

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

**“RSE en empaques de fruta mediante tablero de control, Río Negro,
2021”**

“CSR in fruit packaging through control panel, Río Negro, 2021”

Autor: Carrera, Valeria Carolina

Legajo: VCPB17721

DNI: 32.747.545

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Neuquén, Argentina, julio, 2021

Resumen

La agricultura es de vital importancia para la humanidad dado que la proveen de alimentos tan necesarios para subsistir. Así todas las actividades derivadas de la agricultura, como el empaque y conservación de frutas frescas, se ven inmersos en la tendencia creciente de ser sustentables desde el momento de concebir las ideas hasta la llegada de los productos finales a la casa de los consumidores finales. Así es que se llega a buscar la forma de que la sustentabilidad sea una política de cada empresa y la Responsabilidad Social Empresaria se enfoca en lograrlo. Este concepto busca que las empresas produzcan de la mejor y más eficiente forma pero sin descuidar la relación con el medio ambiente y la sociedad que las rodea. Así es que en esta investigación se buscó generar una herramienta que permita la aplicación de objetivos sustentables basados en diversas normas nacionales e internacionales. La muestra estuvo compuesta por un galpón de empaque de frutas frescas de la provincia de Río Negro. La investigación fue de tipo exploratorio, cualitativo y no experimental transversal. Se logró como resultado final una herramienta administrativa útil con un giro importante al ser basada únicamente en lograr el cumplimiento de objetivos sustentables.

Palabras clave: Tablero de control, sustentabilidad, RSE, frutas, empaque.

Abstract

Agriculture is of vital importance for humanity since they provide it with food so necessary to survive. Thus, all activities derived from agriculture, such as the packaging and conservation of fresh fruits, are immersed in the growing trend of being sustainable from the moment of conceiving the ideas until the arrival of the final products at the home of the final consumers. Thus, it is possible to find a way to make sustainability a policy of each company and Corporate Social Responsibility focuses on achieving it. This concept seeks that companies produce in the best and most efficient way but without neglecting the relationship with the environment and the society that surrounds them. So this research sought to generate a tool that allows the application of sustainable objectives based on various national and international standards. The sample consisted of a fresh fruit packing shed from the Río Negro province. The research was exploratory, qualitative and not cross-sectional. As a final result, a useful administrative tool was achieved with an important twist as it was based solely on achieving the fulfillment of sustainable objectives.

Keywords: Dashboard, sustainability, CSR, fruits, packaging.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 1 |
| Métodos | 15 |
| Diseño | 15 |
| Participantes | 16 |
| Instrumentos | 16 |
| Análisis de datos | 17 |
| Resultados | 18 |
| Discusión | 25 |
| Referencias | 35 |
| Anexo I Documento de consentimiento informado | 38 |
| Anexo II Entrevista | 40 |

Introducción

Las empresas han recorrido un largo camino en la generación y presentación de la información. Desde información meramente financiera, para los dueños, a información con otros indicadores estratégicos, por ejemplo, la relación con los clientes, empleados y entorno. Sin embargo, siempre se ha tenido en cuenta el impacto de las acciones de la empresa para con los propios dueños, a lo sumo con los directivos y gerentes. Es aquí donde el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) comienza a tener sentido, porque uno de los pilares es que las empresas brinden información, al menos parte de ella, a la comunidad en donde están inmersas, ya que no son ajenas a ella y sus acciones pueden traer consecuencias positivas o negativas (FOMIN-BID, 2011).

Sobre la RSE se presentan diversas concepciones según el IARSE (2019) dado se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo: Una de las definiciones que esgrime es que resulta una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. Es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra.

Otra expone que es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (ComunicaRSE, 2021).

La última en referencias expone que es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa (IARSE, 2019).

Las empresas han comenzado a virar la forma en que muestran la información que generan y agregan nuevas dimensiones en la gestión. Pasan de una información meramente

interna, a una que tiene más en cuenta el impacto externo de las acciones de la organización. Es aquí donde comienza a cobrar sentido el concepto de RSE, y en el caso particular que es de interés a los efectos de este estudio, los reportes orientados hacia los usuarios externos con vista en la sustentabilidad organizacional (Foretica, 2021).

De acuerdo con el reporte publicado por la organización ComunicaRSE (2012), a nivel mundial este concepto 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* (Naciones Unidas, 1987) en donde, entre otras cuestiones, se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus actos, para que toda la población pueda tomar decisiones informadas acerca de su futuro, y se considera como el comienzo formal de los reportes hacia afuera de las organizaciones.

Retomando un poco de la historia, algunos autores sostiene que fue durante los años 1920 que comenzó el concepto de RSE, cuando se hablaba de la percepción de caridad – filantropía como una acción corporativa de la empresa y no individual del empresario. Otras ponencias sostienen que el concepto surge en los años 1950, durante el crecimiento de las empresas norteamericanas y el protagonismo que cobraron éstas ante los grandes problemas sociales. Otros estudiosos aseveran que este concepto surge en los años 1980, cuando se liberó el comercio y se promovieron las exportaciones (Aznar, Artuso, Bauco, Delgado y Puebla, 2015).

Este concepto de la RSE tan diseminado por el mundo cuenta con una importante variedad de normas y estándares para su aplicación y medición. A continuación se hace un breve recuento de estos y se los puede definir como: – Códigos basados en principios (por ejemplo: Pacto Global de Naciones Unidas), – Marcos financieros y de conflicto de intereses (por ejemplo: GRI and AA1000 Assurance Standard), – Estándares especializados (por ejemplo: SA8000 and ISO14001), – Relacionados con la inversión (por ejemplo: DJSI), – Relacionadas con la ley (por ejemplo: Sarbanes-Oxley) (IARSE, 2019).

La globalización del comercio fue acompañada de una comunicación global y el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas llegó a ser conocido en todo el mundo. Así se aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y

económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial. Las acciones para que las empresas reformen su desempeño social y ambiental dieron valor a la importancia de la marca, imágenes y reputación de las mismas y contribuyeron al desarrollo de la RSE.

Estas herramientas de RSE asumen el objeto de medir procesos y resultados, los procesos pueden ser políticas y prácticas institucionalizadas, los resultados miden el impacto de las estrategias de RSE. La medición se puede realizar internamente o por entidad externa y tiene como propósito realizar un diagnóstico, control, verificación, y su impacto en la sociedad. Así se puede conocer con que certificaciones cuenta, cuales está cumpliendo la empresa, que instrumentos o herramientas está utilizando para su medición en cuanto a RSE o cuál de ellos es adecuado para su iniciación en la sustentabilidad (OLADE, 2014). Algunos de los estándares se desarrollan a continuación:

La ISO 26000 es una norma internacional creada por el ISO/TMB Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social donde se pone énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. Es aplicable para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro; sin importar que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo. Esta norma suministra orientación a los usuarios, no busca servir para propósitos de certificación y por tal motivo es de libre acceso en la página web del organismo. Ésta norma revela que toda organización debe tener en cuenta al menos siete principios generales al momento de tomar la decisión de contribuir al desarrollo sostenible; 1) Rendición de cuentas, 2) Transparencia, 3) Comportamiento ético, 4) Respeto a los intereses de sus actores clave, 5) Respeto a la ley, 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento, y 7) Respeto a los Derechos Humanos (ISO Org, 2020).

La SA8000 es una certificación voluntaria con la intención de promover superiores condiciones laborales que se basa en los acuerdos internacionales, los que contienen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc. Fundamentalmente instaura situaciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo (FAO Org, 2020).

Las normas AA1000 son una herramienta, reconocida internacionalmente, orientada a fortalecer su compromiso con los grupos de interés incorporando un sistema de Gestión del aseguramiento de la Sostenibilidad (ComunicaRSE, 2021). La SGE 21 desarrolla los requisitos que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el sistema de gestión ética y socialmente responsable (Foretica, 2021).

El Pacto Global es una herramienta de las Naciones Unidas con más 13.000 entidades firmantes en más de 170 países, es la mayor iniciativa voluntaria de RSE en el mundo. Consta de 10 principios alienados con los Objetivos de Desarrollo Sustentable del mismo organismo. Estos principios se muestran en la Figura 1 Principios del Pacto Global.

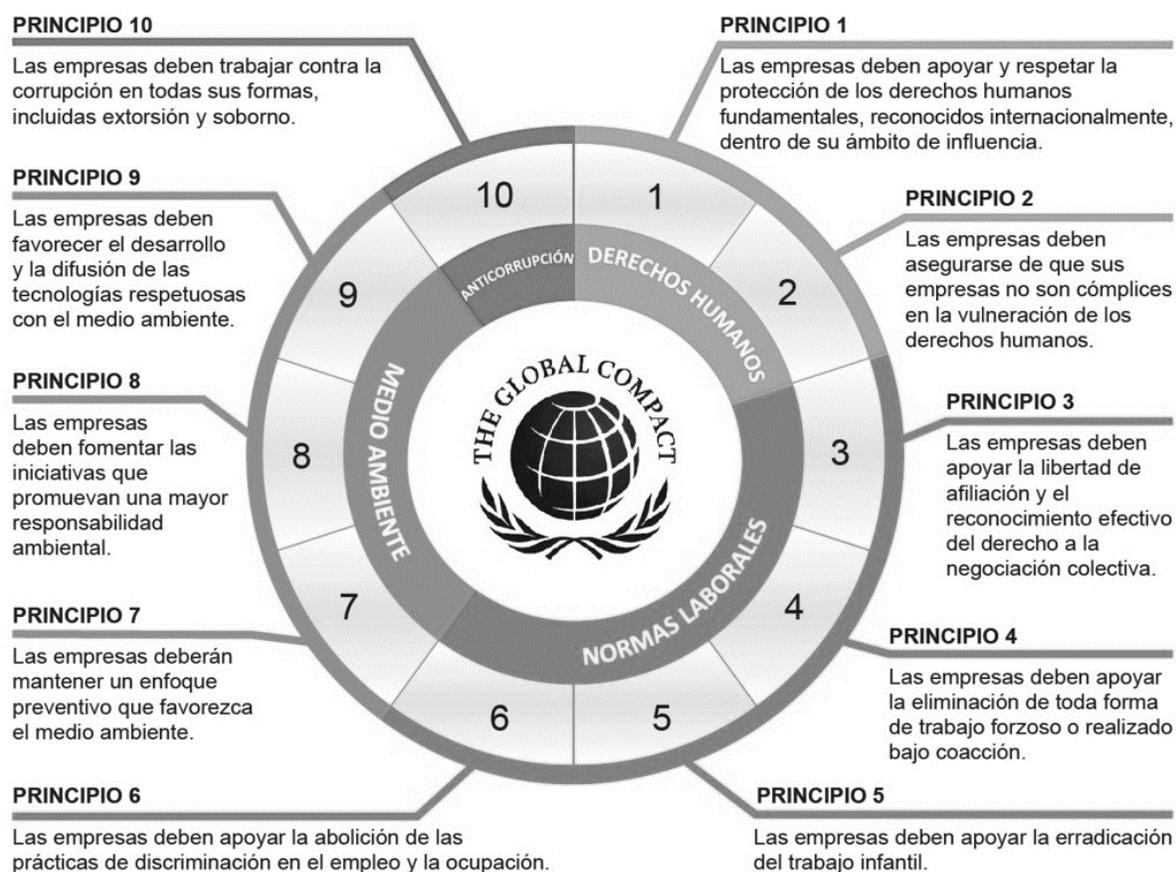


Figura 1. Principios del Pacto Global. Recuperado de Pacto Global (2021).

Otro estándar son los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) o también conocidos como Agenda 2030. Este segundo nombre se debe a que son 17 objetivos

planteados en el año 2015 para ser logrados en 15 años, lo que hace que en el año 2030 se deba poder medir y haber cumplido todos. Para alcanzar estas metas los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas comunes deben contribuir con su parte y han adherido los gobiernos de casi todos los países (CEPAL - ONU, 2018). En la Figura 2 ODS se muestran de forma gráfica.



Figura 2. ODS. Recuperado de Naciones Unidas (2021).

Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. Desde su introducción, en 1997, se transformaron desde un nicho, a ser adoptados por la gran mayoría de organizaciones, de hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad (GRI, 2021).

De acuerdo con Milne y Gray (2019), la finalidad de este estándar es medir el triple impacto (económico, social y ecológico) que causan las organizaciones en el entorno. También es importante mencionar que estos informes son preparados usualmente para la comunidad entera, y no solo para los usuarios internos de la información.

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

Estándares universales GRI 100:

o GRI 101: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y que prerequisites debe tener la organización para implementarlos.

o GRI 102: muestra la forma más apropiada de presentar la información de la organización y el contexto general de la misma.

o GRI 103: enfoque del management, debe mostrar la forma en que los directivos de las organizaciones encaran los temas tratados y la visión a futuro de estos.

Estándares de tópicos específicos:

o GRI 200 - Estándares económicos: incluye medidas como performance económica, presencia de mercado, impactos económicos indirectos, medidas anticorrupción, y comportamientos anticompetitivos.

o GRI 300 – Estándares ambientales: se relevan los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicio y compliance² ambiental.

o GRI 400 – Estándares sociales: se presentan los siguientes estándares, empleo, relación con los empleados, salud y seguridad laboral, entrenamiento y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y agremiación, trabajo infantil, prácticas de seguridad, derechos de pueblos originarios, derechos humanos, comunidades locales, proveedores, salud y seguridad de los clientes, marketing, privacidad y compliance social (GRI, 2021).

Luego de mostrar los diferentes niveles y tópicos de los indicadores, es importante saber cómo aplicarlos para realizar el reporte de sustentabilidad de manera correcta. Con esta finalidad se presenta en la Figura 3 Normas GRI – Aplicación, el diagrama propuesto por GRI (2021), el cual muestra de manera resumida como realizar la implementación. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, las cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

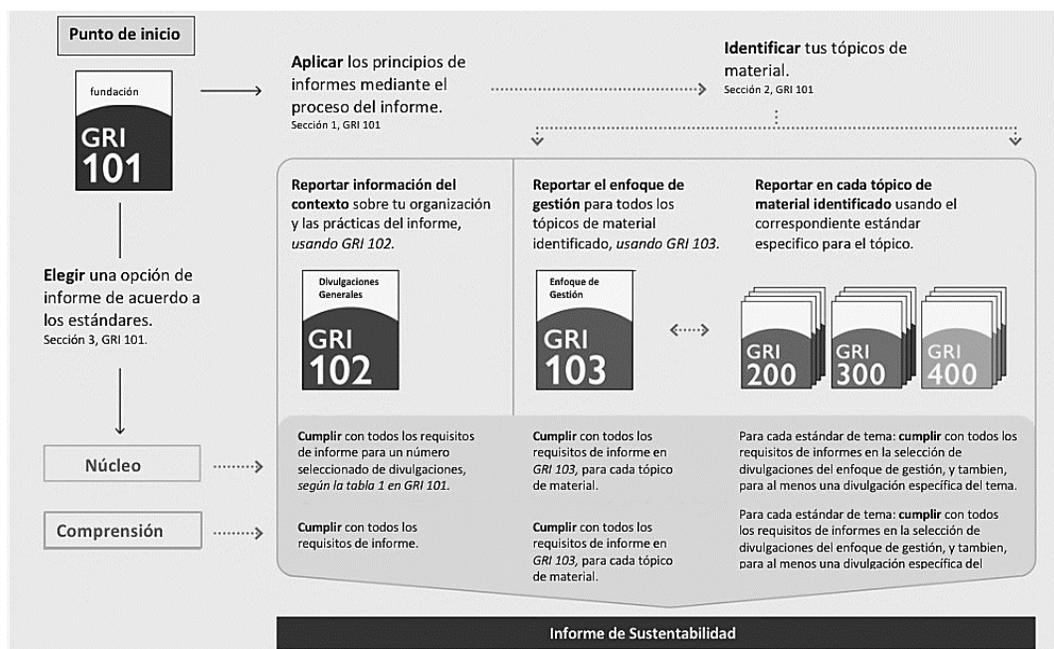


Figura 3. Normas GRI – Aplicación. Recuperado de GRI (2021).

Si bien estos estándares muestran un gran avance para la apertura y claridad de la información que las organizaciones brindan al entorno, aún dependen en gran medida de la adopción voluntaria por parte de estas, por lo que es esperable que pase un tiempo (y algún refuerzo gubernamental) para que, además de las grandes organizaciones, estos reportes sean realizados por empresas de otros tamaños (ComunicaRSE, 2012).

Luego de haber expuesto las principales normas o estándares se muestra en la Figura 4 Principales referentes que promueven la RSE, los organismos destacados a nivel mundial que se encargan en alguna medida de la implementación o educación sobre la RSE para organizaciones.

Es importante señalar que, en los países de Latinoamérica, no se puede realizar un trasplante de los conceptos mencionados sin tener en cuenta la idiosincrasia y problemáticas locales. FOMIN-BID (2011) menciona que la situación local es muy distinta a la existente en Europa y Estados Unidos, de donde surgen estos conceptos. Uno de los motivos es que mientras en Estados Unidos existe muchas grandes corporaciones que dominan el mercado, en América Latina existen principalmente Pymes, con alta tasa de mortalidad, lo que implica que existe un gran grupo corporativo enfocado en sobrevivir antes que realizar reportes de sustentabilidad.

Referentes

- 1. IntegraRSE (América Central);** <http://www.integrarse.org>
 - La Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE) es una alianza de las organizaciones promotoras de la RSE en Centroamérica que busca promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de RSE.
- 2. Norma ISO 26000;** www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm
 - La guía de responsabilidad social, lanzada en el año 2010, incluye los principales estándares internacionalmente reconocidos que pueden ser considerados por las organizaciones en sus interrelaciones con los distintos grupos de interés. La guía puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas.
- 3. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD);** www.wbcsd.org
 - Es una asociación global conformada por unas 200 empresas que promueven y desarrollan negocios con enfoque al desarrollo sostenible. La Asociación facilita una plataforma para que las empresas; exploren oportunidades en apoyo al desarrollo sostenible, compartan conocimientos, experiencias y mejores prácticas, en colaboración con gobiernos, ONG's y organizaciones intergubernamentales.
- 4. Global Reporting Initiative (GRI);** www.globalreporting.org
 - Es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo **Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad**, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo.
- 5. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD);** www.oecd.org
 - La misión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es promover políticas que mejoren el bienestar económico y el bienestar social de las personas en todo el mundo. Es un foro en el que los gobiernos pueden trabajar juntos para compartir experiencias y buscar soluciones a problemas comunes sobre aspectos económicos, sociales y medioambientales.
- 6. The International Finance Corporation –IFC-;** www.ifc.org
 - Miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo. Fue Creada en 1956 y está conformada por 184 países miembros.
- 7. El Pacto Global;** www.unglobalcompact.org
 - Fue lanzado por la ONU en el año 2000, con el propósito de involucrar, de manera voluntaria, a las empresas o entidades en el tema de la responsabilidad social. El Pacto enfoca la RSE en los impactos ambientales y sociales, para lo cual define diez principios.
- 8. El Business for Social Responsibility (BSR);** www.bsr.org
 - Creada en el año de 1992 cuenta con una red global de más de 250 empresas miembros que trabajan en el desarrollo de estrategias de negocios sostenibles y soluciones a través de consultoría, investigación y colaboración intersectorial. BSR utiliza su conocimiento en medio ambiente, derechos humanos, desarrollo económico, y gobernanza y rendición de cuentas para guiar a las empresas hacia la creación de un mundo justo y sustentable.
- 9. Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social;** www.ethos.org.br

- Es una organización no gubernamental creada en Brasil en el año 1998, para movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios con responsabilidad social para contribuir a una sociedad sostenible y justa. Es reconocido ampliamente como un núcleo para el intercambio de conocimiento y experiencia en el campo de responsabilidad social corporativa y en el desarrollo de nuevas herramientas para ayudar al sector privado a analizar sus prácticas y administración.

10. El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Corporativa (PLARSE)

- Impulsado por el Instituto ETHOS en alianza con la Fundación Avina, la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo – ICCO- y Forum Empresa.
- Su objetivo es fortalecer el movimiento de la responsabilidad social de las empresas en América Latina, a través del intercambio de conocimientos y experiencias entre las organizaciones participantes y la consolidación de alianzas que contribuyan a la creación de un entorno propicio para una gestión socialmente responsable en la región.

Figura 4. Principales referentes que promueven la RSE. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la web.

Otro de los motivos es que el mercado laboral y la legislación local es muy distinta a la existente en los países del norte, mientras en estos países los niveles de vida de los asalariados son relativamente altos, en América Latina se encuentran grandes poblaciones de trabajadores en situación de pobreza o con acceso pobre a recursos básicos. La implicancia de esto es que la RSE debe enfocarse muchas veces en los *stakeholders* internos, para resolver, o al menos aliviar, algunas de estas situaciones antes de enfocarse en lo externo (Porter y Kramer, 2011).

Volpentesta (2016) menciona que, a pesar de que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE, hay multiplicidad de interpretaciones y, posiblemente, todas sean correctas, ya que el concepto se encuentra fuertemente atravesado por otros de importancia, como sostenibilidad y la teoría de los *stakeholders* o también llamados grupos de interés. En la Figura 5 Grupos de interés, se expresan de forma gráfica.

La RSE representa una oportunidad para que las empresas y el estado puedan realizar alianzas que les permita contribuir conjuntamente a mejorar los indicadores de desarrollo del país. Para formalizar la RSE de modo estratégico se necesita de indicadores y de una guía de gestión. A través de ellos se pueden medir las acciones socialmente responsables que las organizaciones llevan adelante el grado de cumplimiento de sus objetivos. Estos indicadores son de gran utilidad para informar a los grupos de interés sobre la gestión y los resultados que realiza la empresa y también sirven para la toma de decisiones por parte de los altos

mandos (OLADE, 2014). Existe una gran variedad de indicadores a nivel mundial pero esta investigación se centra en las normas GRI.

En Argentina existe un juego de indicadores creado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2019), se llaman ETHOS-IARSE y se encuentran dentro del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresaria (PLARSE). Este organismo también ha desarrollado un juego de indicadores para el agro llamados IndicAgro destinado a las empresas agrícolas del país.

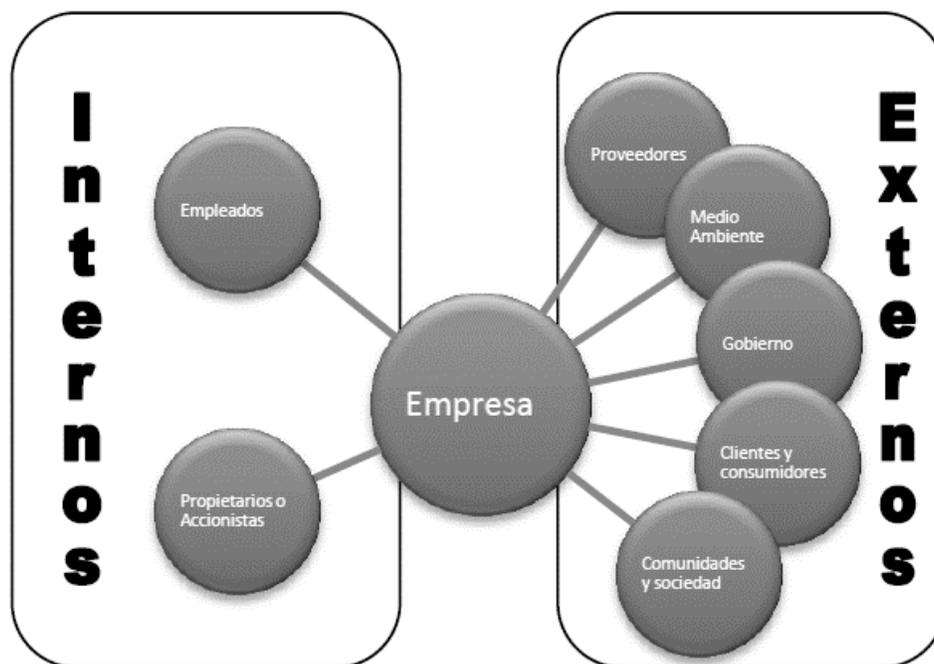


Figura 5. Grupos de interés. Fuente: OLADE (2014)

A través de los indicadores las empresas de cualquier tamaño pueden generar los reportes de sustentabilidad que son una herramienta de comunicación útil para transmitir los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa a los distintos grupos de interés. Las empresas tienen el deber de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE para mostrar a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad, lo que le repercute en una mayor fiabilidad por parte de los clientes y consecuentemente mejorando la imagen de marca. A veces la empresa no se halla en condiciones o no tiene la intención de reportar

y antes de tomar la decisión de realizar reportes debe evaluar los costos y beneficios de esta decisión para que el proceso sea exitoso (Legna, 2007).

Los indicadores son variables medibles que permiten asegurar que la empresa es socialmente responsable. Implementar acciones dirigidas a la RSE exige medir el impacto en cada grupo de interés, para este fin se utilizan los indicadores. A través de ellos miden el resultado de su actuación conociendo los beneficios que les reportan a las empresas (Sánchez López y Meza Arístigue, 2010)

El reporte de sustentabilidad debe comunicar los resultados y nivel de compromiso de la empresa en tres grandes áreas: Económica, Social y Ambiental. Para esto 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, 2013). Este informe se compone de los siguientes elementos: memoria de sustentabilidad según normas GRI estado de valor económico generado y distribuido, y anexo de gastos e inversiones medioambientales.

Este Balance Social (BS) es un instrumento de aplicación voluntaria para empresas con menos de 300 empleados en Argentina y que debe mostrar en términos cuantitativos de activo y pasivo el cumplimiento de la RSE. Este BS reporta los siguientes beneficios para la organización:

Mejora la imagen: Crea una imagen diferente de la empresa ya tiene un gran valor para los consumidores y los inversores el saber que la empresa se preocupa por la sociedad en la que se mueve.

Respalda proyectos de inversión: Los inversionistas y distintos organismos financieros, incluyen el balance para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de las distintas empresas.

Aumenta la confianza: La emisión del BS ayuda a crear lazos de confianza con sus distintos grupos de interés por transparentar sus acciones y mostrar las inversiones que realizan en pos de la RSE.

Disminuye el riesgo de publicidad adversa: Es muy importante que las empresas rindan cuentas de sus acciones ya que de esta manera evitan percepciones negativas por parte de los consumidores e inversores o público en general.

Autocorregir: Al analizar las acciones, los costos de estas y los resultados pueden detectar desvíos o incorrecciones que deben ser corregidas para lograr volver al camino correcto (Aznar et al., 2015).

Para llegar a la emisión de balance se deben generar y medir los indicadores que brinden la información para esto. Una herramienta para este propósito que ha adquirido gran fuerza en este campo es el Tablero de control (TC), la que se utilizan para el análisis y posterior toma de decisiones dentro de las organizaciones (Losso, 2017).

El autor expresa que el TC es una herramienta ampliamente utilizada en administración por los mandos medios para la toma y medición de información relevante para reatualimentar los procesos. Permite mejorar las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos, resolviendo de esta manera diferentes problemas, como la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos.

Existen dos tipos de TC que se detallan a continuación:

Tablero de Control Operativo: ofrece la información necesaria para la operación cotidiana de la compañía. Responde más a las necesidades de los gerentes funcionales, quienes deben operar con información diaria. Sirve para medir y controlar las operaciones más básicas de las empresas.

Tablero de Control Integral: incluye información estratégica, operativa y gerencial vital para el manejo del negocio. Presenta la información clave para gerentes generales y directores, abarcando períodos de tiempo más prolongados, como meses y semestres.

A raíz de lo mencionado anteriormente se cita a Porter y Kramer (2011), quienes incorporan el concepto de valor compartido. Esto significa que las empresas deben crear un nuevo valor para la sociedad que supere solamente lo económico, debe ser un valor sustentable que genere innovación. Los autores explican esta teoría con el surgimiento de una generación de jóvenes que piden a las empresas nuevos valores para con la sociedad.

Llevando el tema de la RSE a la provincia de Río Negro se expresa que se han realizado en el año 2010 el Primer Foro de Responsabilidad Social Empresaria y fue organizado a través de la Dirección de Vinculación Institucional dependiente de la Dirección provincial de Planeamiento de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social. El

origen de este foro se sustenta en el Pacto Global de las Naciones Unidas con el fin de comenzar a concientizar a los empresarios sobre el cumplimiento paulatino de los 10 principios (Diario Río Negro, 2010).

En esta provincia se cuenta con la Ley N° 8518 Responsabilidad social, ambiental y comunitaria de las empresas y organizaciones en general (2014). Esta norma busca promover conductas sustentables de forma voluntaria en las empresas en general, tanto públicas como privadas y en organismos estatales. Crea el Plan Anual de Responsabilidad Social, Ambiental y Comunitaria a ser implementado mediante declaraciones juradas anuales de los sujetos intervinientes con el fin de otorgar una certificación que le de valor a los productos y servicios generados en la provincia.

En Neuquén y Río Negro se encuentran gran cantidad de empresas agropecuarias que cultivan y empacan frutas de pepita como la manzana y pera para ser vendidas en el mercado interno y también ser exportadas. En la provincia de Río Negro la fruticultura es la principal actividad económica de la región, con gran contribución en la generación de valor agregado y absorción de mano de obra, llegando a los 22.768 puestos de trabajo para el año 2015 (Romero, 2017).

Estas empresas deben cumplir con diversos programas gestionados por organismos provinciales y nacionales para poder producir y vender sus mercaderías dado que se han firmado convenios con otros países para la aplicación de procedimientos específicos. Estos procedimientos surgen a fin de tender a la reducción de distintas plagas que aquejan a las plantaciones frutales y no están permitidos en otros lugares (Diario Río Negro, 2010).

Uno de esos programas es el Sistema de Mitigación de Riesgos (SMR) en manzanas, peras y membrillos en las provincias de Río Negro, Neuquén y Mendoza que contempla controles desde el campo hasta el despacho. La trazabilidad de los productos se implementa desde el 2002 y tienen por objetivo brindar seguridad a las autoridades fitosanitarias de Brasil de que la fruta argentina no contiene larvas vivas de carpocapsa que puedan comprometer el programa de lucha contra esta plaga del vecino país (SENASA, 2021).

Según el organismo de control, este sistema argentino se ha consolidando de forma paulatina y generó buenos resultados, con lo que se ha ganado la confianza necesaria para afianzar los envíos a este mercado de gran importancia para el país. Brasil absorbe más del

80% del mercado exportador de peras y manzanas mendocinas, y más del 35 % de Río Negro y Neuquén. Durante 2019, la Argentina exportó a Brasil más de 194 mil toneladas de frutas de pepita.

Todo lo mencionado hasta ahora permite definir un problema a ser investigado, este se representa en forma de preguntas: ¿la RSE es compatible con el uso del tablero de control? ¿se pueden generar indicadores a ser medidos a través del tablero de control? ¿la RSE se puede aplicar en las empresas productoras y empacadoras de fruta para exportar a Brasil interactuando con el SMR? ¿la RSE es compatible con los programas de control de entes estatales a los efectos de ser aplicada sin generar mayores gastos?

Se busca dar respuesta a estos interrogantes con el fin de brindar a las empresas de la provincia de Río Negro una herramienta de gestión y control como el tablero de control dirigido a la RSE mediante indicadores compatibles con el SMR. De esta forma se puede ayudar a estas organizaciones que habitualmente se manejan de manera informal al momento de la producción y cuidados de los montes frutales. Se tiene en cuenta un tema de extrema delicadeza como es el uso y aplicación de agroquímicos durante la producción, cosecha y conservación de las frutas para mantenerlos libres de plagas y a la vez prolongar la duración al ser conservadas en cámaras frigoríficas.

La mirada de esta investigación está puesta en brindar una posible solución para las empresas a la hora de diagramar las acciones a llevar a cabo sin tener datos previos de mediciones realizadas. Con esta nueva herramienta orientada a la RSE van a lograr información confiable, actualizada y real de sus procesos y las consecuencias de ciertas acciones realizadas.

Dirigido a dar respuesta a las preguntas de investigación es que se genera el siguiente objetivo general:

Diseñar un tablero de gestión basado en indicadores de RSE para la empresa Kleppe S.A. productora y empacadora de frutas de pepita de Río Negro para el año 2021.

Como medio de llegar al cumplimiento de este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las particularidades de la Pyme seleccionada en el marco de la RSE teniendo como guía general la RT 36.

- Identificar las acciones necesarias para el cumplimiento conjunto del SMR y la aplicación de la RSE.
- Generar los indicadores que complementen el SMR y la RSE para ser expresados en un tablero de control.

Métodos

Diseño

La investigación realizada fue de tipo exploratorio ya que investigó problemas poco o nada estudiados, o bien, que se estudiaron, pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos. También pueden indagar sobre un tema o fenómeno que ya fue estudiado y del que se tuvo conocimiento científico, pero que resultó insuficiente. Asimismo pudo ser que el conocimiento que se tuvo fuera impreciso o vago y que no permitió hacer conclusiones sobre aspectos relevantes (Behar Riveo, 2008).

En este caso se tuvo gran conocimiento por estudios anteriores sobre la RSE y sobre el tablero de control por separado pero no se ha contado con una investigación que sirviera para amalgamar los dos conceptos como medio de aplicación y medición tendiente a la futura emisión del balance social.

El enfoque fue cualitativo dado que no se ha recurrido a la recolección de datos numéricos para llegar a una conclusión o resultado. La acción indagatoria se movió entre los hechos y su interpretación, de manera dinámica en ambos sentidos (Hernandez Sampieri, 2014).

El diseño planteado para la investigación fue no experimental debido a que no se han realizado experimentos con alguna variable y fue del tipo transversal dado que los datos fueron recopilados en un momento único del tiempo en la empresa para poder analizarlos y generar así los indicadores necesarios.

Participantes

La población fue el total de individuos o conjunto de ellos que presentaron o pudieron haber presentado el rasgo característico que se deseaba estudiar. La población de este estudio estuvo compuesta por todas las empresas productoras y emparadoras de frutas de pepita de la provincia de Río Negro.

El muestreo fue no probabilístico ya que no todas las empresas de la provincia tuvieron la posibilidad de ser elegidas. Y por conveniencia, es decir que se tomó la primer empresa que accedió a brindar información. La muestra tomada fue una empresa agropecuaria de la provincia mencionada denominada Kleppe S.A., cuya actividad fue la de cultivo, empaque y comercialización de manzanas, peras y cerezas.

Se presentó en Anexo I Consentimiento informado, el modelo del consentimiento mediante el que la empresa de la muestra accedió con la firma de su gerente a ser evaluada y analizada con fines didácticoa.

Instrumentos

Como primer medida se realizó la investigación bibliográfica sobre la RSE páginas especializadas como Google Académico, Dialnet, Scielo, Redalyc, Senasa, IARSE, GRI, ETHOS, Naciones Unidas y distintos repositorios de universidades de diversos países. Esta exploración dio como resultado la recopilación de fuentes primarias y secundarias que fueron leídas en profundidad mientras se extraían las ideas principales para ser pegadas en un archivo de Word en forma de tabla con el fin de tener un texto resumen de ideas principales. La información se clasificó mediante el uso de filtros y buscadores de Word para poder realizar en Excel un bosquejo del futuro trabajo a redactar teniendo en cuenta en orden de temas a tratar.

Luego se realizó una entrevista con el generte de la empresa para diagnosticar el nivel de conocimiento y uso de la RSE así como también se obtuvo conocimiento sobre los protocolos a seguir en la implementación del Sistema de Mitigación de Riesgos de frutas para exportar a Brasil. Otro tema importante que se trató fueron los protocolos a seguir ante la pandemia generada por el Covid-19 dado que obligó a las empresas de todo tipo a tomar mayores recaudos en cuanto al personal y a los procesos productivos.

Para la realización de la entrevista, previamente se envió vía mail el modelo del consentimiento informado que consta en Anexo I Consentimiento informado y que fuera firmado por el entrevistado.

Análisis de datos

Se realizaron los siguientes pasos:

Se analizó la información obtenida como bibliografía y se dividió de forma organizada por temas para su posterior análisis profundo. Durante la lectura de cada texto se fueron tomando las ideas principales y la información relevante para ser pegadas en la tabla de Word realizada a tal efecto. En esta tabla se dejó constancia del título del texto como así también del autor, la página de donde se tomó la idea y el link para ser buscado luego al momento de hacer las citas.

Se realizó una descripción de la organización para entender la situación de la misma, qué tipo de información generó y si realizó acciones de RSE o generó información en este sentido. También se analizó e investigó sobre el SMR aplicado por la empresa a fin de obtener información que permitiera luego generar los indicadores necesarios para plasmar en el tablero de control.

Se profundizó el análisis para el caso particular de la organización de las normas GRI y de la RT 36 como medio de analizar la posibilidad de emisión del balance social. También se analizaron los IndicAgro dado que la empresa posee fincas donde se produjeron los frutales.

Tomando como base los puntos anteriores se establecieron los objetivos e indicadores a utilizar basados en las distintas normas y estándares y se debió incluir la forma de medición y la posible implicancia para la empresa de utilizarlos.

Luego de generar los indicadores se realizó el armado del tablero de control mediante el programa Microsoft Excel, planilla de cálculo dada la posibilidad de trabajar más ordenado y para que quedara mejor expuesto el resultado final. Luego este tablero fue pegado en el Microsoft Word donde se realizó el armado final de la investigación.

La investigación planteada fue un estudio de caso que aplicó el herramental teórico de generación de información de RSE, es decir, una vez que se analizó la información y la

organización, se propuso un tablero con indicadores que muestren la información de la organización bajo los estándares expuestos anteriormente. Es importante mencionar que el alcance de esta investigación se encontró limitado al diseño del reporte de indicadores, no así al cálculo de los indicadores mismos, se dejó esto último como punto de partida para futuras investigaciones.

Resultados

La presente investigación se basó en la generación de un tablero de control con indicadores dirigidos hacia la RSE para la empresa Kleppe S.A. de Río Negro como forma de otorgar una herramienta que fuera útil para medición. Como primer medida se realizó un análisis de las particularidades de la empresa, siempre teniendo en cuenta la RT N° 36 y a través de ella a las normas internaciones GRI.

La empresa estuvo establecida originariamente en la localidad de Cipolletti, Río Negro desde el año 1932 cuando fue fundada. Comenzó con 2 propiedades denominadas chacras y un galpón de empaque de frutas de carozo y pepita. Con el transcurrir de los años llegó a tener 3 plantas de empaque y 5 frigoríficos en diferentes localidades de la provincia, dentro de un radio de 25 kilómetros, siempre primando el clima propicio para producción de cerezas y manzanas sobre todo pero también de duraznos.

En el año 2021 contó con 40 chacras productivas totalizando aproximadamente 1.200 hectáreas de producción para abastecer las plantas de empaque propias y en algunas ocasiones a otras dado que no lograba procesar todo.

Para llevar adelante las actividades en los distintos establecimientos contó con 2.500 empleados encuadrados en tres convenios colectivos diferentes según las actividades de empleados rurales, empleados de manipulación de frutas frescas y empleados de plantas frigoríficas. Los empleados rurales y de frigoríficos fueron considerados de actividad riesgosa e insalubre, por lo que debían tener algunos horarios y contemplaciones diferentes.

La empresa exportaba su producción a más de 40 países, por lo que debió contar con certificaciones de alta calidad como ISO 22.000, Global Gap, Tesco Nurture. Estas certificaciones abarcaron producción primaria, empaque, almacenamiento y despacho de frutas. Su producción de frutas en chachas propias ascendió a las 78.500 toneladas, el

equivalente a 3.500.000 de cajas de 20 kilos netos de frutas. De esta forma fue el principal productor y exportador de frutas en Argentina.

En los establecimientos de empaque de frutas se encontró que estaban diferenciados por especie. Así en la planta de Cipolletti se embalaban las manzanas y peras. Esto debido a la proximidad de las chacras y sobre todo a que durante el proceso de empaque se utilizaba cloruro de calcio en el agua que trasladaba la fruta por el hidromersor para hacerla flotar y hacer más fácil el tránsito en la máquina. En esta planta se procesaron 950 cajas de 20 kilos netos de fruta por hora.

En la planta de General Fernández Oro solo processaban peras y la máquina calibradora no solo tomaba por peso sino también por el color debido a la tecnología italiana de la misma. En esta planta la producción rondaba las 750 cajas por hora de trabajo.

La última planta ubicada en Contralmirante Guerrico se encontraban 2 máquinas para proceso de frutas, una italiana con selector de color y peso exclusiva para manzanas con una producción estimada de 1.000 cajas por hora. La otra máquina es destinada al proceso y empaque de cereza en fresco, la que fuera emplazada estratégicamente en el lugar debido a que las chacras de producción se encontraban a 2 km. de la misma.

Los 5 frigoríficos utilizaron el gas amoníaco, denominado precursor químico que en algunas ocasiones es utilizado para la fabricación de drogas peligrosas para la salud humana. Por tal motivo la empresa debió cumplir anualmente con el registro e inscripción en el Registro Nacional de Precursores Químicos (RENPRE). Así se debe realizar un estricto control desde la compra hasta el uso del gas y esto generó tareas y cuidados extras. En estas plantas se enfriaron hasta 2.250.000 cajas, de las cuales el 65% estuvo bajo el tratamiento químico denominado atmósfera controlada.

Teniendo en cuenta estos datos se dectó que la empresa ha logrado certificaciones como IRAM, Eurepgap y Esco Nature`S Choice, todas ellas dirigidas a las chacras de producción, tanto propias como arrendadas.

Todas las operaciones de manipulación y empaque de frutas están certificadas bajo los estándares de calidad Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control (HACCP). También fue una de las primeras empresas empacadoras de frutas en certificar normas ISO.

Todos los estándares que ha certificado la empresa en conjunto con las BPM garantizaron la inocuidad y calidad de todos productos desde el campo hasta su despacho, teniendo así control absoluto de todas las operaciones a lo largo de la cadena alimentaria. Estas actividades sentaron importantes bases para la aplicación de la RSE.

En cuanto al personal se debieron cumplir altos protocolos y estándares debido a las certificaciones con las que cumplieron, los sistemas de trazabilidad y por sobre todo por la pandemia de Covid-19. Así al personal se le hizo entrega en forma puntual de los elementos de protección personal que exigía cada convenio, siendo estos:

Para frigoríficos: ropa de abrigo como mamelucos y camperas térmicas, guantes, máscaras protectoras de amoníaco en caso de fuga, zapatos de seguridad con protección extra por el frío y mantas para cubrir las piernas a los choferes de autoelevadores.

Para chacras: 2 mudas de ropa de grafa, 2 pares de zapatos de seguridad, guantes, capas y antiparras para las curaciones con agroquímicos, antiparras para la poda y raleo de frutales y fajas de seguridad.

Para galpón de empaque de frutas: calzado de seguridad, ropa de trabajo, fajas de seguridad y guantes.

Sumado a todo esto se debió agregar la protección contra el Covid-19 con dispensers de alcohol, tapa bocas, máscaras faciales, pistolas para tomar la temperatura, registros de control para el personal, divisiones entre los tambores de embalado y líneas de selección para mantener el distanciamiento entre las personas. Además, organizar entradas y salidas de personal diferenciados para evitar aglomeraciones, compra de sistemas nuevos de registros de entradas y salidas del personal con reconocimiento facial para evitar que tocan los relojes de marcado anteriores.

La comercialización la realizó a través de distintas áreas para exportaciones, mercado interno y Mercado Central de Buenos Aires, siendo la última que se encontró fuera de la provincia de Río Negro. Previo a esto se tomaba contacto con cada cliente para configurar la producción del pedido con los requerimientos de cada parte, siempre teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas legas y de regulación de las certificaciones.

A pesar de lo expresado anteriormente se detectó que la empresa no poseía conocimiento acabado de la RSE a pesar de que las BPM son una buena articulación con

esta. No contaron con estudios realizados sobre el impacto de la empresa en el medioambiente y no generan acciones destinadas a favorecer la sociedad que la rodeaba.

Sí contaban con registros de medición de iluminación y ruidos a pedido de las ART, realizaban los exámenes preocupacionales y periódicos al personal pero no contaban con un médico laboral de la empresa para atender los casos que no fueran accidentes de trabajo. En cuanto a capacitaciones se daban las básicas solicitadas por la ART pero no contaron con el asesoramiento de un ingeniero en higiene y seguridad para supervisar el correcto desempeño.

En lo referido a los insumos no contaban con exigencias a sus proveedores ya que no habían tomado la dimensión de que se puede producir de forma sustentable. De igual modo con respecto al uso de agroquímicos en las fincas ya que la única acción fue realizar acopio de los envases desechados pero no fueron entregados a los organismos especializados.

Para continuar se logró identificar las acciones necesarias para el cumplimiento conjunto del SMR y la aplicación de la RSE. Así se determinó que como primera medida se debieron instalar trampas específicas para detección de las mariposas que causaban la plaga de carpocapsa y grafolita que impide la exportación de peras y manzanas a Brasil. Para la manipulación de las trampas se debía realizar con guantes y máscaras evitando el contacto porque a pesar de su pequeño tamaño contenían un químico pegajoso. Luego esas trampas debían ser recorridas al menos una vez al mes, generando un nuevo contacto con el producto y tocando las plantas que además habían sido pulverizadas con otros químicos para estas plagas y otras más. Durante la cosecha se debieron llenar registros sobre la detección de las plagas al igual que al ingreso del galpón de empaque y durante todo el proceso de empaque de la fruta y terminando en el momento de la exportación. Acá fue cuando se debían sacar cajas con fruta de las cámaras frigoríficas, abrirlas, revisarlas y cortar el 30% de los frutos para determinar si existía alguna larva de la mariposa. Todo esto con el fin de poder exportar bajo un protocolo de larva cero con destino a Brasil. En todo el proceso intervenía también el organismo de control de la provincia y el SENASA a través de los ingenieros agrónomos.

Como punto final se logró la generación de los indicadores que complementaron el SMR y la RSE para ser expresados en las Tabla 1 y 2 Tablero de control para Kleppe S.A. 1 y 2. Así se tuvieron en cuenta los puntos detectados como faltos de cumplir ya que tenía una estructura muy armada debido a las certificaciones. Entre los puntos de control importante

se determinó la necesidad de contar con un médico laboral, un ingeniero en higiene y seguridad, más elementos de protección personal, protocolos más estrictos sobre los procesos adaptados a la pandemia, generación de políticas destinadas a la perspectiva social y se debió buscar indicadores dirigidos a los proveedores y clientes. Otro factor importante fue el consumo de energía eléctrica en los establecimientos de empaque y frigoríficos.

Tabla 1

Tablero de control para Kleppe S.A. 1

| Dimensión | Perspectiva | Objetivo | Indicador | Norma | Unidad de medida | Objetivo | Frecuencia medición | Verde | Amarillo | Rojo |
|------------|-----------------------------|--|---|--------------|------------------|----------|---------------------|-------|----------|------|
| Financiera | Ciente final | Crear servicio de atención al cliente final y divulgar el mismo para lograr receptar las quejas y sugerencias | Cantidad de llamadas, mails o comentarios en redes recibidas diferenciando por quejas, felicitaciones y sugerencias. Foco en sugerencias | Ethos 30 | Cantidad | 15 | Mensual | 14 | 12 | 10 |
| | Intermediarios / Vendedores | Concientiza a sus colaboradores sobre la importancia de que actúen de acuerdo con los requisitos legales relativos a la competencia. | Capacitaciones sobre competencia leal en los mercados de la venta de fruta en lo relativo a los precios. | IndicAgro 7 | Cantidad | 6 | Anual | 5 | 4 | 3 |
| | Proveedores | Buscar proveedores de cajas de cartón reciclado para embalar la fruta. | Cantidad de cajas de cartón reciclado compradas por año. | GRI 203-2 | Porcentaje | 10% | Anual | 9% | 8% | 7% |
| Ambiental | Materiales utilizados | Uso de cajas de cartón reciclado al igual que el papel sulfito y las bandejas separadoras de fruta. | Incier el uso de materiales reciclados para el empaque de frutas dado que es el producto que tiene contacto con el consumidor final. | GRI 301-2 | Porcentaje | 15% | Anual | 14% | 12% | 10% |
| | Energía | Reducción del consumo de energía eléctrica en galpón de empaque y frigorífico | Cambio de las luminarias de la cinta de selección y tambores de embalado al igual que de los pasillos externos de las cámaras frigoríficas. | IndicAgro 35 | Porcentaje | 20% | Semestral | 17% | 15% | 12% |
| | Residuos | Cantidad anual (en toneladas) de residuos sólidos generados (basura, desechos, escombros etc.) | Medir los residuos sólidos generados (cartón, fruta desechada, madera desechada). | IndicAgro 24 | Cantidad | 4 | Trimestral | 4 | 3 | 2 |
| | Productos y servicios | Reducir la contaminación que producen las curas de los frutales y la protección de heladas. | Estudios en búsqueda de sistemas de protección contra heladas sin contaminación ambiental | IndicAgro 24 | Cantidad | 3 | Anual | 3 | 2 | 1 |
| | Combustible | Disminuir costo de uso de combustibles en maquinarias de galpón y frigoríficos. | Compra de autoelevadores eléctricos para sector producción en galpón y cámaras frigoríficas. | IndicAgro 24 | Cantidad | 5 | Anual | 5 | 4 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Tablero de control para Kleppe S.A. 2

| Dimensión | Perspectiva | Objetivo | Indicador | Norma | Unidad de medida | Objetivo | Frecuencia medición | Verde | Amarillo | Rojo |
|-----------|-------------------------------|---|---|--------------|------------------|----------|---------------------|-------|----------|------|
| Social | Empleo | Relación con los sindicatos | Propiciar la actividad de los representantes sindicales de la empresa como medio de mejorar la calidad laboral a través de capacitaciones conjuntas con el sindicato. | Ethos 7 | Cantidad | 4 | Anual | 4 | 3 | 2 |
| | Relaciones empresa trabajador | Crear programa de bonificaciones por rendimiento en distintas áreas de la empresa. | Cantidad de empleados beneficiados con el programa con previas capacitaciones sobre el correcto desempeño en la labor. | Ethos 15 | Porcentaje | 10% | Anual | 9% | 7% | 5% |
| | | Disminuir la rotación del personal en fincas en tareas estacionales. | Generar planes de inserción laboral permanente para las personas que demuestren interés en quedarse en la localidad. | GRI 402-1 | Cantidad | 4 | Anual | 4 | 3 | 2 |
| | Higiene y seguridad laboral | Capacitar al personal sobre seguridad en el uso y operación de maquinarias agrícolas. | Capacitaciones sobre uso correcto de maquinaria agrícola con el uso correcto de los elementos de protección personal que corresponde. | IndicAgro 19 | Capacitaciones | 8 | Semestral | 7 | 5 | 3 |
| | Formación y educación | Programas para mejorar las aptitudes de los empleados | Plan para que los empleados de fincas puedan terminar la escuela primaria en conjunto con escuela de formación para adultos. | GRI 404-2 | Cantidad | 1 | Anual | 1 | 1 | 0 |
| | Sociedad | Mejorar la relación con la comunidad a través de la municipalidad y de las empresas prestadoras de servicio de mano de obra | Implementar actividades al aire libre donde participen las familias de la zona con apoyo de la municipalidad para incentivar el cuidado de la salud ante la pandemia. | IndicAgro 48 | Cantidad | 4 | Bimestral | 4 | 2 | 1 |
| | Diversidad y oportunidades | Equidad de género, racial y diversidad | Inclusión de personas mayores de 45 años en puestos intermedios y altos a través de ascensos mediante calificaciones. | Ethos 11 | Cantidad | 6 | Semestral | 5 | 4 | 3 |
| | | | Creación de puestos de trabajo inclusivos para personas con capacidades diferentes. | Ethos 11 | Cantidad | 4 | Anual | 3 | 2 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Con el fin de diseñar un tablero de gestión para la empresa Kleppe S.A de la provincia de Río Negro se realizaron análisis a la información obtenida de la entrevista, lo que permitió generar objetivos e indicadores plasmados en la herramienta mencionada. Se logra dar respuesta a las preguntas del problema planteado y se aborda desde una mirada sustentable la actividad de la empresa, permitiendo brindarle información de importancia.

Como inicio se comienza analizando las particularidades con respecto a la empresa investigada sobre la RSE basado en la RT 36. La empresa bajo análisis es una productora y empacadora de frutas frescas de carozo y pepita situada en el denominado Alto Valle de Río Negro.

Desde el año 1932 al 2021 ha crecido de forma sostenida en cantidad de establecimientos, cantidad de empleados y cantidad de cajas empacadas con promedio 20 kilos netos de fruta. Pudieron a lo largo de los años ampliar la producción propia y por consiguiente debieron invertir en crear capacidad de empaque de esa fruta que producen. Lo han logrado con aumento de la capacidad de almacenaje en cámaras frigoríficas ampliando los establecimientos al igual que ampliando los galpones de empaque para soportarlo.

La dimensión de las plantas frigoríficas hace que deban usar amoníaco para los equipos encargados de refrigerar la mercadería, esto implica una inscripción en el Renpre. Este organismo nacional se encarga del control de empresas que utilizan sustancias denominadas peligrosas por ser utilizadas también en la producción de drogas. Así la empresa debe realizar otros controles que también implican la aplicación de RSE.

Se abordan a continuación las 3 distintas actividades por separado para realizar el análisis desde el punto de vista de las GRI. Para dar inicio se expone sobre las fincas o chacras como se llaman en la provincia, estas ascienden a 40 unidades productivas cubriendo un total de 1.200 hectáreas donde encuentran plantadas cerezas, manzanas, duraznos y peras.

En estos establecimientos el personal se rige por la Ley 26.727 de empleados rurales, demandan gran cantidad de personal permanente durante todo el año para las tareas de los

cultivos de duraznos que tienen ciclos de trabajo para llegar a una cosecha adecuada en calidad y cantidad. También demandan mucha más cantidad de personal temporario para realizar las cosechas de cada cultivo.

Con el correr de los años y las políticas sociales de los gobiernos se ha llegado a notar una disminución de la cantidad de personas que cada año están dispuestas a trabajar, lo que genera un problema durante alguna de las temporadas. Principalmente se nota en la cosecha que es cuando gran parte del país avanza en distintas actividades productivas, turísticas y comerciales. Al generarse falta de mano de obra durante la cosecha se han tomado medidas como la reconversión de montes frutales con el sistema de conducción espaldero con miras a ser cosechados con cosechadora mecánica para evitar tener los problemas que cada año se notan más por la falta de personal.

Cada uno de los cultivares tienen distintas épocas del año para ser cosechados y no se juntan en totalidad, pero hay momentos del año como por ejemplo el mes de diciembre cuando se necesita mucha cantidad de personal para evitar que se madure por demás la mercadería. En este mes se está terminando de cosechar la cereza cuando inicia la cosecha de duraznos llamados tempranos, lo que por lo general son los que se venden al mejor precio por no haber competencia en el mercado. Luego inicia la cosecha de manzanas de forma escalonada pero se junta con la cosecha de duraznos y de pera que comienza a mediados de enero. Así el mes de febrero es el que mayor actividad presenta y es donde se complica a nivel de personal tanto en las fincas como en los galpones de empaque que sufren un problema similar.

La cosecha realizada en árboles de duraznos, pera y manzana es considerada por los organismos como riesgosa debido a la altura que poseen las plantas, las que llegan a un promedio entre 6 y 11 metros de altura. Las ART consideran actividad de riesgo y por tal motivo les imponen a las empresas una alícuota de cobertura más alta. Esto ha sido generado, en palabras de la empresa, por la cantidad de accidentes que se dan en cada temporada de cosecha por caídas de las escaleras, lo que ocasiona accidentes de gran envergadura en los empleados que han llegado a estar aproximadamente dos años de licencia por enfermedad

teniendo que enfrentar varias operaciones para quedar en condiciones de llevar una vida normal.

Los trabajadores rurales tienen un régimen especial de trabajo en comparación con la ley 20.744 de contrato de trabajo dado que es una actividad considerada insalubre y por tal los empleados se jubilan con 57 años. Luego de jubilados no pueden continuar en actividad por esta condición de insalubre, lo que genera en las personas gran desgaste físico dejando secuelas por los años de exposición al frío y uso de agroquímicos.

Este es uno de los temas fundamentales a tener en cuenta a la hora planificar las capacitaciones ya que genera un foco importante de posibles accidentes. Se debe hacer fundamental hincapié en el correcto manipuleo y uso de esos agroquímicos para evitar intoxicaciones o contaminación de agua o el aire por mal uso. Con respecto a este tema y al tamaño de la empresa se encuentra como dato que generan gran cantidad de desechos con los envases de esos químicos que son aplicados a las plantas.

En Río Negro no existe una planta de tratamiento de este tipo de residuos, por lo que el gobierno provincial toma la iniciativa y 2 veces por año (cada 6 meses) inicia una campaña de recolección de estos envases, los que son tratados con el triple lavado necesario para luego ser procesados para reciclarlos. Con ese material reciclado se elaboran baldes de albañil, lomos de burro, protectores para plantines y varillas para cercos; debido a la naturaleza de la materia prima.

También poseen tanques de metal con combustibles por la lejanía hasta las estaciones de servicio. Esto se da habitualmente por el uso que se hace del combustible para los tractores y distintas maquinarias. Estos tanques deben estar lejos de las casas o depósitos y deben estar pintados de color amarillo y negro para expresar el peligro que generan. Con respecto a un posible vuelco de combustible se debe hacer una barrera de contención en el piso para contener el líquido ante un posible derrame. Se construye para esto una especie de pileta con las paredes de 50 cm de altura aproximadamente y el suelo se rellena con arena fina para evitar que salga el líquido.

A los trabajadores se les hace entregas de los elementos de protección personal necesarios según la actividad que cada uno realice. Así pueden ser pantalón, camisa, zapatos de seguridad, capas, antiparras, pilotos y camperas de abrigo por lo general. Se debió sumar en pandemia la entrega y uso de elementos como agua, jabón, toallas de papel descartable y tapabocas como medio de prevención del Covid-19. Cabe aclarar que estos últimos elementos de limpieza y prevención deben ser entregados a todo el personal de la empresa, además de mantener el distanciamiento social.

Con respecto a la otra actividad que es el galpón de empaque de frutas, se debe tener en cuenta que es otro régimen de trabajo bajo otro sindicato. En este caso se trabaja bajo las condiciones de la ley de contrato de trabajo con el tipo de contrato temporario con las particularidades que este tipo de contrato tiene.

En estos establecimientos de empaque de la fruta en fresco se realiza un proceso de lavado, encerado, secado y limpieza de cada fruta a través del paso por el agua que circula dentro de la línea de producción. Luego pasa por la enceradora, secadora y línea de selección donde se sacan las frutas que están fuera del rango permitido por la empresa en cuanto la calidad, este proceso se llama selección de la fruta. Luego pasa al siguiente tramo de la máquina que es donde se hace una segunda selección y de ahí pasa a la parte donde por medio de sensores de peso y color las frutas son distribuidas en tambores según su tamaño para ser embaladas en cajas de cartón. Para finalizar pasan por una cinta llamada transportín que las conduce al área de etiquetado y estivado.

En el etiquetado se le coloca una etiqueta con código de barras que se utiliza para hacer el seguimiento o trazabilidad de la mercadería desde la chacra hasta el frigorífico. Esto permite a través de la asignación de un número de lote poder saber durante todo el proceso de forma certera de qué cuartel o finca fue cosechado y hasta saber quién lo cosechó. La finalidad de esta trazabilidad se da en que se debe tener todos estos datos al momento de realizar las exportaciones ya que son intervenidas por SENASA. Este organismo está a cargo del control de la calidad agro-alimentaria y ha firmado convenios con países como Brasil o con la Unión Europea para que se detecten en origen los problemas que pueden ser motivo de rechazo en destino.

En este establecimiento los empleados realizan movimientos a repetición, permanecen mucho tiempo de pie y se levantan de forma constante cajas con 22 kilos brutos entre fruta y materiales de empaque. Esto provoca que los empleados deban usar fajas de seguridad para evitar una mala postura o lesiones en músculos o huesos. Además de eso se deben entregar zapatos de seguridad, remeras, pantalones, cofias y guardapolvos.

Como fuente de peligro se encuentra la maquinaria que transita constantemente dentro de los establecimientos con los que se mueven los bins o cajones con aproximadamente 500 kilos de fruta en bruto. Estas máquinas poseen una sirena para dar aviso que están circulando y por tal motivo es importante realizar capacitaciones constantes para los empleados como medio de prevención de accidentes.

Dentro de este rubro se genera gran movimiento de personal por el hecho de ser temporario, así difícilmente vuelven cada año las mismas personas. Por eso se considera necesario que se dicten capacitaciones de forma constante como medio de evitar accidentes que pueden llegar a ser muy graves.

Con respecto a la tercera actividad, es la más riesgosa de las 3 dado que están en contacto con amoníaco anhidro que se carga a las tuberías de las maquinarias para refrigerar las cámaras frigoríficas. Otro factor de riesgo es el frío constante al que se expone el personal por tener que entrar y salir de las cámaras frigoríficas. Por lo expuesto esta actividad también es considerada insalubre, permitiendo que los empleados se jubilen a los 57 años.

Tanto en el galpón de empaque como frigorífico se debió adaptar los establecimientos poniendo dispensadores de alcohol en gel, de jabón líquido, bachas con agua potable para el lavado de manos y cestos de basura para desechar las toallas de papeles usadas en la limpieza de manos y superficies.

En todos los establecimientos se debió contar con artículos extra de limpieza para mantener las superficies desinfectadas, evitando así el contagio del personal con Covid-19. Todo esto sumando a constantes controles y charlas de concientización y capacitación.

Ante todo, lo expuesto anteriormente se concuerda con ComunicaRSE (2021) que expone su teoría sobre que la RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos que la rodean.

Para identificar los tipos de reporte se tuvo en cuenta que la empresa de acuerdo a la cantidad de empleados que tiene debe emitir el balance social definido en la RT 36 de la FACPCE (2012). Así se parte del punto en que la empresa ya aplica RSE y a su vez por certificar ciertas normas ya se nota el compromiso con la sociedad por intentar cuidar la salud de las personas que serán los consumidores finales del producto.

Esta empresa certifica Buenas Prácticas de Manufactura para el galpón de empaque, HACCP para las prácticas de fincas e ISO también para el galpón de empaque. También ha obtenido algunas certificaciones IRAM, lo que da cuenta del nivel de compromiso con la RSE. Así se confirma lo expuesto por IARSE (2021) cuando informa que las empresas poseen distintos tipos de metodologías para emitir los reportes de sustentabilidad, denotando que esta empresa cumple con gran parte de ellos.

Todas las normas que la empresa aplica y certifica confirman lo mencionado por OLADE (2014) al exponer que son herramientas que miden el impacto de las estrategias llevadas a cabo por la empresa.

Ante todo, lo mencionado se determina que la empresa posee un conocimiento acabado sobre la RSE, sobre el reporte de sustentabilidad y el balance social que pueden emitir. Estos reportes son indicados para ser emitidos por un profesional contador público, sobre todo el segundo reporte que debe ser anexo a los estados contables.

Se coincide con el autor Volpentesta (2016) quien opina que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE. En el caso de la empresa bajo estudio no solo tiene una idea acabada sin que tienen conocimiento sobre el concepto de RSE. Esto es guiado por la necesidad de la empresa de crear ambientes saludables para los empleados, de certificar una norma internacional y de estar guiados por el ingeniero en higiene y seguridad en las acciones a llevar a cabo.

El reporte de sustentabilidad al ser de forma libre se puede realizar bajo las siguientes normas: GRI, Pacto Mundial, ISO 26000, AA1000 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. A nivel nacional existe el IARSE (2020) que genera un grupo de indicadores llamados PLARSE. Este organismo busca generar y difundir el conocimiento necesario para que las empresas de Argentina pongan en práctica la RSE impulsando el Desarrollo Sustentable del país.

Se coincide con ComunicaRSE (2012) cuando exponen que los estándares de aplicación de sustentabilidad son de libre aplicación dado que se puede demostrar que la empresa se ha esmerado por lograr cambios a través de certificar distintas normas que les permiten la entrada a nuevos mercados, pero no así a aplicar la RSE. Han logrado iniciar aplicando algunas acciones sustentables que derivan de la certificación de normas de calidad, pero no por haber sido propuesto en sí se una empresa sustentable.

Con el fin de plasmar los indicadores a plantear en el tablero de control para la empresa se toma como base el análisis realizado en los párrafos anteriores de esta discusión y los resultados obtenidos. Antes de iniciar con los indicadores se hace un análisis del tablero de gestión como herramienta y se opina tal como el autor Losso (2017) cuando expone que si bien no es de uso obligatorio puede usarse como medio de medición del estado de aplicación de la RSE que es lo que se pretende con esta investigación.

Dando inicio a la generación de indicadores, se comienza por la perspectiva financiera mediante el análisis del objetivo dirigido a los intermediarios y vendedores ya que se considera una de las partes fundamentales a tener bajo la RSE. Más allá de una producción de calidad hace falta que los vendedores y representantes mantengan la calidad en el servicio ofrecido a los clientes.

En la perspectiva ambiental se hace especial hincapié en los objetivos de reducción de consumo de energía eléctrica que es muy elevada en el galpón de empaque y frigoríficos. Al igual que el consumo de combustibles para la maquinaria que por ser una cantidad importante, además de ser contaminante del medio ambiente es importante la reducción a los efectos de bajar los costos de producción.

Referido a la perspectiva social se plantea la necesidad de continuar con las acciones que lleva a cabo la empresa para favorecer la educación de su personal mediante convenios con colegios de la zona. Esto repercute en la sociedad en general, pero sobre todo en la empresa porque puede captar talentos y desarrollarlos.

Todos los indicadores propuestos a ser medidos son medibles y cuantificables tal como lo mencionan Sánchez López y Meza Arístigue (2010) con el fin de determinar los beneficios. Al conocer los beneficios se puede exponer en balance social la información para que los terceros interesados hagan uso de ella de forma oportuna y hasta quizás en algún momento lleguen a imitar las acciones sustentables de la empresa.

Esta información se va a obtener de las mediciones realizadas usando el tablero de control y va a reportar beneficios como la mejora de la imagen corporativa, respaldo para futuros proyectos de inversión y por sobre todo corrección de acciones, tal como lo expresan Aznar et al. (2015).

Luego de haber analizado cada uno de los objetivos específicos planteados se logra dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y se cumple con el objetivo general de la investigación.

Este estudio ha contado con la limitación de no poder acceder a visitas para ver personalmente lo expresado por los dueños que fueron entrevistados debido a la pandemia ya que se impone un aislamiento en el momento de la investigación. Esto se considera una limitación por la estructura de la empresa, lo que hubiera permitido poder observar los distintos establecimientos desde la mirada de alguien ajeno a la empresa. Otra limitación resulta ser que la muestra es solo una empresa del rubro con características muy particulares, lo que no permite generalizar los resultados a todas las empresas agropecuarias de la provincia de Río Negro. Otra limitación se da en que, por el tamaño de esta empresa, la investigación difícilmente pueda ser generalizada ya que solo existen 3 empresas de características similares en Río Negro.

Como fortaleza esta investigación cuenta con la posibilidad de emitir un tablero de control de fácil uso y de posible adaptación a esta empresa de tamaño tan importante. Es una

herramienta muy versátil que puede ser puesta en marcha en cualquier empresa con el apoyo de un contador público que realice los cambios en base al diagnóstico de cada empresa. Otra fortaleza se da en ser una investigación pionera al tratar el tema RSE sobre la actividad agropecuaria y sus derivados como es el empaque de fruta, dado que esta actividad es una de las últimas en ingresar a la mirada sustentable de su accionar.

Se concluye que la RSE en un concepto poco o nada conocido en el rubro agropecuario debido a que las empresas de este rubro durante años han realizado sus actividades de forma casi automática sin contar con ayuda de profesionales. En el caso de estudio la empresa ya aplica RSE por la cantidad de empleados que posee y por las normas que ya certifica de forma anterior para poder realizar las exportaciones a toda América y Europa.

Otra conclusión relacionada con la empresa es que se muestra poco ligada a la RSE por la característica de ser empresa familiar, siendo este tipo de empresas unas de las más reacias a implementar cambios en su accionar. Todo esto deriva también de la particularidad de que el agro en Argentina es un sector en el que aún existe la idea antigua de continuar sin implementar grandes cambios por miedo a que afecten a las empresas de forma irreversible y compleja.

El resultado de esta investigación es un tablero de control dirigido a ser implementado en esta empresa y en otras empresas del rubro que estén dispuestas a iniciar cambios para tender a mejorar de forma continua como medio de brindar a la sociedad beneficios. La forma de brindar el beneficio es intentar llegar a parecerse las otras empresas a esta que se muestra comprometida con la sociedad y el bien común. Así, esta empresa al aplicar la RSE y mostrarlo en reportes de sustentabilidad o en el balance social se va a convertir en el modelo a seguir de otras, logrando el cometido de ser generadora de aplicación y conocimiento de responsabilidad social empresas para sus pares.

Se justifica lo expuesto en la conclusión esto en acuerdo con los autores Milne y Gray (2019) quienes exponen que la finalidad de las normas GRI es medir el triple impacto (económico, social y ecológico) que causan las organizaciones en el entorno. También es importante mencionar que estos informes son preparados usualmente para la comunidad

entera, y no solo para los usuarios internos de la información, llegando así a mostrar lo expuesto por Forética (2021) al expresar que las empresas están cambiando la forma en que muestran a la sociedad las acciones que llevan a cabo para lograr los resultados económicos propuestos.

Según el nivel en que decidan aplicar la RSE, esto tiene un costo asociado que debe ser proyectado y medido, concordando así con Legna (2007). Pero esto no significa no poder aplicar la RSE por pensar que es un aumento de erogaciones para la empresa sin beneficios, por tal se debe analizar no solo los costos sino también valorizar los beneficios tanto para empresa como para la sociedad que la rodea o a la que le entrega sus bienes por ser de consumo masivo.

Se recomienda a las empresas de menor tamaño que se organicen en asociaciones de productores con el fin de iniciar los estudios necesarios con el fin de llegar a implementar el tablero de control acá expuesto dirigiendo sus acciones a llegar a ser útiles para la sociedad en general. También se recomienda que los empresarios busquen ayuda para la implementación de la RSE con miras a un futuro donde puedan mostrar sus resultados en reportes de sustentabilidad o balances sociales. Es importante contar con apoyo de profesionales que logren integrar la RSE con la información a exponer y los recomendados por esta investigación son los contadores públicos dado que son los encargados de aplicar las RT de la FACPCE y cuentan con la técnica e incumbencias necesarias para tal fin.

Como futura línea de investigación se recomienda estudiar una muestra más representativa del total de empresas agropecuarias de Río Negro para poder generalizar una herramienta de uso total para todas las empresas. Esta nueva investigación debe ser realizada según el rubro que realicen con base en lo que cada empresa produzca.

Otra futura línea investigativa se recomienda que sea fundada en empresas de la misma actividad, pero de esta provincia y en comparación con otra provincia que realice tareas similares como Mendoza, donde además de producir la fruta la empacan para ser vendida en mercado interno o exportada.

Referencias

- Aznar, M. F., Artuso, D., Bauco, F., Delgado, R., & Puebla, L. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial y la participación del contador público*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7184/52-aznarartusobaucodelgadopuebla-tesisfce.pdf
- Behar Riveo, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom. Recuperado el 01 de Mayo de 2021
- CEPAL - ONU. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- ComunicaRSE. (2012). *10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad*. ComunicaRSE, Buenos Aires. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argenti
- ComunicaRSE. (1 de Mayo de 2021). *www.comunicarseweb.com*. Obtenido de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276_A1000-En-espanol-2006.pdf
- Diario Río Negro. (2010). *Diario Río Negro*. Obtenido de https://www.rionegro.com.ar/primer-foro-de-responsabilidad-social-empresar-DWRN_431200/
- FACPCE. (2013). Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Economicas. *Resolucion Técnica N° 36*. Argentina. Recuperado el 2021
- FAO Org. (2020). *FAO org*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s06.htm>
- FOMIN-BID. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en Latinoamérica*. Washington D.C: BID: FOMIN-BID. Recuperado el 2021
- Foretica. (1 de Mayo de 2021). *Foretica Org*. Obtenido de <http://foretica.org/sge21/#norma-sge21>
- GRI. (21 de Abril de 2021). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/>

- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
Recuperado el 01 de mayo de 2021
- IARSE. (17 de Agosto de 2019). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Córdoba. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de [https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf)
- ISO Org. (2020). *ISO 26000:2010*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Legna, P. (2007). Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido. *Responsabilidad social empresaria*. Obtenido de <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/rse/UAIS-RSE-300-001%20-%20Reportes%201.pdf>
- Ley N° 8518 Responsabilidad social, ambiental y comunitaria de las empresas y organizaciones en Genera. (2014). Nuequén. Obtenido de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1398372683_Proyecto_8518_-_Responsabilidad_Social%2C_Ambiental_y_Comunitaria_-_Neuque....pdf
- Losso, E. (2017). *Monitoreo de procesos y construcción de un tablero de control usando Portlets*. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59944>
- Milne, M., & Gray, R. (2019). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*(118), 13-29. Recuperado el 2021, de <https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v118y2013i1p13-29.html>
- Naciones Unidas. (1987). *Nuestro futuro común*. Naciones Unidas. Obtenido de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- OLADE. (2014). *Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género*. Canadá. Obtenido de <http://extranet.olade.org/wp-content/uploads/2015/08/Metodologia-Replicable.pdf>

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation. Obtenido de <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Romero, J. (2017). *Actividad frutícola del Alto Valle de Río Negro*. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1490/te.1490.pdf>
- Sánchez López, O., & Meza Arístigue, L. (2010). *Indicadores básicos para diagnosticar la responsabilidad social empresarial*. México: Universidad Autónoma de Baja California. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/INDICADORES_B__SICOS.pdf
- SENASA. (2021). SENASA. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/senasa-comunica/noticias/brasil-evaluo-el-sistema-de-mitigacion-de-riesgos-de-las-manzanas-peras-y-membrillos-frescos-que-le>
- Volpentesta, J. R. (2016). Confluencia de teorías en torno a la RSE. (A. Universidad Nacional de La Plata, Ed.) *Ciencias Administrativas*(8). Recuperado el 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788005>

Anexo I Documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es _____

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le 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 _____ . He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II Entrevista

1. ¿Cuántos años de antigüedad tiene la empresa?
2. ¿Qué actividades realiza?
3. ¿Cuántas plantas posee? ¿Cómo están distribuidas? ¿Qué maquinaria posee?
4. Realice una breve descripción de los procesos y las máquinas utilizadas.
5. ¿Qué producción estimada genera? ¿Cuáles son los productos que genera?
6. ¿Cuántos empleados tiene? ¿En cuántos convenios?
7. ¿Entrega los elementos de protección personal y ropa de trabajo necesarios?
8. ¿Tiene sectores de comercialización? ¿Cuenta con distribuidores o consignatarios?
9. ¿A dónde son comercializados los productos?
10. ¿Cómo maneja la relación con los clientes?
11. ¿Certifica alguna norma propia de la actividad?
12. ¿Conoce la RSE? ¿Aplica algunas actividades de ella?
13. ¿Utiliza productos químicos en los procesos?
14. ¿Cómo realizan el manipuleo de esos productos?
15. ¿Cómo ha preparado sus establecimientos con respecto a los protocolos de la pandemia?
16. ¿Cuenta con el asesoramiento de un médico laboral o ingeniero en higiene y seguridad?
17. ¿Busca insumos y materiales que cuenten con certificaciones y estén dirigidos a la RSE?
18. ¿Realiza mediciones de ruidos y consumo eléctrico?
19. ¿Realiza planes de inserción laboral, de capacitaciones, de relaciones con la comunidad?