

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de grado. Manuscrito científico**

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

**Tablero de gestión integral para medir la RSE en Casa Alarcia**

**Comprehensive management dashboard to measure in Casa Alarcia**

**Autora: Fiorela González**

**DNI: 36.110.122**

**Legajo: VCPB33775**

**Ciudad de Macachín, Provincia de La Pampa**

**Argentina, julio 2021**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Métodos .....	18
Resultados.....	21
Discusión .....	26
Referencias .....	34
Anexo I: Documento de consentimiento informado .....	38
Anexo II: Entrevista a la empresa.....	40

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo el objetivo de diseñar un tablero de mando para la PyME Casa Alarcia, en la localidad de Macachín, en la Provincia de La Pampa, para incorporar un modelo de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria a partir del segundo semestre del 2021. Para ello, en primer lugar se describieron las prácticas de RSE que la empresa ha llevado a cabo desde sus comienzos, para luego identificar indicadores factibles para poder medirlas utilizando diversas normas como las GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B. 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 concluyó que la generación de información bajo la mirada de RSE, por medio de la construcción de un tablero de mando integral, resultó crucial para poder evaluar el desempeño que la empresa tuvo en la consecución de las prácticas de responsabilidad social empresaria.

**Palabras Claves:** Responsabilidad, Empresaria, Normas, Desempeño.

## Abstract

The present research work had the objective of designing a dashboard for the Casa Alarcia SME, in the town of Macachín, in the Province of La Pampa, to incorporate a management model under the perspective of corporate social responsibility based on the second semester of 2021. To do this, firstly, the CSR practices that the company has carried out since its inception were described, to then identify feasible indicators to be able to measure them using various standards such as GRI, ISO 26000, Global Compact and System B. The scope of the investigation was exploratory. The approach was qualitative with a non-experimental design. It was a cross-sectional investigation. It was concluded that the generation of information under the perspective of CSR, through the construction of a comprehensive control panel, was crucial to be able to evaluate the performance that the company had in the achievement of corporate social responsibility practices.

**Keywords:** Responsibility, Entrepreneur, Standards, Performance.

## Introducción

La responsabilidad social empresaria contribuye al desarrollo de las organizaciones contemporáneas que tiene en cuenta su accionar sobre el medio ambiente y la comunidad que las rodea.

En cuanto a los antecedentes relevados se mencionan los siguientes:

El trabajo presentado por los autores Ochovo, Peña & Ponce (2020) tuvo como objetivo general analizar el papel que juega un cuadro de mando en el control de gestión establecido por las organizaciones, posibilitando una gestión dinámica de sus recursos. Dentro del cuadro de mando integral se expuso un listado de ratios o indicadores, tanto referentes al medio ambiente, como a los recursos humanos, que puedan servir de base para elegir aquellos que, en cada momento y para cada responsable, puedan integrarse en el correspondiente cuadro de mando. En algunos casos, estos indicadores estuvieron íntimamente relacionados, dado las interacciones entre los recursos humanos y el medio ambiente, pero en otros, fueron ratios totalmente independientes en ambas áreas de gestión.

**Es importante mencionar que** los retos que presentan las organizaciones sociales en cuanto a la medición y visibilización del impacto social y ambiental van en incremento. El trabajo presentado por Murillo Pérez (2020) buscó desarrollar un instrumento para la gestión del impacto social de organizaciones o proyectos que tienen como misión fomentar el empleo inclusivo y la protección del medio ambiente. La herramienta propuesta fue una adaptación del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI) a la empresa social responsable. Como resultado del proyecto, se propuso un cuadro de mando integral de 54 indicadores, cuantitativos y cualitativos, asociados a 21 objetivos estratégicos, en su

mayoría, comunes a las organizaciones que trabajan por el empleo inclusivo y la protección del medio ambiente. Se concluyó que su adopción puede resultar en diversos beneficios para las organizaciones, no solo para la planificación y control de resultados, sino también para la tarea comunicativa y de relación con diversos grupos de interés.

Por su parte, 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 ha realizado la empresa 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.

Adicionalmente, el trabajo presentado por Montero (2018) diseñó un modelo de cuadro de mando integral destinado a gestionar las implicaciones ambientales de la actividad empresarial en Argentina. La investigación se inició con un análisis crítico del tradicional CMI, analizados a la luz de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, lo que condujo a redefinir las perspectivas externas como desarrollo sostenible y grupos de interés, en tanto que las internas conservaron su denominación. La investigación concluyó con un modelo de CMI para la gestión ambiental aplicable a cualquier pymes argentina.

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.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2002) el CMI proporciona a los directivos de una organización el equipo de instrumentos que necesitan para llegar al éxito competitivo. Las organizaciones compiten en entornos complejos por lo que es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Así es que, 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, resulta importante hacer hincapié en las consecuencias humanitarias y ambientales que pueden generar la no implementación de prácticas de RSE en las organizaciones. A continuación se expusieron una serie de caso que resultó en una falta ética por ciertas empresas trayendo graves consecuencias medio ambientales y sociales.

Dotar a una empresa de significado memorable para los públicos es crucial en la actualidad, ya que sin un valor añadido la movilización de las voluntades de los potenciales clientes quedan subordinadas a las ventajas tangibles del producto. El trabajo de Díaz Pacheco (2016) pretendió realizar un seguimiento y análisis del problema reputacional sufrido por el grupo automovilístico Volkswagen cuando se destapó el fraude el *software* introducido en sus vehículos con el objetivo de ocultar las emisiones contaminantes. Los esfuerzos por mantener su imagen en cuanto a la RSE, fueron en vano, debido a que el quebrantamiento de la confianza del mercado y sus consumidores teniendo una grave repercusión tanto directa como indirecta para la compañía Volkswagen estuvo basado en la magnitud del engaño que le ha costado a la empresa un gran desembolso de capital para paliar levemente los efectos causados por el *dieselgate*.

En abril de 2010, 11 personas murieron y 125 resultaron heridas cuando la plataforma petrolífera Deepwater Horizon explotó en el Golfo de México. Un total de 340.000 galones de petróleo desembocaron en el océano y el derramamiento no se detuvo por 87 días. En 2014, un juez determinó que la empresa y su contratista actuaron de manera negligente y descuidada con respecto a las violaciones de seguridad que dieron lugar a la

explosión. Se tuvieron que desembolsar más de \$54.000 millones por daños (Gyo Lee, Garza Gómez & Lee, 2018).

En octubre de 2015, 19 personas murieron y cientos quedaron sin hogar al explotar una represa del estado brasileño de Minas Gerais, suceso que originó la contaminación del río Doce y desató una oleada masiva de desechos mineros que se propagó por toda la región. La represa era propiedad de Samarco, una filial de BHP Billiton, la empresa minera más grande del mundo. La fiscalía de Brasil acusó a 21 empleados de homicidio por su intervención en el desastre (Do Vale, 2018).

A continuación se desarrolla la revisión literaria de los principales autores vinculados a la temática abordada en este manuscrito científico:

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.

En consonancia con aquello, 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.

Volviendo a 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. Estos 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 (Chávez y Monzón, 2018). Al respecto, Orozco y Acevedo (2013) sostienen que 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.

Yendo más precisamente al concepto de responsabilidad social empresaria, desde una visión más estructuralista, se puede mencionar que la misma es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema (González, 2005). En termino más especificaos, 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. Por su parte, Vives (2004) afirma que la responsabilidad social empresarial, consiste en prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de los diversos grupos de interés, empleando diversas normas internacionales y nacionales para generar dicha información.

Así es que, al concentrarse en las normas GRI, la posición para definir a la RSE es desde la sostenibilidad, es decir 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 (Chávez y Monzón, 2018). 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).

Al respecto, el autor 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. Las normativas de regulación más conocidas son: normas GRI, ISO 26000, Sistema B y Pacto Global. A continuación se realiza una breve reseña de cada una de ellas.

En primer lugar 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).

En segundo lugar, 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 (Valencia, 2015).

En tercer lugar y 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. 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 (Groppa y Sluga, 2015).

Y finalmente, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un llamamiento a las empresas para que incorporen diez principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones, así como para que actúen de forma que avancen los objetivos. (Branco & Baptista, 2015). Siguiendo al mismo autor, los principios del Pacto Mundial son:

- Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.
- Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.
- Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
- Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
- Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
- Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.
- Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

Entonces, baja la utilización de las normas anteriormente desarrolladas es que se elabora la información de RSE que una empresa genera. Según Vinsennau (2016) los modelos y guías para la preparación de información bajo la mirada de responsabilidad

social empresaria 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, por medio de la cual se puede utilizar un tablero de gestión integral.

Los propósitos que tiene el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a Pedros y Gutiérrez (2012) es ayudar a la organización, en especial a sus gerentes y directivos, a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que, sin lugar a dudas, deben ser afianzadas y reforzadas. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Al respecto Hillar (2016) agrega que roles que puede cumplir el cuadro de mando integral en una organización son: clarificar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas, planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas, mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional. El mismo autor sostiene que el cuadro de mando integral es aplicable a diverso tipo de organizaciones, grandes, medianas y pequeñas. Hintze (2015) afirma que la mayoría de las empresas grandes utilizan el cuadro de mando integral para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa. Esta situación, no obsta que pequeñas y medianas empresas puedan comenzar a emplearlo, para

realizar las famosas evaluaciones de desempeño que requieran. Así es que Vogel (2013) asevera que el empleo, por primera vez, de un cuadro de mando integral tendrá efectos concretos sobre el conjunto de la organización que decida emplearlo, realizándose la medición del desempeño a través de indicadores de gestión que utilizan diferentes perspectivas para el análisis. Es importante recordar que, la utilidad del sistema debe verse particularmente en la alineación de la organización en el cumplimiento de la estrategia como lo ha establecido Quesado, Guzmán y Rodríguez (2012) en su libro donde explica que el cuadro de mando integral puede ser empleado como una herramienta de gestión estratégica en diversas etapas de la vida de una organización.

En la presente investigación se plantea la problemática por medio del siguiente interrogante: ¿Cuáles son los indicadores de gestión que posibilitan medir el desempeño que tienen la PyMEs en la localidad de Macachín, Provincia de La Pampa, con respecto a sus prácticas de responsabilidad social empresaria empleado una herramienta de planificación estratégica?

**Las PyMEs** en Argentina debiesen adoptar herramientas estratégicas para la implementación y el ulterior control del desempeño de sus acciones de responsabilidad social empresaria, mejorando el proceso de toma de decisiones y relacionando la visión y estrategia empresarial con objetivos concretos y medibles. Es por ello, que se enfoca desde la confección de un tablero de gestión integral para que las empresas puedan abordar la responsabilidad social empresaria bajo una herramienta de planificación estratégica que les permita su desempeño en diversas dimensiones como la ambiental, la social y la económico. Los factores involucrados resultan ser las prácticas de RSE que las PyMEs implementan a lo largo de su vida para contribuir con el cuidado del medio ambiente y el

desarrollo de la comunidad que las rodea. El problema es de tal magnitud, que la desorganización de información sobre la evaluación del desempeño en cuanto a dichas prácticas puede conducir a un proceso decisional errático. Es un problema que se presenta con demasiada frecuencia en las PyMEs de dicha localidad, dado que carecen de un asesoramiento al respecto para enfocar el control de dichas prácticas de RSE por medio de un tablero de gestión integral.

**Esta** investigación resulta relevante ya que las PyMEs resultan ser un motor de innovación que logra incidir en las diversas funciones y procesos organizacionales de un sistema económico moderno, marcando 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 operan y donde responsabilidad social de dichas empresas aportan beneficios a la sociedad, mejorando el *status* de desarrollo de la mismas.

Se justifica abordar el problema planteado, dado que la responsabilidad social empresaria es una herramienta capaz de generar diferenciación en aquellas organizaciones que la emplean en comparación con la que no lo hacen. Es decir, una empresa será bien vista por sus grupos de interés, como clientes, proveedores, los estados, etc., si lleva adelante acciones en post de mejorar la calidad de vida de la comunidad que la rodea y proteger al medio ambiente en el que convive. La medición de dichas acciones, por medio de un tablero de gestión integral, dotaría a las PyMEs con una herramienta que le permitiese tomar decisiones oportunas para conducir su responsabilidad social empresaria a la excelencia.

Esta 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 organizacional en objetivos concreto y medibles por medio de indicadores de gestión adecuados para la ocasión.

El trabajo de investigación aportará una mirada de responsabilidad social empresaria abordada desde la confección de un tablero de gestión integral aplicable a PyMEs de la localidad de Macachín, en la Provincia de La Pampa, dado que no hay investigación realizada en dicha temática hasta el momento en dicho lugar. Por ende, contribuye a brindar soluciones focalizadas en las problemáticas específicas que tienen las empresas de la localidad de donde es oriundo el autor del trabajo, teniendo en cuenta las acciones de RSE que despliegan las empresas como mecanismos para contribuir al cuidado de su medio ambiente y el desarrollo de la localidad.

**Como objetivo general del presente manuscrito científico se plantea:** Diseñar un tablero de mando para la PyME Casa Alarcia, en la localidad de Macachín, en la Provincia de La Pampa, para incorporar un modelo de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria a partir del segundo semestre del 2021.

**Para cumplir el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:**

Investigar sobre procesos reales donde el comportamiento de profesionales de las Ciencias Económicas haya ocasionado daños ambientales y/o sociales como resultado de la inadvertencia de RSE y falta de ética.

Diagnosticar las prácticas de responsabilidad social empresaria que aplica la empresa Casa Alarcia, describiendo las dimensiones: económica, social y ambiental.

Identificar y seleccionar los principales indicadores de gestión de responsabilidad social empresaria aplicables en la PyME Casa Alarcia bajo las normas GRI, ISO 26000, Sistema B y el Pacto Global.

Confeccionar el tablero de gestión integral aplicable en la PyME Casa Alarcia bajo la mirada de RSE.

## Métodos

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

### *Diseño*

El alcance de este trabajo fue de tipo exploratorio, para determinar cuáles son los mejores indicadores de gestión que una PyMEs puede emplear para medir el desempeño de sus acciones de responsabilidad social empresaria plasmado en un tablero de gestión integral segmentando las dimensiones en: económica, social y ambiental.

Se trató un estudio de caso. Se tomó el caso particular de una PyME argentina, dedicada al agronegocio. 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 generan información bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria. La muestra estuvo formada por una PyME argentina, que si bien genera información bajo dicho enfoque, 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 ciudad de Macachín, en la Provincia de La Pampa y su denominación social es Casa Alarcia. Tiene una trayectoria de más de cien años en el rubro de los agros negocios. En principio brindando productos de

primera necesidad y herramientas de trabajo a los habitantes de la zona para la siembra y cosecha de sus cultivos. En el año 1935 se convirtió en representantes YPF abriendo el primero gran depósito de combustible, ubicado estratégicamente en el cruce de las rutas 1 y 18, despachando a diario sus productos y acompañando al productor agropecuario a través de sus unidades de agronegocios. En la actualidad, los productos que comercializa son: combustibles, lubricantes, agroquímicos, plásticos, fertilizantes y grasas. Cuenta con más treinta empleados en relación de dependencia y se configura como una organización familiar con una visión apuntalada en la responsabilidad social empresaria desde sus comienzos en la primera década del siglo XX.

En el Anexo I se adjuntó 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 se organizó información referente a una PyME argentina en cuanto a datos para la confección de un tablero de gestión integral con el objetivo de incorporar la mirada de la responsabilidad social empresaria teniendo en cuenta además las normas GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B. Se emplearon indicadores de gestión de responsabilidad social empresaria que formaron parte de la arquitectura del tablero de mando integral bajo la mirada de RSE.

Se utilizó el modelo de entrevista en Anexo II de la presente investigación donde se indagó sobre las acciones de responsabilidad social empresaria que la empresa lleva adelante.

### *Análisis de datos*

Los análisis de datos que se efectuaron fueron de tipo cualitativos. Las fuentes de dichos datos fueron: las normas GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B. A ello se adicionan los datos recopilados de la entrevista ejecutada al participante descrito en la sección de participante.

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 integral bajo la mirada de responsabilidad empresarial. Al mismo tiempo, se analizaron las normas GRI, ISO, Pacto Global y Sistema B para poder determinar los mejores indicadores de gestión que permitiesen medir la evaluación del desempeño de la empresa entorno a sus acciones de responsabilidad social empresaria. Luego se confeccionaron los indicadores correspondientes para las dimensiones: económica, social y ambiental. Y finalmente se construyó el tablero de mando integral propuesto para la PyME analizada.

## Resultados

*Daños ambientales y sociales como resultado de la inadvertencia de RSE y falta de ética por parte de profesionales de las ciencias económicas.*

Para cumplir el primer objetivo específico de la presente investigación, no solo se han investigado casos reales tales como el de Volkswagen, Deepwater Horizon y BHP Billiton, los cuales fueron expuestos como antecedentes, sino también se ha indagado a la participante sobre el accionar que el contador público de la PyME entrevistada ha tenido en la observancia de las prácticas de responsabilidad social empresarial evitando que su omisión o inobservancia deriven en un daño común para la comunidad que los rodea y el medio ambiente que los engloba. La ética del profesional de ciencias económicas ha sido crucial para que la PyME tenga un asesoramiento vasto en materia de responsabilidad social empresarial, pudiendo comprender y valorar económicamente que sus acciones pueden tener consecuencias negativas en el entorno. El profesional debiese desempeñar sus funciones bajo el código ética que lo rige, comprometiéndose radicalmente con los daños que ocasionaría una inobservancia de la responsabilidad social corporativa. En el caso de la PyME tomada como muestra se realizan todos los controles, auditorías ambientales y se contratan los seguros necesarios para evitar la generación de daños ambientales o sociales que resulten de la impericia e inobservancia del accionar del profesional asesor.

El rol del profesional de las ciencias económicas resultó ser importante como asesor para evitar que las acciones de las empresas investigadas generen daños sociales y ambientales. Si bien, fue necesario el trabajo interdisciplinario con otros profesionales como expertos en medio ambiente o sociólogos, el profesional de las ciencias económicas

fue quien resultó capacitado para evaluar el impacto económico de dichos daños. En los casos investigados y expuestos, el contador tuvo un rol crucial en advertir sobre las potenciales pérdidas que las empresas relevadas podían tener si seguían operando bajo la inobservancia de normas tendientes a la protección del ambiente. En casos como Volkswagen, Deepwater Horizon y BHP Billiton el impacto fue catastrófico y las pérdidas, reflejadas en sus finanzas, fueron cuantiosas.

*Prácticas de responsabilidad social empresaria en la PyME Casa Alarcia.*

Para cumplimentar el segundo objetivo específico de la presente investigación, se emplearon los resultados hallados de la entrevista adjunta en Anexo II.

Es importante señalar, que si bien la PyME Casa Alarcia ha generado información sobre sus prácticas de responsabilidad social empresaria, la misma no ha podido ser evaluada por medio de una herramienta de planificación estratégica que le permitiese evaluar el desempeño de dichas acciones y/o prácticas por medio de indicadores de gestión bajo la mirada de la RSE.

A continuación, se expuso la Tabla 1 donde se diagnosticaron las prácticas de RSE que la PyME Casa Alarcia ha implementado hasta el momento de hacer esta investigación.

*Tabla N°1: Prácticas de RSE en PyME Casa Alarcia*

Dimensión	Acciones de responsabilidad social empresaria
Económica	<p>Confecciona balance social e informe de sustentabilidad.</p> <p>Ha impulsado buenas relaciones con los grupos de interés (clientes, proveedores, estado, etc.): ha forjado lazos estrechos con dichas partes promoviendo la cooperación en el desarrollo económico de la región.</p>

---

	<p>Ha implementado política de prevención de lavado de activos de origen delictivo como auditorías externas y control de partes relacionadas.</p>
Social	<p>Procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo acordes a la reglamentación vigente: cuidado de la salud y la integridad de los trabajadores en el establecimiento bajo la normativa vigente.</p> <p>Promueve la equidad laboral entre mujeres y hombres: no solo en la remuneración sino también en la posibilidad de acceder a puesto gerenciales en la empresa.</p> <p>Participación en eventos y colaboraciones con otras instituciones de la localidad, como bien común para forjar los lazos con la sociedad.</p> <p>Campañas de equidad de género y no discriminación.</p> <p>Campañas de prevención en el trabajo: planes de concientización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de materiales.</p>
Ambiental	<p>Empleo de energías limpias como la solar o la eólica para abastecer a ciertos sectores de la empresa.</p> <p>Capacitaciones para promover que los trabajadores guarden conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Minimización del uso del papel por medio de la digitalización de muchos procesos.</p> <p>Utilización de papel reciclado adquirido a cooperativas de la localidad, fomentando el desarrollo local de las actividades proteccionista.</p> <p>Participación en auditorías y controles de contaminación de agua en la localidad.</p> <p>Estudios de eficiencia energética en la localidad por medio del empleo de la energía solar y eólica.</p>

---

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

*Principales indicadores de gestión de RSE bajo las normas GRI, ISO 26000, Sistema B y Pacto Global aplicable en la PyME Casa Alarcia*

Para cumplimentar el tercer objetivo específico del presente manuscrito científico, se ha confeccionado la Tabla 2 donde se expusieron los principales indicadores teniendo en cuenta las normas citadas y una columna con el fundamento de porqué fueron elegidos.

*Tabla 2: Principales indicadores de gestión de RSE aplicables a la PyME Casa Alarcia.*

Norma aplicable	Indicador	Fundamento
Normas GRI	Balance Social y Reporte de Sustentabilidad	Dado que es información externa para tomar de decisiones.
	Adquisición a proveedores locales	Promueve el desarrollo de la economía regional.
	Insumos reciclados utilizados	La empresa promueve el uso de materiales reciclados.
	Energía renovable	La empresa utiliza energía solar y eólica para abastecerse.
	Compromiso con la equidad de género	La empresa promueve igual salario y acceso a puestos gerenciales
ISO 26000	Condiciones de higiene en el trabajo	Evitar los riesgos y enfermedades en el trabajo.
	Balance Social y Reporte de Sustentabilidad	Dado que es información externa para tomar de decisiones.
	Comportamiento desleal con la competencia	Forjar buenas relaciones con la competencia.
	Inversiones en programas sobre el cuidado del medio ambiente	Promover la consevación de la flora y la fauna autóctona.
	Porcentaje de materiales reciclados utilizados	La empresa promueve el uso de materiales reciclados.
Pacto Global	Consumo de energía renovable	La empresa utiliza energía solar y eólica para abastecerse.
	Condiciones laborales y protección social	Evitar los riesgos y enfermedades en el trabajo.
	Políticas de prevención de lavado de activos	Evitar investigaciones de la UIF.
	Relaciones con la competencia	Forjar buenas relaciones con la competencia.
	Campañas de concientización para el cuidado medioambiental	Promover la consevación de la flora y la fauna autóctona.
Sistema B	Empleo de energías renovables	La empresa utiliza energía solar y eólica para abastecerse.
	Utilización de materiales reciclados	La empresa promueve el uso de materiales reciclados.
	Cumplimiento de las leyes de trabajo y empleo	Evitar los riesgos y enfermedades en el trabajo. Buen clima laboral.
	Auditoría de contaminación	Participación en auditoría de medición de contaminación de ríos.
Sistema B	Capacitaciones para concientizar la protección ambiental	Promover la consevación de la flora y la fauna autóctona.
	Mejora de la calidad de vida de la comunidad	Participación en el desarrollo de la localidad.

*Fuente: elaboración propia.*

*Tablero de mando integral para la PyME Casa Alarcia*

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico se arribó a la siguiente Tabla 3, donde se expuso el tablero de mando integral para que la PyME Casa Alarcia pueda medir sus prácticas de responsabilidad social empresarial.

Tabla 3: Tablero de mando integral para la PyME Casa Alarcia.

Dimensión	Indicador	Norma aplicable	Objetivo	Fundamentación de la elección del indicador	Fórmula	Valor objetivo	Óptimo	Aceptable	Crítico
Económica	Balance Social y Reporte de Sustentabilidad	GRI e ISO 26000	Exponer información sobre RSE destinada para uso externo	Proveer información sobre el desarrollo de practicas de RSE beneficia las relaciones con grupos de interes en la empresa.	Número de Balances Sociales y Reportes de sustentabilidad presentados en los últimos 5 años	Al menos 2	≥ a 2	uno solo	ninguno
	Políticas de prevención de lavado de activos	Pacto Global	Promover la prevención contra el lavado de activos de origen delictivo en el sector	Se evitan delitos penados por la ley de lavado de activos de origen delictivo y del terrorismo.	Numero de causas legales iniciales por el lavado de activos de origen delictivo	Ninguna	0	una	> a 1
	Relaciones con la competencia	ISO 26000 y Pacto Global	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%
	Adquisición a proveedores locales	GRI	Promover el abastecimiento de ciertos insumos con proveedores de la localidad	Se promueve el desarrollo de las economías regionales, apoyando la producción de proveedores locales	N° de compras a proveedores locales/ N° de compras totales x100	Mayor al 25% anual	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%
Social	Compromiso con la equidad de género	GRI y Pacto Global	Promover la equidad de género en el trabajo	Se promueve un trato igualitario entre hombres y mujeres en el empleo	N° de denuncias por violencia de género en el trabajo	Ninguna	0	1	≥ a 1
	Condiciones de higiene en el trabajo	GRI, ISO 26000 y Pacto Global	Fortalecer los procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo	Se busca reducir el numero de accidentes laborales y prevenir las enfermedades profesionales	Planes de procedimientos en seguridad e higiene en el trabajo implementados en el último año	1	1	0	0
	Mejora de la calidad de vida de la comunidad	Sistema B	Fomentar la participación de la empresa en el cuidado de la comunidad	Acentuar el compromiso de la empresa con la comunidad de la que ésta 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
	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Sistema B	Fortalecer los lazos que la empresa tiene con la comunidad apoyando su desarrollo	El compromiso con el desarrollo de la localidad garantiza el reconocimiento de los ciudadanos como una empresa que apuesta por el desarrollo social	Grado de participación de la empresa en el desarrollo de la localidad	Alto	Alto	No hay compromiso	Bajo
Ambiental	Insumos reciclados utilizados	GRI e ISO 26000	Emplear insumos reciclados en forma eficiente	Empleando materiales reciclados como el papel se cuida el medio ambiente	Insumos reciclado utilizados en el año/ Total de insumo utilizados en el año	Mayor al 25% anual	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%
	Energía renovable	GRI e ISO 26000	Incrementar el empleo de energías limpias	La concientización sobre el uso de energía limpias impulsa el nuevo paradigma energético en la producción	Energía limpia consumida en el año / Energía renovable consumida en el periodo anterior x100	Mayor al 25% anual	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%
	Auditorías de contaminación	Sistema B	Participar en auditorías de la contaminación de ríos locales	La preservación de las fuentes hídricas de la localidad para la subsistencia	Nivel de participación en auditorías	Mayor al 70%	≥ a 70%	entre 70% y 50%	≤ a 50%
	Campañas e inversiones de concientización para el cuidado medioambiental	Pacto Global, ISO 26000 y Sistema B	Promover el conocimiento sobre el cuidado medioambiental	Promueve el compromiso de la empresa por la formación en RSE.	Gastos en capacitaciones / Total de ingresos x 100	Mayor al 15% anual	≥ a 15%	entre un 15% y 5%	≤ a 5%

Elaboración Propia.

## Discusión

La problemática planteada en el presente manuscrito científico se materializó por medio del siguiente interrogante: ¿Cuáles son los indicadores de gestión que posibilitan medir el desempeño que tienen las PyMEs en la localidad de Macachín, Provincia de La Pampa, con respecto a sus prácticas de responsabilidad social empresaria empleando una herramienta de planificación estratégica?. Dada esta interrogante se planteó como objetivo general el diseño de un tablero de mando para la PyME Casa Alarcia, en la localidad antes mencionada, para que pueda efectuar la medición de sus acciones de responsabilidad social empresaria. Así, se plantearon diversos objetivos específicos, los cuales fueron cumplimentados con resultados hallados y que a continuación se pasan a interpretar uno a uno, determinando si hubo o no convergencia con los antecedentes expuestos en la introducción.

En virtud de los resultados hallados para cumplimentar el primer objetivo específico del presente trabajo, de investigar sobre procesos reales donde el comportamiento de profesionales de las ciencias económicas haya ocasionado daños ambientales y/o sociales como resultado de la inadvertencia de RSE y falta de ética, se puede concluir que en los tres casos investigados, Volkswagen, Deepwater Horizon y BHP Billiton, el rol del profesional de las ciencias económicas ha sido crucial para que las empresas tuvieran que afrontar los daños sociales y ambientales que sus acciones desplegaron en el entorno. Si bien el profesional en ciencias económicas está más enfocado en la cuantificación de la pérdida monetaria que genera una conducta de falta de ética por parte de una organización en cuanto a la preservación y cuidado del medio ambiente y la comunidad que la rodea, es

preciso mencionar que requiere de un asesoramiento de otros profesionales expertos en la materia para realizar un análisis más técnico y no solo monetario. La responsabilidad social empresaria está a cargo de los encargados de mando de una PyME, que son aquellos que tienen bajo su influencia la supervisión, el control y la dirección de una entidad de modo de asegurar que se logren sus objetivos. Ahora bien, el profesional contable, desde su preparación para la carrera y su posterior desempeño dentro de ella, acuerda su accionar dentro de convencionalismos establecidos por la profesión a nivel mundial, estándares que buscan preservar la calidad de información procesada por los sistemas contables implementados por las empresas, de modo de satisfacer las necesidades de un diverso universo de usuarios de la información proveída por la contabilidad. Aun así, el rol de asesor es tan importante que su inobservancia e impericia conllevan a graduar una responsabilidad profesional de tal magnitud que dichas acciones son preliminares para la consecución de daños sobre el medio ambiente y la comunidad que rodea a la organización. En términos particular, la información que genera la contabilidad debe ser tal, que permita tomar decisiones en tiempo y forma por parte de los usuarios externos. En ausencia de información, o peor aún, falsedad de la misma, la credibilidad de la organización se ve fragmentada por el accionar de un profesional que debiese conocer que la información contable tiene un carácter sumamente estratégico, no solo para la empresa en sí mismo, sino también para los diversos grupos de interés. Estos resultados han sido congruentes con los expuestos en el trabajo de Díaz Pacheco (2016) quien establece que los esfuerzos por mantener una falsa imagen de RSE en una organización, resultan en vano, dado que el quebrantamiento de la confianza del mercado y los actores de interés, como clientes, proveedores, etc., es tan alto que resulta difícil remediarlo.

En virtud de los **resultados** hallados para cumplimentar el **segundo objetivo específico** del presente trabajo, diagnosticando las prácticas de responsabilidad social empresaria que aplica Casa Alarcia, se puede decir que la empresa ha llevado a cabo prácticas de responsabilidad social empresaria desde sus comienzos en el mercado, donde el cuidado del medio ambiente no era una temática corriente como sí lo es en la actualidad. El compromiso que ha tenido la empresa con el progreso de la ciudad y el cuidado de su ecosistema ha impulsado a generar información sobre diversas campañas preventivas e informativas que la posicionaron como una organización que lidera el compromiso en dichas temáticas. Si bien la organización lleva adelante diversas practica de RSE, las mismas carecen de una herramienta que le permita evaluar su desempeño a lo largo del tiempo, para así poder tomar medidas concretas en post de optimizarlas. La medición y el control es un proceso sumamente necesario para que un PyME logre comprender que está haciendo bien y que no. De esa forma, le permitirá asignar esfuerzos y recursos en aquellas acciones de responsabilidad social empresaria por mejorar. En particular, las acciones vincular con la sociedad tienden a reforzar los lazos con proveedores locales, los empleados y la familia. Las PyMEs locales son vistas como un motor generador de empleo genuino en localidades de interior como la analizada en este caso. Por dicho razón, la comunidad guarda no solo confianza sino también que deposita responsabilidad sobre las PyMEs que se desarrollan en una localidad del interior y que contribuyen al crecimiento y desarrollo de una ciudad a lo largo de su historia. Es por ello, que la PyME se reserva el afán de contribuir con el cuidado de la salud de sus empleados, de la familia, participar en eventos y colaboraciones con otras instituciones de la localidad, como bien común para forjar los lazos con la sociedad. En cuanto a la dimensión ambiental, las acciones se concentran en el

cuidado de fauna y flora autónoma, formalizado el compromiso con la naturaleza en sí mismo. Además, la promoción del uso de energías limpias y el uso de insumos reciclados contribuyen a la concientización sobre la preservación de un medio ambiente dañado por las acciones mediatas de la actividad económica de la localidad. En cuanto a la dimensión económica, se acentúa la cooperación con diversos grupos de interés como clientes y proveedores, promoviendo el desarrollo de la economía regional en una localidad que vive de la actividad agropecuaria esencialmente. Estos resultados resultan ser convergentes con el trabajo presentado por Rodríguez y Castro (2015) quienes afirmaron que resulta importante que una PyME contribuya de forma gradual pero certeza al desarrollo de prácticas de responsabilidad social empresaria que favorezcan el crecimiento de la localidad donde están inmersas, estrechen buenas relaciones con los grupos de interés y promuevan el cuidado del medio ambiente que las rodea.

En virtud de los resultados hallados para cumplimentar el tercer objetivo específico del presente trabajo, se puede decir que los diversos sistemas o normas tales como las GRI, ISO 26000, Pacto Global y Sistema B, resultan aplicables a un PyME con las características de la tomada como muestra en este trabajo. Todos los sistemas contemplan un número acotado de indicadores factibles para que una PyME pueda medir su desempeño en cuanto a las acciones de responsabilidad social empresaria desplegado. Aun así, se considera que el sistema de normas GRI resulta mucho más intuitivo para este tipo de organizaciones dado que simplifica las dimensiones a tres: económica, social y ambiental. El GRI es el intento internacional, de carácter más sólido y coherente entre los iniciados hasta el momento con estos intereses, y se orienta a dar respuesta operativa a la articulación de los avances organizacionales en los tres campos que constituyen el desarrollo sostenible. Es

por esa razón, que si bien al momento de confeccionar el tablero de mando integral se utilizó más de una norma aplicable, la estructura siguió las dimensiones de las normas GRI.

Finalmente, en razón de los resultados hallados para cumplimentar el último objetivo específico del trabajo, se puede decir que el tablero de mando integral resulta ser una herramienta de planificación estratégica que permite a la PyME no solo medir las acciones de RSE encauzadas, sino también conocer y evaluar cómo mejorarlas. Los indicadores propuestos reflejan fielmente las acciones de RSE que la empresa manifestó llevar. Ahora bien, dicha herramienta le permitirá traducir la estrategia y visión organizacional en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión bajo la mirada social, económica y ambiental, dotándola de mayor previsibilidad sobre sus acciones en razón de liderar el mercado y su compromiso con la responsabilidad social empresaria. Este resultado es congruente con el trabajo presentado por Rodríguez y Castro (2015) quienes concluyeron 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.

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 falsa desde el punto de vista de la investigación. Sería conveniente, ampliar el tamaño de la muestra para

verificar si los resultados se conservan o no. Es decir, no se pueden generalizar los resultados por tratarse de un caso único.

Una fortaleza importante tiene que ver con el hecho de que esta investigación es la primera hecha para la localidad de Macachín, en la provincia de La Pampa. Ser pionero en este tipo de investigación da cuenta del esfuerzo por contribuir al conocimiento local para que sirva como base para otras investigaciones en otras localidades aledañas. Adicionalmente, otra fortaleza detectada tiene que ver con el hecho de que los resultados hallados en la investigación resultaron ser convergentes con investigaciones académicas de amplio reconocimiento en la materia, con lo cual el contenido de dicho trabajo no se aleja mucho de las bases del conocimiento científico relevado a lo largo de este trabajo investigativo.

Con ésta investigación se **concluye** que las PyMEs de la localidad analizada poseen un fuerte compromiso con el desarrollo de la comunidad, la preservación del medio ambiente y los lazos con los grupos de interés como competencia, proveedores y clientes. Si bien se realizan acciones de responsabilidad social empresarial concretas, las mismas no pueden ser ni evaluadas ni controladas. Por ello, es que la **presencia** de una herramienta de planificación estratégica, como un tablero de gestión integral, garantizaría que dichas acciones de RSE sean óptimas, dado que la empresa podría conocer y evaluar, por medio de indicadores, que acciones debería corregir en post de liderar su accionar social y ambientalmente responsable. Entonces, el cuadro de mando integral dotaría a las PyMEs, **incluida la analizada en ésta investigación**, de cierta evaluación del desempeño sobre sus prácticas de RSE para conocer qué, cuándo y cómo modificarlas. **En términos generales, se puede decir que el tablero de mando integral se concibe como una herramienta de**

planificación estratégica que permite traducir la visión y estrategia organizacional en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores.

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, sus relaciones con los grupos de interés y la contribución con el desarrollo de la localidad. Se recomienda impulsar capacitaciones para garantizar un empleo correcto de la herramienta de planificación estratégica, el tablero de mando integral. Dichas capacitaciones debiesen involucrar procesos de inducción para que los empleados conozcan el funcionamiento de la herramienta y se sientan familiarizados con ella, evitando la resistencia al cambio que muchas veces resulta ser dañina para organizaciones en pleno crecimiento como la analizada en esta investigación. Por otro lado, se recomienda un plan de comunicación interna para evitar malos entendidos en cuanto a la gestión del tablero de mando integral, integrando a todos los empleados no solo en el desenvolvimiento o puesta en marcha de dicha herramienta, sino también promoviendo que ofrezcan recomendaciones individuales para un mejor manejo del cuadro de mando integral.

Como **futuras de investigación**, se pueden mencionar:

- ✓ Elaborar la misma investigación aumentando el tamaño de la muestra seleccionada.

- ✓ Analizar los posibles factores que inciden en la resistencia al cambio ante el uso de una nueva herramienta como un tablero de gestión integral bajo la mirada de RSE.
- ✓ Analizar el impacto que tiene la RSE en la confianza de los grupos de interés en una PyME de la localidad.
- ✓ Diseñar una planificación estratégica en base a un cuadro de mando integral bajo la mirada de responsabilidad social empresaria.
- ✓ Diseñar un plan de comunicación externa para dar a conocer las acciones de RSE que las PyMEs desarrollen en el futuro mediano e inmediato.

## 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 20-05-2021 de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/3753>
- Branco, M. C., Branco, D. C., & Baptista, I. (2015). *Compromisso com a RSE no Pacto Global da Organizacao das Nacoes Unidas. Innovar, 25(58), 81-90*. Recuperado el 21-05-2021 <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/52427>
- 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 20-05-2021 de <http://roderic.uv.es/handle/10550/67881>
- ComunicaRSE. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. Recuperado el 20-05-2021 de [https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120\\_diez\\_anios\\_rse\\_en\\_argenti](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 20-05-2021 de <https://tinyurl.com/yyqkltat>
- Díaz Pacheco, I. D. (2016). *Dieselgate. El escándalo en Volkswagen*. Recuperado el 20-05-2021 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/22189/TFG-N.599.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Do Vale, H. F. (2018). *La impunidad en Brasil: causas y consecuencias= Impunity in Brazil: causes and consequences*. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad, (14), 106-123. Recuperado el 20-05-2021 de <https://ojs2017.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/4158>
- 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 20-05-2021 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 20-05-2021 de [http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/download\\_file.php?e=pdf&f=146&t=RESOLUCI%20N%20T%20C9CNICA%20N%20BA%2036](http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/download_file.php?e=pdf&f=146&t=RESOLUCI%20N%20T%20C9CNICA%20N%20BA%2036)
- Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015). *Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina*. *Cultura Económica*, 33(89), 8-24. Recuperado el 20-05-2021 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 20-05-2021 de <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/2210>
- Gyo Lee, Y., Garza - Gomez, X. y Lee, RM (2018). *Costos finales del desastre: siete años después del derrame de petróleo de Deepwater Horizon*. *Revista de contabilidad y finanzas corporativas*, 29 (1), 69-79. Recuperado el 20-05-2021 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jcaf.22306>
- Hillar, G. C. (2016). *Tableros de control y balanced scorecard*. HASA. Editorial Planeta.
- Hintze, J. (2015). *Control y evaluación de gestión y resultados*. DAAPGE, (1), 1-32.
- 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 20-05-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5249834.pdf>.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- 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 20-05-2021 de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7866>
- Montero, I. L. (2018). *Cuadro de mando para la gestión ambiental*. Recuperado el 20-05-2021 de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaecca/cd/109d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/109d.pdf)
- Moratis, L. (2017). *ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility*. Routledge. Recuperado el 20-05-2021 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=2qk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pdf>.
- Murillo Pérez, L. M. (2020). *Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo*. Recuperado el 20-05-2021 de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/77425/7320090.pdf?sequence=1>
- Ochovo, R. B., Peña, D. N., & Ponce, Á. T. (2020). *El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 107-147. Recuperado el 20-05-2021 de <https://www.jstor.org/stable/42781361?seq=1>
- 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 20-05-2021 de [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/55](https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/55)
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. *Ediciones Díaz de Santos*. Recuperado el 20-05-2021 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=h0P11DEdSN0C&oi=fnd&pg=PA206&dq=cuadro+de+mando+integral+&otspdf>.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodríguez, L. L. (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102. Recuperado el 20-05-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264026>

- Rodríguez, L. C., Castro, R. A. (2015). Sustentabilidad en el cuadro de mando integral: Caso de una empresa productiva chilena. Recuperado el 20-05-2021 de [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/3\\_17.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/3_17.pdf)
- United Nations Global Compact. (2015). Guide to Corporate Sustainability. Recuperado el 20-05-2021 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 20-05-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819008.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 20-05-2021 de <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-3-page-101.htm#pdf>.
- Viñegla, 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 20-05-2021 de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista74/74.pdf#page=46>
- Vives, A. (2004). *The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility*, Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington, D.C.: Inter-American Development Ban. Recuperado el 20-05-2021 de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.development.1100065>
- Vogel, M. H. (2013). *Tablero de Comando Integral para empresas Argentinas. Editorial Eudipar*. Recuperado el 20-05-2021 de [https://www.cuadro.com/seminarios/Vogel\\_Semi\\_BSC.pdf](https://www.cuadro.com/seminarios/Vogel_Semi_BSC.pdf)

## Anexo I: Documento de consentimiento informado

### Anexo I:

#### Documento de consentimiento informado

#### Consentimiento Informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerle 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 Florencia González de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es TRABAJO FINAL DE GRADO.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 30 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 parece 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 Fraida. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es TESIS Final de Grado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

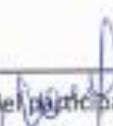
Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme 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 Fraida González

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

  
 CASA ALARCIA SACIPIAG  
 Rafael Raúl ALARCIA  
 PRESIDENTE  
 CURT-30-ES-000000-0  
 EDUCACIÓN - LA PAZ

## **Anexo II:** Entrevista a la empresa

PyME entrevistada: Casa Alarcia

1. ¿Qué nivel de importante le otorga a la responsabilidad social empresaria para el desarrollo de sus actividades?
2. ¿Qué acciones de responsabilidad social empresaria ha implementado en los últimos años? ¿Se relacionan con el aspecto ambiental? ¿Social? ¿Económico?
3. La empresa ¿Ha implementado políticas de seguridad, salud ocupacional y ambiente? ¿Cuáles?
4. La información que genera con respecto a sus acciones de RSE, ¿Considera que le es útil para tomar decisiones en el mediano y largo plazo de la empresa?
5. ¿Considera necesario una herramienta de evaluación del desempeño social, medioambiental y económico de la empresa que le permita mejorar el proceso de decisional? ¿Cuáles son las razones?
6. ¿Qué beneficios considera que trae aparejado la responsabilidad social empresa para la empresa?
7. ¿Considera que un tablero de gestión integral sería una buena herramienta de planificación estratégica para abordar el desempeño de sus acciones de RSE?
8. ¿Considera que la falta de ética es un factor importante para garantizar una buena relación con los grupos de interés como clientes, proveedores, empleados, etc.?
9. Como profesional en las Ciencias Económicas ¿Qué nivel de responsabilidad asumiría con respecto a un posible daño ambiental generado por el accionar de sus operaciones económicas?
10. ¿Considera que el asesoramiento profesional es crucial para evitar daños al medio ambiente y a la comunidad por omisión de responsabilidad social empresaria?