

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

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

**“Sustentabilidad medida con tablero de control para empresas agropecuarias en
Córdoba, 2021”**

**“Sustainability measured with a dashboard for agricultural companies in
Córdoba, 2021”**

Autor: Morandi, Nazareno

DNI: 33.198.891

Legajo: VCPB22866

Tutor: Salvia, Nicolás

Argentina, Córdoba, julio, 2021

Resumen

La sustentabilidad se ha convertido en un concepto relevante para las empresas y para la sociedad en general como consumidora de los bienes y servicios producidos. Así se genera para las empresas la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) al tratar de producir de forma sustentable y amigable con el medio ambiente. En este trabajo se aborda la puesta en marcha de acciones sustentables por parte de las empresas y la posibilidad de medir sus efectos para ser comunicada a la sociedad donde se encuentra inmersa. Se buscó darle una mirada diferente al tema usando el tablero de control como herramienta para gestionar y medir las acciones con el fin de llegar a emitir el balance social. Se llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio, alcance cualitativo y diseño no experimental transversal. El participante fue una empresa agropecuaria productora de cereales de la provincia de Córdoba y se utilizó muestreo no probabilístico. Luego de realizar el diagnóstico de la empresa se llegó a una conclusión que permitió generar los indicadores expuestos en el tablero de control basados en diversas normas aplicadas en la Responsabilidad Social Empresaria.

Palabras clave: Agropecuario, RSE, indicadores, tablero de control, balance social.

Abstract

Sustainability has become a relevant concept for companies and for society in general as consumers of the goods and services produced. This is how Corporate Social Responsibility (CSR) is generated for companies by trying to produce in a sustainable and environmentally friendly way. This work addresses the implementation of sustainable actions by companies and the possibility of measuring their effects to be communicated to the society where it is immersed. It was sought to take a different look at the issue using the dashboard as a tool to manage and measure the actions in order to get to issue the social balance. An exploratory research, qualitative scope and non-experimental cross-sectional design was carried out. The participant was an agricultural company producing cereals in the province of Córdoba and non-probability sampling was used. After carrying out the diagnosis of the company, a conclusion was reached that allowed generating the indicators set out in the control panel based on various standards applied in Corporate Social Responsibility.

Keywords: Agriculture, CSR, indicators, dashboard, social balance.

Índice

Introducción	3
Métodos	17
Diseño	17
Participantes	18
Instrumentos	18
Análisis de datos	19
Resultados	20
Discusión	25
Referencias	34
Anexo I Documento de consentimiento informado	36
Anexo II Cuestionario de entrevista	38

Introducción

Al periodo posterior a la II Guerra Mundial, en contra de lo que se advertía como peligro del comunismo soviético, se remontan las raíces de la RSE, ya que el pensamiento de los empresarios occidentales de esa época era que aquella serviría para ordenar los intereses empresariales con la defensa del capitalismo de libre mercado. En ese contexto desarrolló un rol importante la equidad entre lo económico, lo social y ambiental, lo que resulta fundamental para las operaciones de negocios. En este sentido, una empresa socialmente responsable, que consiga incorporar a su proyección estratégica, la RSE y la integre con su sistema de dirección, hará posible que sus trabajadores participen activamente en el proyecto y contribuyan al bienestar social no solo dentro sino también fuera de la empresa (Antelo González y Robaina, 2014).

Existe la necesidad de definir ante quienes es responsable la organización y cuáles son sus objetivos principales; en esta línea se contemplan dos opciones: el punto de vista clásico que afirma que todas las entidades son responsables frente a sus propietarios, y su primordial ocupación es la maximización de sus ganancias o lograr mayor eficiencia en la prestación de sus servicios; y el punto de vista socio-económico que identifica como finalidad asegurar su supervivencia, además de obtener una rentabilidad en el largo plazo (Bravo Yáñez, 2015).

Para concretarlo deben asumir obligaciones sociales de manera eficiente y eficaz, tanto en el ámbito interno como en el externo, y los costos que ellas originan. Si esta conducta se generalizara redundaría en beneficios de cada empresa ya que participaría en un sistema social más justo y equitativo, con responsabilidades sociales compartidas por los distintos agentes que lo componen. La empresa pasa a ser un subsistema dentro del económico social, en el que se tienen en cuenta las implicancias sociales de su accionar (Fellner, 2014).

La RSE se basa en siete principios fundamentales:

- Rendición de cuentas de la empresa que le corresponde exponer ante autoridades, de qué manera influye o impacta su desempeño en la sociedad, economía y medio ambiente, en búsqueda de corregir las acciones negativas.
- Transparencia, brindando información de forma clara y completa del objeto, naturaleza y lugar donde se desarrollan las actividades, de las normas y criterios relacionados a

la responsabilidad social, como también las decisiones que impactan a las partes interesadas.

- Comportamiento ético, como fundamento los valores que impliquen las preocupaciones de las personas y el medio ambiente, desarrollando un conjunto de comportamientos morales.
- Respeto a los intereses del entorno, no solo limitarse a los de sus dueños.
- Respeto al principio de legalidad porque ningún individuo u organización se encuentra por encima de la ley, hasta el gobierno las debe acatar.
- Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento, en conjunto con el principio de legalidad, tiene como objetivo respetar la norma, sobre todo en situaciones donde la ley no tenga en cuenta los mismos aspectos.
- Respeto a los derechos humanos, promoviéndolos con base en la Carta Universal de los DDHH, y cuando no se protejan, tomar las medidas necesarias para evitarlo (Dimov y Escobar, 2016).

A lo largo de los años, las empresas se preocuparon por los beneficios propios para sus accionistas. De esta manera, recompensaban la inversión que estos efectuaban en ella. Posteriormente, surgieron grupos de personas o entes, dispuestos a formar parte del desempeño de las empresas, además de sus propietarios. Los grupos eran conocidos como *stakeholders* (ComunicaRSE, 2012).

Este concepto en el ámbito empresarial significa interesado o parte interesada, personas u organizaciones afectadas por las decisiones de una empresa, por ejemplo empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la sociedad en sí misma. Cabe aclarar que dicho término, fue popularizado por el filósofo y profesor Freeman (Rivera Rodríguez y Malaver Rojas, 2011).

En la Figura 2 *Stakeholder*, se expresa de forma figurativa la simbiosis que se establece entre cada una de las partes. También existe el modelo de los grupos de intereses donde se representa la relación existente de ida y vuelta entre mayor cantidad de actores sociales intervinientes en la empresa y su relación con la RSE, esta relación se expresa en la Figura 3 Grupos de interés.

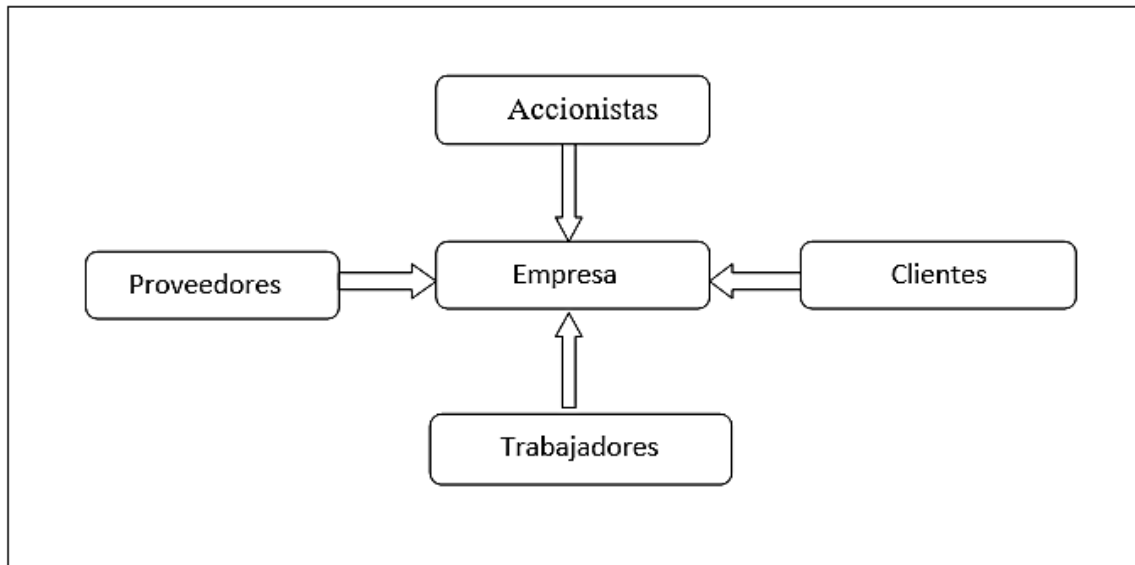


Figura 2. Stakeholder. Fuente: Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011)

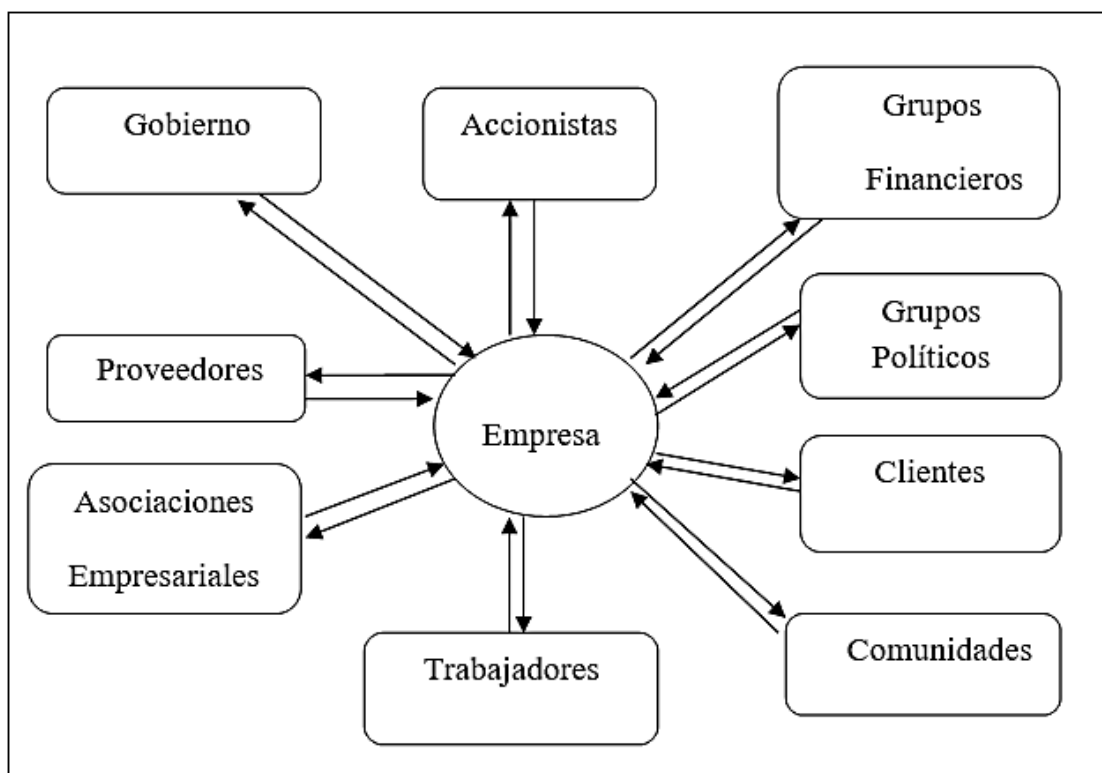


Figura 3. Grupos de interés. Fuente: Adaptado de Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011)

En esta nueva etapa de las relaciones sociales y la fuerte exposición de nuevos conceptos e ideas en la sociedad, las empresas se plantean la figura del bien común. Este concepto hace referencia al bien por sobre la empresa, un bien que incluya a todos los entes y personas relacionadas con la empresa de forma directa e indirecta y a su vez un bien para la sociedad. Los autores Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011) expresan que no hay una definición formal y completa del denominado bien común, pero que es algo que supera ampliamente a las necesidades puntuales de la empresa pensando en toda la sociedad y el medio ambiente.

En la Tabla 1 Conceptos del bien común, se exponen algunas de las definiciones de bien común recopiladas a lo largo de la historia.

Tabla

Conceptos del bien común

Autor	Propuesta
Platón, Aristóteles y Cicerón	Se estudia el bien común como algo propio y alcanzable por la comunidad, pero compartido en forma individual por cada uno de sus miembros.
San Agustín	El bien común es el bien individual alcanzado en comunidad. Si ponemos el bien común por sobre el bien individual pasaremos a llevar a la persona, y si ponemos en primer lugar al bien individual, entonces pasaremos a llevar a los demás (ideas totalitaristas e individualistas).
Santo Tomas de Aquino	El bien común es la sociedad civil en la cual la persona adquiere las virtudes morales que le habrán de permitir proceder en la búsqueda de Dios, a quien considera un bien común trascendente.
Hobbes	El ser humano es guiado por un objetivo egoísta que consiste en la preservación y promoción de su propia existencia.
Maritain	Por su carácter de <i>bonum</i> , el bien común no puede ser una resultante del simple querer individual, y dado su carácter de común este bien debe abarcar tanto a la sociedad como a la persona.
Doctrina Social de la Iglesia	La enseñanza de la Iglesia entiende por bien común "el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las 'Asociaciones' y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección"; es un deber de todos los miembros de la sociedad (ciudadanos); es un bien indivisible y sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo.
Ardangoña	El bien común es todo aquello que es bueno y que perfecciona a más de un ser.
Dupré y Deneulin	El bien común va más allá del bien individual.
Murphy	Presenta tres formas de bien común: instrumental, distintivo y agregado.
Sulmasy	Presenta cuatro nociones de bien común: agregado, común común, supersedivo e integral.
Hollenbach	El bien común es inmanente a las relaciones que direccionan a una comunidad o sociedad.
Crosby y Bryson	El bien común es un régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los <i>stakeholders</i> .

Fuente: Recuperado de Aznar et al. (2015)

Las empresas han transitado un arduo camino en la generación y presentación de la información. Comenzando con información financiera, para los dueños, y posteriormente con información que contiene indicadores estratégicos, como por ejemplo, la relación con los clientes, empleados y entorno. No obstante, se ha tenido en cuenta el impacto de las acciones de la empresa para con los propios dueños, a lo sumo con los directivos y gerentes. Es aquí donde el concepto de RSE comienza a tener sentido, porque uno de los pilares, es que las empresas brinden información, al menos parte de ella, a la comunidad en donde están inmersas, ya que no son ajenas a ella y sus acciones pueden traer consecuencias positivas o negativas (Bravo Yáñez, 2015).

Poco a poco, las organizaciones han comenzado a dar a conocer la forma en que muestran la información que generan y agregan nuevas dimensiones en la gestión. Pasando de una información propiamente interna, a una que resalta más el impacto externo de las acciones de la organización. Es aquí donde comienza a cobrar sentido el concepto de RSE, y en el caso particular que es de nuestro interés, los reportes orientados hacia los usuarios externos con vista en la sustentabilidad organizacional (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

En el año 1987, fue el documento *Nuestro Futuro Común* (Naciones Unidas, 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 hacia afuera de las organizaciones. En Argentina, el 2002 es el año en que las empresas comienzan con acciones formales y reportes de RSE.

A inicios del año 2002, se fundó el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE, 2020). Este organismo tiene como fin, generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, pretendiendo impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región. Es una organización privada sin fines de lucro compuesta por más de 160 empresas de todas las provincias. Su finalidad es, suscitar conciencia sustentable en toda la región y para lograrlo se nutre de especialistas que colaboran generando herramientas de gestión, conocimiento, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias en materia de gestión sustentable. A su vez, promueve la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable, un valor a partir del cual

contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sustentable. Al mismo tiempo trabaja con otras organizaciones de Latinoamérica compartiendo el mismo objetivo.

El IARSE (2020) produce un grupo de indicadores que permiten desarrollar una gestión responsable, orientada a la Sustentabilidad. Son de uso interno de las empresas y sirven para la autoevaluación de las mismas. Con estos indicadores buscan brindar ayuda a las empresas para producir de forma sustentable los productos que todos los días llegan a la mesa de los argentinos y de otros países.

El instituto propone 7 dimensiones que facilitan la evaluación de la Sustentabilidad como ser: valores - transparencia y gestión, prácticas de empleo y trabajo digno, sustentabilidad de las prácticas agrícolas-ganaderas, relación con proveedores, relaciones con clientes y otros productores, relaciones con las comunidades locales y relaciones con gobierno y sociedad. Tienen que tener en cuenta el tamaño de la empresa, para aplicar la cantidad de indicadores.

Volpentesta (2016) sostiene la idea de que, a pesar de que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE, hay múltiples interpretaciones. Es probable que todas sean correctas, ya que el concepto se encuentra fuertemente atravesado por otros de importancia, como sostenibilidad y la teoría de los stakeholders. El autor, luego de realizar un análisis histórico de cómo se implementó el concepto de RSE (partiendo de la idea de que los encargados de realizar acciones de responsabilidad social eran los hombres de negocios, y no sus empresas, hasta las concepciones actuales), plantea que cuando se utiliza este concepto, se usa un Concepto Esencialmente Controvertido (CEC).

Estos se caracterizan por ser conceptos evaluativos referidos a bienes complejos que pueden ser descriptos de diferentes formas, cuya utilidad reside en la controversia que generan, ya que los mismos son potencialmente vagos, ambiguos y generales. Lo sobresaliente de esta definición es que, por un lado, establece que existe una verdadera polisemia en el término RSE, lo que implica que la tensión entre las distintas formas de abordarlo por las diferentes organizaciones y entidades seguirá existiendo, y, por otro lado, que se necesitan estándares de reporte para tener información comparable y con la misma orientación en todas las organizaciones que informen sobre RSE (Fellner, 2014).

Se puede mencionar *Global Reporting Initiative* (GRI), como otro de los instrumentos para realizar los reportes de sostenibilidad. GRI, es una organización que

nace en 1997, cuyo fin es fomentar la elaboración de memorias de sustentabilidad para todo tipo de organización con el objeto de comprender, comunicar y crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos los *stakeholders*. Esta organización GRI, genera los estándares de medición GRI, los mismos se dividen en dos clases: los estándares universales para todas las empresas y los estándares de tópicos específicos que cada empresa seleccionará de acuerdo con la importancia que considere (GRI, 2020).

En la actualidad los estándares GRI, se dividen en dos grandes grupos, los estándares universales y los estándares de tópicos específicos, la aplicación de los primeros es universal y para todas las empresas, mientras que los segundos, pueden no aplicarse en su totalidad y seleccionarse de acuerdo con la relevancia:

Estándares universales GRI 100:

- GRI 101: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y que prerequisites debe tener la organización para implementarlos.
- GRI 102: muestra la forma más apropiada de presentar la información de la organización y el contexto general de la misma.
- GRI 103: enfoque del management, debe mostrar la forma en que los directivos de las organizaciones encaran los temas tratados y la visión a futuro de estos.

Estándares de tópicos específicos:

- GRI 200 - Estándares económicos: incluye medidas como performance económica, presencia de mercado, impactos económicos indirectos, medidas anticorrupción, y comportamientos anticompetitivos.
- GRI 300 – Estándares ambientales: se relevan los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicio y compliance ambiental.
- GRI 400 – Estándares sociales: se presentan los siguientes estándares, empleo, relación con los empleados, salud y seguridad laboral, entrenamiento y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y agremiación, trabajo infantil, prácticas de seguridad, derechos de pueblos originarios, derechos humanos,

comunidades locales, proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing, privacidad y compliance social.

En la Figura 3 GRI – camino de aplicación se muestra el proceso hasta llegar al reporte de sustentabilidad. Si bien estos estándares muestran un gran avance para la apertura y claridad de la información que las organizaciones brindan al entorno, aún dependen en gran medida de la adopción voluntaria por parte de estas, por lo que es esperable que pase un tiempo (y algún refuerzo gubernamental) para que, además de las grandes organizaciones, estos reportes sean realizados por empresas de otros tamaños (ComunicaRSE, 2012).

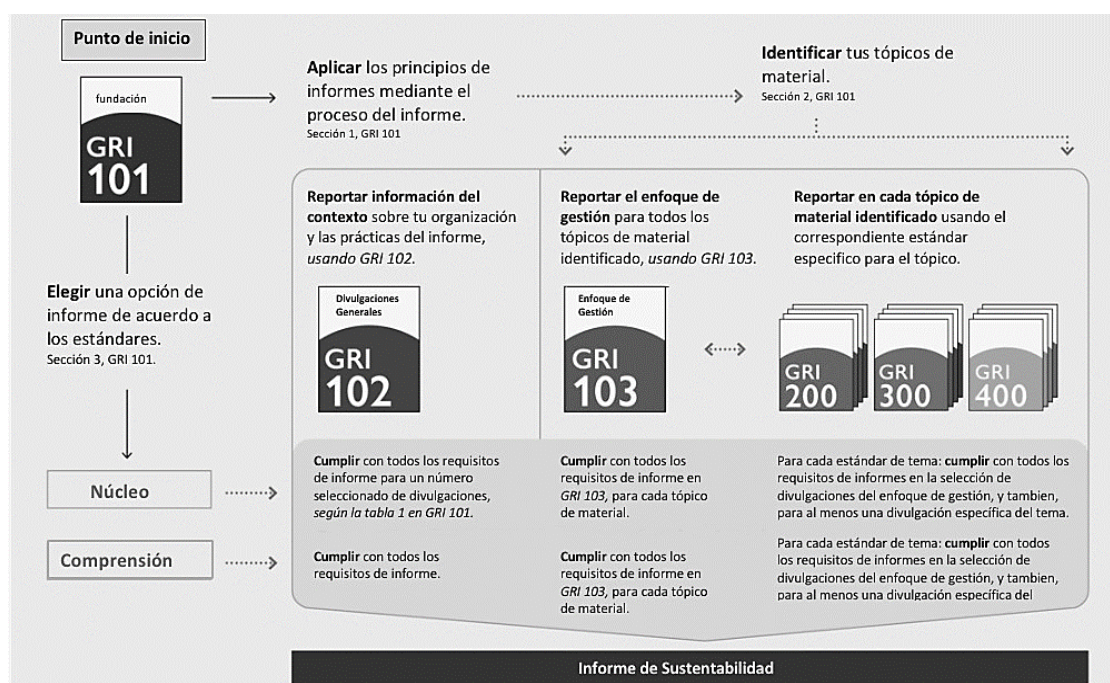


Figura 3. GRI – Aplicación. Recuperado de GRI (2021).

Las organizaciones empresariales que realizan la elaboración de una memoria de sustentabilidad, basados en los estándares GRI, obtienen beneficios que serán detallados a continuación: demuestran su compromiso y transparencia; elevan la competitividad; aumentan sus capacidades para optimizar la realización de planificaciones de labores y ser sustentables; dan cumplimiento con las disposiciones vigentes; al aumentar la visión estratégica, atraen mayor cantidad de inversores; mejoran la reputación creando un punto de referencia para las organizaciones del sector, además, pueden realizar comparaciones para obtener mejores resultados económicos con la utilización de una triple cuenta de

resultados, que permite mostrar a los accionistas las tareas y el valor de las mismas, y mejoran la transparencia y la RSE, ya que estandarizan la información (Cerem International Business School, 2016).

IARSE (2012) pone en conocimiento los beneficios de aplicar RSE en la organización. Éstos son:

a) Es uno de los cimientos de la aplicación de la diversidad de género, edad, origen, condición física, etc.;

b) Promotor de la solidaridad tanto interna mediante la incentivación del trabajo en equipo como externa enriqueciendo el posicionamiento de la organización ante la sociedad;

c) Permite la permanencia de la empresa ya que beneficia la retroalimentación público-privado y cumple con las exigencias tanto del entorno como del mercado con sus productos y servicios;

d) Incluye como condición de mercado la aplicación de la RSE para favorecer la interacción con los proveedores;

e) Favorece la percepción y el prestigio de la organización;

f) Genera un compromiso con la comunidad considerando la cultura, el lugar y el medio ambiente,

g) Otorga un valor agregado ante las empresas contrincantes;

h) La ubicación social obtenida beneficia la diferenciación y el liderazgo de la empresa con sus pares del mismo sector y con la comunidad en general;

i) Disminuye los riesgos, ya que por la reputación lograda, resulta un aval para sus proveedores, como así también merma las posibilidades de gestiones perjudiciales para la administración gestión.

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, 2020). Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. Desde su introducción, en 1997, se transformaron desde un nicho, a ser adoptados por la gran mayoría de organizaciones, de hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad (GRI, 2020).

En el año 2000, el Instituto ETHOS de Brasil, lanzó sus indicadores de RSE, los cuales han servido de modelo para otras organizaciones de Latinoamérica, entre estas se puede mencionar Perú 2021 (Indicadores de RSE adaptados para la realidad peruana), y para los Indicadores de RSE del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) que tiene como objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del PLARSE (IARSE- Argentina, CERES-Ecuador, Fundación COBORSE-Bolivia, Instituto ETHOS- Brasil, PERU 2021- Perú, UNIRSE-Nicaragua). Actualmente los Indicadores ETHOS han sido adaptados a las principales tendencias e iniciativas nacionales e internacionales en la gestión de la responsabilidad social de las empresas con énfasis en la Norma ISO 26000 y aplicando el lenguaje utilizado por el GRI (IARSE, 2019).

Estos indicadores brasileños son una herramienta de gestión, de uso gratuito que busca apoyar a las empresas en la incorporación de la sustentabilidad y RSE en sus estrategias de negocio, de modo que este sea sustentable y responsable. Esta generación de los Indicadores Ethos mejorada presenta un nuevo abordaje para la gestión de las empresas. Busca integrar los principios y comportamientos de la RSE con los objetivos para la sustentabilidad, basándose en un concepto de negocios sustentables y responsables aún en desarrollo (Povedano, 2013).

Los indicadores ETHOS-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables tienen como fin evaluar cuánto de sustentabilidad y de responsabilidad social ha sido incorporado en los negocios, auxiliando a definir estrategias, políticas y procesos. Aunque incorpora medición del desempeño en sustentabilidad y responsabilidad social, esta herramienta no se propone certificar el desempeño de las empresas ni reconocer o avalar a las empresas como sustentables o responsables (Pérez Espinoza, 2016).

Una de las herramientas que permite medir, evaluar e informar, los resultados de la responsabilidad socio-ambiental y la sustentabilidad tanto económica, financiera, social y medioambiental, es el Balance Social. La estructura que debe tener el balance, incluye por una parte el Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD) y por otra, la Memoria de Sustentabilidad. El primero de ellos, es un estado económico, financiero e histórico, que muestra el valor creado por la organización y los grupos sociales que se involucran con ella. Lo que busca es representar en qué proporción, el ente, aporta al Producto Bruto Interno (PBI). Y puede calcularse a partir del precio de

ventas, deduciendo el de los insumos adquiridos y devengados en el ejercicio (FACPCE, 2013).

Para abordar a la Memoria de Sustentabilidad, la cuarta generación (G4) presentemente vigente desde 2014 propuesta por Global Reporting Initiative (GRI), exhiben una guía simple sobre la misma. La mencionada generación puede ser aplicada tanto por entes grandes, medianas o pequeñas, e integra los datos pertinentes de sostenibilidad estratégica con los económicos. Y además da a conocer la importancia que tiene para las empresas que se enfoquen en los temas importantes como, económicos, ambientales y sociales, que influyen en su actividad (Fellner, 2014).

Un nuevo juego de indicadores creado en Argentina directamente para las empresas agrícolas, específicamente para las productoras de cereales de Córdoba, son los IndicAgro. Estos indicadores fueron creados en conjunto por el IARSE y la Bolsa de Cereales de Córdoba y contemplan temas específicos como el uso de los agroquímicos, del agua, de los envases desechados, etc. (IARSE, 2019).

Desde el punto de vista de la regulación estatal Argentina, se pueden mencionar algunos hitos al respecto. En 2004, la reforma de la Ley de Régimen Laboral incluyó dentro de sus modificaciones la elaboración de un balance social obligatorio para empresas con más de 300 empleados, el cual incluye “información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa” (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 2004).

Es importante mencionar que el documento no es estrictamente público, ya que su finalidad es ser entregado a la entidad gremial donde sus trabajadores se encuentren afiliados, con copia al ministerio de trabajo. Sin embargo, se puede considerar un avance, ya que se exige hacer pública información que va más allá de lo estrictamente financiero e incluye a los empleados y organizaciones gremiales (Fellner, 2014).

También, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT 36, que introduce el balance social como elemento opcional a incluir para las empresas que emitan balances a partir del año 2013 (FACPCE, 2013). 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.

Si bien la RT 36 regula la emisión del Balance Social, existen también otros tipos de reportes de sustentabilidad. Estos reportes son un instrumento muy útil para comunicar los resultados en tres perspectivas: económica, social y ambiental. A través de ellos se comunica a los grupos de interés los resultados de sus acciones sustentables y de RSE (Aznar, Artuso, Bauco, Delgado y Puebla, 2015).

Los autores expresan que los reportes de sustentabilidad ayudan a mejorar la competitividad creando y facilitando la lealtad y respaldo de los empleados. También contribuyen a ganar y mantener la confianza en los clientes generando a su vez colaboración de los proveedores. Así se demuestra la forma en que contribuyen a la comunicación con los grupos de interés y los beneficios que generan. Las empresas tienen la necesidad de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE de forma de mostrar a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad, lo que le repercute en una mayor fiabilidad por parte de los clientes y consecuentemente mejorando la imagen de marca (Fellner, 2014).

El reporte debe ser tomado como un instrumento estratégico de comunicación. Si bien el informe es la parte visible, existen otras partes igualmente importantes dentro del proceso de realización de un reporte, por ejemplo, el hecho de conformar los equipos de trabajo, relevar los datos, procesarlos y darle forma. Esta parte es fundamental para que los empleados desarrollen un vínculo más estrecho con la compañía ya que van a conocer de cerca que es lo que esta realiza y que ellos son parte de la misma para acompañarla en el logro de los objetivos (Volpentesta, 2016).

En el conjunto de los instrumentos que se utilizan para poner en práctica la RSE se encuentran los tableros de mando integral o en inglés lo que se denomina Balanced Scorecard (BSC). Esta es una herramienta de gestión desarrollada a principios de la década de los '90 por Kaplan y Norton con el fin de encontrar nuevas maneras de evaluación del desempeño de las organizaciones. Permitiendo también comunicar esos objetivos a toda la organización, brindando así una retroalimentación importante para la revisión permanente de la estrategia adoptada (Centeno, 2019).

Otro de los instrumentos del mismo grupo de sistemas de medición es el Tablero de Control o también llamado Tablero de Gestión, que mediante el uso de instrumentos de informática cuyo objetivo es reflejar la información necesaria para diagnosticar la

realidad de la empresa, otorgando así información e implementación de la misma, dos puntos importantes para el triunfo de la empresa (Ballvé, 2006).

Continuando con el autor mencionado precedentemente, en los Tableros de Control, luego de determinar el sector y los indicadores donde se aplicará se debe definir: período del indicador (diario, mensual, próximo periodo fiscal entre otros); apertura (clasificar y subdividir el tipo de indicador, como por ejemplo por línea de producto, por sector geográfico, etc.); frecuencia de actualización (tiempo entre las actualizaciones de la información); referencia (soporte donde se computan las desviaciones); el nivel de alarma (cota máxima o mínima sobre una base de referencia); gráfico (representación de datos del tablero de control en gráficos); y, por último el responsable de monitoreo (para informar a los directivos cuando se presente alguna alarma).

Respecto de la aplicación de tableros de gestión con indicadores de RSE, Sanchez y Povedano (2013) concluyeron que son escasas las empresas de Argentina que aplican el cuadro de mando integral y en caso de utilizarlo no tienen indicadores de medición de RSE dentro de sus indicadores de responsabilidad. Ello justifica la oportunidad de confeccionar un modelo de Cuadro de Gestión con indicadores de RSE con el objeto de mejorar sus acciones y lograr realizar un análisis y seguimiento.

En Argentina, las Pymes tienen una alta tasa de mortalidad, ya que según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 3% al quinto (Soriano, 2018). A pesar de la alta volatilidad en la creación y destrucción de las empresas pequeñas y medianas, son de extrema importancia para el desarrollo económico del país.

De acuerdo con un informe de IERAL (2013), estas representan el 99.4% del total de establecimientos, aportan el 66.3% del total de empleos y el 50.2% del valor agregado del sector privado. Las PYMES tienen entre sus rubros a los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero, pudiendo estar formadas por una o varias personas.

En Argentina prevalecen sobre el resto de las empresas, haciendo un total de 1.066.351 de las cuales 337.779 están ubicadas en el territorio de la provincia de Buenos Aires. Del total, 48.559 empresas están dedicadas al sector agropecuario, pero de ellas solo el 51,4% se encuentran registradas gozando de algunos beneficios como disminuir la carga impositiva, aplazar 90 días el desembolso del IVA y deducir de ganancias hasta

el 10% de lo que se invierte (Ministerio de Producción, 2020). Esto refleja ya los indicios del retraso en cuanto a la falta de información o accesos de las mismas.

La agricultura es uno de los pilares de la economía argentina, por lo tanto, mientras más se cosecha, más se exporta y más ingreso tiene el país. Pero para aumentar la producción se necesitan utilizar algunos insumos para cubrir los riesgos de disminución en el rinde la cosecha, como son los fertilizantes y plaguicidas, lo que termina afectando a la sociedad y el medio ambiente, ya sea en el corto, mediano o largo plazo (Salcedo y Guzmán, 2014).

Los plaguicidas están formados por una sustancia o conjunto de sustancias tóxicas que previenen, destruyen o controlan cualquier plaga. Por eso es que se exige un uso responsable. Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) establecen un grupo de principios, para obtener cosechas sanas. La ley N° 9164, es parte de esta herramienta para lograr el desarrollo sostenible (Ministerio de Educación y Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).

El peligro que presenta un plaguicida se define por su toxicidad, es decir su composición y formulación, pero también por el grado de exposición, lo que se refiere a las prácticas responsables que debe tener quien lo utilice. Existen diferentes tipos de estos 14 productos como glifosato, piretroides, fungicidas y herbicidas. Pero el más utilizado es el glifosato, que prepara la tierra eliminando malezas para realizar la siembra directa, aunque es el más contaminante. Esto se debe a que las hierbas, arbustos y perennes se hacen resistentes a este líquido, entonces se opta por aplicar una mayor dosis (Salcedo y Guzmán, 2014).

En el caso de aplicación de la RSE los contadores públicos juegan un papel muy importante como asesores de las empresas y como auditores de la información para luego emitir el balance social. Ellos forman parte de los grupos de interés como profesionales que deben tener conocimiento de las actividades que las empresas realizan para poder realizar un asesoramiento de calidad. En este aspecto los contadores públicos se convierten en parte importante dado que son responsables de comunicar y denunciar actividades fuera de la ética (Aznar et al., 2015).

Resulta altamente importante incentivar a las empresas agropecuarias a tomar conocimiento inicial sobre la RSE y las ventajas que reporta para la propia empresa y la

sociedad en general. Con esta herramienta generada se busca dar inicio en el camino sustentable para las empresas del rubro mencionado.

Por tal motivo se busca responder a los siguientes interrogantes: ¿las empresas agropecuarias de Córdoba están en conocimiento de la RSE? ¿Es posible aplicar RSE en las empresas agrícolas de forma simple? ¿Los contadores públicos entienden la importancia de la RSE para las empresas y su conexión con la sociedad? ¿Se pueden generar indicadores de distintos estándares para aplicar en el agro a través del tablero de control?

Al responder estos interrogantes se va a poder generar información de buena calidad para ofrecer a las empresas agropecuarias de Córdoba y a través de ellas tal vez llegar a las de otras provincias para que puedan conocer, aplicar y medir la sustentabilidad en sus acciones diarias. Así se va a fortalecer el vínculo con la sociedad y a través de esto se puede favorecer a la misma.

Para lograr dar respuesta a estas preguntas de investigación se plantea el siguiente objetivo general: Realizar el diseño de implementación de un tablero de gestión de RSE para una Empresa Agropecuaria productora de cereales de Córdoba para el año 2021.

Como modo de llegar al cumplimiento del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la empresa de la muestra desde el punto de vista de la RT 36.
- Identificar los modelos de reportes que se pueden generar con diversos estándares.
- Generar un tablero de control con indicadores de diversos estándares para medir las acciones de la RSE a futuro para la empresa de la muestra.

Métodos

Diseño

La investigación que se realizó fue de tipo exploratorio, debido a que se investigan problemas poco estudiados, o bien, problemas estudiados pero que no produjeron conocimientos científicos significativos. Asimismo, los problemas que se abordan en este estudio pueden referir a un tema o fenómeno que ya estudiado y del que se obtuvo conocimiento científico, pero esta se considera una perspectiva innovadora.

En este caso la investigación se centró en estudiar la posible aplicación de la RSE en el rubro agropecuario. El enfoque fue cualitativo dado que no ha recurrido a la recolección de datos numéricos para llegar a una conclusión o resultado. La acción indagatoria se movió entre los hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos. La secuencia no siempre fue la misma, sino que varía de acuerdo con cada estudio particular (Hernández Sampieri et al., 2010).

El diseño planteado para la investigación fue no experimental debido a que no han realizado experimentos con variables y fue de tipo transversal dado que los datos fueron recopilados en un momento único del tiempo.

La investigación planteada es un estudio de caso que aplica el herramental teórico de generación de información de RSE, es decir, una vez que se analice la información y la organización, se va a proponer un tablero con indicadores que muestren la información de la organización bajo los estándares expuestos anteriormente.

Participantes

La población tenida en cuenta para la investigación estuvo compuesta por todas las pymes agropecuarias de la provincia de Córdoba y la muestra obtenida se compone de una empresa agropecuaria de la provincia de Córdoba, ubicada en la localidad Ballesteros, denominada Paredes Cereales S.A., cuyas actividades son acopio de cereales y transportes de los mismos, cultivo de cereales (maíz, trigo, soja); además, venta de insumos (agroquímicos) y prestación de servicios agropecuarios (cosecha, siembra, fumigación).

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, es decir que se tomó dicha empresa ya que accedió a brindar información. Se presentó en Anexo I Consentimiento informado, el modelo del consentimiento por el que la empresa accedió a ser parte del estudio.

Instrumentos

Se profundizó la investigación bibliográfica para entender cómo aplicar las normas GRI y la RT 36 a la empresa seleccionada. Este trabajo se realizó por medio de una exploración y análisis bibliográfico de documentos relacionados con el tema de RSE,

luego estos fueron seleccionados para su análisis y estudio los concernientes con la historia de RSE.

Las fuentes bibliográficas fueron obtenidas mediante la utilización de Google Académico, páginas webs que brindaron significados empresariales, repositorios de universidades, IARSE, GRI, ETHOS, etc. La clasificación de las mismas, se desarrolló mediante la utilización del programa Word.

Además, se analizó la información de la empresa para entender cómo fue compatible con la generación de informes de RSE, finalmente se hizo una entrevista a los dueños para la determinación de los puntos a tomar en cuenta al momento de generar los indicadores.

La entrevista se formuló en un formulario de Google Forms para poder enviarla vía web en caso de volver al aislamiento social que impidiera trasladarse hasta la localidad donde se encuentra. A través de esta herramienta web se pudo tomar la información de forma sintética y se solicitaron fotos de determinados lugares ante la imposibilidad de acceder a una visita presencial.

Análisis de datos

Se efectuaron los siguientes pasos:

- ✓ Se analizó la información obtenida como bibliografía y se organizó por temas para su posterior análisis profundo.
- ✓ Luego de la lectura de cada texto se tomaron los temas principales y con ayuda de Microsoft Word se elaboró una tabla de contenido dividida por dichos temas.
- ✓ Luego se diagramó con base en esto el orden de información a presentar como relevante al tema bajo estudio. o Se realizó una breve descripción de la organización para entender la situación actual de la misma, qué tipo de información generó y si realizó acciones de RSE o generó información en este sentido.
- ✓ Se profundizó el análisis para el caso particular de la organización de las normas GRI y de la RT 36, para entender la mejor manera de abarcarlas.
- ✓ Con base en los dos puntos anteriores, se establecieron los indicadores a utilizar y se debió incluir la forma de medición, la disponibilidad actual de información y la posible implicancia para la empresa de utilizarlos.

- ✓ Armado del tablero de gestión, que indicó parámetros de control y cuando la empresa se encontraría dentro de las bandas aceptables (semaforización). Siempre en base a los criterios establecidos bajo normas GRI y RT 36.

Resultados

Esta investigación se centró en la formulación de indicadores para ser expresados en un tablero de control dirigido hacia la RSE para la empresa de la muestra ubicada en la localidad de Ballesteros, denominada Paredes Cereales S.A. Se comenzó analizando la empresa desde el punto de vista de la RT N° 36 generando la información que sigue a continuación.

La empresa realizó las actividades de acopio de cereales, el cultivo de los mismos principalmente soja, trigo y maíz, realizó la prestación de servicio de transporte de cereales, venta de agroquímicos, servicios agropecuarios de siembra, fumigación y cosecha, venta de gas oil a clientes que consumen algunos de los otros servicios, seguro contra granizo (haciendo de intermediario/recaudador de Sancor Seguros) y asesoramiento en cada una de las actividades.

No contó con sucursales, solo se ubicó la casa central donde se focalizaron todas las acciones donde trabajan 30 empleados fijos más otros 16 empleados a destajo o jornal que fueron generalmente los conductores de la maquinaria que prestaba servicios en los campos ajenos que contrataron el servicio. Además de los empleados la empresa se compone de 6 socios, de los cuales 4 trabajaron en la misma prestando tareas gerenciales y varias, también supervisando el personal y su correcto desenvolvimiento.

Se capacitó al personal con ingenieros en seguridad e higiene en el caso de los empleados que manejaban la planta. Los choferes realizaron sus cursos de profesionalización y todos aquellos que dictó o exigió el Ente Fiscalizador Camioneros. Los empleados rurales se capacitaron en maquinarias de alta tecnología, mientras que en el área administrativa fueron capacitados por profesionales de una consultora contratada, quienes buscaron dar inicio a la implementación del Plan de mejora continua de las 5 S y en la producción y venta de cereales las Buenas Prácticas de Agricultura (BPA).

Además de estas capacitaciones por profesionales ajenos a la empresa, los empleados fueron permanentemente capacitados y evaluados por los directivos, dada la larga trayectoria que poseen en el rubro. También contaron con el apoyo de un ingeniero agrónomo para el asesoramiento en la venta de agroquímicos y prestación de forma correcta de los servicios de cosecha, siembra, etc.

No han sido generados planes o programas para involucrar a los empleados y sus familias con la empresa y con el cuidado del medio ambiente. Pero se realizan actividades como festejo del día del niño o actividades culturales como forma de buscar que los empleados sientan la pertenencia a un grupo de personas que los valora.

Ante la pregunta de si conocieron las RSE o si generaron o implementaron algún plan a nivel social se obtuvo como respuesta que no fue así pero que a raíz de esta consulta se le plantearon varias ideas para el futuro, por lo que se mostraron muy abiertos y receptivos a toda la información.

Con respecto a los desechos comentaron que generaron plástico en bidones vacíos, en silos bolsa desechados, papel de administración, desechos de animales y cereal que no se puede vender. Con respecto a los bidones los lavaron y fueron entregados a personas que los necesitan para otras actividades. El papel fue también donado a personas que lo reciclaron, el cereal fue destinado a alimento para animales y los desechos de los animales los utilizaron como fertilizante para el suelo en algunos cultivos.

Entre los desechos peligrosos se cuenta a los bidones vacíos de químicos que utilizaron para fumigar los granos o para los motores de los camiones. Estos no recibieron ningún tratamiento.

Con respecto al uso del agua comentaron que no han estimado el uso que realizaron en litros y que solo usaron gran cantidad para el lavado de camiones y tractores porque el resto de la maquinaria se limpia con aire debido a que se ensució con tierra casi exclusivamente.

Tampoco contaron con sistemas de ahorro de energía eléctrica, solo un generador de energía para ser usado en caso que se corte la luz o cuando hay mucha demanda de energía que no se puede satisfacer. En relación con los combustibles usados, expresaron que fueron gasoil para los camiones y gas para la secadora de granos.

Para finalizar se determinó que no contaron con distribuidores, sino que vendieron sus productos y servicios en la casa central. Sobre los proveedores se determinó que no poseen regla alguna referida a los insumos a la hora de comprar.

Para la identificación de los modelos de reportes que se pudieran generar con diversos estándares se tomó en cuenta la teoría expuesta en la introducción. Así se determinó que se pudo generar el Balance Social basado en la RT N° 36, la que se basó a su vez en las normas GRI. También se pudo generar el Reporte de Sustentabilidad basado en indicadores internacionales como los Ethos o ISO 26000. También pudo ser basado en indicadores nacionales específicos para el agro como fueron los IndicAgro. Estos fueron generados específicamente para el agro argentino teniendo en cuenta específicamente los temas que atañen a cada actividad o sección.

Para finalizar se generaron objetivos e indicadores para ser plasmados en Tabla 1 Tablero de control parte 1 y Tabla 2 Tablero de control parte 2. Estos indicadores se generaron tomando en cuenta temas que surgieron del análisis de la entrevista y fueron los siguientes:

- Uso del plástico de los silos bolsa
- Destino correcto de los bidones vacíos que han contenido agroquímicos
- Planes para generar conciencia en los empleados y sus familias sobre la sustentabilidad.
- Programas de capacitación sobre RSE en general.
- Proyectos dirigidos a RSE para ser puestos en marcha en la comunidad que los rodea.

Tabla 1
Tablero de control parte 1

Dimensión	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Norma	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Mediano	Sin cumplir
F i n a c i e r a	<i>Cliente final</i>	La empresa mide los beneficios de su gestión y los considera en la toma de decisiones y en la gestión de riesgo (incluyendo a su cadena de valor).	Difundir entre clientes y otros productores sus políticas y prácticas de relacionamiento ético y conforme a la legislación con reuniones de trabajo para charlas y capacitaciones	IndicAgro 45	Cantidad	12	Anual	12	10	8
			Buscar la participación en alguna asociación y/o iniciativa para que los clientes reconozcan y valoren la producción responsable y sustentable.	IndicAgro 45	Cantidad	1	Anual	1	1	0
	Intermediarios / Vendedores	Concientizar a sus colaboradores sobre la importancia de la buena atención a los clientes.	Capacitaciones sobre atención de excelencia a los clientes brindando el mejor servicio y asesoramiento posible.	Ethos 30	Cantidad	12	Anual	12	10	8
	Proveedores	Buscar proveedores de insumos agrícolas de baja contaminación al medio ambiente en cumplimiento de normas legales.	Busqueda de proveedores nuevos o de productor nuevos de baja contaminación	GRI 203-2	Porcentaje	20%	Anual	19%	13%	17%
A m b i e n t a l	Materiales utilizados	Uso de insumos agrícolas de contaminación reducida o reducción del uso de los mismos en tendencia a la producción orgánica.	Estudio sobre insumos poco contaminantes y evaluar proyecto de producción orgánica.	GRI 301	Cantidad	1	Anual	1	1	0
	Energía	Reducción del consumo de energía eléctrica en galpón de empaque y frigorífico.	Realizar estudio de consumo de energía eléctrica en distintas áreas de la empresa para determinar dónde se consuma y más como medio de determinar el lugar para iniciar la reducción y la forma de hacerlo.	IndicAgro 37	Cantidad	1	Anual	1	1	0
	<i>Residuos</i>	Estimar cantidad de residuos generados por año y por tipo.	Realizar estimaciones de las cantidades de residuos que genera la empresa como medio de planificar el destino correcto de los mismos.	IndicAgro 24	Cantidad	1	Anual	1	1	0
		Analizar el futuro destino de los envases de agroquímicos vacíos.	Buscar planta de tratamiento de envases vacíos de agroquímicos para ser entregados para reciclado correcto.		Cantidad	1	Anual	1	1	0
	Combustible	Disminuir costo de uso de combustibles en maquinarias de transporte, siembra y cosecha.	Recambio de camiones, tractores o maquinaria específica por las de nueva tecnología para reducción de consumo y de generación de gases.	IndicAgro 24	Cantidad	5	Anual	5	4	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Tablero de control parte 2

Dimensión	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Norma	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Mediano	Sin cumplir
S o c i a l	Empleo	Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	Desarrollar campañas de concienciación sobre el trabajo responsable cuidando la salud de los trabajadores. Las campañas deben ser guiadas por médico labora contratado a tal fin.	Ethos 16	Cantidad	2	Anual	2	1	0
			Investigar el nivel de satisfacción de los empleados en relación al tema de cuidado de la salud con encuestas anónimas.		Cantidad	6	Bimestral	6	5	4
	Higiene y seguridad laboral	Capacitar al personal sobre seguridad en el uso y operación de maquinarias agrícolas y productos químicos.	Capacitaciones sobre uso correcto de maquinaria agrícola con el uso correcto de productos químicos.	IndicAgro 19	Capacitaciones	6	Bimestral	6	5	4
	Formación y educación	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados en distintos temas como RSE, BPA y 5 S	Plan de implementación del programa 5 S en distintas áreas de la empresa iniciando por la administración y depósito de agroquímicos.	IndicAgro 16	Cantidad	1	Anual	1	1	0
			Capacitaciones sobre la RSE para los empleados y socios-directivos.		Cantidad	12	Anual	12	11	10
	Sociedad	Desarrolla periódicamente actividades de educación para la ciudadanía entre sus colaboradores y la comunidad a la que pertenece.	Iniciar plan de campañas de concientización en conjunto con las escuelas de los 3 niveles que existen en la localidad para abordar el tema de la RSE.	IndicAgro 49	Cantidad	4	Bimestral	4	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

La presente investigación tiene como finalidad realizar el diseño de un tablero de gestión de RSE para ser implementado en una empresa agropecuaria dedicada a la producción de cereales.

Dando inicio al desarrollo del actual apartado, los primeros datos generados a raíz de los resultados del primer objetivo específico, indican que se trata de una empresa dedicada al rubro agropecuario, la cual realiza la venta de productos y presta servicios, así como también el asesoramiento a terceros. Como dato característico se trata de una empresa con una única sucursal que es donde se concentran las actividades que ofrece, y trabajan una totalidad de 30 empleados, adicionalmente cuenta con otros 16 que trabajan a destajos o por jornal.

Relacionado al personal de la empresa se dio a conocer que los mismos han recibido asesoramiento sobre seguridad e higiene a cargo de ingenieros del área. Al igual que el personal encargado del transporte han participado de cursos para su profesionalización y correcto desempeño de tareas. Tras la búsqueda de llevar a cabo el Plan de mejora continua de las 5 S y en la producción y venta de cereales las BPA, el personal rural ha sido capacitado para el manejo de maquinarias de altas tecnologías, al igual que el personal del sector administrativo fue capacitado por una consultora contratada.

Con respecto al programa de las 5S se inició por un sector teniendo en cuenta las oficinas para luego expandir el trabajo a otros sectores que se vieron beneficiados por la implementación de esta mejora continua. El programa fue implementado por la ART que brindó un capacitador como forma de reducir la siniestralidad que la empresa presentaba en años anteriores.

Se logró identificar que la empresa no consideró implantar un plan para involucrar a sus empleados e integrantes del grupo familiar con la empresa, así como también con el cuidado del medio ambiente. Si bien lo piensan a partir de haber tenido contacto con esta investigación, no se han realizado acciones al respecto dado que antes no había sido tenido en cuenta.

A partir de estos primeros datos se pudo observar que la empresa analizada, más allá de mostrar interés por la aplicación de la RSE y aclarar que no la han implementado,

se puede destacar que a pesar de ello la intención de ponerla en práctica dentro de su organización en un periodo cercano.

Para contribuir con la sociedad la empresa menciona un conjunto de medidas aplicadas, a partir de los desechos plásticos generados tales como la generación de plástico en bidones vacíos, los cuales fueron lavados y entregados a aquellas personas que necesitaban de ellos. También se realizó la donación de papel desechado en las oficinas luego de haber aplicado las 5S para ser reciclado, es decir, aquellos productos con posibilidad de ser reutilizados fueron entregados para disminuir su impacto sobre el medioambiente.

Como menciona Fellner (2014) uno de los principios fundamentales de la RSE refiere a la búsqueda de la corrección de acciones negativas, lo que puede evidenciarse considerando la medida optada por la empresa al decidir reutilizar o reciclar aquellos productos provenientes de la explotación de su actividad.

Sin embargo, en lo que respecta al uso del agua, la empresa manifestó no llevar un control del consumo realizado, solo han aclarado la finalidad de su uso al ser estrictamente de limpieza o aplicación de agroquímicos. Por otra parte, el consumo de energía no se vio disminuido por la aplicación de sistemas de ahorro, solo se ha utilizado equipamiento para prevenir la falta de la misma. Lo que lleva a mencionar el consumo de combustibles representado en su mayoría por gas-oíl para los vehículos y gas para las maquinarias. En este caso no se lleva un control del consumo total, solo saben que es mucha cantidad porque se usa en toda la maquinaria.

Un punto a destacar se relaciona a la opinión de la autora Bravo Yáñez (2015) quien manifiesta la importancia social que se genera en el momento en que las empresas deciden compartir información relacionada a su actividad y los efectos generados sobre la sociedad que la rodea.

En este caso particular, considerando el rubro al cual se dedica la empresa al reconocer los desechos generados y el uso al que son sometidos, más allá de brindar información en relación a su actividad propiamente dicha, la intención de contrarrestar los efectos negativos permite contribuir con el bienestar social. Esto pone de manifiesto la tendencia de la empresa hacia la mejora continua, concepto tomado del programa de 5S implementado.

Sin embargo, como ha mencionado la empresa una cuestión que debe de ser analizada refiere al consumo del agua, debido a que, al no llevar un control riguroso sobre el mismo, el resultado generado conlleva al desperdicio de agua, no considerando la reutilización de la misma, como si lo han considerado en el caso de aquellos desechos que pueden ser reciclados.

El segundo objetivo específico planteado refirió a identificar aquellos modelos de reportes que se pueden generar con diversos estándares a lo que la empresa ha indicado en primer lugar el proveniente del Balance Social basado en la RT N° 36, basado en las normas GRI. Se trata de una herramienta aceptada a nivel internacional, la cual tiene como finalidad presentar una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, considerando aspectos económicos, sociales y medioambientales. Tanto las normas GRI como el balance social (con el nombre que adopte en cualquier país) muestran que la empresa que los aplica y genera es una empresa comprometida con la sociedad en general y el medio ambiente, buscando el bien común.

En relación a los aspectos económicos teniendo en cuenta el rubro de la empresa analizada, se reconoce al sector agropecuario como uno de los más importantes y competitivos del mercado para la Argentina, debido a que es el sector con mayores niveles de exportación y por tal motivo los mayores generadores del ingreso de divisas al país. Este sector es el que le da el mayor reconocimiento al país a nivel internacional.

Así como también en términos económicos contribuyen con la generación de puestos de trabajo, esta cuestión repercute en los aspectos sociales ya que permiten combatir el desempleo generando un impacto sobre la sociedad, beneficiando a ambos interesados, es decir, la empresa se ve beneficiada al contratar personal, lo que se traslada al aumento de la producción y mejores condiciones en la prestación de sus servicios. Por otra parte, los empleados provenientes de la sociedad se benefician al formar parte de un establecimiento que les otorga sostenibilidad económica.

Asimismo, al presentar información respecto al uso y destino de sus productos, es decir, los que surgen de los desechos, contribuyen con la salud de la sociedad, reconociendo el impacto que este podría generar al no considerarse la reutilización y reciclado de los mismos.

En los casos donde la empresa ha decidido donar sus desechos a personas ajenas a la institución, permite que estas puedan hacer uso de las mismas mediante su reciclaje y de esta manera contribuir con el cuidado del medio ambiente.

El último aspecto perteneciente a los estándares de tópicos específicos, refiere al ambiental, reconociendo la presencia de bidones vacíos distintos a los provenientes de químicos utilizados para la fumigación y mantenimiento para motores de los camiones, silos bolsa desechados, papel de administración, desechos de animales y cereal que no se puede vender. Así como también el uso de energía, agua y combustibles, de los que se busca medir el consumo buscando medidas para reducirlo.

Por otra parte, también se tuvo en cuenta los indicadores provenientes de ETHOS o ISO 2600, es decir la búsqueda de estrategias de negocio, generando actividades sustentables y responsables con la sociedad.

Más allá de los fines económicos, al implementar una actividad responsable con la sociedad y reconocer que los derivados de ella pueden generar efectos negativos, el fin social generado por la comprensión y utilización de sus desechos sin producir daños al medioambiente permite el crecimiento de su empresa, proyectando una actividad sustentable y comprometida con cuestiones socio-ambientales.

La consideración de los indicadores surgidos de IndicAgro permiten corroborar la existencia y uso de los agroquímicos, del agua, de los envases desechados. Lo cual es reconocido por la empresa mencionando que en relación a los agroquímicos no han recibido ningún tipo de tratamiento, al igual que la utilización de recursos como el agua no fueron medidos y controlados, por su parte los envases no fueron desechados sino reutilizados.

El diagnóstico generado permite reconocer la sustentabilidad de la empresa en términos de responsabilidad social, considerando la situación interna de la empresa y el impacto generado hacia la sociedad que la rodea.

La consideración de este tipo de indicadores, es parte integrante de un sistema de control, que contribuye con la comprensión sobre las causas y el impacto de los resultados, contribuyendo con la mejora del desempeño de la empresa, además de evaluar el avance de sus objetivos y permitir corregir aquellos procesos que no aportan al cumplimiento de sus expectativas.

El último objetivo específico refirió a la generación de un tablero de control con indicadores de diversos estándares permitiendo medir las acciones de la RSE a futuro, estos indicadores refieren al uso del plástico de los silos bolsa, destino correcto de los bidones vacíos que han contenido agroquímicos, planes para generar conciencia en los empleados y sus familias sobre la sustentabilidad, programas de capacitación sobre RSE en general y proyectos dirigidos a RSE para ser puestos en marcha en la comunidad que los rodea.

Según Ballvé (2006) con relación al tablero de control una vez determinado el sector y los indicadores a aplicar, se debe establecer si el período en cuestión es del tipo diario, mensual o en caso particulares según periodo fiscal, por consiguiente debe clasificarse y subdividir el tipo de indicador, también debe establecerse la frecuencia de actualización, determinar el nivel de alarma, realizar la representación de datos del tablero de control en utilizando gráficos y establecer quién será el encargado del monitoreo. Luego de transcurrido un año como tiempo inicial estimado para una evaluación, se hacen las mediciones necesarias y se compran los datos con la semaforización planteada a efectos de determinar si es necesario corregir, modificar o cambiar de objetivos para llegar a cumplir el fin deseado.

Dimensión Financiera o Económica. En esta perspectiva se analiza la relación de la empresa con los clientes, proveedores e intermediarios. Los clientes son parte importante de la empresa porque representan no solo sus ingresos sino la relación estrecha que se ha forjado a lo largo de los años.

Con respecto a los proveedores sucede algo similar, solo que la relación, si bien es duradera, puede cambiar ante un problema o la aparición de opciones mejoradoras en calidad, precio o formas de pago. Se tiende a la búsqueda de materiales sustentables y en correcta armonía con el medio ambiente.

Continuando por la dimensión ambiental, se ha considerado cuatro puntos referidos a la perspectiva, partiendo de los materiales utilizados, se estableció como objetivo el uso de insumos agrícolas de contaminación reducida o reducción del uso de los mismos en relación a la producción orgánica, teniendo como indicador el estudio de sobre insumos poco contaminantes y la evaluación del proyecto de producción orgánica, para ello se consideró como norma la GRI 301, lo que permite la reducción de material

contaminante favoreciendo la conservación del medioambiente y disminuyendo los efectos sobre la sociedad que rodea la empresa.

Otra perspectiva refiere a la energía, cuyo objetivo refiere a la reducción del consumo de energía eléctrica en galpón de empaque y frigorífico, para ello el indicador surge de la realización del estudio sobre el consumo de energía eléctrica en las distintas áreas de la empresa para determinar donde se genera el mayor consumo, para ello la norma a aplicar surge de IndicAgro 37, generando un informe respecto del área que genera mayor consumo en la empresa.

Con relación a los residuos como perspectiva, se han establecido dos objetivos siendo el primero de ellos estimar la cantidad de residuos por tipo y por año, al igual que el análisis del futuro de los envases de agroquímicos vacíos. En base a ello el indicador utilizado para el primer objetivo mencionado refiere a la generación de estimaciones de la cantidad de residuos que genera la empresa con la finalidad de establecer el futuro de los mismos y en relación al segundo objetivo planteado el indicador a utilizar surge de la búsqueda de una planta de reciclaje para asignarle un tratamiento adecuado a los envases vacíos.

En ambas situaciones la norma a utilizar es la IndicAgro 24, ya que permite reconocer la cantidad de residuos generados por la empresa y lograr establecer la utilidad de los mismos en un futuro próximo. Así como también, al reconocer un tratamiento adecuado a aquellos recipientes que no pueden ser reciclados.

El último indicador de la dimensión es el referido al combustible, cuyo objetivo busca reducir el costo de uso de combustible en maquinarias de transporte, siembra y cosecha, considerando como indicador el recambio de camiones, tractores y maquinaria específica por nuevas tecnologías en pos de disminuir el consumo y generación de gases, por tal motivo el indicador a aplicar es IndicAgro 24, permitiendo reconocer nuevas alternativas para disminuir el consumo de combustibles líquidos, ofreciendo alternativas sustentables y que no contaminan el medioambiente.

En la dimensión social propone en principio orientar la perspectiva al empleo, cuyo objetivo refiere a cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, por ello como indicadores se estableció el desarrollo de campañas de concientización, con la participación de profesionales del área, así como también la investigación de los niveles de satisfacción de los trabajos. En dicho caso la norma a aplicar es Ethos 16, permitiendo

gestionar el uso de capacitaciones y el análisis de la situación personal y laboral de los empleados de la empresa.

La higiene y seguridad laboral también es parte importante de la dimensión social, siendo su objetivo la capacitación al personal sobre dicho tema y el manejo de maquinarias y productos químicos, para ello el indicador establecido propone capacitaciones sobre el uso correcto de maquinarias y productos químicos. En base a ello la norma a aplicar es IndicAgro 19, al contribuir con el manejo de las maquinarias agrícolas y el manejo de productos químicos que derivan de la actividad.

Otra perspectiva, refiere a la formación y educación cuyo objetivo surge de programas relacionados a la RSE, BPA y 5S, cuyos indicadores nacen de planes de implementación del programa 5S en las diferentes áreas de la empresa, así como también capacitaciones sobre RSE a todo el personal, incluyendo empleados y socios. A partir de ello la norma a aplicar surge de IndicAgro 16, ya que con ello se permitirá que todos los integrantes de la empresa tomen dimensión sobre cuestiones referidas a la RSE.

El último indicador refiere a la sociedad, generando como objetivo el desarrollo periódico de actividades de educación para la ciudadanía, es por ello que el indicador se da a partir del inicio de un plan de concientización en conjunto con las escuelas de los 3 niveles de la localidad, utilizando como norma IndicAgro 49, ya que permitirá conocer la situación y pensamiento de la sociedad sobre la actividad desarrollada por la empresa.

A partir del análisis e interpretación de los resultados realizada en el presente apartado, se reconoce como limitaciones el desconocimiento en relación a la temática abordada, es decir, el concepto de RSE, así como también las dificultades para acceder a información relacionada a los estándares GRI. Otra limitación estuvo dada por la muestra reducida que se ha tomado por desconocimiento tal vez de la metodología necesaria, por tal motivo esta investigación no se puede generalizar ya que depende del tamaño de cada empresa en general.

En relación a las fortalezas se destaca que la empresa seleccionada, cuenta con la intención de incorporar un tablero de control compuesto por las dimensiones abarcadas en la RSE. Así como también se reconoce como fortaleza la información obtenida en el presente trabajo en relación a los datos incluidos en las tablas 1 y 2, ya que se logró reconocer la forma en que la empresa se compromete con la sociedad y consigo misma, es decir, sus directivos y el resto del personal que lo integra. Otra fortaleza es la calidad

de la información incluida en el trabajo y la utilidad no solo para quienes estudian esta temática sino también para las empresas que buscan introducirse más en la responsabilidad social empresaria. La última fortaleza está se da por el hecho de haber analizado las normas IndicAgro y plasmar acá las más relevantes para la actividad de la empresa.

Se concluye que la presente investigación permitió llevar a cabo la selección de indicadores pasibles de ser incorporados en tableros de control de la empresa estudiada, contribuyendo además con el accionar desde las diferentes dimensiones abordadas y considerando la dimensión ambiental en relación a las capacitaciones que permitan redactar un informe de responsabilidad social y sustentabilidad sobre los residuos provenientes de la actividad económica.

Se ha observado que la empresa analizada reconoce la importancia que genera en la sociedad al dar a conocer sus productos, políticas y prácticas desarrolladas, permitiendo que estas logren introducirse de modo tal que valoren el compromiso con ellos. Así como también desde una mirada interna las medidas tomadas para comprender el impacto que generan sobre el medio ambiente, buscando reducir su impacto ya sea como consecuencia del consumo de energía o los residuos que se desprenden de su actividad, favoreciendo no solo intereses de la empresa sino también el de la sociedad en general.

Por otra parte, también se destaca la realización de capacitaciones al personal de la empresa, lo que permite que todos sus integrantes asuman la responsabilidad y el compromiso no solo con la empresa sino con el resto de la sociedad que la rodea, beneficiando además la forma en que se realizan las tareas de cada área obteniendo de esta manera mejores resultados.

A través de esta investigación se logra que esta empresa en particular inicie la aplicación de la RSE en sus actividades ya que se notó interesada en el tema. Ahora conocen las implicancias de las acciones destinadas a la RSE y los beneficios que le reportan tanto a la empresa como a la sociedad en general.

Luego de que esta empresa logre obtener los conocimientos necesarios, aplique algunas acciones y comience a ver los resultados, se estima que se puede ampliar el concepto a sus proveedores, clientes y por sobre todo a sus empleados. Estos son parte muy importante de la empresa ya que son quienes irán viendo los resultados y deben

involucrarse desde el inicio, logrando en el futuro incorporar a sus familias a través de nuevos objetivos vinculados a expandir el concepto de RSE.

Se recomienda fomentar la utilización de tableros de control, para la elaboración de un reporte de sustentabilidad con el objetivo de favorecer lograr mayores beneficios en sus actividades y al mismo tiempo aportar hacia una mejor calidad de vida para la sociedad involucrada. Otra recomendación se dirige a que la empresa comience un proceso de búsqueda de conocimiento más profundo y ayuda de algún profesional para llevar a la práctica los objetivos acá plasmados en el tablero de control con el fin de poder emitir en un mediano plazo el balance social.

Por último, para futuras investigaciones se recomienda ampliar el tamaño de la muestra, analizar los beneficios de la implementación de los tableros de control en otras empresas del sector agropecuario. También se solicita una nueva investigación donde se analicen solamente los IndicAgro y la forma en que se adaptan a otra actividad distinta a la producción de cereales con el fin de poder evaluar un cambio a futuro en caso de hacer falta adaptación.

Referencias

- Antelo González, Y., & Robaina, D. A. (2014). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un. 3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360435365006.pdf>
- Aznar, M. F., Artuso, D., Bauco, F., Delgado, R., & Puebla, L. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial y la participación del contador público*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7184/52-aznarartusobaucodelegadopuebla-tesisfce.pdf
- BALLVÉ, A. (2006). *Revista de Contabilidad y Dirección*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/151991>
- Bravo Yáñez, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.: Caso de una empresa chilena*. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%C3%A9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1>
- Compact., U. N. (2020). *United Nations Global Compact*. . Obtenido de <https://unglobalcompact.org/library/5747>
- ComunicaRSE. (2012). *ComunicaRSE*. Obtenido de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120_diez_anios_re_en_argentina.pdf
- Dimov, L., & Escobar, J. (2016). *"Responsabilidad Social Empresaria en empresa de servicio profesional de limpieza Sollimp S.R.L, inicio de actividades*.
- FACPCE. (2013). Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. *Resolución Técnica N° 36*. Argentina. Recuperado el 2021
- Fellner, A. (2014). *La importancia del balance empresarial*. Obtenido de <http://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/Lectura-Legalizaciones-RT-36-La-importancia-del-balance-social-empresarial.pdf>
- Freeman, E. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Virginia: Universidad de Virginia.

- GRI. (2020). Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/235865/Global_Reporting_Initiative__GRI_.pdf
- Guzmán, S. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/elconceptodeagriculturafamilarenal_6.pdf
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2004). Ley N° 25.877 Régimen Laboral. Art. 25. Argentina. Recuperado el 2021
- IARSE. (17 de Agosto de 2019). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Córdoba. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de [https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf)
- Lucio, H. S. (2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de http://data.over-blog-kiwi.com/0/27/01/47/201304/ob_195288_metodologia-de-la-investigacion-sampieri-hernande.pdf
- Norton, K. (1996). *The Balanced ScoreCard*. Obtenido de <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>
- Pérez Espinoza, E. C. (2016). *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023
- Povedano. (2013). *Gestión estratégica de la RSE*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5724/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf
- R., E. F. (1984). *Libro Strategic Manangementont A stakeholrder Appnoach*. Obtenido de <https://www.significados.com/stakeholder/>
- Volpentest, J. R.. (2016). *Tendencia y prespectiva de la RSE*. Obtenido de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/83/123>

Anexo I Documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes 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 _____ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. 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. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. 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. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II Cuestionario de entrevista

- 1- ¿Cuántas actividades económicas realiza la empresa?
- 2- ¿Tiene sucursales? De ser así ¿la administración está centralizada en un solo lugar o tiene en cada sucursal?
- 3- ¿Qué cantidad de empleados tiene?
- 4- ¿Realiza capacitaciones al personal para la realización de sus labores o para temas en general?
- 5- ¿Tiene programas de cualquier tipo para involucrar a sus empleados con la empresa o a través de ellos para llegar a sus familias?
- 6- ¿Entrega elementos de protección personal a sus empleados?
- 7- ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?
- 8- ¿Implementan algún tipo de proyecto relacionado con RSE?
- 9- ¿Qué desechos produce la empresa?
- 10- ¿Reciclan desechos de cualquier tipo? Puede ser el papel de la oficina, envases vacíos, plásticos, desechos de animales, etc.
- 11- ¿Utiliza algún sistema de medición con indicadores sobre reciclado, desechos, contaminación, planes o algo similar?
- 12- ¿Utiliza algún tipo de químicos durante el proceso?
- 13- ¿Cómo realizan la limpieza de la maquinaria utilizada?
- 14- ¿Tiene estimación de la cantidad de litros de agua que utiliza la planta?
- 15- ¿Qué combustible utiliza en la planta para la maquinaria o para los vehículos?
- 16- ¿Tiene algún sistema de ahorro de energía eléctrica?
- 17- ¿Cómo se maneja para realizar las compras a sus proveedores (mail, teléfono, presencial)?
- 18- ¿Vende directo a sus clientes o a través de intermediarios?
- 19- ¿Tiene alguna certificación de normas nacionales o internacionales?