

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

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

Diseño de tablero de control basado en los indicadores RSE para PYME.

Dashboard design based on CSR KPIs for SMEs

Autor: Verónica Andrea Rial

Legajo: VCPB20032

DNI: 22854254

Director de TFG: Alfredo González Torres

Mar del Plata, Buenos Aires

Argentina, Noviembre 2020

Resumen

Se diseñó un tablero de control semaforizado, basado en los indicadores Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para una PYME. Se investigó de forma no experimental y descriptiva, y se volcó el análisis de los datos en una propuesta de tablero de control con los indicadores apropiados. Se confeccionó una encuesta con preguntas basadas en la Resolución Técnica 36 (RT36) y se consultó sobre el conocimiento de la RSE a las empresas de la muestra. Se comprobó que, pese a estar llevándose a cabo tareas encuadradas dentro de las dimensiones de la RSE, esto es, planes de capacitación, gestión del impacto medioambiental, acciones sociales, etc., no había políticas estructuradas para hacerlo de manera sostenida en el tiempo. Se percibió de forma generalizada que las PYMES consideran que la RSE se diseñó por y para las grandes empresas. Se concluyó que es sumamente útil la presentación de un tablero de mando semaforizado provisto de los indicadores adecuados que permitan a la empresas monitorizar la mejora en el tiempo y forma que se propongan, acercándose de forma paulatina a las ventajas de gestionar de acuerdo con el espíritu de la RSE.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria, Tablero de control, R.T. N°36, G.R.I.

Abstract

A dynamic coloured dashboard was designed based on the Corporate Social Responsibility (CSR) Key Performance Indicator's (KPI) for a Small and Medium Enterprises (SME). It was investigated in a non-experimental and descriptive way, and the analysis of the data was turned into a proposal for a dashboard with the appropriate indicators. A survey was made with questions based on the Technical Resolution 36 (TR36) and the companies that took part were consulted about their knowledge of CSR. It was found that, despite carrying out tasks within the dimensions of CSR, such as training plans, environmental impact management, social actions, etc., there were no structured policies to do so in a sustained manner over time. It was widely perceived that SMEs consider that CSR was designed by and for large enterprises. It was concluded that the presentation of a dynamic coloured dashboard provided with the appropriate indicators that allow companies to monitor the improvement in the time and manner proposed is extremely useful, gradually approaching the advantages of managing in accordance with the spirit of the CSR.

Keywords : Corporate Social Responsibility, Dashboard, T.R. N°36, G.R.I.

Índice

Resumen	I
Abstract.....	II
Introducción.....	1
Antecedentes.....	10
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos	12
Métodos	13
Diseño	13
Participantes.....	13
Instrumentos	14
Análisis de datos	14
Resultados.....	15
Discusión	20
Interpretación de los resultados	20
Limitaciones y fortalezas de la investigación	24
Conclusiones y recomendaciones	24
Propuestas de futuras líneas de investigación.....	28
Referencias	29
Anexo 1 : Documento de consentimiento informado.....	31
Anexo II : Preguntas a empresas seleccionadas.....	32
Anexo III : Entrevistas relevantes y Consentimientos informados.	33

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Características de las empresas de la muestra seleccionada.</i>	18
Tabla 2: <i>Resultado de las entrevistas.</i>	19
Tabla 3: <i>Indicadores de desempeño seleccionados.</i>	25
Tabla 4: <i>Tablero de control de gestión con indicadores basados en la GRI.</i>	26

Introducción

Marco general

Uno de los objetivos del análisis de la contabilidad es utilizar la información provista por la empresa para determinar en qué situación económico-financiera se encuentra. Pero con el tiempo se hizo evidente que una corporación puede ofrecer más información fuera de este encuadre y que, de hecho, a distintos tipos de usuarios pueden interesarle distintos aspectos de las actividades de la empresa.

Bajo esta consigna se produjo una evolución que llevó a complementar los tradicionales reportes contables con información que interesa a otras necesidades reclamadas por la sociedad, por ejemplo, para proveer datos que permitan analizar qué contribución efectúa el funcionamiento de la empresa al entorno del que forma parte.

Con el fin de dar una normativa que señale el camino a seguir en este aspecto, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas dictó la Resolución Técnica N° 36 (RT36) de Balance Social (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 2012).

En lo que a este manuscrito científico respecta, se inició la investigación analizando el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), para poder obtener una visión objetiva y completa del marco en el que está inscripto el espíritu que empuja a crear valores compartidos por la sociedad, enhebrando lo empresarial con lo social y ambiental.

Por otra parte, dado que en la Argentina las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen un componente esencial del tejido empresarial, se convierten en el destino donde estudiar la aplicación de estas normas, con la intención de que el conocimiento e implementación de los conceptos de RSE les augure un fuerte impacto en el desarrollo sustentable del país.

Además, sin negar que muchísimas PYMES ya realizan de forma natural acciones de responsabilidad social, colaborando en sus comunidades en diversos proyectos de índole cultural, educativo o asistenciales, es necesario que estas actuaciones naturales formen parte de la estrategia empresarial y sean asimiladas totalmente por el plan de negocios trazado para el desarrollo de las mismas.

“No existe una definición totalmente aceptada sobre el significado de la RSE. El campo es relativamente nuevo y únicamente adquirió importancia durante la última década” (Flynn, 2003). Por lo que es importante señalar que la RSE todavía es un concepto que está en proceso de formación y evolución y que requiere del apoyo de todas las empresas y organizaciones posibles.

Prueba de este proceso de evolución es la sanción de la mencionada RT36 y su modificación posterior en 2016 reflejada en la Resolución Técnica N° 44 (RT44), que presentan de forma normalizada los datos que son requeridos por parte de la empresa para complementar los estados contables y la conformación del Balance Social.

Marco teórico

La idea sobre la responsabilidad social de las empresas data de la década de los años 50, donde los conflictos globales como el Apartheid o la Guerra de Vietnam marcaban la agenda mundial.

Las personas comienzan a pensar que su trabajo en las empresas o su interacción con las mismas, comprando o usando sus productos y servicios, colabora en cierta forma con las mismas prácticas económicas o políticas que considera éticamente reprochables (Fernández, Larrinaga González, Luque Vílchez, Mesa Perez, 2017).

Formalmente hablando, se le atribuye al economista norteamericano Howard R. Bowen la primera utilización del concepto de Responsabilidad Social (RS), de hecho, en su obra del año 1953 "*Social Responsibilities of Businessmen*" y por la que es considerado el padre de la RSE, apela a la responsabilidad social de las empresas instándolas no solo a producir bienes y servicios, sino a devolver a la sociedad parte de lo que ésta les facilitó (Quiñonez Cedeño, 2019).

Pero es en los años 70 cuando la discusión académica instalada sobre los fines y objetivos empresariales toma una relevancia significativa, dado que aparecen diversas y destacadas obras sobre el tema. De hecho, es en 1979 cuando Archie Carroll define por primera vez las responsabilidades empresariales como económicas, legales, éticas y filantrópicas (Vera, Andrés, Candia, Del Carmen, 2019).

Por otra parte, fue R. E. Freeman quien en 1984 introdujo el término *stakeholder* por primera vez en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Formalmente, *stakeholders* es una palabra inglesa cuyo significado en el ámbito empresarial podría ser traducido como "parte interesada", haciendo referencia a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

La importancia del libro radica en que el concepto o teoría de Freeman, también conocido como "la teoría de los stakeholders", comienza a instalarse, como sinónimo de "grupo de interés", sosteniendo que dichos grupos son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. Es evidente que esta nueva

idea complementa a la tradicional, que señalaba a los dueños y accionistas como únicos interesados en la información que debe transparentar la empresa.

La RSE abrevia en este concepto al apuntar a la necesidad de, como se dijo en los primeros párrafos, analizar qué contribución efectúa el funcionamiento de la corporación al entorno del cual forma parte.

También es importante destacar el concepto de "desarrollo sustentable" que aparece en el informe de Brundtland en Abril de 1987, redactado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y que llevó el título de "Nuestro Futuro Común". Este informe planteó que los reportes a la sociedad emitidos por organizaciones y gobiernos incluyan no solo información sobre el crecimiento económico, sino también qué políticas de sostenibilidad suscriben.

La sociedad actual percibe tanto los impactos económicos como los ambientales y reconoce a las empresas como su causante, por lo que parece de sentido común que las estrategias de gestión de dichas empresas deban replantearse incorporando prácticas de una administración mejorada (Herrera, Larrán, Lechuga Sancho, Martínez-Martínez, 2015).

Es por todo esto que surge la necesidad de estandarizar la información tendente a dar relevancia a los datos involucrados en los impactos económicos y ambientales, emergiendo la memoria de sostenibilidad como una herramienta que expone testimonialmente el desempeño económico, ambiental y social de una organización. Formalmente, a este tipo de encuadre le damos el nombre de "Balance Social" (Bello Knoll & González, 2013).

En el año 2004, se reformó el régimen laboral con la Ley N° 25877 donde en el capítulo IV en los artículos 25 al 27 habla del balance social, en el artículo 25 habla de la obligatoriedad del Balance Social para las empresas con más de 300 empleados, con el fin de visualizar la información sistematizada relativa a las condiciones generales de empleo, el costo laboral y las prestaciones sociales a cargo de la empresa.

Justamente en nuestro país, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), actúa como ente regulador y ha dictado la Resolución Técnica N°. 36, como norma profesional específica para el modelo de Balance Social, que lo contempla, por ejemplo, como elemento susceptible de ser emitido por empresas que presenten balances a partir de 2013.

Es importante destacar que el documento resultante impuesto por esta modificación no es público, ya que los destinatarios finales son las entidades gremiales donde

los respectivos trabajadores se encuentren afiliados, con la natural copia al Ministerio de Trabajo.

Pese a esta restricción al acceso de la información por parte del público en general, es igualmente un paso importante camino a transparentar el funcionamiento interno de las grandes empresas fuera del marco estrictamente financiero.

Actualmente hay diversos modelos metodológicos para facilitar el acercamiento de las PYMES al balance social (O.I.T., Eurostat, Ethos, IARSE, etc.), Un ejemplo de ello son las guías que confeccionó con esa finalidad el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), así como el Modelo de Balance Social y Ambiental para PYMES, presentado por el Comité Internacional Latino Europa América (CILEA).

Aunque el modelo actualmente vigente para la preparación del balance social se basa en las normas de la *Global Reporting Initiative* (GRI), aportándonos un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, al mismo tiempo que promueven la comparabilidad global y la calidad de información, facilitando una mayor transparencia en la rendición de cuentas por parte de las empresas (*Global Reporting Initiative*, 2019).

Los estándares de la GRI, se dividen en dos grandes grupos: los universales y los de tópicos específicos. La aplicación de los primeros, como su nombre lo indica, 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: está compuesta por tres Estándares Universales aplicables a cualquier organización que prepare un informe de sostenibilidad. Estos orientan a los informantes acerca del uso de los Estándares, la información contextual de interés de la organización y cómo esta gestiona sus temas materiales.
 - 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 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 gerencial, 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 201: Desempeño económico
 - GRI 202: Presencia en el mercado
 - GRI 203: Impactos económicos indirectos
 - GRI 204: Prácticas de adquisición
 - GRI 205: Anticorrupción
 - GRI 206: competencia desleal
 - GRI 207: Fiscalidad
- GRI 300: Estándares ambientales: se relevan los siguientes tópicos:
 - GRI 301: Materiales
 - GRI 302: Energía
 - GRI 303: Agua y afluentes
 - GRI 304: Biodiversidad
 - GRI 305: Emisiones
 - GRI 306: Residuos
 - GRI 307: Cumplimiento ambiental
 - GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores
- GRI 400 Estándares sociales: se presentan los siguientes estándares:
 - GRI 401: Empleo
 - GRI 402: Relaciones trabajador-empresa
 - GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo
 - GRI 404: Formación y enseñanza
 - GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades
 - GRI 406: No Discriminación
 - GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva
 - GRI 408: Trabajo Infantil

- GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio
- GRI 410: Practicas en materia de seguridad
- GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas
- GRI 412: Evaluación de derechos humanos
- GRI 413: Comunidades locales
- GRI 414: Evaluación social de los proveedores
- GRI 415: Política pública
- GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
- GRI 417: Marketing y etiquetado
- GRI 418: Privacidad del cliente
- GRI 419: Cumplimiento socioeconómico

La información emanada de las normas de la GRI son la herramienta que se utiliza para medir, evaluar e informar de manera, simple, precisa, clara y cuantificable el resultado de la política económica, social y ambiental de una empresa, pudiendo verificarse si cumple con las políticas normalizadas.

El Balance Social detalla objetivos, logros y dificultades en materia social durante un período determinado. se estructura de la siguiente manera:

- Memoria de sustentabilidad: La misma debe ser confeccionada a través de la GRI y expuesta de manera comparativa con el año anterior a modo de generar una mejor interpretación.
- Estado de valor económico generado y distribuido (EVEGyD): Es el valor generado por la organización, así como la forma de distribución de dicho valor en períodos comparativos.

Tal y como señala la FACPCE, hay información altamente valiosa en el EVEGyD dado que la información es elaborada por segmentos, especificando tipo de actividades, clientes, productos, etc.

También, como señala De Lara Bueno (2011), la incorporación de los lineamientos RSE permitirá a las organizaciones adaptarse a los cambios sociales y económicos, esto es, por ejemplo, el avance tecnológico y la globalización.

Más allá de la normativa regulada por la FACPCE, la sociedad sigue debatiendo cómo continuar el crecimiento económico de manera sustentable. Es por ello que aparecen organismos y agentes liderando este debate y abordando la problemática que de él surge.

Dentro del ámbito local nacional y en una lista limitada, podemos citar a los siguientes.

- *Red Pacto Global Argentina:*

El Pacto Global Argentina es una red conformada por más de 800 empresas con presencia en 20 provincias, cuya sede central se encuentra en Esmeralda 130, piso 13 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El objetivo de Pacto Global es movilizar al sector empresarial y a otros *stakeholders* a comprometerse con los 10 principios universales de las Naciones Unidas, que se agrupan las siguientes 4 categorías:

- Derechos Humanos
- Estándares Laborales
- Medio Ambiente
- Anticorrupción

La Red Pacto Global Argentina promueve la implantación del Balance Social como una herramienta básica de transparencia o forma de rendimiento de cuentas de manera pública por parte de las empresas, generando una dinámica de mejora continua complementando la información que presenta el balance tradicional.

- *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE):*

El IARSE cuya sede central se encuentra en Almirante Brown 245, de la Ciudad de Córdoba, fue fundado en el año 2002 con la misión de promover y difundir la práctica de la RSE con el claro objetivo de un desarrollo sustentable por parte de las empresas argentinas.

Se trata de una organización sin fines de lucro destacando que su misión es:

“Generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región” (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial).

Actualmente está apoyada por más de 160 empresas para dar cumplimiento a su tarea institucional.

El IARSE divulga las buenas prácticas en materia de RSE y Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad (GROS), estableciendo alianzas con entidades similares de toda América Latina y el mundo, promoviendo un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas, así como el ejercicio de una práctica profesional de la Responsabilidad Social Empresaria, aspirando a incidir en el cambio estructural hacia una economía más verde, equitativa e inclusiva.

Como se mencionó, el IARSE es miembro de diversas redes internacionales de organizaciones promotoras de la Responsabilidad Social Empresaria, a saber:

- el Programa Latinoamericano de RSE (PLARSE),
 - la Red CSR 360 del BITC (*Business in the Community* – Reino Unido)
 - el Grupo de *Organizational Stakeholders* de la GRI.
 - el Instituto Ethos (Brasil) entre otras entidades promotoras de la responsabilidad social
- *Consejo empresario argentino para el desarrollo sostenible:*

El CEADS es el capítulo local del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), una asociación internacional compuesta por más de 200 compañías de diversos países.

El CEADS fue fundado en 1992 nucleando en la actualidad a más de 88 compañías pertenecientes a varios sectores de la economía argentina.

Los miembros del CEADS encuentran una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas.

Como indican en su página web, en el CEADS estamos convencidos de que la sustentabilidad integrada al negocio permite a las empresas gestionar mejor los riesgos, anticiparse a las demandas y expectativas de los consumidores, construir posiciones en los mercados en crecimiento, asegurar el acceso a los recursos necesarios y fortalecer su cadena de proveedores. Por eso, los miembros encuentran en el CEADS un espacio para co-crear soluciones a problemas desafiantes, compartir conocimientos y experiencias, aprender de otras empresas innovadoras, difundir mejores prácticas, y acceder a ilimitadas herramientas para obtener resultados de impacto

Y en el ámbito local municipal correspondiente al Partido de General Pueyrredón, provincia de Buenos Aires, con su cabecera en la ciudad de Mar del Plata, destacamos a

- *Fortalecerse:*

Fortalecerse se fundó en el año 2014 y es la primera agrupación empresaria de Mar del Plata dedicada a promover las prácticas de RSE.

Actualmente nuclea a más de 20 empresas que buscan estimular la gestión sustentable por medio de la difusión e implementación del concepto RSE.

Fortalecerse emerge desde la cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social dictada en la Facultad de Ingeniería donde se formó el primer club de RSE de Mar del Plata como germen de la idea final superadora.

Los ejes básicos de trabajo de Fortalecerse son gestión ambiental, fortalecimiento de las cadenas de valor locales, calidad de vida en el trabajo e inclusión laboral.

Es importante destacar que las variadas actividades de concientización llevadas a cabo por los agentes y organizaciones mencionadas, es realizada sin el soporte del Estado Nacional más allá del mero establecimiento de normas.

Presentación del problema de investigación

Hay una marcada conciencia social sobre que las necesidades de la sociedad actual deben definirse dentro del marco de la sustentabilidad, con el fin de no perjudicar a las futuras generaciones. (Larrarte, Burgos 2015)

Por otra parte, es importante acercar a las PYMES una idea próxima a su realidad local y específica. Por eso, desde este trabajo, se asume que el espíritu de la RSE es promover el concepto de "competitividad responsable" desde donde orientar su gestión hacia el compromiso con lo ambiental y social.

Es posible que un abordaje arbitrario al aplicar la RSE pueda crear cierto rechazo, ya que se corre el riesgo de que sea percibido como una política impuesta de control, en lugar de una mejora de gestión.

En psicología se utiliza el término "constructo" para nombrar a conceptos que tienen una definición controvertida o difícil de hacer. De esta forma, cuando el alcance de un concepto no está claro, es más fácil acercarse a él desde indicadores indirectos que nos aporten una forma de aproximación paulatina a la idea central.

Con este objetivo en mente, Amato, Buraschi & Peretti (2016) abordaron a 127 empresas de la provincia de Córdoba para determinar en qué grado una PYME se acerca a los conceptos propuestos por la RSE. En su investigación plantearon a la RSE y a la Sustentabilidad como constructos independientes. De esta forma pudieron aislar y relacionar las siguientes variables, así:

- Constructo RSE: relacionado con distinción de la competencia, certificación de reportes, satisfacción y motivación de los empleados, satisfacción de las expectativas de clientes, entre otros.
- Constructo Sustentabilidad: relacionado con la contabilización de impactos sociales y ambientales, contar con indicadores sobre los

recursos escasos, minimizar el impacto ecológico, procurar el bienestar de la comunidad, reducir las desigualdades sociales, entre otros.

El resultado de la investigación fue claro: casi la totalidad de las empresas encuestadas se identificaba plenamente con los indicadores asociados al constructo de Sustentabilidad y casi ninguna al constructo de RSE (Amato, Buraschi & Pereti, 2015).

En la misma línea actuaron De la Torre, Portales, Camacho Ruelas & Arandía Pérez (2010) cuando lograron desarrollar un instrumento de medición del grado de RSE que poseen las empresas, permitiendo que, mediante su análisis, se logre identificar las variables a mejorar.

Antecedentes

Está claro que el análisis de la contabilidad nos dará una visión enfocada en el estado económico-financiero de la empresa, centrándose así en solo una de las dimensiones enunciadas por la RSE.

La construcción del Balance Social, regulado por la RT36, aporta una visión de conjunto más completa, incorporando las tres dimensiones propuestas por la RSE, esto es: económica, social y ambiental.

"Desde la RS se propone introducir grados crecientes de eficiencia y de integridad moral en los seres humanos que dirigen y controlan las organizaciones sin desconocer que este trabajo no es suficiente por estar articulado a las responsabilidades de otros responsables del campo tecno económico y social implicados por velar por los temas sociales" (Piscoya, 2019).

Parece indudable entonces, que hace falta un liderazgo claro en la toma de decisión para obtener un éxito completo de integración entre la empresa y las partes interesadas, señalando las bondades de estar involucrados en la dirección que indica la RSE,

Por otra parte no podemos negar que, tal como mencionaron Salas, García y Azurero Rodríguez, en su artículo sobre el efecto de las RSE en las PYMES publicado en *EG-Journal of Management and Economics for Iberoamerica* de marzo de 2020 "Pretender que se aplique inmediatamente RSE en una empresa no es un asunto fácil. La razón se encuentra en que la RSE se debe mirar como un proceso integrado que debe cumplir una serie de fases que lleve a considerarse como parte de la planeación estratégica y que por ende debe ser a largo plazo" (Salas, García, y Rodríguez, 2020).

Se podría inferir de estas afirmaciones que hacen parecer lejana a las funciones del contador público el liderar el cambio necesario dentro de la empresa, sin

embargo se puede argumentar que la labor del profesional de la contabilidad durante la confección del Balance Social y la inclusión de los indicadores sociales y ambientales correspondientes, son la base para que se puedan tomar decisiones estratégicas que los líderes oportunos sabrán hacer propias.

Problema de investigación

Una vez desarrollados los elementos teóricos conceptuales y los antecedentes relevantes, se ve que hay una dicotomía en la aproximación al tema RSE al encontrarse una clara línea divisoria establecida entre grandes empresas y el mundo PYME, por ejemplo, la obligatoriedad que tienen unas para la presentación del Balance Social y la inexistencia de esta obligación para las otras.

Este tipo de diferencias materializan percepciones erróneas del espíritu que representa la RSE y como señala Palavecino (2016) sobre las PYMEs "No suelen acceder a información y a herramientas de gestión que sí están presentes en las grandes empresas. En realidad, muchas veces esta falta de información en las pymes argentinas ocasiona la existencia de un prejuicio sobre el tema, desconociéndose el significado del vocablo sustentabilidad y presumiendo que es una práctica solo para grandes empresas, costosa y que complica la gestión según los entrevistados especialistas en el tema. Ellos manifiestan que las pymes creen que se requiere de cuantiosos presupuestos o que es un mero tema de voluntarismo, no haciendo foco en aquellos asuntos materiales para su empresa."

Sin embargo, el marco teórico en el que se basa la GRI evidencia un espíritu más democrático para la RSE y su vocación de expandirse como una guía en todo el espectro empresarial, sin discriminar empresas de ninguna manera y mucho menos, por supuesto, por tipo o volumen de empleados.

Esta investigación apunta a detectar qué herramientas de diagnóstico empresarial permiten a los miembros de la dirección establecer estrategias basadas en las tres dimensiones propuestas por la GRI.

El objetivo final es que el mundo PYME obtenga un instrumento que lo acerque de forma transparente a la RSE, soslayando, como se señaló anteriormente, la percepción errónea de que es un concepto desarrollado por y para grandes empresas.

Desde esta perspectiva se hace evidente la importancia de poder contar con una visión de todos los procesos de una empresa y sus resultados, desde el marco normado por la RT36, donde la información se presente de una forma visual, ágil y fácil de interpretar, facilitando la toma de decisiones que necesita el equipo de dirección.

Así, se concluye que es obvia la utilidad de la creación de un tablero de control semaforizado, que incorpore los indicadores necesarios que pongan a los líderes de las corporaciones en el camino de las decisiones adecuadas y alineadas con el espíritu de la GRI y la RT36.

Objetivo General

- Diseñar un tablero de control de gestión basado en los indicadores de RSE para una PYME.

Objetivos específicos

- Analizar los lineamientos a seguir para las empresas que deciden adscribirse a la norma RSE, dentro del marco de la RT 36
- Seleccionar indicadores susceptibles de ser aplicados en PYMES de Mar del Plata.
- Diseñar un tablero de gestión incorporando indicadores RSE.

Métodos

Diseño

La presente investigación se planteó como un estudio que aplica el herramental teórico de generación de información de la RSE, que volcó el fruto del análisis de los datos en la propuesta de un tablero de gestión con los indicadores apropiados para visibilizar la información adquirida bajo el prisma de los estándares expuestos anteriormente.

Se realizó una investigación no experimental, es decir, solo se tomaron los datos tal cual fueron observados sin manipulación de los mismos, y de forma transversal, o sea, la observación y registros de datos no prevalecieron en distintos períodos de tiempo, sino que hacen referencia a un momento único.

En otras palabras, la investigación es de alcance descriptivo y con enfoque de análisis mixto, esto es, se midió el fenómeno para poder caracterizar y describir el objeto de estudio, resaltando sus rasgos más significativos y los datos más relevantes. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Es importante mencionar que el alcance de esta investigación se encuentra limitada a la identificación, utilización y reporte de indicadores, no así al cálculo de los mismos.

Participantes

De una población compuesta por las PYMES pertenecientes al Partido de General Pueyrredón, en la Provincia de Buenos Aires que hace en Mar del Plata su ciudad de cabecera, se seleccionó como muestra a:

- “Empresa 1”, del rubro “Pesquera”, con 58 empleados.
- “Empresa 2”, del rubro “Textil”, con 28 empleados.
- Un grupo de seis empresas de diversos sectores de entre 5 y 20 empleados.

Atentos a la situación que se atravesó por la pandemia de Coronavirus, la selección de las empresas presentó diversos problemas a la hora de materializar las entrevistas.

De todas formas, se eligieron empresas con los datos sistematizados, que pudieron ofrecer la información necesaria de una manera consistente.

Dadas estas limitaciones, el tipo de muestreo elegido fue no probabilístico por conveniencia y voluntario, esto es, solo se entrevistó a personas identificadas previamente

que aceptaron brindar la información requerida. Cabe destacar que se solicitó el correspondiente consentimiento informado por escrito.

Instrumentos

En el presente manuscrito científico se utilizó información bibliográfica con la intención de dar soporte al marco teórico de la RT36 y las normas en las que se apoya.

Cuando fue posible, se realizó una revisión de información de registros y documentos para la extracción de datos que fueran plausibles de enmarcarse en los indicadores señalados por la RT36.

También se estructuraron dos modelos de preguntas:

- Uno basado en preguntas abiertas, para dar lugar a una conversación formal, pero no estructura donde se aborden los temas en profundidad.
- Otro basado en cuestionarios que se enviaron vía web con preguntas que se respondían mediante opciones de selección múltiple.

Esta toma de datos complementó a la información numérica obtenida, lo que nos permitió un análisis más completo en orden a la elaboración del tablero de gestión buscado.

Cabe destacar que las reuniones, tanto cara a cara como las telefónicas, se realizaron con la mente abierta y la disposición de aceptar nuevos interrogantes que surgieran durante las mismas. El objetivo era comprender en profundidad el funcionamiento de las empresas para mejorar la eficiencia de los indicadores seleccionados.

Análisis de datos

El estudio bibliográfico que permitió confeccionar los marcos teóricos y antecedentes sentó las bases de la comprensión del estado actual de la RSE.

El estudio de las GRI y la normativa RT36 permitió determinar el alcance de los distintos indicadores a utilizar.

Las entrevistas permitieron llevar a cabo un análisis preliminar de las empresas seleccionadas e identificar el contexto en el cual se inscriben.

Por otra parte, los datos numéricos extraídos de diversa documentación aportada y la información puntual, hicieron posible la elaboración de índices relevantes, tendientes a clasificar de forma cuantitativa y jerárquica a ciertos indicadores.

Con el amalgamado de la información descriptiva y los indicadores seleccionados, se plantearon los fundamentos de la creación del tablero de gestión propuesto y las bandas de semaforización de cada dimensión de las GRI.

Resultados

Las entrevistas se realizaron de forma amena y abierta, invitando a las entrevistadas a que hablaran libremente.

Posterior a las preguntas propiamente dichas, la división temática del cuestionario, funcionó como un disparador para realizar un breve intercambio coloquial sobre cada tema en particular, permitiendo repreguntar y tener una visión de conjunto más completa.

En el primer grupo se abordó el tema de la RSE propiamente dicha.

- 1 ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?
- 2 ¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?
- 3 ¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?

En el marco de estas preguntas se pudo determinar que una mayoría de las empresas de la muestra se auto reconoce como “implicada o muy implicada” en el espíritu que promueve la RSE.

Cabe aclarar que se constató que hay un conocimiento generalizado sobre los beneficios de ser socialmente responsable y, al mismo tiempo, la necesidad de mostrarse a la sociedad cumpliendo tal rol.

También parece importante destacar que, el interés por adoptar la norma, es directamente proporcional al número de empleados.

Aunque desde el punto de vista del conocimiento formal de la RSE, solo un cuarto de la muestra manifestó conocerla junto a lo que sus prácticas implican, frente a un 37,50% que desconocía completamente a qué hace referencia el término RSE.

Por ejemplo, hubo que aclarar en reiteradas ocasiones el alcance y las implicaciones del Balance Social.

También se hizo evidente durante las entrevistas mantenidas, que a las PYMEs les cuesta apreciar los beneficios de operar bajo la normativa de la RT36, mencionando directa o indirectamente que solo ven los costos que ocasiona.

En el segundo grupo se tocó el tema del medio ambiente.

- 4 ¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental?
- 4a ¿Planea hacerlo próximamente?
- 5 ¿Tienen programas de difusión de impacto medioambiental?
- 6 ¿La empresa posee programas de reciclado de residuos?
- 7 ¿Posee programa de ahorro energético?

Fue manifiesto el interés de las entrevistadas sobre los temas medioambientales o el reciclado de residuos, que se evidenció en las respuestas, siendo estos ítems, junto al del ahorro energético, donde está concentrado el mayor avance en la implementación de estrategias en las empresas de la muestra.

Estas se declaran como conocedoras de que el público consumidor ha levantado una bandera en defensa y cuidado del medio ambiente, y demuestran interés por mostrar lo que hacen al respecto.

Tampoco desconocen los beneficios de mantener programas de ahorro energético, pero se muestran preocupadas por la inversión necesaria para hacerlo consistentemente y a lo largo del tiempo.

Repreguntados sobre a qué tipo de inversión se referían, manifestaron ser conscientes de que “el ahorro energético” no hace referencia solo a “cambiar lamparitas normales por leds” sino que sabían de las ventajas de usar eficientemente la energía, apuntando a ventanas de doble aislación o instalación de ventiluces o claraboyas en las oficinas, para mejorar la aireación y optimizar el aprovechamiento de la luz natural.

En el tercer grupo se abordó el tema enmarcado en la cuestión del personal.

8 ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?

9 ¿Existen iniciativas para conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa?

10 ¿La empresa posee trabajadores tercerizados?

11 ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?

12 ¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos?

12a ¿Planes de capacitación?

12b ¿Mejora del ambiente laboral?

En esta temática fue donde se encontró el desarrollo de menor profundidad en la muestra. Es destacable la falta de políticas activas antidiscriminación o planes de capacitación y promoción articulados.

Esta falencia contrastó notoriamente con el máximo compromiso que manifiestan con respecto al cumplimiento de las normativas que emanan de los convenios con sindicatos y/o asociaciones de empleados.

No se encontraron planes de capacitación estructurados y proyectados hacia el futuro.

En este aspecto solo se constató la existencia de diversos cursos de variados temas, aunque sin una articulación u objetivo programado entre ellos.

Todas manifestaron la respuesta políticamente correcta de estar en contra de la discriminación, pero no pudieron describir qué programa de feedback implementaban para verificar que la política antidiscriminación se lleva a cabo.

Fue común encontrar la afirmación genérica de que la gerencia lleva una política de puertas abiertas, donde cualquier persona que se sienta discriminada puede denunciarlo fácilmente.

El cuarto grupo se enfocó en el tema de las relaciones comerciales.

13¿Cuentan con una políticas claras de atención al cliente, fidelización?

Durante las entrevistas fue posible corroborar la baja atención que se está aplicando en la muestra a estos temas.

En la charla posterior a la pregunta se evidenció que las estrategias no van más allá de gestionar una política de precios atractiva para sus clientes.

La mayoría manifestó que la “oferta de precios”, importantes descuentos por el pronto pago o procurar un trato personalizado, eran los sinónimos que manejaban para el concepto de fidelización.

Excepto la entrevistada del sector primario, que declaró tener un departamento de atención al cliente realizando llamadas periódicas para obtener feedback y sugerencias por el trato recibido, el resto de las empresas no especificó ninguna otra estrategia al respecto.

El quinto grupo abordó la dimensión social de las empresas.

14Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?

15 ¿Realiza acciones sociales, voluntariado, etc.?

En este aspecto se puede señalar que, en general, existen una gran cantidad de iniciativas en lo que respecta a acciones sociales como donaciones o participación en grupos de voluntarios.

Casi todas manifestaron conocer el funcionamiento de organizaciones del tipo “El banco de alimentos” (Organización sin fines de lucro que recibe donaciones de alimentos y productos de parte de empresas, productores y supermercados para distribuir entre organizaciones sociales)y “Cooperativa Caminantes“ (Grupos multidisciplinario que pretende mantener modos de vida coincidentes con el principio de la permacultura y las actividades que aportan bienestar y calidad de vida a la sociedad)y colaboran con ellas cuando les era posible.

En todos los casos se manifestó la falta de estrategias robustas y coherentes de comunicación para mantener a la comunidad informada sobre las acciones sociales llevadas a cabo.

Es importante destacar que, solo en el caso de la empresa del sector primario que incluía la muestra, había un marcado compromiso a operar bajo la RSE, pudiéndose señalar acciones concretas estratégicas para profundizar en la labor (gestión del medio ambiente, planes de capacitación, convenio con universidades locales, por ejemplo)

En la tabla 1 puede observarse las empresas seleccionadas.

Tabla 1: *Características de las empresas de la muestra seleccionada.*

Empresa	Empleados	Rubro	Sector/Descripción
1	58	Pesquera	Sector primario, pesca y producción de productos asociados para el consumo humano.
2	28	Textil	Sector secundario. Manufactura de productos textiles terminados para distribución.
3	15	Transporte	Sector terciario. Remisería independiente
4	9	Servicios	Sector terciario. Comercialización de golosinas y bebidas. Cadena de kioscos.
5	8	Comercio	Sector terciario. Franquiciado electrodomésticos.
6	9	Textil	Sector terciario. Emprendedor. Venta de ropa.
7	6	Alimenticio	Sector terciario. Mini mercado.
8	5	Comercio	Sector terciario. Manteniendo de equipos.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que en las preguntas realizadas a las empresas se indagó sobre conceptos tales como

- “Interés por determinado ítem”,
- “Implementación de una determinada iniciativa”, o
- “acordar o no con una afirmación”.

La valoración a las contestaciones fue codificada según las siguientes claves:

• < (signo de menor que): cuando la respuesta pudo ser compatible con “Poco interesado”, “Poco implementado” o “Poco de acuerdo”.

• = (signo de igual): cuando la respuesta pudo ser interpretada como “Interés normal”, “Implementado de forma estándar”, “Acuerdo medio”

- > (signo de mayor que): cuando la respuesta pudo ser compatible con “Muy interesado”, “Implementación avanzada”, “Muy de acuerdo”

Tabla 2: Resultado de las entrevistas.

	Preguntas	% por Clave		
		<	=	>
1	¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?	37,5	37,5	25,0
2	¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?	87,5	0,0	12,5
3	¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?	0,0	0,0	100,0
4	¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental?	37,5	50,0	12,5
4a	¿Planea hacerlo próximamente?	37,5	25,0	37,5
5	¿Tiene programas de difusión de impacto medioambiental?	37,5	25,0	37,5
6	¿La empresa posee programas de reciclado de residuos?	12,5	12,5	75,0
7	¿Posee programa de ahorro energético?	25,0	12,5	62,5
8	Con respecto al personal ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?	0,0	0,0	100,0
9	¿Existen iniciativas para conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa?	25,0	50,0	25,0
10	¿La empresa posee trabajadores tercerizados?	50,0	12,5	37,5
11	Sin limitar la profundidad de los temas ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?	87,5	12,5	0,0
12	¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos?	50,0	0,0	50,0
12a	¿Planes de capacitación?	62,5	12,5	25,0
12b	¿Mejora del ambiente laboral?	62,5	25,0	12,5
13	Con respecto a la función comercial ¿Cuentan con una políticas claras de atención al cliente, fidelización?	50,0	12,5	37,5
14	Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?	50,0	12,5	37,5
15	Realiza acciones sociales, voluntariado, etc.	25,0	0,0	75,0

Fuente: Elaboración Propia en base a las preguntas realizadas.

Discusión

Es sabido que la existencia de un tablero de control como herramienta de decisión facilita el consenso y el compromiso del equipo de dirección, enfocando con mayor precisión la ejecución de estrategias que mejoran el rendimiento del desempeño en distintas áreas empresariales, tanto en procesos como en personas.

Esta sentencia fue la que lideró la decisión de seleccionar unos indicadores de gestión que estuvieran enmarcados dentro de los conceptos de la RSE y sobre los que se pudiera aplicar una semaforización, para incorporarlos a un tablero de gestión que se establece como el objetivo general de este manuscrito científico.

Luego del análisis de los elementos teóricos conceptuales y de los antecedentes relevantes, esta investigación permite señalar una serie de lineamientos específicos a modo de una guía a seguir para las empresas que deciden incorporar en su funcionamiento las normas enunciadas por la GRI y enmarcadas en la RT36.

Es importante destacar que dada la multitud de afrontamientos posibles a la problemática que convoca a este manuscrito científico, los indicadores seleccionados se eligieron desde la perspectiva de la muestra elegida, esto es, PYMES de la ciudad de Mar del Plata.

Interpretación de los resultados

La primera conclusión destacada que se puede sacar luego de las entrevistas mantenidas es el ingente trabajo que queda por hacer en esta temática.

También se hizo evidente que las PYMES argentinas en general y las de la muestra en particular, están inmersas en el cambio cultural promovido por el nuevo paradigma social de la concientización de la necesidad de aplicar estrategias de un desarrollo sostenible, que sea soportable en lo ecológico, viable en lo económico y equitativo en lo social.

Todas las empresas entrevistadas parecen conscientes de que no participar del cambio de paradigma les puede acarrear desprestigio social, que no tardará en manifestarse como una merma en la rentabilidad.

Si bien un abrumador 100% de la muestra se manifestó por estar interesada en evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE, no se pudo dejar de percibir una especie de resistencia pasiva a poner manos a la obra en esa dirección, reflejándose en el escaso volumen que se declaró muy entusiasta de planear hacerlo próximamente.

A propósito de esta cantidad limitada de interés demostrado, esta entrevistadora la valora como por encima del valor real, ya que en gran parte de las entrevistadas se percibió un dejo en el ambiente de que optaron por expresar la respuesta que consideraban políticamente correcta, en lugar de manifestar su verdadera inclinación.

Por otra parte, si bien solo un cuarto de las entrevistadas declara conocer y tener claro lo que es la RSE, una vez que se abre la pregunta a manifestaciones coloquiales, se vislumbra que lo que en verdad está sucediendo es que, pese a expresar que conocen el concepto de la RSE, no consiguen formalizar una definición o no pueden precisar qué elementos la componen.

Se entiende que hay una significativa escasez de regulación y, en consecuencia, nula difusión de una normativa nacional al respecto, que señale a las PYMEs como destinatarias de la misma.

En definitiva, se constató en las charlas informales y repreguntas, que prevalece la idea de que la RSE es un concepto elaborado por y para las grandes empresas.

De todas formas, el tema ecológico resultó el de mayor penetración en la conciencia empresarial. Por ejemplo, fue común encontrar diversas políticas y variados grados de implementación de estrategias respecto al reciclado de residuos y al ahorro energético.

Parece que las noticias en medios de comunicación y redes sociales, así como políticas públicas en el camino de la divulgación, cumplen el cometido de que todo el entramado social, incluidas las empresas, sean más conscientes de las ventajas y necesidad de estas estrategias medioambientales.

De todas maneras, todas manifestaron estar seguras de poder hacer más tareas tendentes a mejorar la eficacia energética.

En particular, los incrementos de tarifas del servicio de gas y la energía eléctrica de los últimos años, golpeó a la rentabilidad de PYMEs de una manera brutal. Esto motivó que se investigara por la posibilidad de acondicionar a las oficinas de forma tal de minimizar dichos gastos.

En esta particular la mayoría de las empresas ya había procedido a cambiar la iluminación por la tecnología LED y más de una había ampliado ventanas para favorecer la entrada de luz natural, al mismo tiempo que había adquirido ventanas de doble vidrio como aislante térmico y acústico.

Quienes acometieron las obras se financiaron con fondos propios o préstamos bancarios estándar sin haber investigado la existencia de ayudas orientadas a obras que minimicen el impacto medio ambiental.

Nuevamente, fue generalizada la idea de que el estado pone infinidad de trabas para acceder a dichas ayudas si las hubiera y todas evaluaron que hacerlo por cuenta propia ahorra tiempo y, en definitiva, era más rentable que la investigación y los supuestos trámites para acceder a las ayudas.

Paradójicamente, pese a haber realizado la inversión no se consideraban seguras de que fuera algo importante a comunicar a la sociedad. Todas evaluaban que su accionar solo sería medido en función de la mejora del espacio laboral y la disminución de sus gastos en esos servicios esenciales.

Ninguna fue consciente de que las obras acometidas eran mucho más que mejoras internas y que podían mostrarlo a la población como tareas que les permitían reducir su el impacto ambiental.

De esta manera, aun constatando que las empresas aplican mejoras medioambientales, no están muy seguras de implementar sus propios programas de difusión sobre la huella que ocasionan.

De alguna manera, sospechan que difundir sus números respecto al impacto medio ambiental que producen, permitirá que la sociedad los señale acusadoramente y los sumergirá en una espiral de interpelaciones sobre los porqué de tales valores, debiendo invertir recursos que no tienen para esgrimir las explicaciones y justificaciones apropiadas.

Lo que se infiere en esta investigación es que esperan señales claras del gobierno nacional y local que los aliente en este sentido y les facilite, no solo la forma de acceder a facilidades en la realización de obras en ese sentido, sino también las herramientas de difusión que les permita hacer llegar a la sociedad, sus avances en materia de sustentabilidad y los compromisos y planes claros de mejorarlo continuamente.

Es más que destacable la repetida referencia coloquial durante las entrevistas a la falta de incentivos nacionales y locales que los orienten o guíen en el marco del nuevo paradigma.

De alguna manera, se percibió que todas acusan al gobierno nacional o local sin aceptar responsabilidades por su parte. Por ejemplo, dan por sentado que, si existen las ayudas gubernamentales, les serán difíciles de conseguir, lo que les permite argumentar el no accionar en ese sentido.

Si bien es clara la falta de comunicación masiva sobre estos planes de ayuda a la PYMEs (cuando existen), también es cierta la ausencia en las empresas de un departamento dedicado a investigar y procurar aprovecharlas.

En este particular cree la investigadora que los departamentos contables/administrativos deberían aprovechar esto como una oportunidad donde desarrollar su experiencia.

Desde la perspectiva de la capacitación se encontró una falta de estructura y coherencia en los temarios de los cursos existentes.

Con excepción de la empresa del sector primario que presentaba convenio con la universidad local y un programa cuidado para la capacitación continua del personal, el resto de las entrevistadas reconocían la importancia de que el personal acceda a cursos de capacitación, aunque no se vio un plan estratégico al respecto.

Se les proveía al personal del listado de cursos que se brindaban en instituciones de la ciudad (universidad, sindicatos, etc.) y se les anima a tomar alguno.

Si bien se valora como beneficioso para la persona acometer el estudio de cualquier tema, no se hace una especial relevancia en que cierta temática es más importante que otra para el rubro en que se está haciendo. Por ejemplo, a la empresa que operaba en el rubro de remis, se le sugirió que, además de los remanidos cursos de herramientas ofimáticas o los de reanimación cardiopulmonar, podrían estructurar la temática de “manejo defensivo y prevención de accidentes” que se imparten en el municipio local, esto es, temas específicos a la tarea que desarrollan los empleados.

Aquí también se puede señalar que aun reclamando una y otra vez la ausencia expresa de programas gubernamentales para fortalecer iniciativas RSE, las empresas aceptaban, por ejemplo, que de alguna manera sí hay incentivos para organizar programas de capacitación para el personal.

Esto vuelve a ser un síntoma que indica claramente que el concepto de la RSE no es totalmente comprendido por todas las entrevistadas, ya que no asocian el incentivo para organizar programas de capacitación como que sea algo que se encuadra en el espíritu de la RSE.

Mención aparte merece la falta de políticas activas anti discriminación.

Si bien la respuesta al respecto fue que todas tienen las puertas abiertas para las personas que quieran denunciar cuando se sientan discriminadas, se hizo evidente para la entrevistadora que esta afirmación genérica reemplaza a la declaración de que no hay políticas formales antidiscriminación en marcha.

Sin manifestar que se haya encontrado ningún tipo ni indicio de discriminación durante las entrevistas, estaba claro que las empresas no están impulsando ninguna política articulada en ese aspecto. Todas parecen confiar en que podrán resolver los

problemas de ese tipo cuando se manifiesten, sin ser conscientes de que al no implementar políticas al respecto están dificultando que dichos problemas salgan a la luz.

Limitaciones y fortalezas de la investigación

Una de las principales limitaciones que se encontró en la bibliografía consultada fue la generalidad con que se aborda la temática RSE. No se encontraron guías o sugerencias claras y objetivas por parte de la GRI para facilitar la adopción de indicadores relevantes para según a qué rubro o sector comercial pertenece una determinada empresa.

Se hizo evidente que no se podían aplicar los mismos indicadores para empresas pertenecientes al sector primario que para las pertenecientes al sector terciario.

De la misma forma, fue igual de limitada la información sobre los porcentajes de variación para medir cuantitativamente el grado de avance con algunos indicadores determinados, entendiendo que no podía medirse igual cuando se hablaba de una franquicia gastronómica o de una empresa pesquera, por ejemplo.

Lamentablemente, al momento de realizar esta investigación, el país se encontraba sumido en la restricción de movimientos impuesta por la pandemia mundial del COVID-19, lo que evitó que las reuniones pudieran hacerse personalmente, pero, al mismo tiempo, permitió realizar una gran cantidad de reuniones vía la aplicación Zoom que abrió un abanico más rico de horarios y posibilidades.

Es de destacar que se encontró un gran espíritu de colaboración por parte de las entrevistadas y que entienden que el mero análisis de los cuantificadores económicos ya no son lo único que representa a sus empresas, reconociendo el valor intrínseco de la transparencia y de valores representativos de su cultura empresarial.

Finalmente, se hace evidente que la construcción de un tablero de control que abarque un espectro de funcionamiento tan ambicioso limita la utilidad del ejemplo elegido, por lo que se manifestaran mejoras evidentes para el mismo en el apartado de “Propuestas de futuras líneas de investigación”.

Conclusiones y recomendaciones

Tanto los antecedentes estudiados, como las entrevistas realizadas, evidenciaron que es posible la elección de determinados indicadores y, por extensión, que mediante un continuo seguimiento y mejora sobre ellos, irá conduciendo el funcionamiento de las empresas hacia las normas promulgadas por la GRI.

Se determinó que es sumamente beneficioso presentar dichos indicadores en forma de tablero de mando semaforizado para que pueda apreciarse de forma ágil en cuál de ellos se está retrasado o cumpliendo con la previsión realizada.

Dada la percepción generalizada de que la RSE se diseñó por y para las grandes empresas, se consideró conveniente no hacer referencia explícita a la RSE en el tablero de mando diseñado.

De hecho, se pretende de esta manera que las PYMEs vayan monitoreando la mejora de determinados indicadores sin que sientan el agobio de tener que cumplir con una normativa determinada.

La filosofía de este tablero de control es que las empresas consigan esas mejoras en el tiempo y forma que se propongan, acercándose de forma paulatina y a su propio ritmo a las ventajas que les provee gestionar de acuerdo al espíritu promovido por la RSE.

El tablero puede ser adoptado como parte de un proceso de mejora continua que puede ir incorporando nuevos componentes cuantitativos y cualitativos según convenga a cada empresa.

En este aspecto, se vuelve a señalar la falta de información clara, objetiva y segmentada en sectores, de qué indicadores son más beneficios dependiendo del rubro sobre el que funciona una determinada empresa.

En resumen, para la creación del tablero de control que dé solución a los objetivos planteados, se seleccionó a estos 15 indicadores

Tabla 3: *Indicadores de desempeño seleccionados.*

	Indicador	Dimensión
1	Desempeño Económico (valor económico directo generado y distribuido)	Económico
2	Políticas de financiación	Económico
3	Compra a proveedores locales	Económico
4	Inversión en infraestructura	Económico
5	Proporción de directivos de la comunidad local	Económico
6	Tasa de contratación de mujeres y hombres	Social
7	Programas de formación continua	Social
8	Evaluaciones periódicas de desempeño al personal	Social
9	Programas de desarrollo y participación de la comunidad	Social
10	Encuestas para medir la satisfacción al cliente	Social
11	Utilización de Materiales reciclados	Ambiental
12	Consumo de Energía Eléctrica y de agua	Ambiental

	Indicador	Dimensión
13	Nuevos proveedores evaluados según criterios ambientales	Ambiental
14	Generación de residuos	Ambiental
15	Productos reutilizados y materiales de envasado.	Ambiental

Fuente:Elaboración propia en base a la GRI.

Aunque se ha determinado de forma genérica una frecuencia de valoración anual e indicando metas semaforizadas a modo de ejemplo, este tema será abordado nuevamente en el apartado titulado “Propuestas de futuras líneas de investigación”, entendiéndose que las frecuencias de valoración y comparación y las metas deben desprenderse de un estudio específico.

Tabla 4: Tablero de control de gestión con indicadores basados en la GRI

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Semáforo		
			Verde	Amarillo	Rojo
Valor Económico Agregado	Utilidad Operacional Después de Impuestos (UODI) –(costo del capital x capital)	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Ayudas económicas por entes del gobierno	Sumatoria de: desgravaciones y créditos fiscales; subvenciones; ayudas a la inversión, becas de I+D premios con dotación económica; exención de regalías; ayuda financiera de los organismos de crédito a la exportación; incentivos financieros;	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Inversión en infraestructuras y o tipos de servicio	Sumatoria de los gastos incurridos en infraestructura.	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Proporción de Directivos provenientes de la comunidad local	$\frac{\text{directivos de la comunidad local}}{\text{total de directivos}}$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Compra a proveedores locales	$\frac{\text{Total de compras a proveedores locales}}{\text{Total de compras a proveedores}}$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Materiales reciclados	Total de insumos	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Semáforo		
			Verde	Amarillo	Rojo
utilizados	$\frac{\text{reciclados utilizados}}{\text{Total de insumos utilizados}}$				
Reducir el consumo energético	$\left[\frac{\text{Consumo período actual} - \text{consumo período anterior}}{\text{consumo período anterior}} \right] \times 100$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Nuevos proveedores seleccionados y evaluados de acuerdo con los criterios Ambientales	$\frac{\text{Total de proveedores seleccionados con los criterios ambientales}}{\text{Total de proveedores.}}$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Residuos generados y eliminación	$\left[\frac{\text{Cantidad de residuos generados período actual} - \text{Cantidad de residuos generados período anterior}}{\text{Cantidad de residuos generados período anterior}} \right] \times 100$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Productos y materiales de envasado reutilizables	$\frac{\text{productos y materiales de envasado reutilizables}}{\text{productos vendidos durante el periodo}}$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Tasa de remuneración de personal mujeres frente a hombres	$\frac{\text{Salario de categoría inicial} \times \text{sexo}}{\text{Salario Mínimo local}}$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Media de horas de formación por empleado	$\left[\frac{\text{Media de horas período actual} - \text{Media de horas período anterior}}{\text{Medias de horas anterior}} \right] \times 100$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
% de empleados que reciben evaluaciones periódicas de desempeño.	$\left[\frac{\text{empleados que recibieron evaluaciones el período actual} - \text{empleados que recibieron evaluaciones el período anterior}}{\text{empleados que recibieron evaluaciones el período anterior}} \right] \times 100$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Programas de desarrollo y participación de la comunidad	$\left[\frac{\text{Programas del período actual} - \text{Programas del período anterior}}{\text{Programas del período anterior}} \right] \times 100$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$
Encuestas para medir la satisfacción del cliente	$\left[\frac{\text{Clientes satisfechos del período actual} - \text{clientes satisfechos del período anterior}}{\text{clientes satisfechos del período anterior}} \right]$	Anual	$\geq 25\%$	$25\% > x > 10\%$	$\leq 10\%$

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Semáforo		
			Verde	Amarillo	Rojo
	Cientes satisfechos del período anterior] x 100				

Fuente:Elaboración propia en base a la GRI.

Propuestas de futuras líneas de investigación

Se manifestó durante el desarrollo de esta investigación la necesidad de explorar la implementación del tablero de control en distintos niveles de profundidad de acuerdo con la actividad y los recursos de cada empresa.

Se hizo evidente que debido a que más de una está funcionando en "modo supervivencia", se hace difícil la recomendación de determinadas estrategias para realizar mejoras que no tengan que ver con la rentabilidad y liquidez inmediatas..

Sería adecuado estudiar previamente a la implementación del tablero de control, quienes son los grupos de interés más representativos de su sector y entorno, y qué necesidades tienen.

De esta forma, podrían reenfocarse los indicadores seleccionados, así como qué tipo de periodicidad de evaluación y comparación es la más adecuada a cada uno. Es evidente que la "periodicidad anual", como la sugerida a modo de ejemplo, no es suficientemente efectiva para todos los indicadores por igual.

De la misma forma, se entiende que los porcentajes que determinan los colores de la semaforización, también deberían afinarse en función del sector de actividad, el entorno y recursos con los que cuenta la empresa.

Referencias

Amato, C. N., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (2016). *Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo*. Contaduría y administración, 61(1), 84-105.

Bello Knoll, S. I., & González, R. O. (2013). *El balance social, la RT 36 y ley de sociedades comerciales*. Recuperado de [http:// www.repositorio.uade.edu.ar](http://www.repositorio.uade.edu.ar)

ComunicaRSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. *En el camino hacia la sustentabilidad*. Recuperado de [https:// www.comunicarseweb.com.ar /sites /default / files/ 1351615120 _diez_anios_rse_en _argentina .pdf](https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argentina.pdf)

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible CEADS. Obtenido de <http://www.ceads.org.ar/sobre-ceads/>

De Lara Bueno, M. I. (2011). *El papel de la contabilidad ante la responsabilidad social corporativa*. Universidad Rey Juan Carlos Madrid Recuperado de: http://www.ujaen.es/huesped/xiiconfe/Comunicaciones/Maria_Isabel_de_Lara_Bueno.pdf

Europa-América, C. D. I. L. (2013). *Propuesta de modelo de Balance Social y ambiental para PYMES*. Recuperado de <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2011). *Resolución Técnica N° 36. Normas contables profesionales: balance social*. Recuperado de [http:// www.cpcelapampa.org.ar/media/Resoluciones/RT36.pdf](http://www.cpcelapampa.org.ar/media/Resoluciones/RT36.pdf)

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2016). *Resolución Técnica N° 44: Normas Contables Profesionales: Modificación de la Resolución Técnica N° 36 Balance Social*. Recuperado de [https:// www.facpce.org.ar/pdf/RT44.pdf](https://www.facpce.org.ar/pdf/RT44.pdf)

Fernández, R., Larrinaga González, C., Luque Vilchez, M., & Mesa Pérez, E. (2017). *Contabilidad y sostenibilidad*. Recuperado de: https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/4686/Manual_contabilidad_y_sostenibilidad.pdf?sequence=1

Freeman, R. E. (2015). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge universitypress. obtenido de [http:// repobib.ubiobio.cl/jspui/handle /123456789/3301](http://repopib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/3301)

Flynn, S. (2003). *Un resumen de Responsabilidad Social Empresarial: definiciones, actores claves y fundamentos para su gestión*. Recuperado de [http:// www.valos.org.ar/uploads/documentos/resumen-de-rse.pdf](http://www.valos.org.ar/uploads/documentos/resumen-de-rse.pdf)

FortaleceRSE. Obtenido de <http://fortalecersemdp.org/>

Global Reporting Initiative.(s.f.).AboutGRI.Recuperado (2019, Agosto 10) de [https:// www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx)

García De la Torre, C., Portales, L., Camacho Ruelas, G., & Arandia Pérez, O. (2010). *Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PYMES*. Administración y Organizaciones[serial online], 12(24), 91-103.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill Education.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE. Obtenido de <http://www.iarse.org>

Larrarte, R. H., & Burgos, R. I. O. (2015). *Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable*. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 8(23), 16-27.

Madueno, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2015). *Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

Pacto Global argentina: Obtenido de <https://pactoglobal.org.ar/>

Palavecino, M. F. (2016). Responsabilidad social empresarial en la cadena de valor.

Piscoya, D. R. F. (2019). Responsabilidad Social en el Perú: Problemas y alternativas. Ssias, 12(1).

Quiñonez Cedeño, G. E. (2019). *La ética empresarial y su influencia en la responsabilidad social en el personal administrativo de la empresa Ales S.A.* (doctoral dissertation). Universidad Laica recuperado de <http://repositorio.ulead.edu.ec>.

Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: el caso de las pymes. Estudios Gerenciales, 80-90.

Vera, M., Andrés, R., Candia, M., & del Carmen, E. (2019). *Responsabilidad social empresarial de la empresa Arauco: estudio aplicado en la planta Nueva Aldea*.

World Commission on Environment. (1987). *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común: El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Anexos

Anexo 1 : Documento de consentimiento informado.

El propósito de esta ficha de consentimiento es dejar constancia de mi aceptación en la participación de la investigación conducida por Verónica Andrea Rial, de la Universidad Siglo 21.

He sido informado de:

- Que la meta de este estudio es saber qué conocen las empresas de La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) incorporando los datos a una estadística para un trabajo de final de grado.
- Que la investigación tiene forma de una entrevista.
- Que puedo solicitar una copia de los resultados de dicho estudio.

También se me ha garantizado que la información que se brinde en las entrevistas será tratada de forma confidencial y anónima y que no será utilizada para ningún otro propósito fuera del ámbito de este estudio.

Acepto participar voluntariamente de dicha investigación y en este acto se me hace entrega de una copia de esta ficha de consentimiento informado.

Nombre del participante - Firma del participante - Fecha

Anexo II: Preguntas a empresas seleccionadas.

1. ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?
2. ¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?
3. Dado que su empresa no está alcanzada por la obligatoriedad de la RT36. ¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?
Independientemente de la RT36, las empresas realizan tareas que involucran los conceptos que promulga la RSE.
4. ¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental? ¿Planea hacerlo próximamente?
5. Cree en la importancia de tomar iniciativas sobre el tema medioambiental y difundirlas entre empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.
6. En una breve enumeración pero sin limitarnos a estos ítems ¿La empresa posee programas de reciclado de residuos? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?
7. ¿Posee programa de ahorro energético? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?
8. Con respecto al personal ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?
9. ¿Existen programas para incentivar y/o conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa? ¿Planea tenerlos? ¿Le parece útil?
10. ¿La empresa posee trabajadores tercerizados? ¿En qué porcentaje aproximadamente?
11. Sin limitar la profundidad de los temas ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?
12. ¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos? ¿Planes de capacitación? ¿Mejora del ambiente laboral?
13. Con respecto a la función comercial ¿Cuentan con una política de comunicación? Por ejemplo, atención al cliente, fidelización, bonos por grandes cuentas, etc.
14. Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?
15. Realizan acciones sociales. voluntariado, etc.

Anexo III: Entrevistas relevantes y Consentimientos informados.**Empresa 1: Sector primario. Empresa pesquera****Consentimiento informado**

El propósito de esta ficha de consentimiento es dejar constancia de mi aceptación en la participación de la investigación conducida por Verónica Andrea Rial, de la Universidad Siglo 21.

He sido informado de:

- Que la meta de este estudio es saber qué conocen las empresas de La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) incorporando los datos a una estadística para un trabajo de final de grado.
- Que la investigación tiene forma de una entrevista.
- Que puedo solicitar una copia de los resultados de dicho estudio.

También se me ha garantizado que la información que se brinde en las entrevistas será tratada de forma confidencial y anónima y que no será utilizada para ningún otro propósito fuera del ámbito de este estudio.

Acepto participar voluntariamente de dicha investigación y en este acto se me hace entrega de una copia de esta ficha de consentimiento informado.



Martin Bautista Pioletti 12 de Octubre de 2020

1. ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?

Si.

2. ¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?

Si. Intentamos de a poco ir introduciendo cada vez más la Responsabilidad social Empresaria.

3. Dado que su empresa no está alcanzada por la obligatoriedad de la RT36. ¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?

4. ¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental? ¿Planea hacerlo próximamente?

Estamos llevando hace varios años iniciativas sobre eficiencia energética, reciclado y otras ideas sobre la disminución de consumo de recursos naturales y con esto tratamos de minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente.

5. Cree en la importancia de tomar iniciativas sobre el tema medioambiental y difundirlas entre empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Si, por supuesto, pero difundirlas no siempre es fácil.

6. En una breve enumeración pero sin limitarnos a estos ítems ¿La empresa posee programas de reciclado de residuos? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

Hace años que tenemos reciclado de residuos, estamos en contacto con varias organizaciones que se encargan de esas tareas, este año con la pandemia se sumó la campaña de "eco ladrillo", de la Cooperativa Caminantes.

7. ¿Posee programa de ahorro energético? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

Si, tenemos un proyecto " para pesca sostenible" que pretende realizar actuaciones con la finalidad de conseguir eficiencia y mejora en el uso de la energía, tanto en tierra, como en el mar, a través de mejoras en las diferentes embarcaciones que componen la flota local.

8. Con respecto al personal ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?

Si, todos los empleados pertenecen a sindicatos.

9. ¿Existen programas para incentivar y/o conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa? ¿Planea tenerlos? ¿Le parece útil?

Totalmente, para nosotros el factor humano es clave, hacemos evaluaciones de rendimiento periódicas, procuramos que el trabajo en equipo se motivador y tratamos de que los salarios sean lo más atractivos posible, de todas maneras, el equipo de recursos humanos está siempre atento a que el empleado se sienta conforme.

10. ¿La empresa posee trabajadores tercerizados? ¿En qué porcentaje aproximadamente?

Si, en la temporada alta.

11. Sin limitar la profundidad de los temas ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?

La diversidad siempre es positiva, aunque dada la actividad que tenemos no suelen haber mujeres embarcadas, si bien en la administración hay mayoría de personal femenino.

12. ¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos? ¿Planes de capacitación? ¿Mejora del ambiente laboral?

Tenemos diferentes tipos de premios, por productividad en el personal embarcado y por ventas en personal de comercialización, por ejemplo.

13. Con respecto a la función comercial ¿Cuentan con una política de comunicación? Por ejemplo, atención al cliente, fidelización, bonos por grandes cuentas, etc.

Tenemos el equipo de comercialización que se encarga de ello.

14. Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?

Siempre nos interesó que la comunidad comprenda y esté informada de nuestras iniciativas. Y trabajamos al respecto.

15. Realizan acciones sociales. voluntariado, etc.?

Formalmente no desarrollamos programas propios, sino que apoyamos a proyectos diseñados por universidades y organizaciones de la sociedad civil. Participamos de diferentes programas de microemprendimientos, programas de inclusión laboral, programas deportivos, hacemos donaciones a diferentes comedores, etc.

Empresa 7:Sector terciario. Minimercado.**Consentimiento informado**


El propósito de esta ficha de consentimiento es dejar constancia de mi aceptación en la participación de la investigación conducida por Verónica Andrea Rial, de la Universidad Siglo 21.

He sido informado de:

- Que la meta de este estudio es saber qué conocen las empresas de La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) incorporando los datos a una estadística para un trabajo de final de grado.
- Que la investigación tiene forma de una entrevista.
- Que puedo solicitar una copia de los resultados de dicho estudio.

También se me ha garantizado que la información que se brinde en las entrevista será tratada de forma confidencial y anónima y que no será utilizada para ningún otro propósito fuera del ámbito de este estudio.

Acepto participar voluntariamente de dicha investigación y en este acto se me hace entrega de una copia de esta ficha de consentimiento informado.



Nombre y apellido y fecha

1. ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?

No, escuché hablar. Me suena.

2. ¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?

No.

3. Dado que su empresa no está alcanzada por la obligatoriedad de la RT36. ¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?

Si, pero no en este momento, con un año difícil como este, hoy lo único que nos preocupa es mantener lo que tenemos y no hay tiempo para conocer cosas nuevas.

4. ¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental? ¿Planea hacerlo próximamente?

En este momento, no. Estamos viendo el tema de las bolsas ecológicas y la separación de residuos.

5. Cree en la importancia de tomar iniciativas sobre el tema medioambiental y difundirlas entre empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Si, justamente es el tema de las bolsas ecológicas que te mencionamos.

6. En una breve enumeración pero sin limitarnos a estos ítems ¿La empresa posee programas de reciclado de residuos? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

Ahora no, pero pensamos hacerlo próximamente, ahora solo les preparamos las cajas para el el cartonero que pasa a buscarlas al final del día.

7. ¿Posee programa de ahorro energético? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

Con el tema del ahorro de energía llevamos haciéndolo desde hace años, cambiamos las lamparitas a iluminación led en todas las sucursales y revisamos periódicamente el gas de las heladeras y congeladores.

8. Con respecto al personal ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?

Si, empleados de comercio.

9. ¿Existen programas para incentivar y/o conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa? ¿Planea tenerlos? ¿Le parece útil?

Estamos muchas horas juntos, a veces más que con nuestras familias, es muy importante el tema de estar a gusto entre los compañeros. Solemos hacer reuniones mensuales con los empleados y sus familias para fortalecer los vínculos y conocer sus inquietudes fuera del trabajo.

10. ¿La empresa posee trabajadores tercerizados? ¿En qué porcentaje aproximadamente?

No.

11. Sin limitar la profundidad de los temas ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?

No. Si bien no hacemos discriminación no llevamos ninguna política al respecto.

12. ¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos? ¿Planes de capacitación? ¿Mejora del ambiente laboral?

Tenemos reuniones semestrales en relación al trato con el cliente y capacitaciones de manipulación de alimentos.

13. Con respecto a la función comercial ¿Cuentan con una política de comunicación? Por ejemplo, atención al cliente, fidelización, bonos por grandes cuentas, etc.

Si, claro. Nos preocupa tener al cliente contento, tratamos de tener comunicación personalizada y preocuparnos por que reciban siempre lo que necesitan. Tenemos también descuentos a grandes cuentas o cliente frecuente.

14. Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?

Hacemos campañas en las redes sociales, pero no llevamos ninguna política en especial.

15. Realizan acciones sociales. voluntariado, etc.

En este momento no. Pensamos hacerlo próximamente.

Empresa 8: Sector terciario. Mantenimiento de equipos.**Consentimiento informado**

El propósito de esta ficha de consentimiento es dejar constancia de mi aceptación en la participación de la investigación conducida por Verónica Andrea Rial, de la Universidad Siglo 21.

He sido informado de:

- Que la meta de este estudio es saber qué conocen las empresas de La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) incorporando los datos a una estadística para un trabajo de final de grado.
- Que la investigación tiene forma de una entrevista.
- Que puedo solicitar una copia de los resultados de dicho estudio.

También se me ha garantizado que la información que se brinde en las entrevistas será tratada de forma confidencial y anónima y que no será utilizada para ningún otro propósito fuera del ámbito de este estudio.

Acepto participar voluntariamente de dicha investigación y en este acto se me hace entrega de una copia de esta ficha de consentimiento informado.



Alejandro Luis Pettirossi 07 de Octubre de 2020

1. ¿Conoce la Responsabilidad Social Empresaria?

No, escucho de empresas socialmente responsables, alguno de mis clientes, pero no sé qué es a lo que se refieren.

2. ¿Conoce los alcances del Balance Social, regulado por la RT36?

No.

3. Dado que su empresa no está alcanzada por la obligatoriedad de la RT36. ¿Le interesaría evaluar las ventajas que supone aplicar las políticas de la RSE?

Si, talvez me ayude en algo.

4. ¿La empresa ha tomado alguna iniciativa sobre el tema medio ambiental? ¿Planea hacerlo próximamente?

Por ahora no. Al brindar servicios no se me ocurre cómo podríamos mejorar el medio ambiente.

5. Cree en la importancia de tomar iniciativas sobre el tema medioambiental y difundirlas entre empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

No.

6. En una breve enumeración pero sin limitarnos a estos ítems ¿La empresa posee programas de reciclado de residuos? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

Tratamos en la oficina de separar los residuos, pero no mucho más,

7. ¿Posee programa de ahorro energético? ¿Piensa tenerlo? ¿Le parece útil?

El tema del ahorro de energía se utiliza hace años y de hecho tenemos paneles solares en la oficina.. ¡Ah! Y también cambiamos las ventanas por unas de doble vidrio aislante. Térmico y acústico.

8. Con respecto al personal ¿Existen convenios con sindicatos o asociaciones de empleados?

Sí, claro. Los pocos empleados que tenemos tienen convenios.

9. ¿Existen programas para incentivar y/o conocer feedback de los empleados para mejorar procesos internos de la empresa? ¿Planea tenerlos? ¿Le parece útil?

No.

10. ¿La empresa posee trabajadores tercerizados? ¿En qué porcentaje aproximadamente?

Si, la mayoría es tercerizado y solemos trabajar con contratos de mantenimiento por lo que los llamamos cuando hay algún proyecto en particular.

11. Sin limitar la profundidad de los temas ¿Existen políticas en marcha de rechazo a la discriminación?

No.

12. ¿Posee programa de incentivación por alcance de objetivos? ¿Planes de capacitación? ¿Mejora del ambiente laboral?

No específicamente, tenemos premios cuando los contratos se terminan en tiempo y forma.

13. Con respecto a la función comercial ¿Cuentan con una política de comunicación? Por ejemplo, atención al cliente, fidelización, bonos por grandes cuentas, etc.

Tratamos de mantener una buena comunicación con el cliente y solventar las necesidades, pero no tenemos un seguimiento en especial.

14. Con respecto a la relación con la comunidad ¿Cuentan con una política de comunicación?

No.

15. Realizan acciones sociales. voluntariado, etc.

Realizamos donaciones a diferentes asociaciones y hacemos colectas cada fin de año.