha implementado a lo largo de su vida empresarial, ¿Ha sembrado una mejora en la imagen corporativa?