

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público  
Trabajo Final de Grado  
Manuscrito Científico**

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

**Armado de tablero de gestión para empresa agropecuaria, Buenos Aires, año 2021**

**Assembly of a management board for an agricultural company, Buenos Aires, year  
2021**

**Autor: Rodríguez, Leandro**

**Legajo: VCPB26612**

**DNI: 35.246.822**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**Argentina, julio, 2021**

## **Resumen**

En la actualidad, las empresas en general, comenzaron a modificar su forma de pensar y de actuar, planteando diferentes objetivos que exceden lo meramente económico. Es en este contexto que tomó fuerzas el concepto de responsabilidad social empresaria (RSE) junto con el de sostenibilidad. El presente trabajo de investigación se basó en estos conceptos para poder desarrollar una herramienta de control de gestión como lo es el tablero de control junto con sus indicadores, basados en las normas GRI y Ethos, para una empresa agropecuaria ubicada en el partido de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires. Esta investigación planteada fue un estudio de caso de alcance descriptivo con enfoque cualitativo no experimental. Por medio de una entrevista con el gerente de la Pyme estudiada se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del tablero y para responder a los interrogantes que motivaron esta investigación, obteniendo resultados satisfactorios. Tomando como base a la RT N° 36, a la RSE y a su gran aporte con el medio ambiente, la contaminación y la sociedad, se confeccionó el tablero de control buscando mejorar a la Pyme en sus tres dimensiones. Finalmente se concluyó remarcando la importancia de este tipo de herramienta para las distintas empresas y los beneficios que se obtuvieron producto de su implementación.

Palabras clave: RSE, indicadores, tablero de gestión, contaminación, medio ambiente.

## **Abstract**

Nowadays, companies in general have begun to modify their way of thinking and acting, setting different objectives that go beyond the merely economic. It is in this context that the concept of corporate social responsibility (CSR) and sustainability gained strength. This research work was based on these concepts in order to develop a management control tool such as the control panel and its indicators, based on the GRI and Ethos standards, for an agricultural company located in the district of Tres Arroyos, province of Buenos Aires. This research was a descriptive case study with a non-experimental qualitative approach. By means of an interview with the manager of the studied SME, the necessary information was obtained for the development of the dashboard and to answer the questions that motivated this research, obtaining satisfactory results. Based on RT No. 36, CSR and its great contribution to the environment, pollution and society, the control panel was drawn up with the aim of improving the SME in its three dimensions. Finally, we concluded by stressing the importance of this type of tool for the different companies and the benefits obtained as a result of its implementation.

Key words: CSR, indicators, management dashboard, pollution, environment.

## Índice

Introducción.....	1
Métodos .....	15
Diseño.....	15
Participantes .....	15
Instrumentos .....	16
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	17
Discusión .....	23
Referencias .....	33
Anexos.....	39
Anexo I - Documento de consentimiento informado. ....	39
Anexo II – Cuestionario .....	41

## Introducción

Con el paso del tiempo, el modelo de empresa tradicional que tenía como objetivo fundamental el aumento de las ganancias sin considerar ninguna otra variable fue sustituido por otro de tipo socioeconómico. Este modificó la forma en la cual la empresa actuaba con su entorno y expuso la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que tiene como objetivo crear valor para la sociedad en su conjunto y para los *stakeholders* (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

El concepto de RSE surgió en los años 50 en Estados Unidos y algunos países europeos, para poner un alto a la forma en que las grandes fábricas explotaban y abusaban de sus obreros, ya que su situación de extrema precariedad y pobreza no los favorecía en absoluto (Abarca Cruz, 2019).

En este contexto, la RSE fue evolucionando hasta convertirse en lo que es hoy en día, como explicaron los autores Guimac Ocampo y Villaverde Arzapalo (2019), pero para esto tuvo que atravesar cuatro fases:

1. Fase inicial: esta duró hasta la mitad del siglo XX y fue la que marcó un inicio para las acciones de colaboración con la comunidad. En esta fase los empresarios comenzaron a pensar de otra manera y a poner su mirada sobre los problemas sociales y sus soluciones.
2. Fase primera: ocurrió durante la segunda mitad del siglo XX. Voluntariamente las organizaciones comenzaron a trabajar de forma filantrópica demostrando así su responsabilidad con la sociedad.
3. Fase segunda: sucedió a finales del siglo XX. En esta fase la comunidad jugó un papel muy importante, ya que empezó a tomar conciencia del cuidado del medio ambiente y a involucrarse de manera activa en esta responsabilidad mediante la búsqueda de normas legales para la protección de los recursos.
4. Tercera fase: esta fase se desarrolló desde 1960 en adelante, y se destacó por una muy clara toma de conciencia en cuanto a los recursos naturales y al medio ambiente. Además, durante este periodo aparecieron distintas normas y regulaciones muy importantes, entre las cuales podemos mencionar el Libro Verde.

Volpentesta (2016) destacó que, a pesar de que todas las organizaciones tienen una idea medianamente acabada acerca de la RSE, hay multiplicidad de interpretaciones y, posiblemente todas sean correctas, ya que el concepto se encuentra fuertemente atravesado por otros de gran importancia, como sostenibilidad y la teoría de los *stakeholders*.

El término antes mencionado, hace referencia a aquellas personas u organizaciones que tienen un cierto interés por una empresa, y que pueden afectar o verse afectados por la misma. En este sentido, algunos grupos en particular pueden ejercer una presión extra y condicionar significativamente las actividades y decisiones empresariales. De aquí que la eficacia con la cual la organización se relacione con estos grupos de interés marcará su camino al éxito o al fracaso (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

Así mismo, las empresas en su búsqueda por actuar con responsabilidad y ser sustentables, debieron prestar especial atención a estos grupos, tomar en cuenta sus necesidades y responder a estos de la mejor manera. Es por esto que con el fin de potenciar las oportunidades y enfrentar los desafíos de la mejor manera, se aconseja orientar las estrategias basadas en estos grupos. Por último, plantearon una clasificación para estos grupos, dividiéndolos en internos y externos (Arregui Barrera y Lizbeth, 2019).

En tanto, el instituto Ethos de Empresas y Responsabilidades Social de Brasil definió a la RSE de la siguiente manera:

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, 2018, p. 4)

Por otra parte, la Comisión Europea (2001), en el Libro Verde, se refirió a la RSE de la siguiente manera “La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones

comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7). Además, remarcó que los límites de ser socialmente responsable, no solo incluyen el cumplimiento de las obligaciones jurídicas, sino que va más allá de estos límites.

Según Álvarez Valencia (2019) las empresas que aplican una correcta RSE obtienen beneficios tanto tangibles como intangibles. Por medio de la siguiente Tabla 1 Beneficios obtenidos por la aplicación de RSE, el autor los especificó de la siguiente manera.

Tabla 1

*Beneficios obtenidos por la aplicación de RSE*

Tangibles	Intangibles
Reducción de costos a nivel operacional	Acceso creciente a los mercados de capitales
Mejora en la productividad	Se potencia el factor humano
Aumento gradual de los ingresos	
Acceso al sistema financiero	El proceso ambiental toma fuerza
	La sociedad reconoce a las empresas por sus buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Álvarez Valencia (2019)

Como hacen referencia Sanchis Palacio y Rodríguez Pérez (2018), con el paso del tiempo, tanto la definición de RSE como sus diferentes enfoques, han generado un gran número de modelos, algunos cuestionados, que explican sus distintas dimensiones.

1. Pirámide de Carroll: explicó la RSE por medio de una pirámide dividida en 4 niveles (económico, legal, ético y filantrópico), los cuales tenían una estrecha relación entre sí y fueron conformados en base a las expectativas que la sociedad tenía con las empresas.
2. Grupos de interés: desarrollada por Freeman, proponía una clasificación de las acciones que tenía la empresa basada en sus principales grupos de interés, pensando en su posterior satisfacción.
3. *Triple Bottom Line* TBL: es el utilizado por el *Global Reporting Initiative* (GRI) para el desarrollo de sus informes. Su fácil comprensión le garantiza su éxito. Conocido como triple balance, triple cuenta de resultado o

modelo de desarrollo sostenible, planteó tres dimensiones estrechamente relacionadas: económica, social y ambiental.

Continuando con el enfoque mencionado anteriormente, el concepto de TBL o triple resultado, enfocado en sus tres líneas y por medio de herramientas, busca reducir cualquier efecto negativo proveniente del desarrollo de su actividad. Además, crea una medida que proporciona información basada en sus tres pilares. La siguiente Figura 1 realiza una síntesis de lo que este enfoque plantea, en la cual se encuentran las 3 dimensiones interrelacionadas que generan la obligación de establecer un grupo de medidas (García López, 2015).

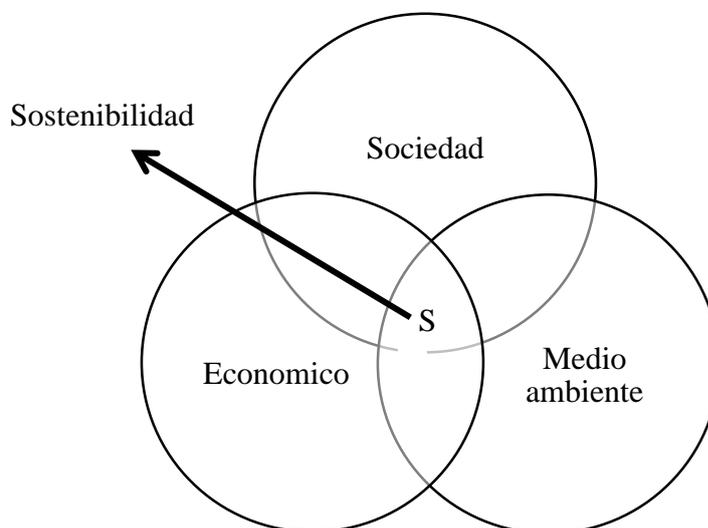


Figura 1. Concepto del triple resultado. Fuente elaboración propia con base en (García López, 2015).

El concepto de sostenibilidad o sustentabilidad puede ser entendido como la producción de bienes o servicios por parte de las empresas, en donde las necesidades de la sociedad son satisfechas, sin comprometer al medio ambiente y fomentando su mejora y preservación del mismo con la aplicación de tecnologías limpias no destructivas. Está estrechamente ligado al medio ambiente (como recurso no renovable), al crecimiento exponencial de la población, a la producción limpia por parte las empresas, y con el agotamiento y la contaminación de los recursos naturales. Siguiendo con su idea el autor planteó que este concepto tan valioso ayuda a entender que nos encontramos en un mundo donde los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas (Zarta Ávila, 2018).

Siguiendo con el concepto antes mencionado, uno de los hechos que más se destacó en los últimos años fue el Pacto Global que fue lanzado en 1999 por el secretario

general de Naciones Unidas, Kofi Annan. En este documento se establecieron una serie de fundamentos para impulsar el crecimiento sustentable de las empresas. Contenía 9 principios universales, que posteriormente se convirtieron en 10, basados en el comportamiento empresarial de aquellos que se adhieren a él sobre protección de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente, transparencia y anticorrupción. Además, promovió la formulación anual de una comunicación sobre el progreso (ComunicaRSE, 2012).

Estos principios fueron enumerados por The Global Compact (2020) de la siguiente manera:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos contra los derechos humanos.
3. Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.
7. Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo a los desafíos ambientales.
8. Empezar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Como se vio a lo largo de los años, los beneficios que obtienen las empresas al informar sobre el impacto de sus operaciones, han logrado un aumento de la presentación de informes de este tipo. Por consiguiente, logran que la comunidad tome conocimiento de las acciones que esta genera para que sus actividades sean responsables, amables y sostenibles con el medio ambiente, logra un aumento de la confianza, mejoran la imagen

empresarial, les permite recuperar prestigio perdido producto de algún problema (Acevedo Téllez y Piñeros, 2019).

Con el objeto de evaluar las acciones de sustentabilidad de las organizaciones, a través de la historia surgieron distintos tipos de instrumentos. Amato (2015) los detalló de la siguiente manera: Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (año 1976), Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (año 1977), *The Global Sullivan Principles* (año 1977), Normas SA 8000 de la *Social Accountability International* (año 1997), Pacto Global (año 1999), Dow Jones *Sustainability Indexes* (año 1999), Normas AA 1000 de la *Accountability Association* (año 1999), Normas del *Global Reporting Initiative GRI* (año 2000), *International Standard on Assurance Engagements* (año 2000), Libro Verde de la Unión Europea (año 2001), Marco de Principios para Organizaciones Globales (año 2005), Indicadores del Instituto Argentino de RSE (IARSE) para grandes empresas (año 2007-2008), Indicadores Ethos/IARSE para Pymes (2006), Normas ISO 26000 (año 2010), Indicadores del Instituto Ethos de RSE-Brasil (año 2011).

De los instrumentos mencionados anteriormente, Andía Valencia (2015) explicó en su informe que luego de sucesivas conferencias que se desarrollaron entre los años 2005 y 2010, que tenían como objetivo dar forma a esta norma, logran publicar por primera vez y a nivel mundial la norma ISO 26000. La cual fue definida como una norma internacional (no certificable), que por medio de una guía aplicable (voluntaria) a todo tipo de organizaciones, buscaba ayudar a estas en materia de desarrollo sostenible. Ésta norma debería: contribuir con las organizaciones para definir sus políticas de responsabilidad social, incrementar la credibilidad de los reportes, por medio de una guía provista a las organizaciones, poner énfasis en el rendimiento y mejora de los resultados, aumentar los niveles de confianza y satisfacción de sus grupos de interés, no actuar en contrariedad de los estándares ya existentes, promover los términos de la RSE y ampliar la conciencia en lo que a ella respecta.

Quienes desarrollaron la ISO 26000 entendieron la existencia de diversos principios para la RSE, de todos modos, pactaron que todas las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio

de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos (Romero, 2010).

De igual modo, los indicadores Ethos a través de un cuestionario de auto diagnóstico que se agrupa en 4 dimensiones (visión y estrategia, gobernanza y gestión, social y ambiental), evalúa cuánta sostenibilidad y RSE se ha incorporado al negocio, para luego facilitar informes que permitan planificar y gestionar metas en materia de RSE y sostenibilidad. Su principal objetivo es incorporar estos conceptos en la estrategia de negocios de quien los utilice. Por otra parte, y no menos importante, estos indicadores crean una mayor integración con los reportes de sustentabilidad y otras normas internacionales (Instituto Ethos, 2020).

Los estándares de reporte GRI son los primeros y más ampliamente adoptados para realizar reportes de sustentabilidad empresarial. Desde su introducción, en 1997, han sido adoptados por la mayoría de las organizaciones. De hecho, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo los utilizan en sus reportes de sustentabilidad. Los informes presentados con estos estándares, han proporcionado un respaldo a todo tipo de empresas, además de mejorar su reputación (Global Reporting Initiative, 2020).

Hay que tener en cuenta, como lo indicó Global Reporting Initiative (2016), que estos estándares están divididos en dos grandes grupos. Por un lado, los universales y por otro los de tópicos específicos. La aplicación de los primeros es universal y para todas las empresas, mientras que los segundos, pueden no aplicarse en su totalidad y seleccionarse de acuerdo con la relevancia:

1. Estándares universales GRI 100:

- GRI 101: es el punto de partida para aplicar las normas, incluye una breve revisión en el reporte de sustentabilidad, visión general de los estándares GRI y qué 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.

2. Estándares de tópicos específicos:

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

Así mismo, resulta de mucha importancia para el correcto armado del reporte de sustentabilidad, saber cómo aplicar los diferentes niveles y tópicos de los indicadores antes mencionados.

A continuación, la Figura 2 aplicación de estándares para la generación de reportes de sustentabilidad, muestra de forma breve cómo realizar dicha implementación:

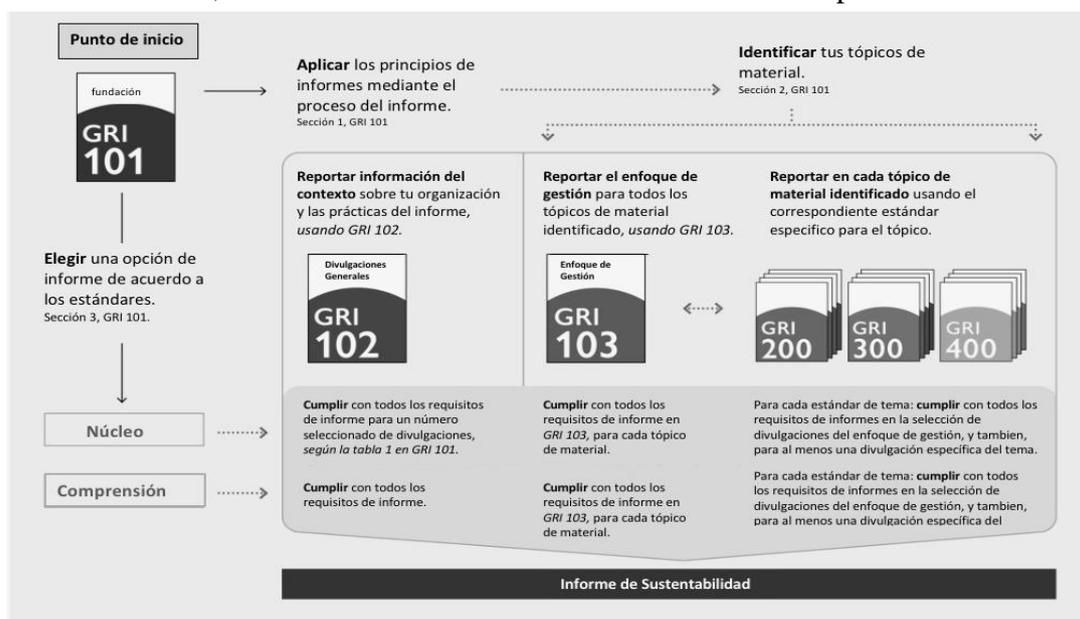


Figura 2: Aplicación de estándares para la generación de reportes de sustentabilidad.

Recuperado de Global Reporting Initiative, (2018).

A nivel local, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en su rol de proveedores hacia las grandes empresas, cumplen un rol muy importante, y es por esto que se ven obligadas a evolucionar y actuar en cuanto a las políticas de RSE y a entender a ésta como parte de la estrategia empresarial. En base a esta situación es que la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) dictó la Resolución Técnica (RT) N° 36 de Balance Social (Calleja y Gallardo, 2017).

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).

La FACPCE introdujo el balance social como elemento opcional a incluir para las empresas que emitan balances a partir del año 2013. Este informe se compone de los siguientes elementos: memoria de sustentabilidad según normas GRI5, estado de valor económico generado y distribuido, y anexo de gastos e inversiones medioambientales (FACPCE, 2019).

En tal sentido, el balance social fue definido como una herramienta por la cual se puede medir y auditar el cumplimiento de la RSE dentro de una organización y el alcance de sus logros. Debido a esto es que permite conocer las acciones que esta lleva adelante en responsabilidad social para poder informar tanto a grupos de interés internos como a externos. Con su elaboración las empresas no buscan mostrar cifras a modo de estrategia publicitaria (Oliveros Villegas, 2016).

Desde el punto de vista de la regulación estatal argentina, se pueden mencionar algunos hitos al respecto. En 2004, la reforma de la Ley de Régimen Laboral incluyó dentro de sus modificaciones la elaboración de un balance social obligatorio para empresas con más de 300 empleados, el cual incluye información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa (Ley N° 25877, 2004).

Con el correr de los años las necesidades tanto de las empresas como de sus grupos de interés han ido cambiando. Esto también se vio reflejado en la creación de nuevas herramientas de gestión. Una de las más importantes es el tablero de control creado por Kaplan y Norton en 1992, el cual está orientado al diagnóstico por medio de herramientas tecnológicas que hacen visible la información, en base a un sistema de mediciones para

poder presentarla de forma uniforme y confiable. De esta forma permiten a la empresa poder llevar a cabo un diagnóstico de su situación. El autor sostiene que esta herramienta genera un gran aporte a la hora de aplicar estrategias en toda la organización. Es en este sentido que el tablero de control mejora los procesos de diagnóstico, mejora la falta o el exceso de información, y alinea a esta última con los objetivos (Ballvé, 2006).

En tanto Quinteros (2016) indicó que existen diversos tableros de control y señaló que su diferencia radica en el alcance de aplicación:

- Tablero de control operativo: orientado a decisiones de tipo operativo que exigen una rápida gestión. El seguimiento de la situación es diario, lo que permite hacer los ajustes y correcciones necesarias.
- Tablero de control directivo: su seguimiento es mensual y se utiliza para controlar el funcionamiento y situación de la empresa en líneas generales.
- Tablero de control estratégico: permite seguir de cerca el posicionamiento de la empresa, por medio de información interna y externa.
- Tablero de control integral: comprende las tres dimensiones anteriores y en él se encuentra la información más relevante apuntada hacia la alta dirección.

El proceso de selección de indicadores es una de las partes más importantes a la hora de armar un tablero de control, es fundamental definir qué se quiere medir y plantear de forma clara los objetivos que se quieren alcanzar con cada indicador.

Continuando con la idea anterior y citando a Hal Gimeno (2018) en su tesis sobre la gestión y el armado de un tablero de control para una empresa agropecuaria, la autora concluyó que es indispensable para las Pymes tener acceso a información clara, confiable, comparable y eficiente, ya que esto les permitirá, no solo tomar decisiones en momentos difíciles y de inestabilidad sino también tener ventajas que le permitan estar siempre en niveles de alta competencia. Esto se logró con la implementación del tablero de control, ya que permitió comparar resultados de forma rápida y ordenada. Para el caso de esta empresa la herramienta significó un objetivo estratégico, en la búsqueda de afianzarse y a su vez continuar creciendo.

Para poder ver cómo ha influido la RSE en algunas empresas, se observó el trabajo de Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012) donde destacaron que la RSE puede ser muy beneficiosa a la hora de buscar el crecimiento empresarial tanto interno como externo.

Para lograr esto propusieron diversas alternativas estratégicas desde distintos enfoques. Los autores señalaron que el equilibrio entre lo social y lo ambiental está dado por un factor clave que es la sostenibilidad.

En la búsqueda de antecedentes importantes, Landini, Beramendi y Vargas (2019) al hacer referencia a RSE y medio ambiente, destacaron que Argentina se encuentra en un contexto de constante crecimiento a nivel agrícola, lo cual se traduce principalmente en un gran aumento del uso de agroquímicos (herbicidas, insecticidas y pesticidas). Esto genera un problema de contaminación por su uso y por la generación de envases los cuales, en su mayoría, no reciben el tratamiento adecuado. Este estudio realizado en cinco provincias reveló datos preocupantes y numerosas irregularidades en cuanto a la adquisición, almacenaje, aplicación y manejo de estos envases. Esto demostró que el problema involucra a todos los sectores con los que se relacionan los agroquímicos dejando en evidencia la falta de políticas de RSE por parte de empresas y productores. Este informe nombró una serie de acciones posibles para abordar esta situación, como campañas de concientización, capacitaciones para quienes venden estos productos, la creación de estrategias efectivas en el manejo de desechos alineadas con la Ley 27.279 de gestión de envases vacíos de fitosanitarios y el trabajo en conjunto con El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Al hacer mención a la ley 27.279, la cual estableció los presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión de los envases vacíos de fitosanitarios que, en virtud a la toxicidad del producto que contuvieron, requieren de una gestión diferenciada y condicionada, se encontró la investigación hecha por Zajur (2019). Allí el autor mencionó que, en Argentina, durante el año 2017 se consumieron 17.000.000 contenedores de fitosanitarios, lo que representó 13.000 toneladas de plástico, de los cuales solo fueron devueltos a los centros de acopio transitorios (CAT) un 35%. Agregó además que el otro porcentaje faltante de envases es desechado de forma ilegal produciendo un alto impacto ambiental. Es en este sentido que el autor hizo referencia a Brasil como el país más exitoso en cuanto a manejo de envases. Este país implementó un marco legal de responsabilidades compartidas, logrando así que el 94% de sus envases sean reciclados. Por último, desarrolló dos propuestas para el reciclado de envases para la empresa Syngenta, tomando como ejemplo lo sucedido en Brasil.

En tanto Benencia (2019) en su trabajo final investigó sobre la RSE en empresas agroindustriales de la Argentina, específicamente en la ciudad de Rauch, provincia de Buenos Aires. En su trabajo destacó que este tipo de empresas, en constante crecimiento, han comenzado a tomar conciencia del impacto negativo que sus actividades provocan en el medio ambiente y en la sociedad, y es así como deciden comenzar a tomar actitudes responsables para aminorar este impacto. Como conclusión su estudio realizado a nueve empresas, sostiene que algunas de estas conocen el concepto de RSE y están dispuestas a ampliar sus conocimientos. Por otra parte, otras desconocen la existencia de la RSE y de los beneficios que esta genera. Pero, a pesar de esto y sin saberlo, realizan actividades para generar sustentabilidad. Un dato no menor que explicó este autor es la carencia de una ley nacional de RSE. El principal antecedente legislativo es la Constitución Nacional, donde en los artículos 41 y 42, consagran el derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano, a la protección de la salud, seguridad e intereses económicos, a una información adecuada y veraz, a libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.

No obstante, en el año 2012 en la provincia de Mendoza la legislatura de dicha provincia aprobó la ley N° 8488 de RSE, y convirtió a esta provincia en la primera en adoptar leyes de este tipo con el fin de impulsar a conductas socialmente responsables por parte de las empresas y organizaciones, mediante la presentación de un balance de responsabilidad social, ambiental y empresaria (BRSAE). Esto incluyó a todas las empresas con domicilio legal y/o comercial en la provincia de Mendoza. Posteriormente, en el año 2013 fue modificada por la ley 8583, donde se fijó que el alcance de dicha ley es de carácter optativo. Por otra parte, quienes cumplan con los requisitos y presenten sus balances en tiempo y forma, obtendrán el distintivo de empresa comprometida con la RSE. Esto, además genera les trae beneficios impositivos, económicos y publicitarios. Para concluir se menciona el art. 11 bis en el cual el estado provincial facilitará distintos mecanismos para que las empresas logren acceder a los beneficios de dicha ley (Honorable legislatura provincia de Mendoza, 2013).

Por otro lado, un estudio realizado por Naranjo Arango, Mercado-Caruso, Naranjo Del Giudice, y Giraldo Olivero (2018) donde se encuestaron a 242 gerentes de empresas de la ciudad de Atlántico, Colombia, les permitió confeccionaron cinco tablas (ambiente laboral, ética empresarial, mercado responsable, desarrollo de la comunidad y medio

ambiente) con el objetivo de analizar los resultados obtenidos. Finalmente, los autores concluyeron que ninguna de las empresas tenía a la RSE incluida en su visión. Asimismo, encontraron que la mayoría de las empresas cumplían con políticas de prevención en cuanto a contaminación y menos del 10% no tenía en cuenta esta prevención. Además, el 71% de las empresas cumplían con el uso racional de agua y energía y solo un 13% no cumplían con la reglamentación. Al mismo tiempo, poco más de la mitad de las empresas encuestadas realizan proyectos ecológicos en conjunto con el personal y 24 % no cumplía con estos proyectos. Por último, concluyeron que la RSE parte de un compromiso voluntario de la empresa con el Estado, la comunidad, los empleados, el mercado y el medio ambiente. Son las empresas las que deciden sobre los aspectos que consideran como socialmente responsables. En un contexto donde los costos son una limitante para las empresas, muchas no pueden no solo difundir sus actividades en esta materia, sino tampoco implementar políticas de este tipo. Todo esto en busca de convertir a la RSE en un modelo de gestión.

El estudio realizado por López Salazar, Ojeda Hidalgo, y Ríos Manríquez (2017) La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano, proporcionó información sobre los factores que causan mayor impacto en la RSE, desde la perspectiva del capital humano. Los autores sostienen que el aporte de su informe radica en el enfoque sobre el capital humano, ya que la mayoría de las investigaciones tomaron como eje al jefe o gerente de la empresa. Esto fue de gran aporte, ya que se estudió a la RSE desde una perspectiva pocas veces analizada, afirmaron los autores. El estudio incluyó a 68 empleados de una empresa dedicada a la producción de agroquímicos. Los autores destacan el impacto positivo que tiene sobre los empleados las acciones de RSE que desarrolla la empresa, ya sea respetando el medio ambiente, a los consumidores u ofreciendo calidad laboral a sus empleados. Para concluir los autores agregan que el Estado debe involucrarse más y plasmar políticas de RSE para todas las empresas en busca de que estas la incorporen como una filosofía que conforma la cultura empresarial.

Este análisis está centrado en una Pyme de la provincia de Buenos Aires, llamada Cooperativa Agrícola Ltda. De Cascallares. Fue fundada en el año 1931 y se dedica al acopio de granos y oleaginosas. Cuenta con tres plantas de acopio que le permiten almacenar un total de 260.000 toneladas y con diversos depósitos de agroquímicos

destinados a la venta a socios y para uso particular en explotaciones agrícolas, además posee venta de combustibles y en época de cosecha llega a tener alrededor de 100 empleados. En su accionar con respecto a la sociedad hace valer el 7° principio cooperativo “preocupación por la comunidad” ya que constantemente está colaborando con la localidad a la que pertenece, con obras de pavimentación, construcción de una sala médica y la contratación de especialistas para la misma, colaboración con las entidades educativas, edificación de viviendas para empleados entre otros. A la hora de definirse plantea que no solo tiene los mejores valores para los cereales sino también para la vida: trabajo, honestidad, humildad, rectitud, solidaridad y lealtad. Esto se resume en su lema, que viene desde sus orígenes, “Toda una vida de administración responsable” (Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares, 2021).

Por todo lo expuesto anteriormente y mediante el presente trabajo de investigación es que se pretende señalar la aplicación de la RSE en una Pyme agropecuaria de la provincia de Buenos Aires. De modo que surgen los siguientes interrogantes a desarrollar: ¿Tanto gerente como integrantes del consejo de administración (directores) de la empresa elegida, aplican políticas de RSE? En caso de una negativa ¿Tienen conocimiento de sus beneficios? ¿Cómo lograr que la RSE aporte valor a esta empresa mediante la implementación de una herramienta de control de gestión como lo es el tablero de control? ¿Es posible desarrollar indicadores para utilizar de manera eficaz y eficiente la herramienta antes mencionada?

Mediante esta investigación es que se busca dar respuesta a todos estos interrogantes en materia de RSE, donde se pone el foco en el armado del tablero de control con sus respectivos indicadores y así poder medir el triple impacto que este tiene a nivel empresarial.

Es a partir de lo mencionado, que es de suma importancia analizar la generación de información bajo la mirada de la RSE en la Pyme mencionada, de modo tal que se plantean el siguiente objetivo general:

- Producir un tablero de gestión bajo la mirada de las RSE para una Pyme agropecuaria ubicada en el partido de Tres Arroyos, Buenos Aires, Argentina para el año 2021.

Para lograr este objetivo, se diseñan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las particularidades de la Pyme Cooperativa Agrícola Ltda. De Cascallares ubicada en el partido de Tres Arroyos, Buenos Aires, Argentina, en el año 2021.
- Examinar en que alcance son aplicables las normas GRI teniendo como marco general la RT 36.
- Designar indicadores y objetivos relacionados a la RSE aptos de ser utilizados en el armado de un tablero de control de gestión para esta Pyme.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación planteada fue un estudio de caso de alcance descriptivo, en el cual se aplicaron los elementos teóricos de la generación de información de la RSE. Luego de analizar toda la información y la organización, se propuso la realización de un tablero de gestión.

El enfoque fue cualitativo, este tipo de investigación se caracteriza por centrar su análisis en conseguir descripciones del fenómeno en estudio. Utiliza la recolección de datos por medio de revisión de documentos.

El diseño de investigación fue no experimental ya que no hubo manipulación de las variables. Fue del tipo transversal, puesto que los datos de la empresa se obtuvieron en momento único de tiempo (Ramírez, 1999).

Es importante mencionar que el alcance de esta investigación se encuentra limitado al diseño del reporte de indicadores, no así al cálculo de los indicadores mismos, se deja esto último como punto de partida para futuras investigaciones.

### *Participantes*

La población con la cual se realizó el trabajo fueron la totalidad de las Pymes agrícolas que se encuentran en la ciudad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires, durante el año 2021.

De la cual se seleccionó como muestra solo una Pyme que tenga sistematizados los datos de manera suficiente como para obtener toda la información necesaria para realizar la investigación (Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares).

Es una cooperativa que cuenta con una amplia trayectoria, que además de eso está muy involucrada y comprometida con la sociedad civil y con ONGs de la provincia de buenos aires, a las cuales realiza donativos año tras año.

Se contactó a dicha Pyme y se logró hablar con personal jerárquico, el cual proporcionó la información requerida de manera voluntaria y permitió el acceso a las instalaciones mediante un recorrido guiado en los días siguientes. Este recorrido fue de gran importancia, ya que permitió obtener datos en cuanto a su ámbito interno.

Previamente a esto se realizó la lectura y firma del consentimiento informado que se encuentra en el anexo I.

El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, voluntario, es decir, que apenas se obtuvo un caso que se pueda utilizar será utilizado.

### *Instrumentos*

Para el relevamiento necesario, se profundizó la investigación bibliográfica para entender cómo aplicar las normas GRI, Ethos y la RT 36 a la empresa seleccionada. Para dicho relevamiento se recolectó información y datos por medio de plataformas digitales, principalmente el buscador Google académico, Redalyc, Scielo entre otras, de las cuales se obtuvo todo tipo material de validez científica, como reportes de institutos, tesis de grado, revistas científicas, etc.

Se realizó una entrevista con el gerente, al cual se lo contactó por mail y accedió a tener una reunión en su oficina. En ella se trataron temas puntuales en cuanto a RSE, funcionamiento a nivel general, conflictos internos y externos, políticas medioambientales y sociales y relación con otras Pymes. La información recolectada en dicha reunión fue volcada en un archivo de Word para reordenarla y así obtener un mejor resultado. Con la información proporcionada en la entrevista y la visita guiada, se pudo entender cómo la empresa puede ser compatible con la generación de informes de RSE.

### *Análisis de datos*

En cuanto a la recolección de datos, se tomó toda la información recuperada de los distintos sitios de relevancia y se procedió a analizarla en profundidad. Luego de una extensa lectura, se seleccionó la que resultó importante para el trabajo en desarrollo.

Esta información de relevancia se volcó en archivos de Word y Excel, lo cual fue de mucha utilidad para darle un orden a todo este material y poder desarrollar el marco teórico de la investigación. Se profundizó el análisis para el caso particular de esta organización de las normas GRI, Ethos y de la RT 36, para entender la mejor manera de abarcarlas y así poder generar los indicadores a utilizar.

Se realizó una entrevista en forma personal con el gerente de la Pyme, con quien primeramente se tuvo contacto vía mail. Para llevar adelante, previo a esta, se desarrolló un conjunto de preguntas con temas preestablecidos. Igualmente, en el transcurso de la misma fueron surgiendo diferentes temas y preguntas que enriquecieron la entrevista.

Luego de todo lo antes mencionado se planteó el tablero de control en base a normas GRI, Ethos y RT 36, donde se indicaron los parámetros de control medidos por medio de la semaforización, que nos indicará la situación en que se encuentra la empresa.

## **Resultados**

Producto de esta profunda investigación y de la entrevista mencionada, se procedió a realizar un análisis que permitió realizar el armado de un tablero de control basado en la RSE para la empresa Cooperativa Agrícola Ltda. De Cascallares. De esta forma y mediante un breve diagnóstico de esta, se pudo recolectar toda la información necesaria.

La Cooperativa Agrícola Ltda. De Cascallares, era una entidad que fue fundada el 21 de marzo de 1931 por decisión de ochenta y cuatro asociados. Se dedicaba a la comercialización de cereales y oleaginosas con exportadores y con sus más de cien asociados. Con estos últimos realizó todas sus operaciones de compra de cereales o canje por insumos como fertilizantes, agroquímicos o combustible. Contaba con 3 plantas que además de poseer silos para el almacenaje, contaban con secadoras de granos a gas licuado de petróleo, depósitos de agroquímicos y fertilizantes, central de combustible y

laboratorio. Contaba con un presidente, un gerente, un directorio y más de 60 empleados distribuidos en diversos sectores.

Al consultar al entrevistado en cuanto a RSE, normas GRI y su aplicación, este dijo no conocer los términos, pero por otra parte comentó y remarcó como la empresa siempre se mantuvo presente con la sociedad y con sus empleados en aspectos como la seguridad laboral y familiar. Si bien en la entidad nunca se realizaban balance de sustentabilidad, se observaba que ésta siempre estuvo involucrada activamente con la sociedad del pueblo. Constantemente generaba mejoras para el mismo, ya sea ampliando redes de agua corriente, construyendo un centro de salud gratuito y un colegio secundario, pavimentando calles, forestando parques e invirtiendo en luminarias para el alumbrado público, entre otros.

En relación a sus empleados, este manifestó que todo el personal estaba registrado conforme dicta la ley y todos contaban con sus elementos de seguridad, además de que hace cinco años vienen desarrollando un plan de viviendas, con el cual los empleados pudieron acceder a una vivienda nueva, pagando una cuota fija mensual, calculada sobre un porcentaje de su valor. Por otra parte, los empleados, en su cumpleaños gozaban de un día de descanso, además de que la empresa les envía un presente.

En cuanto a sus proveedores de insumos, la mayor parte de los agroquímicos y fertilizantes eran adquiridos por medio de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) a través de la modalidad de canje. El entrevistado manifestó que todos los insumos comprados estaban habilitados para su uso y que la ACA cuenta con certificaciones como ISO 9001, ISO 14001, IRAM CIAFA (agrodepósitos), entre otras. Pero al ser consultado por el manejo de los envases de agroquímicos, expresó no tener ninguna política, tanto para la entidad como para los asociados.

Se examinó y verificó la aplicación de las normas GRI para la entidad, tomando como marco general la RT 36. Con esto se elaboraron indicadores para los diferentes tipos de perspectiva, las cuales estaban divididas en tres grandes dimensiones, económica, social y ambiental, haciendo referencia a las divisiones establecidas por las normas GRI 200, GRI 300 y GRI 400 respectivamente.

En cuanto a la dimensión economía se mencionó una perspectiva que se enfocó en los proveedores con el fin que estos hayan cumplido con determinados estándares calidad y así mejorar los productos comprados. Además, se estableció un índice con

políticas anticorrupción con el fin de mejorar el bienestar de los empleados y el clima laboral, lo cual además trajo una mejora de la imagen empresarial. Relacionado a esto último, se indicó una dimensión relacionada al estudio de mercado, con el cual se buscó mantener o mejorar la situación actual en este mismo y logrando aplicar las normas de la mejor manera.

Por el lado de los indicadores relacionados con el desempeño ambiental, el análisis y estos se enfocaron en el manejo adecuado de la tierra, la reducción del consumo energético y el aumento de políticas de reciclaje en conjunto con los asociados. Así se buscó que la entidad aplique políticas medioambientales en donde se apuntó principalmente al trabajo con envases de agroquímicos y silos bolsa que es lo que mayormente vendió la empresa a sus asociados. Además, se motivó a que la empresa continúe adquiriendo camiones con baja emisión de contaminantes y se trabajó en conjunto con los ingenieros agrónomos con el fin de cuidar y mantener las tierras en condiciones apropiadas.

En el último indicador asociado al desempeño social, la entidad demostró contar con la inclusión de una persona con discapacidad, igualmente se siguió apuntando a mantener esta política. Por el lado del personal se detectó la falta de capacitaciones y se apuntó principalmente a esto. Si bien la empresa siempre se relacionó con la sociedad, se estableció un indicador para continuar con estas directivas.

Luego de este análisis se desarrollaron las siguientes Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5 para cada perspectiva. Tablero de control de gestión con sus indicadores basado en las normas GRI, Ethos y RT 36 para la empresa Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares.

Tabla 3

*Tablero de gestión con indicadores de RSE para la empresa Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares – perspectiva económica*

Dimensión	Perspectiva	Objetivo planteado	Indicador de referencia	Norma aplicada	Forma de medición	Objetivo propuesto	Medición	Óptimo	Tolerable	Escaso
Económica	Proveedores	Comprar agroquímicos y fertilizantes a proveedores locales certificados	Relevamiento y estudio de proveedores regionales y solicitud de certificaciones de calidad	GRI 204-1	Cantidad	4	Trimestral	3	2	1
	Anticorrupción	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Aumentar la comunicación y la formación de políticas anticorrupción en busca de mejorar la imagen empresarial	GRI 205-2	Cantidad	7	Anual	5	3	1
	Participación en el mercado	Evaluar y medir la presencia en el mercado durante el periodo agosto 2020 a agosto 2021 (mes de cierre de ejercicio económico)	Realizar análisis de mercados, estudio de ventas, encuestas de satisfacción y de opinión con clientes y proveedores.	GRI 202	Porcentaje	20%	Semestral	17%	14%	11%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

*Tablero de gestión con indicadores de RSE para la empresa Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares – perspectiva social*

Dimensión	Perspectiva	Objetivo planteado	Indicador de referencia	Norma aplicada	Forma de medición	Objetivo propuesto	Medición	Óptimo	Tolerable	Escaso
Social	Seguridad	Aumentar la seguridad del personal	Capacitaciones de seguridad e higiene a todo el personal de planta, además de hacer un relevamiento de los elementos personales de seguridad	GRI 403-5	Capacitaciones	6	Anual	6	5	4
	Comunidad	Mejorar la calidad de vida de la sociedad y trabajando en conjunto	Desarrollar prácticas para trabajos comunitarios en conjunto con la población en busca de mejorar la situación de la comunidad.	GRI 413-1	Cantidad	12	Semestral	11	9	7
	Empresa - Trabajador	Discriminación hacia el personal	Investigar si existen casos de discriminación dentro de la empresa y buscar erradicarlos	GRI 406-1	Cantidad	12	Anual	10	8	6
	Político-social	Contribución a partidos políticos y/o representantes políticos	Llevar adelante donativos y contribuciones con el partido político actual, para trabajar en conjunto y en busca de mejorar la situación de la sociedad.	GRI 415-1	Cantidad	6	Anual	5	4	3
	Trabajador	Compromiso con el desarrollo profesional	Realizar capacitaciones para todos los empleados en búsqueda de su crecimiento personal y también empresarial	Ethos 27	Capacitaciones	6	Semestral	5	4	3
	Oportunidades	Incluir personas discapacitadas	Crear puestos de trabajo para personas con capacidades diferentes.	Ethos 23	Cantidad	3	Anual	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

*Tablero de gestión con indicadores de RSE para la empresa Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares – perspectiva ambiental*

Dimensión	Perspectiva	Objetivo planteado	Indicador de referencia	Norma aplicada	Forma de medición	Objetivo propuesto	Medición	Óptimo	Tolerable	Escaso
Ambiental	Energía	Reducción del consumo de energía eléctrica en plantas de silos	Controlar el estado de los motores trifásicos evitando consumos extras, el sistema eléctrico en general y cambiar las luminarias a tecnología led.	Ethos 43	Porcentaje	15%	Anual	13%	10%	7%
	Contaminación	Emisión indirecta de gases de efecto invernadero	Realizar un control y seguimiento de los gastos de gas licuado de petróleo en las secadoras de granos y exigir a proveedores de fletes vehículos con baja emisión de gases.	GRI 305-2	Porcentaje	30%	Anual	27%	24%	20%
	Logística	Utilizar camiones con tecnología euro 5, que poseen control de emisión de gases mediante la utilización de urea líquida	Sustituir unidades que no posean la tecnología euro 5 por las que sí lo tengan para reducir la contaminación.	Ethos 46	Cantidad	2	Anual	2	1	0
	Residuos	Gestionar la devolución de envases de agroquímicos con asociados y proveedores	Realizar capacitaciones a socios, empleados y proveedores para fomentar el uso adecuado de agroquímicos y su correcta devolución de envases vacíos	GRI 306-2	Capacitaciones	12	Anual	10	8	6
	Cuidado de la tierra	Implementar políticas para el manejo y cuidado de la tierra utilizada en explotaciones agrícolas	Desarrollar políticas y procesos de trabajo con ingenieros y contratistas rurales con el fin de manejar las tierras de forma sustentable y disminuir su desgaste	Ethos 44	Cantidad	6	Anual	5	4	3
	Insumos reciclados	Desarrollar un centro para la recepción de silos bolsas usados	Fomentar a productores agropecuarios a que devuelvan los silos bolsas usados para ser procesados y reciclados	GRI 301-2	Porcentaje	80%	Trimestral	70%	50%	30%
	Materiales	Reducción del uso de materiales de oficina	Implementar políticas para el uso de materiales de oficina que provengan de fuentes sustentables, fraccionamiento y reciclado de desechos	Ethos 41	Porcentaje	50%	Trimestral	40%	30%	20%

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central diseñar un tablero de control basado en la RSE con indicadores GRI y Ethos para la Pyme Cooperativa Agrícola Ltda. De Cascallares ubicada en la provincia de Buenos Aires en el año 2021. Por la parte de los interrogantes que motivaron esta investigación, es importante destacar que por cada uno de ellos se obtuvo una respuesta que permitió desarrollar satisfactoriamente todos los objetivos planteados con anterioridad y poder elaborar el presente trabajo.

Mediante esta investigación, se logra satisfactoriamente el diseño del tablero de control con sus indicadores basado en tres perspectivas, la social, la ambiental y la económica. Este tablero le permite a la empresa ordenar su información, poder detectar fallas, mostrar áreas donde se necesitan acciones y otras donde no y disponer de información clara, confiable y significativa para la toma de decisiones importantes a nivel gerencial y personal. Esto concuerda con lo planteado en el estudio de Ballvé (2006), donde remarca la importancia que tienen para las empresas en general este tipo de herramientas que logran hacer visible la información y establecer una medición para poder comparar los resultados. Además, detalla los grandes beneficios que se obtienen al desarrollar este tipo de tableros de control y su influencia positiva en todo el entorno empresarial.

Conforme a los resultados obtenidos producto de la entrevista, del estudio desarrollado y basado en los objetivos específicos planteados, se pudo observar las particularidades de la Pyme analizada, donde esta demuestra que a pesar de no contar con políticas establecidas de RSE en ninguna de las perspectivas planteadas, está comprometida e involucrada con la sociedad en la que está inmersa y con sus empleados, llevando este tipo de mejoras y actividades de forma constante y obteniendo grandes logros para ambos. Es en esta parte donde se destaca la presencia de la Pyme, llevando adelante todos los proyectos que mejoran el pueblo día a día y la calidad de vida de sus habitantes, que en su mayoría dependen de la empresa directa o indirectamente, siendo empleados o desarrollando alguna actividad relacionada a la Pyme como lo es el transporte de granos, entre otros.

Tal situación se refleja con lo planteado por los autores Arregui Barrera y Lizbeth (2019) donde destacan y aconsejan a las empresas para poder enfrentar los desafíos venideros y mejorar sus oportunidades. Por un lado, que se tomen en cuenta las necesidades de estos grupos y se den respuestas. Por otro lado, que basen sus futuras estrategias en estos grupos que tanto importan para las empresas y que en gran medida representan el éxito o el fracaso que esta tendrá a futuro, debido a la alta influencia que estos logran tener en determinadas situaciones empresariales que tienen repercusión tanto en lo económico como en lo social.

En el transcurso de la entrevista, una de las preguntas que se planteó fue si se conocía el significado de la RSE y lo que esta representaba, si bien la respuesta que se obtuvo fue una negativa, al hacer un breve repaso por el marco teórico y algunos antecedentes, rápidamente el entrevistado formuló una idea de RSE y de lo que esta puede llegar a abarcar. De igual modo sucedió con el término sostenibilidad, el entrevistado logró formar una definición para este término y exponer acciones que la Pyme desarrolla para fomentarla. En este caso, esta situación se asemeja a lo dicho por Volpentesta (2016) quien en su estudio destaca que para el término de RSE existen innumerables interpretaciones, y explica que es muy posible que todas sean correctas, ya que todas las empresas tienen una idea medianamente formada de este término y adaptado a sus objetivos e ideologías. En todos los casos, siempre está presente el término de sostenibilidad.

Lo antes mencionado también puede relacionarse con el estudio de García López (2015) donde detalla el concepto de sostenibilidad haciendo referencia al cuidado del medio ambiente, a la producción limpia y a fomentar su preservación con tecnologías limpias. A lo cual también se aplica la toma de conciencia por parte la Pyme y la inclusión de este concepto tan importante para la RSE. Es aquí donde se ve que la empresa a medida que pasan los años comienza a implementar políticas de sostenibilidad.

En materia económica se denota un gran crecimiento año tras año, lo cual se observa en cuanto a la antigüedad de la Pyme, a su trascendencia por sus altos niveles de acopio, a las constantes inversiones en obras de infraestructura, grandes donaciones a instituciones, mejoras constantes de la empresa y recambio de vehículos en periodos cortos. A pesar de esto, es importante destacar que los altos mandos de la Pyme desconocen o no tienen una idea muy formada de RSE, a pesar de desarrollar actividades

muy relacionadas con esta. Esto es de suma importancia y se relaciona con el estudio desarrollado por Calleja y Gallardo (2017) donde destacan la importancia de las Pymes en su rol como proveedores hacia las grandes empresas y la necesidad de evolucionar e incluir en sus estrategias empresariales a la RSE, aplicándola en todos sus campos no solo en la búsqueda de mejores logros o de mejorar la imagen empresarial, sino también buscando perdurar en el tiempo como lo viene haciendo, a pesar de que la entidad cuente con una trayectoria de noventa años que la avalan.

Al hacer referencia a la relación de la Pyme con los factores sociales, se observó el compromiso que esta tiene con la sociedad y las instituciones locales. La presencia de esta se denota en todo el pueblo con sus innumerables obras en busca de mejorar la calidad de vida de los habitantes. Muchos de estos son empleados y encuentran en la Pyme algo más que un lugar de trabajo, ya que logran identificarse, ser parte de ella y encontrar un respaldo frente a situaciones adversas. Esto se refleja en la buena situación de los empleados y en cómo se genera este sentimiento de pertenencia, logrando que los empleados estén más comprometidos con la empresa, mejoren su rendimiento y su estado de ánimo y así se genere un buen clima laboral, lo que dará como resultado un rendimiento óptimo. Esto se asemeja a los resultados obtenidos por López Salazar et al. (2017) que en su estudio realizado sobre el capital humano y la RSE, concluyen que todas estas políticas en materia de RSE tienen un impacto positivo sobre el capital humano de las empresas, por ende, este impacto se verá reflejado de forma positiva en los demás sectores.

Si bien la empresa se destaca por su gran aporte social, en cuanto a políticas medioambientales está realizando nuevas inversiones y comenzando a apostar por el uso de camiones con tecnología de baja contaminación, los cuales utiliza habitualmente para el traslado de agroquímicos y semillas a los campos de sus asociados, dando lugar a una gran reducción de la contaminación ambiental. Para el segundo semestre de 2021 ya tienen pactada la compra de 2 unidades 0 Km, esto demuestra que la empresa busca lograr un incremento de políticas medioambientales y así equilibrar sus actos. Lo cual se condice con el trabajo desarrollado por Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012) donde en su estudio sobre cómo las empresas se ven afectadas por la RSE, destacan a la sostenibilidad como factor clave para el crecimiento empresarial, la cual se logra por un equilibrio entre la dimensión social y la ambiental, que para el caso de la Pyme estudiada, es lo que está

realizando de manera progresiva y exitosamente, sin haber tomado conciencia de que puede lograr este equilibrio tan importante.

Continuando con el enfoque ambiental, y tomando como base que la empresa comercializa un gran volumen de insumos agropecuarios (agroquímicos) con sus asociados y que año tras año aumenta su demanda por el creciente mercado, se observó que esta no posee ningún tipo de política en cuanto al manejo de los envases vacíos, ni para su disposición, tratado o traslado. De la misma forma se observó una falta de capacitaciones para el personal que se encuentra en los depósitos donde estos son almacenados y manipulados. De esta forma y al comparar esto con el estudio de Landini et al. (2019) donde remarca el crecimiento exponencial en el uso de agroquímicos y además detectaron en distintas provincias argentinas irregularidades en el manejo de envases. Esto denota la falta de políticas para este tipo de productos y envases pese a que hay una ley en vigencia que regula estas situaciones. Otra falencia que se observa es la falta de centros destinados a la recepción de estos envases para su posterior tratado y reciclado. La desinformación que existe entre clientes y vendedores de este tipo de productos, también es un área donde es de suma importancia focalizar las acciones, ya que esta falta de conocimientos se traduce en un gran daño para el ambiente y para la biodiversidad producto de acciones desarrolladas desde la inconsciencia de quienes están en contacto con estos insumos agropecuarios.

A lo antes mencionado se le puede agregar el estudio desarrollado en Argentina por Zajur (2019) donde el autor expresa en números la cantidad de envases de agroquímicos vendidos en un determinado periodo y como solo un 35% de estos de estos fueron entregados en los CAT para ser reciclados. Demostrando de esta manera el alto porcentaje de envases que, teniendo distintos finales que no son los adecuados, perjudican a la sociedad y al medio ambiente. Además, esto pone en evidencia la falta de conciencia y/o conocimientos que existe por parte de quienes venden, compran o se dedican a la aplicación de los agroquímicos, tanto en un campo como dentro de una planta de almacenaje de granos.

Para la adquisición de los agroquímicos y fertilizantes, la empresa realiza la mayoría de sus operaciones con la ACA a través de la modalidad canje. Esta cooperativa confecciona balance de sustentabilidad bajo estándares GRI e informa su abanico de acciones sociales, económicas y ambientales a toda la sociedad por medio de este y de su

página web. La Pyme estudiada tiene una relación muy fuerte con esta empresa que excede lo meramente comercial para dar lugar a un sentimiento de unión y de cooperativismo. Es en este sentido que la Pyme estudiada toma como ejemplo a seguir a la ACA y esto es posible relacionarlo con lo dicho por Acevedo Téllez y Piñeros (2019) donde explican y profundizan en los beneficios que trae a las empresas informar a la comunidad de forma transparente sus acciones sociales, económicas y ambientales. Estos beneficios como aumentar la confianza, mejorar la imagen empresarial, entre otros, han provocado un aumento en la presentación de este tipo de informes. Si bien la empresa estudiada no presenta este tipo de reporte, ya que no tiene la obligación, si su principal proveedor y cliente, lo cual trae un cierto grado de transparencia a su relación comerciales. Esta relación comercial es bilateral, ya que la Pyme por medio de operaciones financieras y canje de granos con la ACA, adquiere los agroquímicos y fertilizantes que posteriormente comercializa con sus asociados. A pesar de que la ley no exige que la entidad estudiada presente estos informes, la misma puede ir tomando conocimiento de los mismos y teniendo contactos con ellos para de esta forma incorporar la RSE paulatinamente buscando adelantarse a futuras necesidades y así beneficiarse de ello anticipadamente.

Centrándose que la entidad analizada toma como ejemplo a su principal proveedor y cliente, el cual se destaca por sus políticas de RSE y sobre todo por su compromiso y una constante búsqueda de mejoras en cuanto a la dimensión ambiental, se puede relacionar con lo planteado por Zajur (2019) donde el autor toma como ejemplo lo que sucedió en Brasil, en donde se implementa una fuerte política con grandes controles para el manejo de envases vacíos de agroquímicos de forma exitosa. El autor desarrolla 2 propuestas para la empresa Syngenta, buscando replicar de manera exitosa lo sucedido en Brasil.

En lo que respecta a las normas GRI y a su aplicación tomando como marco la RT 36, se observó que la entidad no desarrolla balance social, ya que no se encuentra obligada por la ley 25.877, aunque la FACPCE (2019) informa que las empresas que emitan balance económico a partir del año 2013, tienen como alternativa para mejorar sus informes el armado y la inclusión del balance social con sus correspondientes anexos y estados. Si se compara esto con lo que concluyen los autores Naranjo et al. (2018) luego de un gran estudio en doscientas cuarenta y dos empresas colombianas, en el cual plantean

algunas limitantes para la emisión de este tipo de informes y destacan como la mayor los costos que estos representan para las distintas empresas. No siendo este el caso de la Pyme estudiada, ya que la misma no elabora ni presenta estos informes no por problemas económicos, sino por falta de conocimientos, falta de información y el no estar obligada por la ley.

Al hacer mención a la ley y a sus regulaciones, se menciona el estudio de Benencia (2019) donde realiza su estudio basándose en nueve empresas de la ciudad de Rauch, ubicada en la provincia de Buenos Aires. Uno de los datos más importantes que arrojó su investigación es la inexistencia de una ley nacional de RSE, encontrando como principal antecedente 2 artículos que engloban varios pilares de la RSE, pero lejos están de ser una ley particular de la RSE.

Igualmente, para el armado del tablero de control se tomaron los estándares de tópico específico extraídos de Global Reporting Initiative (2016) de acuerdo a su relevancia. Se designaron estos ya que son los más utilizados a nivel mundial para el desarrollo de reportes de sustentabilidad, debido a su gran aporte, confiabilidad y respaldo que generan para la empresa que lo aplica y para los grupos de interés que recibirán estos informes, en este caso pueden ser asociados, empleados, proveedores, clientes o algún ente regulador.

Para la parte más importante del armado del tablero, la designación de indicadores se basó en 3 grandes dimensiones, económica, social y ambiental. Cada uno de estos se estudió en profundidad y para cada uno se establecieron objetivos con sus respectivos indicadores de referencia. Basado en el estudio de Quinteros (2016) se elabora un tablero de control integral, siendo este el que reúne y expone de forma integral la información hacia la alta dirección de la Pyme. De esta forma, este tablero se destaca entre los detallados por el autor citado.

Este tablero está dividido en tres perspectivas y plantea distintos indicadores para cada una de estas, los cuales están centrados en los puntos más importantes de la empresa estudiada en búsqueda de medir, mejorar y establecer políticas a desarrollar por periodos de tiempo. Para la designación de estos indicadores, en la dimensión ambiental las perspectivas se enfocan principalmente en la reducción de residuos contaminantes, a mejorar el consumo energético, al cuidado de las tierras, evitar la contaminación producida por los vehículos, entre otros. Tal como los resultados lo reflejan la entidad

desarrolla algunas políticas de forma reducida en esta dimensión, por ello se propuso, por medio de los indicadores, mejorar su participación y así fomentar las buenas prácticas ambientales.

Concordando con Naranjo et al. (2018), se puede decir que los resultados mencionados anteriormente, tienen relación con el estudio desarrollado por el autor, donde al finalizar concluye y remarca cómo la RSE abarca varios aspectos, comprometiendo a la empresa con el medio ambiente. Es en esta perspectiva donde se denota el compromiso que tiene la entidad con este, a pesar de que se observaron falencias. Esto es lo que determinó la selección de estos indicadores tan importantes para la empresa y el medio ambiente.

Por parte de la dimensión social, los puntos más importantes sobre los que se focalizó la selección de perspectivas fueron los relacionados a la formación laboral, en cuanto a capacitaciones de seguridad y de desarrollo profesional, sabiendo lo que esto representa para una empresa y para el trabajador en sí. Al trabajar con agroquímicos se busca evitar accidentes laborales y apoyar a los obreros. Por la parte profesional, es importante que el personal se mantenga activo y motivado, por lo cual las capacitaciones son una buena opción. Por otra parte, se busca que la empresa continúe con los planes de viviendas y con la política de contratar personal con discapacidades, dando posibilidad así a todos los grupos poblacionales.

Lo dicho anteriormente se condice con lo desarrollado por López et al. (2017) quienes, en su estudio del capital humano, remarca cómo llevar adelante este tipo de políticas de RSE en esta dimensión. Con el desarrollo de las mismas, se logra mantener al personal preparado y capacitado, además de hacerlo sentir importante como persona. Esto se traduce en un beneficio mutuo, por un lado, el personal se mantiene en un alto nivel y comprometido con los objetivos empresariales y por el otro la empresa se asegura de contar con un buen clima laboral y con personal preparado para afrontar distintos desafíos.

Para la dimensión económica, se seleccionaron perspectivas enfocadas en la participación en el mercado y en los proveedores, buscando mantener y mejorar la imagen empresarial y la presencia en el mercado que la entidad posee a través de la captación de nuevos asociados. Esto ocurre a causa de que en la provincia de Buenos Aires y en las

zonas de cercanía se encuentran varias empresas y cooperativas que son competidores directos de esta.

Es de suma importancia analizar y trabajar esta dimensión, debido a los datos arrojados por Soriano (2018) que hace referencia a las altas tasas de mortalidad de las Pymes argentinas, donde remarca que sólo un muy bajo porcentaje logra perdurar en el tiempo. Es por esto que hay que prestar especial atención a esta dimensión y fijar políticas claras y precisas.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, surgieron algunas limitaciones que es importante señalar. Como primera limitante se destaca el tamaño de la muestra, sería de gran utilidad poder desarrollar el trabajo con una muestra mayor, ya que la zona se destaca por la actividad agropecuaria, encontrando empresas de gran magnitud que enriquecerán el trabajo. Por otro lado, el costo del armado e implementación del tablero también es una limitante, si bien la empresa se encuentra en un gran momento, sería bueno poder detallar con exactitud el costo de este y de esta forma también poder comparar costos-beneficios. Otra limitante que se encuentra en este tipo de estudio, independientemente de la actividad desarrollada, es el modificar la mentalidad de las empresas para poder introducir este tipo de valores que conlleva la RSE, ya que a medida que pasan los años se observan cambios de actitud por parte de las empresas, pero su esencia de maximizar sus ganancias como principal objetivo sigue estando muy arraigada.

Al destacar las fortalezas de la investigación, se encontró que a pesar de no contar con una política clara de RSE, la entidad estudiada desarrolla este tipo de actividades constantemente, lo cual se repite en otras Pymes, esto quiere decir que existe un cambio generacional y denota la toma conciencia más allá de la falta de información y de la política arraigada mencionada en el párrafo anterior. Otra fortaleza detectada en cuanto a la entidad, es el contar con su mayor proveedor y cliente, el cual desarrolla políticas de RSE y las expone mediante un balance social, siendo un gran ejemplo para las demás cooperativas, que son muchas en esta zona. Por último, se destaca el alto nivel de adaptación que tiene el tablero de control y los estándares utilizados para cada dimensión, pudiéndose adaptar con bastante facilidad a la entidad seleccionada o a cualquier otra, brindando soluciones de forma precisa y detallada en un periodo de tiempo relativamente corto.

Con todo lo expuesto hasta el momento y los resultados obtenidos, se puede concluir que para el escaso concepto y políticas de RSE que la empresa tiene, esta desarrolla gran cantidad de actividades de este tipo y se ve como año tras año incorpora más políticas relacionadas con la RSE. Además de esto, remarcar que es de suma importancia considerar a la RSE parte de la estrategia empresarial e incorporarla de forma progresiva, ya que esta es adaptable a todo tipo de empresas, siendo indistinto su tamaño y rubro. Todo esto lleva a pensar que la RSE fomenta y potencia el interés de las empresas por las buenas prácticas ambientales y sociales, tanto internas como externas, enfocándose en sus grupos de interés. Si bien se reconoce que no todas las empresas comparten los ideales de la RSE, muchos la han entendido y logran aplicarla para obtener sus beneficios, evitar inconvenientes y mantenerse lejos de los escándalos. Por último, se concluye que el armado del tablero de control para la empresa agropecuaria elegida basado en la RT 36 es algo posible de lograr y de aplicar como se demuestra en el presente trabajo de investigación.

Es importante mencionar que se recomienda el uso del tablero de control propuesto, ya que la empresa realiza gran cantidad de acciones relacionadas a la RSE sin tener definido objetivos en base a esta, entonces esta herramienta le brindará orden y organización tanto a las tareas como a la forma de ejecución de las mismas. Cabe aclarar que este tablero está sujeto a modificaciones que puedan surgir durante su aplicación o producto de factores internos y externos. De esta forma se busca obtener información importante que sin el tablero de control sería inaccesible, ordenar las propuestas que la empresa desarrolla y las que tiene pensado desarrollar a futuro en materia de RSE, logrando una mejor implementación y exposición de los resultados obtenidos a sus asociados.

Lejos de dar por terminado este trabajo y este tema que motivó el desarrollo de esta investigación, se propone para el desarrollo de futuras líneas de investigación, y tomando como base el presente trabajo, enriquecer la investigación apuntando principalmente a la limitante de la cantidad de la muestra y al cálculo de los indicadores. Con esto se propone ampliar la investigación tomando un número mayor de empresas en búsqueda de obtener resultados relevantes a los fines estadísticos, ya que en la zona se encuentran un gran número de Pymes de gran magnitud, que proporcionarán gran valor al estudio. Estas cuentan con gran infraestructura, gran cantidad de empleados, presencia

en el mercado nacional e internacional. Además, sería de gran aporte profundizar la investigación y aplicar estándares de calidad como lo son la norma ISO 26000 y la norma AA 1000. Estos estándares internacionales proporcionarán más información y mejorarán la imagen empresarial, ya que son reconocidos a nivel mundial. Por otro lado, sería de gran aporte realizar un relevamiento de todas las empresas agropecuarias de la zona, en base a ello investigar cuales aplican RSE y cuáles no. Con esto realizar un informe y comparar basándose en la RSE, cuales están mejor posicionadas en el mercado, cuales obtienen más beneficios, entre otros indicadores de medición para poder ordenar los datos obtenidos.

## Referencias

- Abarca Cruz, A. M. (Mayo de 2019). La responsabilidad social de la empresa: análisis de sus beneficios e incentivos en la legislación ecuatoriana desde la Constitución de 2008. Samborondón, Ecuador. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/3113/1/ABARCA%20CRUZ%20ANABEL%20MARIELA%20-MDE%20III.pdf>
- Acevedo Téllez, J. P., & Piñeros, R. A. (2019). Evolución del reporte en sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 63-82. Recuperado el 22 de Abril de 2021, de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5082/pdf>
- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, 32, 1-26. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>
- ÁLVAREZ VALENCIA, J. (2019). *Una mirada a los elementos que la conforman y cómo contribuye al mejoramiento económico de quienes la adoptan*. Bogotá. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35815/AlvarezValenciaJohanFernando2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Amato, C. N. (Abril de 2015). La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina. 146-148. Cordoba, Cordoba, Argentina. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2176/Amato%2c%20Celina%20Noe.%20La%20log%20adstica%20inversa%20como%20estrategia%20para%20el%20logro%20de%20un%20desempe%20superior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andía Valencia, W. (Julio-Diciembre de 2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000. *Industrial Data*, 18(2), 55-60. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81643819008.pdf>

- Arregui Barrera, H. E., & Lizbeth , K. B. (2019). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE DE LAS PYMES*. Milagro. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4436/1/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20Y%20MEDIO%20AMBIENTE%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13 - 38. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)
- Benencia, L. M. (2019). *Responsabilidad Social Empresarial en las empresas agroindustriales del partido de Rauch, Provincia de Buenos Aires*. Tesis. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2193/TESIS%20Benencia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Calleja, M. A., & Gallardo, F. (2017). *Resolución Técnica n° 36: —Balance Social*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/500/1/PG-%20R.T.%20N%c2%ba%2036%20-%20Gallardo%20-%20Calleja.pdf>
- Comision Europea. (2001). *Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Belgica. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- ComunicaRSE. (2012). *10 años de RSE en Argetina. En el camino hacia la sustentabilidad*. Buenos Aires. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120\\_diez\\_anios\\_rse\\_en\\_argentina.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argentina.pdf)
- Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares. (2021). *Cooperativa de cascallares*. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de <http://www.coopcascallares.com.ar/>
- Federación argentina de consejos profesionales ciencias económicas. (2019). *facpce*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://www.facpce.org.ar/>

- García López , M. J. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección* , 66-68. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA\\_CUENTA\\_DEL\\_TRIPLE\\_RESULTADO.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf)
- Global Reporting Initiative. (2016). <https://www.globalreporting.org/>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2018). Cómo aplicar los estándares GRI para generar un reporte de sustentabilidad. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.globalreporting.org/standards/the-reporting-process/>
- Global Reporting Initiative. (2020). <https://redpactomundial.org/>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://redpactomundial.org/gri-standards#:~:text=Los%20Est%C3%A1ndares%20de%20Informes%20de,globales%20para%20informes%20de%20sostenibilidad.&text=De%20hecho%2C%20e%20l%2093%25%20de,sobre%20su%20desempe%C3%B1o%20en%20sostenibilidad.>
- Hal Gimeno, F. B. (2018). *Gestión empresarial de Pyme agropecuaria en la provincia de Córdoba - Información contable para la toma de decisiones y elaboración de un Tablero de Control*. Tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA, Cordoba. Recuperado el 02 de mayo de 2021, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/11324/Hal%2c%20Floren%20Gest%20empresarial%20de%20pyme%20agropecuaria....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2004). Ley N° 25.877 Art. 25 Regimen Laboral. Recuperado el 22 de Abril de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm>
- Honorable legislatura provincia de Mendoza. (21 de Agosto de 2013). Ley modificatoria de Ley 8488. Responsabilidad empresaria. *Ley 8583*. Mendoza, Mendoza, Argentina. Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de <http://www.saij.gob.ar/8583->

- local-mendoza-ley-modificatoria-ley-8488-responsabilidad-empresaria-lpm0008583-2013-08-21/123456789-0abc-defg-385-8000mvorpyel
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (04 de Abril de 2018). <https://www.iarse.org/>. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de [https://www.iarse.org/uploads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf)
- Instituto Ethos. (2020). *Instituto Ethos Brasil*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores//>
- Landini, F., Beramendi, M., & Vargas, G. L. (2019). USO Y MANEJO DE AGROQUÍMICOS EN AGRICULTORES FAMILIARES Y TRABAJADORES RURALES DE CINCO PROVINCIAS ARGENTINAS. *Rev. Argent Salud Publica*, 10(38), 22-28. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/104376/CONICET\\_Digital\\_Nro.8932fef3-fbb9-4626-9e88-f4f8c237e4cf\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/104376/CONICET_Digital_Nro.8932fef3-fbb9-4626-9e88-f4f8c237e4cf_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). Laresponsabilidadsocialempresarialdesdelapercepcióndelcapital humano.Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad–Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357281/256341>
- Naranjo Arango, R., Mercado-Caruso, N., Naranjo Del Giudice, O., & Giraldo Olivero, M. E. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en medianas empresas del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 913-927. Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Naranjo-Del-Giudice/publication/331153549\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_RSE\\_en\\_medianas\\_empresas\\_del\\_departamento\\_del\\_Atlantico\\_Colombia/links/5c68362fa6fdcc404eb5b053/Responsabilidad-Social-Empresarial-RSE-](https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Naranjo-Del-Giudice/publication/331153549_Responsabilidad_Social_Empresarial_RSE_en_medianas_empresas_del_departamento_del_Atlantico_Colombia/links/5c68362fa6fdcc404eb5b053/Responsabilidad-Social-Empresarial-RSE-)
- Oliveros Villegas, M. Á. (2016). El balance Social como Herramienta de Responsabilidad Social Empresarial: Una Aproximación Teórica. *Sapienza Organizacional*, 3(6), 93-106. Recuperado el 02 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056828005/html/index.html#:~:text=>

El balance social representa una responsabilidad social de la empresa.

- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (Mayo-Agosto de 2016). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU ENFOQUE AMBIENTAL: UNA VISIÓN SOSTENIBLE A FUTURO. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci_arttext&tlng=en)
- Puentes Poyatos, R., & Velasco Gámez, M. D. (30 de Diciembre de 2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO*, 99, 104-129. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0909330104A>
- Quinteros, N. M. (2016). *Tablero de Control de Gestión aplicado al Área Contable de Industria Alimenticia de la Provincia de Córdoba*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6578/Quinteros%2c%20Nadia%20Marcela.%20Tablero%20de%20gestion....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramirez, A. (1999). *Metodología de la investigación científica*. Colombia. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/1.pdf>
- Romero, M. A. (2010). *NUEVA NORMA ISO 26000:2010 RESPONSABILIDAD SOCIAL*. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Sanchis Palacio, J. R., & Rodríguez Pérez, S. (2018). Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*(127), 206-208. Recuperado el 18 de Abril de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6418253>
- Soriano, C. L. (2018). *Foroempresarias*. Recuperado el 01 de Mayo de 2021, de <http://www.foroempresarias.com/foro.asp>:  
<http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Los%20cinco%20pecados%20capitales%20de%20las%20Pymes.doc>

- The Global Compact. (2020). *Red Pacto Mundial*. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://redpactomundial.org/diez-principios#82634aed-2fe7-4d7c-ab00-6110c64ec463>
- Villaverde Arzapalo, S., & Guimac Ocampo, L. M. (Noviembre de 2019). La Responsabilidad Social Empresarial: una revisión teórica. 6. Lima, Perú. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2354/Loida\\_Trabajo\\_Bachilletaro\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2354/Loida_Trabajo_Bachilletaro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Volpentesta, J. R. (diciembre de 2016). TENDENCIA Y PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 193-215. Recuperado el 16 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335006.pdf>
- Zajur, L. N. (2019). *ADECUACIÓN DE SYNGENTA A LA LEY 27.279 DE GESTIÓN DE ENVASES VACÍOS FITOSANITARIOS*. Tesis, Buenos Aires. Recuperado el 30 de Abril de 2021, de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1638/Tesis%20Leandro%20Zajur%20VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zarta Ávila, P. (Enero-Junio de 2018). LA SUSTENTABILIDAD O SOSTENIBILIDAD: UN CONCEPTO PODEROSO PARA LA HUMANIDAD. *Tabula Rasa*(28), 409-423. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de <https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/tabularasa/article/view/1127/1519>

## **Anexos**

### *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 \_\_\_\_\_, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_ Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.

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

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

este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a

---

Nombre del participante - Firma del participante - Fecha

*Anexo II – Cuestionario*

1. ¿En qué año se fundó la Cooperativa Agrícola Ltda. de Cascallares y cuántos empleados tiene?
2. ¿Conoce el término RSE y lo que este implica?
3. ¿Conoce los beneficios de la RSE?
4. ¿La empresa realiza prácticas de RSE?
5. ¿La empresa desarrolla reportes de sustentabilidad con el fin de medir su impacto?
6. ¿Aplica algún sistema de control de gestión?
7. ¿Realizan acciones para proteger y cuidar el medio ambiente?
8. ¿Qué desechos produce y cómo los controla?
9. ¿En cuanto al consumo energético, este es medido y controlado a los efectos de reducir su consumo?
10. ¿La empresa tiene políticas en cuanto al uso y manejo de agroquímicos?
11. ¿Y en cuanto al manejo de los envases de estos?
12. ¿Dictan capacitaciones para empleados y asociados en cuanto al uso y posterior manejo de agroquímicos?
13. ¿Exige a sus proveedores de agroquímicos alguna certificación?
14. ¿Todos los agroquímicos comercializados están autorizados por SENASA?
15. ¿Cuenta con políticas para la inclusión de personal con capacidades diferentes?
16. ¿Está la empresa involucrada con sus empleados de manera activa?
17. ¿Siente que sus empleados se encuentran contenidos en el ámbito laboral y personal?
18. ¿La empresa genera beneficios para sus empleados? ¿Y para la sociedad?