

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

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

“La Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para optimizar empresas agropecuarias en Córdoba”

“Corporate Social Responsibility as a tool to optimize agribusiness in Cordoba”

Autor: Sara Aghemo

Legajo: VCPB27109

DNI: 27.717.266

Director de TFG: Nicolás Salvia

2021

Resumen

Este trabajo fue de alcance descriptivo, desarrollándose bajo un enfoque cualitativo donde se partió del estudio de una pyme ubicada en la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba. En esta investigación se indagó sobre la implicancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desarrollo sustentable de empresas agropecuarias. Tomándose como punto de partida el balance social conforme lo estableció la resolución técnica N° 36 se elaboró, con la información arrojada de la entrevista realizada a los integrantes de la empresa y a su entorno, un Tablero de Control con indicadores basados en estándares *Global Reporting Initiative* (GRI), ETHOS e IndicAGRO dentro de una perspectiva social, ambiental y económica con el objetivo de optimizar los recursos del ente. En el mismo se destacó la importancia de esta herramienta de administración y control que permitió a la empresa proyectar, verificar y evaluar su rendimiento. También se planteó la necesidad de la aplicación de políticas empresariales y gubernamentales acordes a las necesidades de los grupos de interés del sector analizado, acompañadas de una legislación acorde a los requerimientos. Por último, se destacó el rol del profesional de ciencias económicas en el marco de un accionar socialmente responsable por parte de las organizaciones.

Palabras claves: Responsabilidad social, balance, indicadores, control y grupo de interés

Abstract

This work was descriptive in scope and developed under a qualitative approach based on the study of an SME located in the city of Río Tercero, province of Córdoba. This research investigated the implications of Corporate Social Responsibility (CSR) in the sustainable development of agricultural and livestock companies. Taking the social balance sheet as a starting point, as established by Technical Resolution No. 36, a Control Board with indicators based on Global Reporting Initiative (GRI), ETHOS and IndicAGRO standards was prepared with the information obtained from the interview with the members of the company and its environment, within a social, environmental and economic perspective, with the aim of optimizing the company's resources. The importance of this management and control tool, which allows the company to project, verify and evaluate its performance, was highlighted. The need for the application of corporate and governmental policies in line with the needs of the stakeholders of the sector analyzed, accompanied by legislation in line with the requirements, was also raised. Finally, the role of the economic science professional in the framework of socially responsible actions by organizations was highlighted.

Keywords: social responsibility, balance sheet, indicators, control and stakeholders.

Índice

Introducción	1
Métodos	16
Diseño.....	16
Participantes.....	17
Instrumentos.....	17
Análisis de datos.....	18
Resultados	19
Discusión.....	24
Bibliografía.....	34
Anexo I- Documento de consentimiento informado.....	38
Anexo II- CUESTIONARIO.....	40

Introducción

Según Roitstein (2004), las empresas comenzaron a cambiar la forma en que mostraban la información que generaban porque necesitaban con mayor urgencia disponer de información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertadas, oportuna y proactiva en el entorno competitivo y cambiante en el que se encontraban insertadas. Pasando de ser una fortaleza impenetrable, donde la información sólo se compartía entre los empresarios y gerentes, a un nuevo modelo de empresa abierta a la comunidad, comprometida con el entorno que la rodea, para desarrollar y profundizar vínculos con sus *stakeholders* y en conjunto mejorar las condiciones de vida de la sociedad, justo ahí es donde se presenta la necesidad de implementar una gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresarial.

Freeman (1984) empieza a desglosar el lenguaje de ética empresarial y la responsabilidad empresarial corporativa implantando el término *stakeholders*. Este concepto incluye a accionistas, bancos, proveedores, clientes, empleados, ambientalistas, gobierno u otros que puedan favorecer o no a la empresa. Fundamentalmente son grupos de interés o individuos que pueden afectar o ser afectados por el beneficio de los propósitos de una organización. En otras palabras, las interacciones con estos grupos es un recurso que le permite a la empresa fortalecer sus habilidades para, en términos de creación de valía, superar a sus competidores.

De acuerdo con el reporte publicado por la organización ComunicaRSE (2012), a nivel mundial este concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya se comenzaba a vislumbrar alrededor de los años 60, como una estrategia de comunicación o filantropía.

Sin embargo, no es hasta en el año 1987 que se publicó el documento Nuestro Futuro Común (1987) en donde, entre otras cuestiones, se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus casos, para que toda población pueda tomar decisiones informadas

acerca de su futuro, y se considera como el comienzo formal de los reportes hacia afuera de las instituciones.

A nivel internacional en el documento Dinero (2000) se analizó una interesante entrevista con el profesor de la *Harvard Business* James Austin, donde desarrolla la idea que ya en la mitad del siglo XX la comunidad en general comenzaba a concientizarse sobre la capacidad del sector privado para intervenir y reparar los problemas sociales, al reconocer los desgastes y conflictos que con su actividad causaba en el entorno. Esto forjó una presión para que el estado intercediera aplicando normas con el fin de producir resguardo a los intereses públicos y a los recursos naturales.

A nivel nacional durante el periodo 1990-2003 comenzó a gestarse, según Roitter (1996), la noción de filantropía y /o solidaridad, por el aumento de la responsabilidad de las empresas debido a la disminución del rol social del estado, demostrando una fuerte evolución en la sociedad y en el marco de la sustentabilidad corporativa expandiendo el compromiso que, de forma similar, está proporcionando el resto de las empresas en el mundo.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE (2007), en su libro, *Guía Primeros Pasos*, publicado en 2007, planteó que la RSE alude a un modelo estratégico de gestión, contemplando los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad cotidiana de una empresa. Es decir que la empresa ejerce su actividad dentro de una sociedad de manera estratégica interactuando con su entorno, teniendo en cuenta los impactos económicos y del medio donde se desenvuelve.

A pesar de que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE, Volpentesta (2016) menciona que hay multiplicidad de interpretaciones y, posiblemente, todas correctas, ya que el concepto se encuentra fuertemente atravesado por otros de importancia, como sostenibilidad y la teoría de los *stakeholders*. El autor luego de realizar un análisis histórico de cómo se implementó la percepción de RSE, plantea que cuando se utiliza, se manipula un Concepto Esencialmente Controvertido (CEC). Estos se caracterizan por ser concepciones evaluativas referidas a bienes complejos que pueden ser descriptos de diferentes formas, vagos, ambiguos y generales. Lo importante de esta definición es que, por un lado, establece que existe una verdadera diversidad en el término RSE, lo que implica que la tensión entre las distintas formas de abordarlo por las diferentes

organizaciones y entidades seguirá existiendo, y, por otro lado, que se necesitan estándares de reporte para tener información comparable y con la misma orientación en todas las organizaciones que informen sobre RSE.

En pos de la redefinición de la RSE, como presentan Cavallo et al. (2012), se promueve un accionar ético desde la misma actividad empresarial, entendiendo a la empresa como un ciudadano corporativo poseedor de derechos y obligaciones. Tradicionalmente la RSE se enfocaba como una práctica privada a modo de devolver a la comunidad parte de lo explotado de ella, en otras palabras, hacían caridad más que accionar. La RSE se debe incorporar como una herramienta más dentro del análisis del desarrollo local, siendo la organización el agente impulsor en el entorno local colaborando con la comunidad, interactuando, incluido el estado, promoviendo el bienestar social en el que se desenvuelve y no como parche de prácticas deshonrosas hacia el medio en donde está arraigada.

Continuando Ledesma et al. (2012), en su planteamiento considera que para poder interactuar y trabajar conjuntamente, organización y estado, es primordial quitar los prejuicios mutuos que ponen una muralla entre lo público y lo privado, trabajando en bases construidas sobre acuerdos comunes, implicando un compromiso a largo plazo. La responsabilidad de este cambio es compartida, por una parte, la empresa debería convertirse en un agente de cambio involucrándose y garantizando que su accionar favorezca al entorno en el cual se desarrolla y, por el otro extremo, del estado interactuar con los entes operando a favor de la sociedad. Todo este accionar necesita primero la ruptura de paradigmas fuertemente incrustados, los cuales solo consideran la maximización de los beneficios económicos como objetivo principal. Concluyen con que el rol del estado está en ser quien debe articular los deberes y obligaciones a través de la implementación de políticas sumamente necesarias, no solo con la regulación mediante leyes, sino más bien buscando formas innovadoras que sostengan estas acciones en el tiempo.

La RSE se entiende, tal como lo mencionan Niebles y Núñez (2018), como el compromiso que tiene una organización frente a la sociedad en general. Como una práctica corporativa que se convierte en el medio para constituir una organización sostenible y competitiva, basándose en una estrategia en desarrollo de todos los partícipes, lo que les permitirá obtener ventajas competitivas frente a otras empresas en el futuro. Al contrario de

esta idea, Porter y Kramer (2006) parten del paradigma de que la RSE muchas veces se inserta de manera fraccionada y aislada con la estrategia principal de la organización, opacando de esta forma su potencial. Como contrapartida, si se la considera de manera estratégica, la RSE podría transformarse en una fuente de infinitas oportunidades.

En el mismo orden de ideas el IARSE (2003) plantea que no hay una única definición sobre la RSE, sino que se trata de un concepto en permanente construcción y desarrollo. Desde el mismo, su director ejecutivo Ullua (2003), basándose en la amplia experiencia de la organización señora ETHOS sobre el tema, plantea un grupo de indicadores en base a siete pilares fundamentales (valores y transparencia; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores; comunidad; gobierno y sociedad) de los cuales es permitido afirmar que la RSE supone:

Visión de Integridad, es decir, una construcción sobre valores de Gradualidad, ya que se desarrolla en forma escalonada

Noción de Proporcionalidad, puesto que tiene relación con el tamaño de la organización, su capacidad y su poder ante la competencia.

Una mirada de Totalidad, a fin de que sea una idea donde encuadre a todas las empresas, sin considerar el tipo y el tamaño.

La Fundación Empresarial para la Acción Social FUDEMÁS (2018) propone que la RSE es un conjunto integral de políticas, habilidades y esquemas que se reflejan a lo largo de las transacciones institucionales y de los procesos de toma de decisiones, el cual es alentado y respaldado por los altos mandos de la organización. Todo este proceso bajo valores éticos, dentro de los requerimientos legales y sobre todo con un profundo respeto hacia las comunidades y el medio ambiente

Una aproximación para la aplicación de políticas de responsabilidad empresarial, es la norma ISO26000 (2010), hace énfasis en el desempeño de una organización con la sociedad y que el impacto con el medio ambiente será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz. Estas normas proporcionan orientación sobre los principios y materias fundamentales de Responsabilidad Social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o

pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo La guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas acepta que para realizar los reportes de sustentabilidad se utilicen los estándares ISO26000 y GRI (*Nations Global Compact,2019*).Dentro de los capítulos de estas normas están los principios fundamentales de la RSE como parte de la definición del alcance de la Responsabilidad social de una organización:

- Rendición de cuentas: las organizaciones deberían rendir cuentas ante las autoridades competentes para prevenir la repetición de impactos negativos.
- Transparencia: en cuanto a sus decisiones y actividades que tengan impacto en el entorno donde se desenvuelven. Revelando información clara, precisa, completa y de fácil acceso para los interesados.
- Comportamiento ético: basándose en un comportamiento honesto, equitativo y de integridad. Tomando el compromiso de tratar el impacto de sus actividades.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: respetando, considerando y respondiendo por los intereses de toda la sociedad, no solo los de los dueños, socios y clientes.
- Respeto al principio de legalidad: refiriéndose a la supremacía del derecho, ya que ningún individuo u entidad está por encima de la ley. Respetando que toda organización tiene que cumplir con todas las leyes y regulaciones.
- Respeto a la norma internacional de comportamiento: esforzándose por respetar las regulaciones internacionales aun cuando la ley y su implementación no protejan los aspectos ambientales y sociales, evitando ser cómplices de otras organizaciones que no sean coherentes con las mismas.
- Respeto a los derechos humanos: promoviéndolos y evitando beneficiarse cuando la ley o su aplicación no otorguen la protección adecuada, reconociendo el carácter universal de los derechos. (ISO26000,2010)

Desde una perspectiva más general, el centro para la acción de la RSE, Centrarse (2021) sostiene que el concepto no es filantropía, que no son tareas sociales autónomas. No son obligaciones ni exigencias de la empresa, que más bien son estrategias o formas de actuar

de la empresa en su interrelación con todos los involucrados que la encierran y que se convierten en una ventaja competitiva. Estas tácticas se verían como incentivos, abordando y trabajando ventajas por sobre las otras organizaciones, reportándole así resultados económicos. Diferenciándose como empresa, al desarrollar una gestión distinta, innovadora y acorde con la evolución de la globalización.

Es importante señalar, como lo afirman en FOMIN-BID (2011), que en los países latinoamericanos no se puede realizar un trasplante de los conceptos ya mencionados en párrafos anteriores sin tener en cuenta la idiosincrasia y problemáticas locales. La situación local es muy distinta a la existente en Europa y Estados Unidos, donde surgen estas concepciones. Uno de los motivos es que mientras en América del Norte existen 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. Otro de los motivos es que el mercado laboral y la legislación local es muy distinta a los países del norte, mientras que en estos países los niveles de vida de los asalariados son relativamente altos. En América central y sur 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 que enfocarse en lo externo.

En el marco de solicitud por un accionar socialmente responsable, Fellner (2021) detalla que la rendición de balances elaborada mediante la generación de información pública concerniente al ejercicio económico, social y ambiental, resulta de valiosa importancia. Por este motivo, se torna preciso exceder los límites de la contabilidad habitual para ir hacia un proyecto que permita revelar el accionar de las organizaciones en todos sus ángulos. Partiendo más allá de la simple publicación de estados contables reflejando los efectos económicos y financieros formados sobre el patrimonio del propio ente a través de negociaciones de mercado.

Desde el punto de vista de la regulación estatal Argentina, cabe mencionar algunos hitos al respecto. En 2004 la reforma de la Ley 25877 en su art. 25, de Régimen Laboral incluyó dentro de sus modificaciones la elaboración de un balance social obligatorio para

empresas con más de 300 empleados, con ingresos mayores a los establecidos para las PYMES conforme la resolución SEPYME 147/06, el cual incluye información ordenada y detallada. (Ley 25.877,2004)

La elaboración y exposición de estos balances sociales, ya sea por obligación legal o de forma voluntaria, según Knoll y González (2013), presume la aplicación de nuevas metodologías técnicas interdisciplinarias en donde los profesionales de las ciencias económicas tienen responsabilidad. Es así que para dichos profesionales se ha dictado la resolución técnica 36 en concordia con la ya actual resolución técnica 16 y con las normas referidas a sociedades comerciales. La RT 16 instaure pautas de las exigencias esenciales con lo que debe contar la información a emitir por la organización para que sea válida, siendo estas: credibilidad, moralidad, verificabilidad, claridad, comparabilidad, sistematicidad, imparcialidad, esencialidad, permanencia y sobre todo acercarse a la realidad. Es sustancial señalar que el documento no es estrictamente público, ya que su fin es ser entregado a la entidad gremial donde sus personales se encuentren afiliados, con copia al ministerio de trabajo. Sin embargo, se puede considerar un avance, ya que se exige hacer pública información que va más allá de lo estrictamente financiero e incluye a los empleados y organizaciones gremiales.

Dentro de este orden de ideas, la Federación Argentina de Consejo Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE, 2018) con respeto a la RT N°36, detalla que el balance social es un informe. Esta norma establece que el mismo se compone de:

Memoria de sustentabilidad (según normas GRI); estado de valor económico generado y distribuido; y anexos de gastos e inversiones medioambientales.

Siguiendo con el autor del párrafo antecesor, uno de los objetivos para la preparación del balance social es expresar la forma en que contribuye la organización, o pretende aportar en el futuro, a la mejora, o incurrir en el deterioro de las tendencias, avances, y contextos económicos, ambientales y sociales a nivel local, regional y/o integral. Ya que la información sobre las simples preferencias del desempeño individual no facilitará la respuesta a este objetivo. El balance social de hecho debe, tratar de exhibir el desempeño en relación con ideas más profundas de la sustentabilidad. Esto incluye analizar la práctica de la organización en los límites, y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales a nivel

sectorial, local, regional o mundial, y sobre el manejo de recursos y niveles de contaminación. Igualmente puede ser relevante en lo referente a objetos sociales y económicos, tales como objetivos de desarrollo sustentable y objetivos socioeconómicos a escala nacional o internacional. La RT36 establece que su estructura parte de los principios de transparencia, inclusión y verificación, los cuales fijan las características que debe tener la información: completa, relevante y ubicada en un contexto de sustentabilidad.

Otro de los instrumentos más conocidos en los modelos de reportes de sustentabilidad es el propuesto por *Global Reporting Initiative* (GRI). Su misión según el GRI es hacer la confección de memorias de sostenibilidad una práctica estándar exhibiendo una serie de elementos e indicadores de rendimiento que las instituciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, social y ambiental, llamado el sistema de evaluación de desempeño conocido como el triple resultado. Fellner (2021) agrega que el término de desarrollo sustentable, o sostenible fue definido por las Naciones Unidas en 1987 como el que subsane las insuficiencias del presente sin complicar las carencias de las futuras generaciones. Creando un cambio muy significativo en cuanto a la idea de sustentabilidad, especialmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del progreso.

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 inicio, a ser adoptados por la gran mayoría de las organizaciones, de hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad (Global Reporting Initiative, 2021). De acuerdo con Milne y Gray (2013) la finalidad de esta 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.

La página web de la iniciativa GRI (<http://www.globalreporting.org>) provee de amplios medios e información sobre cómo aplicar los estándares, por lo que, de ahora en adelante, en esta sección, se seguirá esa fuente de información. Actualmente los estándares GRI, se dividen en dos grandes grupos, los universales y los 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: derechos de pueblos originarios, derechos humanos, comunidades locales, proveedores GRI: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y que prerequisites debe tener la organización para implementarlos.
- GRI 102: muestra la forma más apropiada de presentar la información de la organización y el contexto general de la misma.
- GRI 103: enfoque del *management*, debe mostrar la forma en que los directivos de las organizaciones encaran los temas tratados y la visión a futuro de estos.

Estándares de tópicos específicos:

- GRI 200 - Estándares económicos: incluye medidas como *performance* económica, presencia de mercado, impactos económicos indirectos, medidas anticorrupción y comportamientos anticompetitivos.
- GRI 300 - Estándares ambientales se relevan los siguientes tópicos, materiales, energía, agua y afluentes, biodiversidad, emisiones, desperdicios y conformidad ambiental
- GRI 400 – Estándares sociales: se presentan los siguientes estándares, empleo, relación con los empleados, salud y seguridad laboral, entrenamiento y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y agregación, trabajo infantil, prácticas de seguridad en salud y seguridad de los clientes, *marketing*, privacidad y conformidad social.

Buscando apoyar a las organizaciones en el desarrollo sustentable y RSE en sus estrategias de negocio, el instituto ETHOS junto al IARSE, generaron indicadores ETHOS-IARSE (2014), para negocios sustentables y responsables. Éstos tienen como metas evaluar la incorporación de RSE orientado a definir estrategias, políticas y procesos sostenibles. Con esta herramienta no se propone certificar el desempeño como sí lo hacen las normas GRI. El programa consiste en un sistema de cuestionarios con distintas dimensiones; políticas y gobernanza; ecología y socioeconómicos. Cualquier empresa puede acceder al sistema,

independientemente del tamaño. Cabe aclarar que este paquete de indicadores sigue en proceso de construcción y en constante modificación ya que se va mejorando gracias al aporte y participación voluntaria de las organizaciones que participan.

Por otro lado, IARSE (2021) junto a la Bolsa de Cereales de Córdoba, desarrollaron los indicadores de responsabilidad social y de sustentabilidad para el agro (IndicAGRO). Es una herramienta de gestión pensada y diseñada para los productores, a través de un software online gratuito. Consta de una autoevaluación voluntaria y confidencial, que permite conocer su situación en siete dimensiones a través de indicadores específicos. Este análisis arroja como resultado un diagnóstico para facilitar la toma de decisiones para la gestión de mejoras y producción cada vez más sustentable, considerando el impacto social, ambiental y económico de su actividad. Las empresas que apliquen estos indicadores obtendrán una licencia social para operar y demostrar que se está en una senda de producción responsable.

Otra herramienta que se utilizan para poner en práctica la gestión bajo la mirada de la RSE es el Tablero de Control (TC), según el análisis de Ballvé (2006), en su artículo los cuadros de mando como sistemas interactivos, el término de TC se implantó por primera vez a comienzos de los noventa. Las organizaciones del mundo entero los han agregado a su gestión, ayudándoles a definir sus propios modelos o proyectos de acciones con una enfoque más completo y profundo de la institución, favoreciendo la comunicación e implementación de las estrategias.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, el autor desarrolla en su artículo diferencias y ventajas de dos herramientas, donde cabe aclarar que el TC y el Cuadro de Mando Integral son dos sistemas de control de gestión diseñados particularmente para objetivos distintos. El segundo es más utilizado como Sistema de Control por Diagnóstico, mientras que el primero resulta más conveniente como Sistema de Control Interactivo. No obstante, la diferencia entre estos dos tipos de control tiene más que ver con cómo se los utiliza que con cómo se los plantea. Todas las organizaciones necesitan comunicar sus estrategias y ser más abiertas a todos los niveles, y esta debe ser fluida, a fin de permitir el aprendizaje y la alineación estratégica de los empleados. Un Procedimiento de Control Interactivo promueve el diálogo y el aprendizaje, creando valor para la organización. Una de

las características más importantes del TC, es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Existen dos clases principales, según el propósito de su implementación:

TC Operativo: procura la información necesaria para la actividad diaria de la empresa, respondiendo a las necesidades de los directivos funcionales y mandos intermedios.

TC Estratégico: este reporte es indispensable para la gestión de la organización. Presenta la información clave abarcando períodos de tiempo más prolongados, formada por los indicadores claves, incluyendo datos sobre el entorno y la competencia.

Siguiendo con el tema tratado, el Cr Serrano (2015) expone en su trabajo de investigación que, con indicadores y objetivos claros y consensuados, el TC no solo es un gran aporte al área de Control de Gestión y Auditoría Interna como herramienta, sino que abastecerá de información confiable, sencilla, oportuna, significativa, comparable y dinámica, permitiendo a los involucrados, medir el cumplimiento de los objetivos establecidos. Manifestándose y comunicándose los resultados para lograr una visión compartida, permitiendo además de aumentar el conocimiento del negocio, poder elaborar los planes de acción para favorecer la mejora continua, esperando que se transforme en una mayor agilidad y seguridad al momento de brindar información para la toma de decisiones, incidiendo todos estos aspectos de manera positiva en la rentabilidad del negocio.

De modo similar en las conclusiones del caso práctico pyme forestal misionera, en donde Navajas (2011) presentó un estudio del establecimiento Santa Cecilia, empresa dedicada a la comercialización de la maderera, donde se podía evidenciar como el tablero de control de gestión ayudó a mejorar la eficiencia de la empresa y dió sustento de largo plazo a la misma. Justifica diciendo que el cambio acontecido en las últimas décadas ha modificado el escenario económico mundial llevando a las empresas a aplicar nuevos modelos de gestión mucho más profesionales que en tiempos pasados, abandonando los que se venían aplicando, debido a que no les brindaban las soluciones a las nuevas necesidades que tienen las organizaciones. Siguiendo el análisis, sugiere la continuidad de la implementación de la herramienta del TC. Concluyendo con que esta herramienta ha sido de gran utilidad para las pymes argentinas, brindando una clara metodología de gestión considerando e integrando todos los aspectos de la misma y permitiendo fijar nuevos valores de trabajo compartidos por la mayor parte del equipo.

Sobre la RSE y el uso del TC, en el blog sobre Responsabilidad Social el grupo financiero Monex (2018) se expuso, que si bien el deterioro ambiental es consecuencia de las decisiones que han tomado los seres humanos a lo largo del tiempo, éste debe ser resarcido por el sector empresarial con una estrategia orientada a la RSE. Para ello se debe diseñar un plan de acción, mismo que debe ser monitoreado y volcado en un TC debido a que lo que no se mide, no se puede mejorar. Esta herramienta podría integrar todas las aristas de la gerencia estratégica, ahuyentando el reflejo débil en los sistemas de organización, sobre todo en temas críticos.

En Córdoba, siguiendo a ComunicaRSE (2017), la responsabilidad social incluye cada vez más áreas y suma acciones. Las empresas líderes y los organismos públicos avanza en la articulación más actualizada entre rentabilidad económica, respeto al medioambiente y promoción social bajo dos conceptos principales: RSE y sustentabilidad. Destacando al Banco de Córdoba por ser la primera entidad financiera del sector público a nivel nacional en certificar su reporte de responsabilidad social. Convirtiéndose en fundadores en el sector público en presentar reportes. Destacando desde la gerencia que trabajar sobre una gestión sustentable implica poner una guía sobre el negocio donde no sólo sea objetivo el aspecto económico financiero, sino que también se observe el efecto sobre la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo regional, entre otros factores. Pretendiendo, en lo sucesivo y gradualmente, que todas sus interacciones con clientes, proveedores y miembros de la propia organización tengan en cuenta juicios de sustentabilidad medibles.

Por otra parte, Fraire (2016) en su trabajo doctoral de la gestión de la responsabilidad social corporativa expone que la forma en que cada empresa incorpora la responsabilidad social varía, dependiendo de componentes como el tamaño de la empresa, el sector en donde se desenvuelva, la cultura y por sobre todas las cosas, del grado de compromiso de la alta gerencia. Sin importar la forma en que se la incorpore, lo que se busca es que la entidad que desea aplicar la RSE adopte una actitud proactiva, en las inversiones sociales que realiza, desarrollando proyectos que apunten a su sustentabilidad en el tiempo y beneficien tanto a la comunidad como a la empresa; abandonando la realización asistencialista, con el posterior desentendimiento de su aplicación.

Como contrapartida, Navas y Laiño (2012) , luego de realizar un estudio estadístico en empresas mundiales, las agrupaban en cinco industrias distintas: industria pesada, petróleo y derivados, bancos, farmacéuticas y consumo masivo. Buscando saber cual es la situación del concepto RSE en el ámbito mundial, enfocado particularmente en Argentina, presentaron la postura de que cuando una empresa declara que va a implementar políticas bajo la RSE en su operar diario, su objetivo en realidad es retrasar posibles regulaciones estatales sobre su industria. Virando así la atención pública de la necesidad imperante de leyes más duras o convencer de que no existe riesgo verdadero que haya que regular .

Siguiendo con la profunda investigación de los autores del párrafo anterior como ejemplos de lo expuesto mencionan a *Kraft Foods* y *General Electric*. La primera se adelantó divulgando que dejaba de hacer publicidad de sus productos dirigida a niños menores de 12 años de edad, tomando esta noticia como un gran paso hacia la RSE, cuando en realidad el gobierno americano venía investigando a la empresa ya que mediante estudios asociaban a *Kraft* con la obesidad infantil y estaban generando proyectos de ley para regular y controlar estrategias de *márquetin*. En el segundo caso que nombran, la empresa fue alabada como una de las organizaciones líderes en los temas de sustentabilidad por autoimponerse límites en la emisión de gases que contribuyen al efecto invernadero, dejando en evidencia que la sociedad y los medios tienen memoria a corto plazo ya que la empresa estuvo involucrada en un escándalo con el estado por la contaminación del río Hudson. Finalizan lo expuesto diciendo que si se piensa que estos entes ayudan de una u otra manera a la comunidad o al ambiente es estirar el término RSE más de lo debido, ya que éstos resultados son colaterales al objeto que tenían en mente.

Como exponen Ruíz et al. (2016), en su proyecto académico sobre la instauración de RSE en el sector hotelero, analizando puntualmente el grado de conocimiento y aplicación de la RSE en la planta hotelera de la ciudad de Córdoba, con el objeto de contrastar el nivel de aplicación en función a las diferentes dimensiones de la sostenibilidad y por categoría hotelera. Detectaron que existe conocimiento, estrategias, instrumentos y acciones concretadas en cuanto a su aplicación, pero falta mucho trayecto en lo que respecta a su implementación integral, sobre todo en los aspectos social e institucional. En este sentido,

podemos decir que la RSE es aplicada, siendo el aspecto ambiental, y la búsqueda de una mayor rentabilidad, a través del mismo, la dimensión más desarrollada.

Continuando con lo anteriormente expuesto, González et al (2016), señala que la RSE es implementada especialmente por las grandes cadenas hoteleras, apuntando al aspecto ambiental buscando una mayor ganancia. Esto no quiere decir que la implementación de la RSE sea exclusiva de los hoteles de mayor categoría, si no que éstos ponen más empeño en la divulgación de la misma, mientras los pequeños y medianos establecimientos tienen grandes barreras debido a la falta de recursos financieros para prosperar en la aplicación integral y mucho más aún en comunicarlo hacia el exterior del ente. Destacan que hay un alto porcentaje en cuanto al conocimiento de la RSE, pero muy bajo en cuanto al porcentaje de respuestas de la implementación. Lo más recurrente, por lo que no se aplica la RSE en la gran mayoría de hoteles, sería la falta de tiempo y de recursos tanto económicos como humanos.

Un análisis muy importante es el que hacen Vázquez y Hernández (2013), sobre la incidencia de la RSE en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación, en el cual realizan un exhaustivo trabajo vinculando las acciones RSE y la competitividad de las microempresas de manera práctica y confiable, todo ello dentro de un contexto regional en empresas con menos de 10 empleados, llegando a las siguientes conclusiones:

- ✓ En momento de crisis, donde la gran empresa está siendo cuestionada por su grado de compromiso, las microempresas deben empoderarse e incluir la RSE en sus estrategias para mejorar su competitividad.
- ✓ Los resultados demuestran que la RSE no es específica de las empresas grandes con recursos, ni es incompatible con la innovación o la competitividad empresarial, si no todo el contrario.

Es fundamental que las pymes conozcan sus fortalezas y potencialidades en RSE, e integren la gestión responsable en su estrategia, esperando obtener el éxito competitivo que el esfuerzo conlleva. Analizando qué crisis implica cambio de tendencia, y dándole un significado positivo, puede y debería ser aprovechada para definir nuevas miradas realizando cambios estructurales que la economía de las pymes necesita.

En Argentina, las Pymes tienen una altísima tasa de mortalidad ya que según la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 3% al quinto (Soriano, 2018). A pesar de la alta volatilidad en la creación y destrucción de las empresas pequeñas y medianas, son de extrema importancia para el desarrollo económico del país. De acuerdo con un informe de IERAL (2013), estas representan el 99.4% del total de establecimientos, aportan el 66.3% del total de empleos y el 50.2% del valor agregado del sector privado.

Hasta acá se trató de definir o por lo menos acercarnos a una definición de RSE, buscando antecedentes y analizando las distintas posturas de los variados autores. Coincidiendo con la postura de Arriaga et al. (2014), en las distintas bibliografías se presentan las herramientas para su implementación, citando normas y leyes que regulen índices para su medición, poco se habla en las bibliografías sobre quién es la persona idónea para llevar a cabo la gestión y divulgación de la importancia de gobernar responsablemente. Es entonces cuando se hace imperante un cambio de cultura no solo en la forma de conducir las organizaciones, sino también en la capacitación de los nuevos profesionales de ciencias económicas, para asesorar con ética generando transparencia y no solo un fin exclusivamente financiero.

Tomando como base los antecedentes y las diferentes experiencias expuestas, no se evidencian antecedentes de empresas argentinas que hayan confeccionado y utilicen tablero de gestión basado en la RSE. Si bien las grandes empresas llevan ya tiempo implementando actitudes responsables socialmente, no hay una línea para que las organizaciones se guíen y puedan adoptar esta nueva forma de conducción basado en poder medir, analizar y comunicar su desempeño económico, social y ambiental. Lo cierto es que este paradigma está en construcción y todavía quedan muchos blancos. De ahí surgen los siguientes interrogantes: ¿Todos los empresarios conocen que es la RSE y los índices para su implementación? ¿Es rentable implementar un tablero de gestión orientado a la RSE para las empresas? ¿Influye el tamaño y la actividad de la organización? ¿Cuál es la responsabilidad social de los profesionales en ciencias económicas en la difusión y ejercicio de la RSE?

A partir de todo lo antes mencionado, las problemáticas presentadas, se plantea el siguiente objetivo general:

Realizar el diseño de implementación de un tablero de gestión de RSE para Sistemas Agropecuarios SRL– de la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba, Argentina, en el año 2021.

Para poder llegar al objetivo anteriormente trazado, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar las características de la empresa agropecuaria ubicada en la ciudad de Río Tercero – Córdoba – Argentina, en el año 2021, teniendo como general la RT36 y la norma ISO26000.
- ✓ Identificar, además de las normas GRI, profundizar en los indicadores IndicAGRO y las ETHOS- IARSE, o indicadores que generan las empresas, para comunicar y medir las acciones de RSE colocándolas en un tablero de control.

Métodos

Diseño

Para el desarrollo de todo este apartado se siguió a Bernal (2010).

Como ya se planteó en los objetivos de este trabajo, la investigación se fundamentó en el análisis de la construcción e implementación de un tablero de control basado en la gestión de RSE para una empresa del rubro agropecuaria de la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba, en el año 2021, con lo cual se tomó un alcance descriptivo, buscando conocer cuáles fueron las experiencias de las organizaciones que ya aplican en su conducción políticas de responsabilidad social empresarial.

Se definió un tema no experimental, aplicando un tipo de investigación transversal o transaccional, es decir los datos se recopilan en un solo momento o punto en el tiempo.

La investigación fue planteada como 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 agropecuaria, 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 basados en la información proporcionada, no así al cálculo

de los indicadores mismos, dejando esto último como punto de partida para futuras investigaciones.

Participantes

La población, que, en este caso, fue un grupo de empresas con componentes o individuos que comparten una continuación de particularidades. En esta instancia la totalidad fue conformada por empresas agropecuarias ubicadas en la ciudad de Río Tercero provincia de Córdoba, en abril de 2021.

Para la muestra, el subconjunto de la población, se seleccionó una Pyme agropecuaria de dicha ciudad, que tuviese sistematizados los datos de manera suficiente como para obtener toda la información necesaria para realizar la investigación. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, voluntario, es decir, que apenas se obtuvo un caso que se pudiera utilizar, se utilizó.

Instrumentos

Inicialmente se procedió a la elección del tema para la confección del TFG. La investigación y recolección de material referido a RSE se realizó en páginas de internet como repositorios universitarios, Google Académico, Redalyc, Infoleg, blog de sustentabilidad y responsabilidad social, etc. tratando de recaudar la mayor cantidad y variedad de información sobre el tema elegido. Se recurrió a variados autores, con distintas posturas para tratar de enriquecer el trabajo investigativo. Se buscó distintos trabajos e informes donde se haya tratado la responsabilidad empresarial; la confección y utilización de los TC; y la presentación de balances sociales basados en la RT 36 y las ISO 26000. Luego se procesó todo y se comenzó la tarea de selección dentro de un extenso y variado documental.

Para el relevamiento de datos, se profundizó la investigación bibliográfica para entender cómo se aplicaron las normas GRI y la RT 36 en la empresa seleccionada. Además, se analizó la información de la empresa para entender cómo fue compatible con la generación de informes de RSE, finalmente y por la falta de información para realizar el análisis descriptivo de la organización, se procedió a la realización de una entrevista al director de la

empresa en profundidad para entenderla mejor, debido a ello se hace leer y firmar un consentimiento disponible en el Anexo I.

Análisis de datos

Una vez que se llevó adelante las entrevistas a los socios, se pasó a desarrollar el trabajo y se organizó la información de acuerdo a las distintas variables de análisis que permitieron dar respuestas a los diferentes objetivos específicos. Luego se observó las características y desarrollo de una empresa agropecuaria donde se profundizó en las distintas perspectivas con base en los indicadores GRI, ETHOS e IndicAGRO, ya que la recopilación de datos fue sin medición numérica para encontrar los antecedentes y los interrogantes planteados anteriormente.

Para ello se llevó adelante una parametrización de la información, identificando distintos patrones que responden a cada uno de los indicadores de acuerdo a la experiencia que la organización ha cursado a lo largo de su ciclo de vida.

Se realizaron los siguientes pasos:

- ✓ Se efectuó una breve descripción de la organización para entender la situación actual de la misma, qué tipo de información general y si actualmente realiza acciones de RSE o genera información en este sentido.
- ✓ Se profundizó el análisis para el caso particular de la organización de las normas GRI y de la RT 36, para entender la mejor manera de abordarlas.
- ✓ En base a los dos puntos anteriores, se estableció los indicadores a utilizar, los mismos no fueron menos a quince, y la posible implicancia para la empresa de utilizarlos. La disponibilidad de información y la cantidad dependió del acceso por parte de los dueños de la organización.
- ✓ Por último, en base a Sampieri (2014), se procedió al armado del tablero de gestión, que indica parámetros de control y cuando la empresa se encontraría dentro de las bandas aceptables (semaforización). Siempre con criterios establecidos bajo normas GRI, RT 36, IndicAGRO y ETHOS-IARSE.

Resultados

En este apartado, luego de que se reunió toda la información recaudada, se realizó la entrevista con los socios y se examinó la empresa Sistemas Agropecuarios SRL ubicada en la ciudad de Río Tercero, se procedió a la confección de un TC orientado en la RSE; se utilizó las normas GRI y los indicadores ETHOS-IARSE en el contexto general, y los IndicAGRO ya en contenido específico del sector agropecuario. Así se dio inicio a un breve diagnóstico de la organización para organizar la información necesaria.

De la entrevista con los socios surgieron los siguientes datos: Sistemas Agropecuarios SRL no es una empresa familiar. La misma está compuesta por dos socios gerentes, amigos desde la universidad donde se recibieron de Ingenieros Agrónomos.

La empresa al inicio se dedicó a la venta al por mayor de abonos, fertilizantes y plaguicidas. Con el transcurrir de los años fueron agregando más actividades como la venta al por mayor de semillas, granos para forrajes, cereales, cultivo de maíz y venta al por mayor en comisión o consignación de cereales. Poseen tres camiones, los cuales utilizaron para la distribución y para el flete de cereal. Cuentan además con una avioneta con la cual, aparte de dedicarse a la venta de plaguicidas y fertilizantes, ofrecieron el servicio de fumigación de campos.

Con respecto a la RSE los entrevistados comentaron no saber exactamente lo que abarcó el concepto y su definición, pero uno de ellos lo asoció a medidas de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente. Siguiendo con el diálogo, comentaron que años atrás habrían realizado un estudio sobre los desechos que producen en la empresa llegando a la conclusión de que producían grandes volúmenes de desperdicios como papel, cartón, pallets de madera y plásticos procedentes del empaquetamiento con el que vienen los productos en el transporte.

El análisis fue realizado junto a la municipalidad de la ciudad, específicamente por el área de Espacios Verdes. Estos sectores instalaron una pequeña planta recicladora en un parque industrial. En esta se trituraron los plásticos categoría PT y los silos bolsas para exportarlos, convirtiéndose en la materia prima para la tela polar y las cintas plásticas de las reposeras entre otras cosas. En la misma planta, continuaron narrando los participantes,

procedieron a la separación del cartón, papel y madera entregando todo lo que se acumuló a la revista la Luciérnaga (Fundación de ayuda para familias en situación de vulnerabilidad).

Continuando con la entrevista, se preguntó si conocen las normas GRI, la RT 36 y las ISO 26000, a lo que respondió uno de ellos que, si estuvieron al tanto de las mismas, pero que no realizaron balance social ya que no era obligatorio. En ese mismo momento el segundo entrevistado aclaró que tanto el área impositiva como la laboral estaba a cargo de un estudio contable externo, que en la empresa solo realizaban lo referido a ventas, compras y facturación. Mensualmente juntaban la información y le pasaban las novedades al estudio contable.

En cuanto a la composición del equipo de trabajo, el primer entrevistado comentó que se divide en dos tipos de contratación:

- 1) Planta permanente compuesto por 10 empleados; distribuidos entre tres administrativos, dos maestranzas, dos choferes, un empleado encargado de la logística y dos vendedores.
- 2) Planta de contratación temporaria, esta dependiente exclusivamente de las cosechas.

Ambos entrevistados coincidieron en que todo el personal está dentro del gremio correspondiente percibiendo las remuneraciones acordes a su actividad y a escala. Dos veces al año se les entregó la ropa de trabajo y los elementos de seguridad. Al momento no poseen personal con discapacidades diferentes ni pasantes, pero afirman que han tenido en otras oportunidades.

El entrevistado uno destacó que los proveedores con los que trabajaron habitualmente realizaron capacitaciones y asesoramientos regulares a su personal de venta en los nuevos productos y también en nuevas tecnologías para ofrecer a sus clientes. Desde la empresa también realizaron algunas capacitaciones en cuanto a seguridad y manipulación de los agroquímicos, como también en higiene y seguridad dictado por una consultora externa.

Con respecto a la relación y trato con los proveedores, el entrevistado dos destacó buena relación, agregando que desde siempre trabajaron con la misma marca. Reconocieron que siempre cumplieron con los plazos establecidos para los pagos, pero que durante la primera mitad del 2020 se atrasaron bastante a raíz del aislamiento obligatorio consecuencia

de la pandemia por COVID-19. Ya más a mitad y final de año la actividad volvió a repuntar permitiéndoles ponerse al día.

A raíz de que se trajo el tema pandemia a la entrevista, se les preguntó cómo era la venta y captación de clientes antes y después del aislamiento. A lo que comentaron que durante el tiempo que no se pudo abrir el negocio, las ventas se realizaron telefónicamente, bajando considerablemente, en comparación con las que venían teniendo antes del suceso. Luego, cuando se pudo volver a la atención personalizada, la situación mejoró, pero dejó en evidencia la necesidad de adaptarse a los cambios, fue ahí donde un ingeniero en sistemas comenzó el diseño de una página web para, por un lado, la captación de nuevos clientes y por el otro insertarlos en el nuevo mercado competitivo de las redes sociales.

Finalizada la entrevista, se procedió a la depuración y reordenamiento de toda la información recolectada. En la misma se evidenció deficiencias puntuales en los tres sectores; económico, social y sustentable; con lo cual no se llegó a un diagnóstico preciso. Para poder optimizar los recursos se confeccionó una serie de índices abarcando distintos puntos:

En el área económico se tomó perspectivas de los indicadores como: clientes, distribuciones y presencia en el mercado, ya que de la entrevista surgió desconocimiento en cuanto al grado de satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado. También se agregó la elección de proveedores orientados a la RSE.

En cuanto al sector social, los indicadores se orientaron puntualmente a las interrelaciones dentro de la empresa, a la capacitación y a integración con la sociedad. Cabe aclarar que en este sentido se trabajó con escasa información proporcionada.

Con respecto al medio ambiente se trabajó con indicadores dentro de perspectivas como: materia prima, residuos, productos y servicios. Según los encuestados, en este sentido, comentaron que iniciaron varios proyectos como por ejemplo la colocación de paneles solares y la separación de residuos para su posterior tratamiento.

Por último, se procedió a la depuración y reordenamiento de toda la información recolectada y se presentó la Tabla N° 1, el TC orientado a la RSE que se confeccionó basado en las ISO26000, las normas GRI bajo la RT n°36, los indicadores ETHOS y los indicadores IndicAGRO para la empresa Sistemas Agropecuarios SRL.

Tabla 1

Tablero de control basado en RSE para la empresa Sistemas Agropecuarios SRL

Área	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Norma aplicada	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Excelente	Satisface	No satisface
Económica	Cliente final	Medir la satisfacción en cuanto al cumplimiento en los plazos de entrega del producto	Estudio del grado de satisfacción del cliente	GRI N°419	Unidad	2	Anual	2	1	0
	Distribuidores	Medir el grado de confianza en la empresa	Entrevistas y cuestionarios online con clientes al zar para evaluar la confianza en la empresa	ETHOS N°45	Unidad	1	Semestral	2	1	0
	Elección de proveedores	Contratación de proveedores basado en criterios socioambientales incorporando pautas de sustentabilidad	Cumplimiento de la legislación específica que rige la actividad	ETHOS N°42	Unidad	4	Anual	4	3	2
	Clientes	Diversificar su portafolio de productos y servicios para productores de menor poder adquisitivo	Estudio de mercado identificando las necesidades de los consumidores	ETHOS N° 2	Unidad	1	Semestral	2	1	0
	Proveedores	Trabajar con proveedores locales	Apoyar y alentar el desarrollo local	ETHOS N°44	Cantidad	3	Anual	3	2	1
	Presencia en el mercado	Medir la presencia en el mercado durante los meses del 2020	Encuestas y estudios de mercado	GRI N°419	Porcentaje	75%	Anual	75%	60%	50%
Ambiental	Materia prima	Utilización de insumos de proveedores certificados en normas GRI	Capacitar a proveedores y confección de un plan para guiarlos en la implementación de normas de sustentabilidad	GRI EN 5	Unidad	2	Semestral	2	1	0
	Energía	Instalación y utilización de paneles solares para reducir el consumo	Reducir el consumo eléctrico del sector de oficinas	GRI N°302	Porcentaje	20%	Semestral	40%	30%	10%
	Residuos	Lograr eficiencia por medio de la adecuación de instalaciones, procesos productivos y productos para reducir las fuentes de contaminación.	Armado de plan de reutilización en conjunto con la planta recicladora de la ciudad	ETHOS N°3	Porcentaje	50%	Semestral	100%	80%	50%
	Materiales de embalaje	Recuperar materiales de envasado y embalaje	Devolución que realizan los clientes a cambio de descuentos	GRI EN 27	Porcentaje	20%	Mensual	80%	60%	50%

	Productos y servicios	Respetar las leyes ambientales relacionadas a su negocio	Monitoreo ambiental	INDICAGRO N°38	Cantidad	1	Mensual	12	9	6
	Manipulación de productos	Informar al personal sobre la composición y manipulación de los productos	Instruir sobre el impacto ambiental negativo de sus actividades específicas	IndicAGRO n°38	Cantidad	2	Semestral	4	3	1
	Transporte	Disminuir costos de transporte para la distribución de los productos	Cambiar vehículos viejos por nuevos que necesiten menos mantenimientos y reduzcan el consumo de combustible	GRI EN 3	Unidad	2	Semestral	4	3	1
Social	Empleo	Generar nuevos puestos de trabajo para aprendizaje	Crear plan de ingreso de personal mediante convenios con la municipalidad	INDICAGRO N° 16	Cantidad	3	Anual	3	2	1
	Relaciones dentro de la empresa	Dialogar sobre conflictos o problemas interpersonales para mejorar la convivencia	Mediante un comité o consejo formal responsable para la discusión de las cuestiones éticas internas/externas.	ETHOS N°4	Cantidad	1	Cuatrimestral	3	2	1
	Relaciones empresa trabajador	Colocar gente idónea en cada puesto, separado por sectores	Optimización de cada área de trabajo	INDICAGRO N°13	Unidad	1	Trimestral	4	3	2
	Salud y seguridad	Prevenir, o disminuir el ausentismo	Hacer chequeos médicos	GRI LA 07	Cantidad	1	Semestral	2	1	0
	Sistema de gestión	Procedimiento de divulgación periódica de comportamientos ejemplares (buenos ejemplos).	Evaluaciones regulares de desempeño individual	ETHOS N°4	Cantidad	1	Mensual	12	11	10
	Formación y educación	Satisfacción laboral, y desarrollo personal	Capacitación mensual a los empleados	INDICAGRO N°16	Cantidad	3	Mensual	3	2	1
	Logística y distribución	Las personas que conducen los vehículos cuentan con habilitación y hacen manejo seguro de los mismos.	Capacitación y formación en manejo seguro y prevención de accidentes viales.	ETHOS N° 41	Unidad	1	Cuatrimestral	4	3	1
	Comunidad	Mejorar la relación con la comunidad generando un medio ambiente más limpio	Implementar programas de recolección de envases orientado a la concientización	GRI N°307	Cantidad	2	Semestral	12	10	7
Diversidad y oportunidades	Fomentar la inclusión de personas con capacidades diferentes	Crear 3(tres) puestos de trabajo temporario para personas con capacidades diferentes	INDICAGRO N°25	Cantidad	3	Anual	3	2	1	

Fuente elaboración propia basado en normas GRI (2021), IndicAGRO (2021), IARSE-ETHOS (2014).

Discusión

El objetivo de esta investigación es la confección de un tablero de control basado en la RSE utilizando las normas GRI e indicadores para la empresa Sistemas Agropecuarios SRL de la ciudad de Río Tercero, Córdoba – Argentina, en el año 2021. Cabe mencionar que no se encontraron estudios previos de TC orientados a la RSE, siendo la información más aproximada la que presenta Monex (2018), en el cual se expone lo importante que es el diseño de estrategias de RSE volcadas en un tablero para poder medir las consecuencias de las decisiones de los seres humanos y así poder resarcirlo. Siendo una excelente herramienta para organizar y optimizar los procesos y las distintas áreas de trabajo. Otra aproximación sería la mirada de Ballvé (2006) donde dice que el TC en el mundo entero se ha utilizado para la gestión ayudando a definir proyectos de acciones con un enfoque más completo y favoreciendo la comunicación e implementación de estrategias, aunque nada dice de orientarlo a la RSE.

En las investigaciones recolectadas sobre TC, coinciden en que es una herramienta de gran utilidad para las pymes y que brinda una clara metodología de gestión. Navajas (2011) agrega que es necesario su utilización ya que el cambio en las últimas décadas ha modificado el escenario económico mundial llevando a las empresas a transformar su técnica de gestión por sistemas que integren todos los aspectos del ente, de manera clara y accesible a todo el equipo que la compone. Esto concuerda con la idea del contador Serrano (2015) cuando dice que el TC con indicadores y objetivos claros, no solo es un gran aporte al área de control de gestión y auditoría interna, sino que provee de información confiable, oportuna y dinámica a todos los involucrados.

Luego de realizar la encuesta y posterior análisis de la empresa antes mencionada, se corroboró lo expuesto por Fraire (2016) al decir que cada empresa incorpora de forma distinta políticas de gestión orientadas a la RSE, y que muchas, como el caso de la empresa que se analizó, no saben que algunas de sus acciones están orientadas de una forma u otra a ser responsables socialmente. La mayoría de las personas asocian RSE a solo el área del medio ambiente, quedando allí encapsulado, pero lo cierto es que eso es solo el inicio hacia un cambio en la estructura de la empresa. Esto se debe, según Volpentesta (2016), a que hay una multiplicidad de interpretaciones.

En relación con el análisis de las características de la empresa agropecuaria elegida, los datos surgen de la entrevista realizada a los dos socios, en la cual cuentan que es una empresa que se ha ido expandiendo sobre los cimientos de la idea original, que era solo la venta de abonos y fertilizantes, y a medida que los clientes demandaban otros productos, los mismos los fueron incorporando al negocio, hasta llegar a hoy en donde tienen la franquicia de una marca específica de fertilizantes, insumos y semillas. Anexando, luego de transcurrido unos siete años desde su constitución, el servicio de fumigación por medio de una avioneta propia de la empresa. Con los años han ido invirtiendo en la compra de hectáreas para siembra, en las cuales hacen cultivos rotativos todo el año.

Haciendo énfasis en que los primeros años se enfocaron en sobrevivir, los resultados son coincidentes con la investigación de Soriano (2018) en que las pymes argentinas estadísticamente tienen una alta tasa de mortalidad ya que del total de pequeñas y medianas empresas solo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y solo el 3% al quinto año, encontrándose Sistemas Agropecuarios SRL en este último, explicando también esto el porqué de la demora en la aplicación de más políticas socialmente responsables.

Sobre las acciones de RSE, los entrevistados la relacionaron directamente con la sustentabilidad, manifestando que realizan junto al área de espacios verdes de la Municipalidad de Río Tercero separación de plásticos calificados PET (compuestos por polímeros de resinas y sustancias que provienen del petróleo que se moldean a partir de la presión y el calor), cartón, silos, papel y las maderas de los pallets. Al preguntarles qué otras acciones realizan, comentan que la razón por la cual se ven limitados es por razones económicas. Esto reafirma lo que señala FOMIN-BID (2011) que en los países latinoamericanos en donde principalmente hay pymes enfocadas a sobrevivir no se puede realizar un implante automático de la RSE sin tener en cuenta el entorno y sus problemáticas, ya que la realidad es muy distinta con respecto a Europa y Estados Unidos que es de donde surgen todas estas concepciones.

Otro de los frenos en cuanto a la aplicación de políticas de RSE es la falta de información que surge por la escasa regulación. Concordando con Roitter (1996) en que esto puede deberse, a que en sus orígenes el concepto comenzó a gestarse como filantropía y/o

solidaridad demostrando una evolución con una notable expansión en el compromiso social de las empresas ante la disminución del rol social del estado. Aunque en 2004 en la reforma de la ley 25.877 se incluyó la elaboración de un balance social obligatorio para empresas con más de 300 empleados. La elaboración y exposición de estos, ya sea por ser obligatorio o de forma voluntaria por tener menos de 300 empleados, requiere según Knoll y Gonzalez (2013) de la aplicación de nuevas herramientas y técnicas interdisciplinarias para los Contadores. La resolución técnica N° 36 en concordancia con la RT 16 establece las exigencias esenciales de la información necesaria con la que debe contar el profesional de ciencias económicas para la confección de estos informes. En este sentido los entrevistados comentan que su contador particular les sugirió la confección del mismo, y ellos al no ser obligatorio prefirieron esperar a que sea más claro el propósito del mismo.

Con respecto a la confección de un balance social en la FACPE (2018) se les comentó a los entrevistados que es un informe que debe tratar de exhibir el desempeño en relación a la utilización de los recursos sociales y ambientales, partiendo de la estructura de los principios de transparencia, inclusión y verificación, es importante aclarar que la información debe ser completa, relevante y ubicada en un contexto de sustentabilidad. Coincidiendo con Fellner (2021) cuando dice que es de valiosa importancia exceder los límites de la contabilidad habitual mediante la rendición de balances elaborados con información concerniente a lo económico, social y ambiental. Para operar de manera socialmente responsable a nivel internacional se creó una guía bajo la norma ISO26000 para países en desarrollo, a diferencia de la RT36, la misma es voluntaria y cualquier organización del sector privado o público puede acceder, independientemente del tamaño y no emite ninguna certificación.

Luego se identificaron las normas GRI, ya que proveen medios e información sobre cómo aplicar los estándares. La finalidad de los mismos concordando con Milne y Gray (2013) es la de medir el triple impacto, económico, social y ecológico, en el entorno donde se desenvuelve la organización. Estos informes deben ser claros ya que son preparados para la comunidad entera y no solo para usuarios internos del ente. En este caso la empresa agropecuaria analizada no utiliza estándares de medición alguna, a lo cual se procedió a la utilización de indicadores extraídos de la página de IARSE (2003), los ETHOS-IARSE y los

IndicAGRO, para hacer un mejor diagnóstico de la misma, basados en los tres tópicos de las GRI. Los mismos se dividieron en tres dimensiones para poder organizar los resultados que arrojó el análisis de la empresa agropecuaria.

La dimensión financiera afecta el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial, por eso su desempeño es fundamental para comprender a la empresa. En esta área se utilizaron indicadores dentro de las normas GRI y ETHOS con perspectivas en los clientes, distribuidores y presencia en el mercado. Orientados hacia un objetivo claro, medir tanto la satisfacción como el posicionamiento del ente en cuanto a la competencia. En los mismos se incluyeron indicadores basados en entrevistas y cuestionarios con clientes al azar para evaluar el grado de confianza en la empresa, ya que el ente no tiene certeza del grado de satisfacción de sus *stakeholders*. Concordando con Freeman (1984) en que la interacción con estos grupos es un recurso que le permite a la empresa fortalecer sus habilidades para superar a sus competidores. Continuando con el análisis, se abordó la perspectiva proveedores con el objetivo de contratar nuevos vendedores del área local, basados en criterios socio ambientales que incorporen pautas de sustentabilidad.

Con todos los datos obtenidos se pudo saber cómo está posicionado Sistemas Agropecuarios SRL en el mercado y la confianza que le tienen los clientes y el grupo de interés en general. Esto permitirá la generación de estrategias para captar más clientes y expandir la empresa posicionándola en el nuevo mercado que se desenvuelve en las redes sociales, ya que los entrevistados comentaron su preocupación y necesidad del desarrollo de una página web que permita abrir sus fronteras. Esto concuerda con Centrarse (2021) que sostiene que las acciones hacia la RSE son tácticas que, aplicándolas, diferencian a las organizaciones al desarrollar una gestión distinta, innovadora y acorde con el avance de la globalización.

En la dimensión ambiental de la sostenibilidad hace referencia al impacto de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas. Los indicadores ambientales abarcan el desempeño en relación con los flujos de entrada que serían la utilización de materiales, energía y agua; y de salida en la que entran las emisiones, vertidos y residuos. Estos están dentro de los tópicos GRI, ETHOS e IndicAGRO con

perspectivas en los productos y servicios, manipulación de los insumos, el consumo de energía, la manipulación de sus residuos, los materiales de embalaje y el transporte.

Se tomó conocimiento de que la empresa analizada, hace tiempo realiza junto al área ambiental de la municipalidad un estudio para saber cuánto y qué tipo de desecho produce, en el cual se llegó a la conclusión que la empresa produce grandes volúmenes de residuos secos; papel, cartón, palets y plásticos. El análisis junto a la municipalidad surgió a raíz de que el sector espacios verdes, dentro del área medio ambiente, instaló una planta recicladora en el parque industrial de la ciudad de Río Tercero. En esta, se procesan los plásticos de categoría PET y los silos bolsa mediante la trituración que realiza una máquina para su posterior exportación en donde se convierte en la materia prima para la tela polar y las cintas de reposeras. En cuanto a los envases de agroquímicos utilizados en los campos donde siembran, la empresa no realiza ningún tratamiento, solo se guardan en un galpón que es propiedad de la empresa y luego los recoge el proveedor de dicho producto, desconociendo el entrevistado que proceso le dan.

Cabe destacar que el dinero recibido por la venta de estos materiales, junto con el papel y cartón, es entregado a la redacción de la revista La Luciérnaga, ONG enfocada a ayudar a personas en situación de vulnerabilidad. Este accionar se contradice con lo expuesto por Navas y Laiño (2012) ya que en su investigación desarrollan la idea de que las organizaciones se enfocan en la RSE con la intención de retrasar el ajuste mediante posibles leyes estrictas. También con el doble discurso de realizar una buena acción con el fin de tapar otras malas acciones, no siendo el caso de esta empresa ya que se constató buena opinión pública que surgió de las encuestas realizadas. En los resultados de las mismas también surgieron datos de que la organización ayuda a comedores y merenderos de la ciudad cada vez que sus miembros han solicitado colaboración.

A su vez y a raíz de la necesidad de reducir el consumo de energía eléctrica, se sugiere la colocación progresiva de paneles solares. Con intención de ahorrar y cuidar el medio ambiente, se desarrolla el índice del cambio de vehículos viejos, el cual disminuye el gasto de combustible, la emisión de gases y requieren menos mantenimiento. Está claro que para aplicar acciones en la gestión orientada a la RSE es necesario invertir, concordando con el proyecto académico que presenta Ruiz et al. (2016) en el cual dice que, a pesar de haber un

alto grado de conocimiento sobre políticas sustentables, es muy bajo el índice de implementación debido a la falta de tiempo, de recursos económicos y humanos.

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en donde se desenvuelve. Los indicadores de práctica social son para identificar los principales aspectos de desempeño en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos y la sociedad. Luego de la entrevista queda en evidencia la necesidad de un plan para implementar indicadores con perspectivas en empleo, relaciones dentro de la empresa y la comunidad. El equipo de trabajo está compuesto por 10 empleados fijos, estos son oriundos de Río Tercero, todos en blanco y bajo escala correspondiente al gremio que encuadra la actividad desarrollada.

De las encuestas realizadas al personal surge que un porcentaje alto afirma tener una buena relación con sus empleadores, que los mismos respetan los convenios colectivos de trabajo entregando la indumentaria y elementos de protección correspondiente. Aunque coinciden en que los sueldos han quedado bajos comparados con el costo de vida, llegando a la misma conclusión que en la investigación de FOMIN-BID (2011). En ella presentan que el mercado laboral y la legislación local es muy distinta de los países del norte donde las vidas de los asalariados son relativamente altos, en cambio acá se encuentran gran población de trabajadores en situación de pobreza o con escasos recursos básicos.

Siguiendo dentro de las relaciones interpersonales, surgen indicadores enfocados a la optimización de cada área de trabajo, ya que durante la entrevista se pudo observar que cada empleado hace un poco de cada tarea sobrecargando algunas áreas y quedando tareas sin realizar en otras. Por ello se hace necesario la reorganización de cada sector colocando gente idónea en cada puesto y delimitando las tareas a realizar por cada sector. Para ello se necesita realizar evaluaciones y capacitaciones mediante la creación de un comité o consejo responsable, en donde también se pueda dialogar sobre conflictos para mejorar la convivencia y promover la satisfacción y desarrollo del personal con el objetivo de la optimización de cada área de trabajo. Aquí se puede vislumbrar una relación explícita con los resultados de Niebles y Nuñez (2018) al manifestar lo importante que es el compromiso de la organización frente a la sociedad en general, convirtiéndose en el medio para la construcción de una

empresa sostenible y competitiva basada en el desarrollo de todos los partícipes, permitiendo obtener ventajas frente a otras empresas.

Dentro de la misma dimensión surgen indicadores para promover el sistema de premios por comportamientos ejemplares mediante la divulgación periódica destacando los buenos ejemplos como incentivo a mejorar la gestión. Dentro del bienestar del personal, también se construyen indicadores como el realizar, con un médico laboral, regularmente chequeos con el objetivo claro de disminuir el ausentismo debido a enfermedades prevenibles. Esto relacionado a que durante la entrevista surgió la preocupación de que debido al gran índice de ausentismo no habían podido cumplir en tiempo y forma con algunos clientes.

Siguiendo con el desempeño social, y relacionado a la comunidad se desarrolló indicadores para mejorar la relación, ya que la empresa es más bien cerrada y reacia a compartir información con el exterior, mediante la implementación de programas de recolección de envases y fomentando la inclusión de personas con capacidades diferentes con la creación de nuevos puestos de trabajo. Estos resultados se encuentran asociados a las conclusiones a las que arriba Cavallo et al. (2012) donde plantea que la RSE se enfoca como una práctica inclinada hacia el asistencialismo y que es necesario abordarla más como herramienta para interactuar, junto con el estado, para promover el bienestar social colaborando con la comunidad donde se desenvuelve.

Habiendo respondido a cada uno de los objetivos y los interrogantes de esta investigación, mediante el análisis de las características de la empresa agropecuaria, se identificó cada una de las dimensiones en las normas GRI, profundizando en los indicadores ETHOS –IARSE e IndicAGRO. Con todo lo recolectado se procede a la confección del TC para la empresa Sistemas Agropecuarios SRL, orientado a una gestión más sustentable basado en la RSE con bandas aceptables de semaforización. Es necesario aclarar que durante todo el proceso de investigación surgieron diferentes limitaciones y fortalezas relacionadas a todo el trabajo llevado adelante, desde la identificación de antecedentes, la definición de los objetivos y el proceso de recolección, interpretación y presentación de los resultados.

Como primera limitante dentro de la metodología de la investigación se puede mencionar la falta de representatividad que presenta la muestra tomada, ya que la misma no

puede generalizarse a la realidad que viven todas las empresas agropecuarias desde los términos poblacionales. Esto se refiere a que las vivencias y experiencias que se han expuesto corresponden a un grupo limitado, lo cual difícilmente pueda relacionarse con la realidad a nivel nacional que experimentan dichas organizaciones.

Como segunda limitante se refirió a la escasa información precisa con la que se contó sobre pequeñas y medianas empresas que elaboran de manera voluntaria balances de sustentabilidad, esto debido a que muchas organizaciones consideran que la información es confidencial mostrándose inflexibles a expresarlas y profundizar sobre las mismas. La tercera limitación que se encontró en la búsqueda de definir los conceptos y la posterior implementación fue la falta de una legislación unificada, esto hubiese servido como ejemplo y desarrollo de un plan más claro. Por último, también se pudo advertir como limitación el actual periodo que se está atravesando en el contexto de pandemia, lo cual delimitó la posibilidad de hacer que la entrevista fuese más fructífera, ya que la encuesta en partes fue contestada por mail y telefónicamente.

Con respecto a las fortalezas de esta investigación, en primer lugar, se destaca el poder elegir dentro de las empresas agropecuarias de Río Tercero, la cual, dentro de cierta confianza por ser de la misma residencia, se abrió a responder preguntas concernientes al desarrollo de su organización. Dicha investigación permitió la recolección de información que junto a los resultados crean antecedentes para futuras investigaciones y así trabajar para que más pymes conozcan sobre la RSE y puedan aplicarla. Otra fortaleza es que a raíz de poder entrevistar a los dueños de la organización y también hablar con su personal, se pudo expresar todo en un TC que se puede ir adaptando y modificando de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Luego de presentados los antecedentes y elaborado los resultados que fueron arrojados de la investigación que se realizó en la empresa Sistemas agropecuarios SRL, se corroboró que es posible la confección de un tablero de control orientado a la RSE con indicadores GRI, IndicAGRO y ETHOS para mejorar la gestión de la empresa.

Durante el transcurso de la investigación se ratificaron las premisas que sugieren que las pequeñas y medianas empresas al no estar obligadas por la normativa a presentar balance social como estipula la RT36 poco conocen sobre la RSE, ya que su implementación requiere poner a disposición recursos económicos y humanos que los empresarios no están dispuestos

a utilizar porque todos ellos están orientados más bien a sostener la empresa, enfocados en que la organización sea rentable más que sustentable.

Otra realidad a la que se pudo arribar es que los empresarios siguen inmersos en la vieja forma de gobernar en donde el único objetivo es el beneficio económico del ente. Acostumbrados a una empresa cerrada, que poco participa con el entorno en donde se desenvuelve, reacia a compartir información social. Claro está que estas costumbres les funcionaba o más bien les era rentable, pero hoy en día el consumidor y sus necesidades cambiaron, mutando y a su vez exigiendo transparencia sobre las empresas donde compran. Por eso se hace necesario un cambio rotundo de paradigma, un cambio estructural para que estas organizaciones continúen en el tiempo y puedan competir igualitariamente.

Allí es donde se requiere que los profesionales de ciencias económicas entren en acción, promoviendo y acompañando a las empresas transmitiéndoles la información necesaria y guiándolos a ser más sustentables. Interactuando con la sociedad, promoviendo la inclusión y el cuidado del medio ambiente.

Un buen inicio hacia la RSE es la creación de una página web como principio para abrir la empresa al exterior, en donde clientes y proveedores conozcan el corazón de la empresa, sus acciones, incorporando un área donde hacer comentarios y sugerencias dando la posibilidad a la empresa de poder mejorar. En la misma se puede volcar los resultados del TC en una especie de balance social de libre acceso.

Concluimos afirmando que la adaptación es clave para sobrevivir, y eso se aplica claramente también a las organizaciones, siendo necesario de la ayuda del gobierno para trabajar en conjunto en la construcción de una nueva política de gestión siendo socialmente más responsables.

Todo este trabajo permitió un acercamiento sobre la temática y dejó en evidencia la necesidad de continuar con una profundización y un mayor desarrollo, tomando las posibles limitaciones para desarrollarlas y así llegar a conclusiones más certeras sobre las experiencias que transitan las organizaciones. Para ello se establecieron diferentes líneas para futuras investigaciones que se encuentran relacionadas con la actual presentada.

Se sugiere fomentar la confección de balances sociales donde más pymes expongan información de libre acceso y así profundizar la investigación. Incentivando a la utilización

de los indicadores IndicAGRO, ya que el mismo en su página web ofrece cuestionarios que se confeccionan de forma fácil y anónima, los mismos hacen un diagnóstico de la organización y arrojan datos muy importantes para el desarrollo de políticas más sustentables.

También para una mayor recolección de datos sería interesante aumentar el tamaño de la muestra, en donde se extienda a otras actividades económicas no solo a la explotación agropecuaria, dividiendo las empresas por tamaños, desarrollando TC adaptados a cada requerimiento y seguir con el análisis de los datos por lo menos por un año. Esto arrojaría resultados más certeros y aproximados a la realidad. Con estos resultados desarrollar una guía más sencilla para que más empresas se orienten a la RSE.

En tercer lugar, se propone la intervención del gobierno en la creación de una secretaria para desarrollar la investigación mediante una legislación que fomente el desarrollo sustentable de las organizaciones. Creando espacios de debate, dándole curso a los distintos proyectos y creando programas de incentivos para que más empresas conozcan e incluyan la RSE.



Bibliografía

- Arriaga, M.; Oviedo, R.; Racca, A. ; Labastie, C. ; Stanley, M. ; Svartman, M. ; Bernhardt, S. ;Lacci, P. y Menna, V.(2014). Instituto de investigaciones y asistencia técnica de la administración. La Responsabilidad Social Empresaria y la transmisión de valores desde la universidad, analizado desde la perspectiva de quienes dirigen o participan en distintas organizaciones de la sociedad civil de Rosario.
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de mando. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Obtenido de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Pearson.
- Cavallo, M.; Ledesma, A.; Mac Clay, P.y Daffunchio, A.(2012)Decimoéptima jornadas "Investigaciones en la Facultad" de ciencias económicas y estadísticas.El estado y su rol en la RSE. Una aproximación al estudio de las políticas públicas que fortalecen el desarrollo social de la empresa.
- Centrarse. (2021). CentraRSE en Guatemala. Obtenido de <https://centrarse.org/que-es-rse/>
- ComunicaRSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. *ComunicaRSE*, <https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120>.
- ComunicaRSE. (2017). Córdoba, provincia modelo en sustentabilidad. *Comunicacion integral gestion de sustentabilidad*. Obtenido de <http://www.comunidadrse.com.ar/cordoba-provincia-modelo-en-sustentabilidad/>
- Comun(1987). Nuestro futuro Común. Obtenido de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CM MAD-informe comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Dinero. (2000). Entrevista al profesor James Austin de Harvard Business School, Bogotá. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462007000200006, 65.
- FACPCE. (/2018). *Balance Social y memoria de sustentabilidad*. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/pdf/Balance%20Social-FACPCE2017-2018.pdf>

- Fellner, A. (2021). *RT 36: La importancia del balance social empresarial*. Checkpoint, Thomson Reuters. Obtenido de http://www.checkpoint.laleyonline.com.ar_maf_app_delivery_documento
- Fraire, E. B. (2016). *De la gestión de la responsabilidad social corporativa el caso Unilever España*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Londres.
- FOMIN-BID.(2011) Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2011-05-25/responsabilidad-social-empresarial-fomin%2C9383.html>
- FUDEMÁS. (2018). La RSE ya no es una opción, es parámetro de competitividad. *EL Globo*, <http://www.comunidadrse.com.ar/la-rse-ya-no-es-una-opcion-es-parametro-de-competitividad/>.
- Global Reporting Initiative.(s.f) About GRI.Recuperado el 20 de abril de 2021 de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI(2018) Como aplicar los estándar GRI para generar un reporte de sustentabilidad. <https://www.globalreporting.org/standards/the-reporting-process/>
- GRI. (2021). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- IARSE. (2007). *Indicadores de Responsabilidad*. Córdoba- Argentina: IARSE. Obtenido de <https://www.iarse.org/uploads/Indicadores%20de%20RS%20para%20Cooperativas.pdf>
- IARSE-ETHOS (2014) Indicadores para negocios sustentables y responsables
- IARSE. (2003). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial*. IARSE. Obtenido 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)
- IndicAGRO (2021) <https://www.iarse.org/uploads/libro-indicadores.pdf>
- IERAL. (2013). Las Pymes argentinas en un entorno de fluctuaciones económicas. *El cronista*. Obtenido de

https://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Pymes_y_Fluctuaciones.pdf

ISO 26000 (2010). Nueva norma *ISO 26.000:2010*. Responsabilidad Social.

Knoll, S. y González, R. (2013). *Balance social y la RT 36 y ley de sociedades comerciales*

Ley N° 25.877 (2004). Régimen Laboral. Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Milne, M. y. (2013). *The Triple Bottom Line, the Global Reporting*.

Monex, G. (2018). *La RSE y el uso de tableros de control*. Obtenido de <https://blog.monex.com.mx/la-rse-uso-tableros-control>

Navajas, C. A. (2011). Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. facultad de ciencias agropecuarias. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/400>

Navas, F. y. (2012). La empresa argentina y la responsabilidad social. Trabajo final de Ingeniería Industrial-ITBA-. Obtenido de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/339/Proyecto_Final_Navas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niebles Núñez, W. C.-P. (2018). Responsabilidad social: elemento de formación en estudiantes universitarios. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *14(1)*, 95-108. DOI: 10.17151/rlee.2018.14.1.6.

Porter, M. y Kramer. (2006). *Estrategia y Sociedad* (Vols. Reimpresión R0612D-E). Estados Unidos.

Roitter, M. M. (1996). *La razón social de las empresas-Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Buenos Aires*.

Roitstein, F. (2004). *La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades corporate social*, academia.Redalyc.org

Ruís, D. ; Raya, R. y Gonzalez, M.(2016)Decimocéptima jornadas "Investigaciones en la Facultad" de ciencias económicas y estadísticas. Responsabilidad social en el sector hotelero. Análisis de caso en Córdoba

Sampieri, Hernández R. (2014) *Metodología de la investigación*, sexta edición.

- Serrano, F.(2015). Diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un Estudio Jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos
- Soriano, C. (2018). Los cinco pecados capitales de las Pymes. Recuperado de: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Los%20cinco%20pecados%20capitales%20de%20las%20Pymes.doc>
- Ullua, (2003). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial*. IARSE. Obtenido 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)
- Vázquez, D. y Hernandez, M. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. (2013). *Redalyc.org*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43328033001.pdf>
- Volpentesta, J. R. (2016). Tendencia y perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial. *Visión de futuro-facultad de ciencias economicas-UBA,20(2)*.

Anexo I- Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

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 Sara Aghemo, 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- CUESTIONARIO

- 1) ¿Cuándo se fundó?
- 2) ¿Es una empresa familiar? ¿Cómo se compone?
- 3) ¿Tiene sucursales? ¿La documentación está centralizada?
- 4) ¿Cuál es la actividad o actividades económicas que desarrolla?
- 5) ¿Qué productos o servicios produce? ¿Producción aproximada?
- 6) ¿Qué tipo de materiales utiliza? ¿Se consideran tóxicos?
- 7) ¿Qué tipo de desechos produce (envases, plásticos, papel, cartón, etc.)?
- 8) ¿Cómo manejan sus desechos? ¿Tienen algún tratamiento especial, cuál?
- 9) ¿Cómo es el proceso de compras? ¿Exige alguna certificación a sus proveedores, cuál?
- 10) ¿Trabaja con los mismos proveedores? ¿Son proveedores locales?
- 11) ¿Cómo venden sus productos (ej. Telefónicamente, pagina web, el interesado va al negocio, envían vendedores, etc.)?
- 12) ¿Cómo entregan sus productos, los transportan o el cliente los retira de la empresa?
- 13) ¿Tienen clientes fijos?
- 14) ¿Tienen mucho consumo de agua y energía eléctrica? ¿Aplican alguna medida de ahorro?
- 15) ¿Aplican alguna política de sustentabilidad? ¿Cuales?
- 16) ¿Presentan reporte de sustentabilidad en el IARSE?
- 17) ¿Realiza alguna ayuda social (ej. Comedores, guarderías, programas de inserción laboral, etc.)?
- 18) ¿Cómo se compone el plantel de empleados? ¿Cantidad de empleados? ¿Promedio aproximado de la antigüedad del personal?
- 19) ¿Tiene en el plantel personal con algún tipo de discapacidad?
- 20) ¿Qué opina sobre la inclusión de personas con discapacidad a la empresa?
- 21) ¿Cómo es el trato entre el grupo laboral y el empleador?
- 22) ¿Hay índices altos de ausentismo? ¿Hay alto índice de medidas disciplinarias?
- 23) ¿Con que regularidad realizan capacitaciones? ¿Sobre qué tema capacitan?

- 24) ¿Tiene en el plantel personal de higiene y seguridad? ¿Entregan al personal elementos de seguridad regularmente?
- 25) ¿Los empleados son de la localidad?
- 26) ¿Con que regularidad en el año realizan capacitación?
- 27) ¿Bajo qué gremio están los empleados?