

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera de Contador Público

**Primera aproximación a un Cuadro de Mando Integral de RSE para una
Pyme agropecuaria.**

First approach to a CSR Balanced Scorecard for an agricultural SME.

Autor: Alfaro, Luciana Andrea

DNI: 27.426.021

Legajo: VCPB20570

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Victoria, Entre Ríos, Argentina

Julio 2021

Agradecimientos

Hoy después de mucho tiempo, alcanzo este sueño, el cual por diferentes cuestiones creí que jamás sería capaz de obtener.

Gracias a mis Padres y a Paulo, mi hermano, quienes estuvieron conmigo a cada instante, en todo momento y me impulsaron a retomar mi carrera y recordarme que lo único imposible, es aquello que no se intenta.

A mis tres soles: Emilia, Martina y Rafael, mis amados sobrinos.

A mi amiga Laura, por su acompañamiento, por su incondicional apoyo.

Y como no agradecerle a Dios, por brindarme la fortaleza que me hizo llegar hasta aquí.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Métodos.....	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de los datos</i>	19
Resultados	19
<i>Acciones de RSE llevadas a cabo por la planta</i>	19
<i>Alcance de las normativas referenciadas en el marco metodológico del presente trabajo, para la organización seleccionada.</i>	21
<i>Cuadro de Mando Integral (CMI), con indicadores de RSE.</i>	23
Discusión	25
Referencias	30
Anexo I.....	33
<i>Consentimiento informado para participante de investigación</i>	33
Anexo II.....	35
<i>Entrevista al Gerente General de la planta.</i>	35
Anexo III	37
<i>Encuesta a trabajadores de la Planta.</i>	37

Resumen

El objetivo de este manuscrito se basó en la elaboración de una primera aproximación de un cuadro de mando integral, con indicadores de Responsabilidad Social Empresaria (RSE); para la pyme agropecuaria Maiocco Cereales S.A., del Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos. La investigación planteada fue un estudio de caso, con alcance exploratorio, en el cual se analizaron y determinaron las acciones socialmente responsables que llevó a cabo la planta; estableciéndose el alcance de diferentes normativas aplicables al tema en cuestión y, arribar al diseño del tablero, con sus respectivos indicadores de RSE, tomados de la Globaling Reporting Initiative (GRI). Los datos recabados se focalizaron mediante la observación directa, entrevistas con el Gerente General y encuestas a los trabajadores de la pyme; concluyendo que la empresa, se encuentra en estadios incipientes, en cuanto a la aplicación y formalización de esas prácticas; siendo el área social la más desarrollada y comprometiéndose con ampliar la gama de indicadores en las áreas económico y ambiental. Como resultados del accionar en lo concerniente a la RSE, ha logrado mejorar su imagen corporativa y la relación con sus grupos de interés cercanos, con la consecuente disminución de conflictos. Por último, se sugieren recomendaciones relativas a metodologías como Sistema B y las guías de Pacto Global. También se insta a otras pymes locales de este rubro a incursionar en la aplicación del cuadro de mando como herramienta de gestión, para medir y analizar sus prácticas de RSE.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Indicadores, Agricultura, Tablero.

Abstract

The objective of this manuscript was based on the development of a first approximation of a comprehensive scorecard, with indicators of Corporate Social Responsibility (CSR); for the agricultural SME Maiocco Cereales S.A., from the Victoria Department, Entre Ríos Province. The proposed research was a case study, with an exploratory scope, in which the socially responsible action carried out by the plant were analyzed and determined; establishing the scope of different regulations applicable to the subject in question and, arriving at the design of the dashboard, with their respective CSR indicators, taken from the Global Reporting Initiative (GRI). The data collected was focused through observation, interviews with the General Manager and surveys of SME workers; concluding that the company is in incipient stages, regarding the application and formalization of these practices; the social area being the most developed and committing itself to expanding the range of indicators in the economic and environmental areas. As a result of the actions regarding CSR, it has managed to improve its corporate image and the relationship with its close stakeholders, with the consequent reduction in conflicts. Finally, recommendations regarding methodologies such as System B and the Global Compact guidelines are suggested. Other local SMEs in this area are also encouraged to venture into the application of the scorecard as a management tool, to measure and analyze their CSR practices.

Keywords: Social Responsibility, Indicators, Agriculture, Dashboard.

Introducción:

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) de la Carrera de Contador Público se enmarca dentro de un Manuscrito Científico, y consistió en la elaboración de una primera aproximación de reporte de RSE destinado a una Pyme agropecuaria del Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos.

Según investigaciones desde los años 60 se comenzaba a vislumbrar a nivel mundial el concepto de RSE, aplicándose como una forma de comunicación o filantropía, pero no como una herramienta de gestión.

Hay antecedentes que corroboran lo antes expuesto como Comunicarse (2012), en el año 1987, se publicó el documento Nuestro Futuro Común, a través del cual se insta a los gobiernos y organizaciones a publicar reportes de sus actos, para que la sociedad pueda tomar una postura con respecto a su futuro. Dicho documento se ha considerado como el principio formal de los informes de gestión, que tramitan las organizaciones hacia el afuera de las mismas.

En nuestro país el comienzo del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) se inició como una modalidad altruista; evolucionando poco a poco hacia nociones y prácticas más complejas. Sin embargo, su desarrollo en el país, se encuentra muy atrasado comparándolo con países como Brasil, Estados Unidos o el continente europeo.

En Argentina con referencia a la RSE, uno de sus pilares conceptuales que alude a la sustentabilidad sólo es aplicable a grandes empresas. Si bien, se dispone de pocas investigaciones, según un relevamiento presentado por la Fundación Observatorio Pyme (2013) en julio del citado año; las Pymes del país han llevado a cabo acciones de RSE, a

través de donaciones a organizaciones, sin fines de lucro, dedicadas a lo social y ambiental.

Concretamente, la gestión sustentable de una pequeña y mediana empresa necesita una visión integral del negocio. Esta transformación debe ser un proceso gradual y dinámico; se parte de la convicción de que cada decisión tomada, por pequeña que sea, considere la triple creación de valor, económico, social y ambiental.

Atendiendo a Giraldo Cárdenas, Kammerer, y Ríos Osorio (2016) toda generación de riqueza implica costos; el propósito de gestionar la RSE en las Pymes debe estar orientado hacia una transformación; y, es allí en esos costos que las Pymes se enfrentan al dilema “producción/riqueza o gestión/calidad de vida”.

Madorey (s.f.) expresa que las empresas, independientemente de su tamaño y sector, se ven cada vez más impulsadas a invertir en la calidad de las relaciones con sus grupos de interés; e impulsar, no sólo el desarrollo económico, sino también preservar el medio ambiente y contribuir con el acrecentamiento del capital social. Además, que las Pymes, en su contexto, ubicadas como proveedoras de grandes empresas, dentro de la cadena de valor, se ven cada vez más comprometidas, a tener que invertir en políticas y prácticas de RSE, para poder responder a las exigencias del mercado. Simultáneamente en nuestro país las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte esencial del tejido empresarial. Tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social; por lo que la asimilación e implementación de los conceptos de RSE por parte de las Pymes tienen un fuerte impacto, en el desarrollo sustentable del país.

Según diferentes estudios se ha demostrado que las empresas que generan informes de gestión empleando RSE, obtienen mayores beneficios producto de dichas prácticas. Conforme a la autora Presuttari (2016) en su trabajo sobre este tema, se detallan los principales beneficios:

- a) Fideliza a sus clientes: una empresa considerada socialmente responsable aumenta la imagen positiva, que tienen sus consumidores y clientes. Las personas admiran aquellas organizaciones que apoyan proyectos sociales; y, se involucran en buenas prácticas medioambientales. Por ello, la responsabilidad social es un factor que garantiza la lealtad del consumidor.
- b) Disminución de conflictos: los principios y valores comprendidos de la RSE abren instancias de diálogo, que reducen la posibilidad de ocurrencia de procesos legales, evitándose costos y situaciones que conlleven a un desgaste institucional.
- c) La focalización de la reducción en cuanto a contaminación medioambiental facilita la reducción de los costos y la improductividad, asociados.
- d) Valoración de la imagen institucional y de la marca: las empresas que llevan a cabo acciones socialmente responsables, pueden valerse de ese valor agregado como diferenciador para sus estrategias de negocios.
- e) Mayor capacidad de reclutar y mantener talentos: a los trabajadores les agrada formar parte de organizaciones, que respeten al individuo e inviertan en su capacidad de aprendizaje. La RSE es una forma de atraer talentos, al mismo tiempo, hace que el trabajador se sienta estimulado a mantenerse en el empleo; aumenta sus niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad. Promueve la estabilidad y el bienestar del público interno.

- f) Flexibilidad y capacidad de adaptación: la inclusión de la responsabilidad social, en su estrategia de negocios, hace que la empresa capte de manera sencilla las necesidades de la sociedad. De esta manera, facilita la adaptación a dichas demandas con mayor facilidad como también la creación de productos y servicios que atiendan nuevas expectativas.
- g) Sustentabilidad del negocio a largo plazo: se afirma que los inversionistas desechen la posibilidad de colocar su dinero en una empresa que mantenga un historial grave relacionado a escándalos ambientales; y opten por otra que se preocupe por el cuidado ambiental para garantizar su permanencia.
- h) Acceso a mercados: el respeto a determinadas cláusulas sociales, tales como el combate a la discriminación y el establecimiento de revisiones sobre la contaminación, permiten a la empresa operar en países o regiones, que adopten patrones rígidos de conducta en estos campos.
- i) Acceso a capitales: la garantía en cuanto al control de riesgos sociales y ambientales, favorece a la empresa para conseguir apoyo financiero mediante proyectos, en instituciones que expresan tales exigencias.
- j) Permite acceder e influir positivamente en líderes de opinión: una empresa que destina parte de su presupuesto, en acciones de RSE y abra todo tipo de información públicamente, será destacada en los medios de comunicación influyendo positivamente en los líderes de opinión.

La RSE puede pensarse como un factor clave para el éxito en el futuro; motivo por el cual aquellas empresas, que logren integrar adecuadamente estas políticas a su estrategia, serán aquellas que receipten mejores beneficios.

Según lineamientos de Sánchez y Povedano (2013) la RSE no es una estrategia universal y única. La responsabilidad social a aplicar por cada empresa, variará en función de múltiples parámetros; como el sector en que se desenvuelva su actividad, su tamaño o su situación geográfica.

A modo de síntesis, más allá del cumplimiento de leyes y normas, la RSE implica un compromiso voluntario por parte de las empresas, cualquiera sea su tamaño o la actividad que desarrollen. Se insta a que asuman una actitud socialmente responsable para con la comunidad; mediante la producción no sólo de beneficios económicos, sino también una mejora en la calidad de vida de las personas y del medio ambiente.

Es preciso detallar en este momento las definiciones principales, sobre las que giró esta investigación, a saber: Responsabilidad Social Empresaria, Pequeña y Mediana Empresa y Cuadro de Mando Integral. Al respecto, no existe una única definición de Responsabilidad Social Empresaria ya que el término está en constante evolución, según el momento social en el cual se posicione.

La Organización Internacional del Trabajo define la responsabilidad social de la empresa como el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones, que tienen sus actividades sobre la sociedad; y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

Según Josep M. Lozano, textualmente se lee:

El debate sobre la RSE es siempre sobre la sociedad que queremos construir y sobre cómo contribuyen las empresas a esa construcción. Asimismo, se trata de un debate sobre qué tipo de empresas queremos y

necesitamos, y sobre qué nos hace falta social y culturalmente para lograrlo. (Simonetta & Vinsennau, 2019, pág. 43).

Vives y Peinado Varas (2011) describen el rol que desempeñan este tipo de organizaciones. Las Pymes, llevan a cabo prácticas responsables de forma natural (por su cercanía a los grupos de interés, a las comunidades y a los problemas sociales y ambientales de las mismas) pero en la generalidad de los casos son responsables de forma poco sistemática. Habitualmente, existen elementos que hacen que la RSE evolucione más lento de lo que sería deseable; pero se perfila como algo imprescindible para el desarrollo de toda la sociedad, en la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión económica.

Conforme la Administración Federal de Ingresos Públicos, define a la Pyme como una micro, pequeña o mediana empresa que lleva a cabo sus actividades en el país, en los sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería y agropecuario. Puede ser unipersonal o estar integrada por varias personas, según la actividad. Sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos, según su categoría.

Finalmente se define qué se entiende por Cuadro de Mando Integral dentro de los tres conceptos centrales citados al comienzo de este trabajo.

Según Kaplan y Norton (2002) el CMI se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad, orientada con el propósito de que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios, para tomar las decisiones y acciones más adecuadas; y, conducir así la marcha de la empresa de manera criteriosa y efectiva. (págs. 20-52).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) combina indicadores de medición de resultados de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves, que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

En lo concerniente a la regulación del tema de RSE, diferentes organismos han producido guías, para que las empresas generen sus respectivos informes. La práctica pone en evidencia que la dificultad radica en que el uso de esta regulación depende en gran medida de la adopción voluntaria por parte de las empresas.

Haciendo referencia a la guía de sustentabilidad corporativa de las Naciones Unidas establece que para realizar reportes de sustentabilidad se utilicen, entre otros, los estándares ISO 26000 y GRI (Globaling Reporting Initiative) que fueron los primeros, desde su nacimiento en 1997 y han llegado a ser los más adoptados por la mayoría de las empresas mundiales. Su finalidad es medir el triple impacto que causan las organizaciones en el entorno; son preparados para todo tipo de usuario de la información tanto interno como externo. Se dividen en:

Estándares Universales GRI 100:

- GRI 101: son el punto de partida para aplicar las normas, dan una visión general de los estándares y los prerequisites que debe tener la organización para implementarlos.
- GRI 102: informa acerca del contexto en el cual se desarrolla la empresa y la manera en que se debe presentar la información.
- GRI 103: muestra los contenidos genéricos para reportar el enfoque de gestión de los directivos.

Estándares de Tópicos Específicos:

- GRI 200, Estándares Económicos: incluye medidas como performance económica, presencia de mercado, etc.
- GRI 300, Estándares Ambientales: incluye tópicos sobre materiales, energía, agua, desperdicios, etc.
- GRI 400; Estándares Sociales: relación con los empleados, seguridad laboral, educación, etc.

Se evidencia, que la utilización de estos estándares genera avances en la apertura y la claridad de la información que las empresas brindan al entorno.

En la mayoría de los casos depende de su aplicación voluntaria, con lo cual es importante que los países generen legislación obligatoria, que no sólo alcance a las grandes empresas; sino que también estos reportes sean realizados por organizaciones de otros tamaños. Comunicarse (et al.,2012).

Con referencia a la norma ISO (Organización Internacional de Normalización) 26000, la misma ofrece una guía sobre responsabilidad social global pertinente, para las organizaciones públicas y privadas de cualquier tamaño; aplicándose tanto en países desarrollados, aquellos en vías de desarrollo y en economías de transición.

Según Berruezo, Pacheco, y Rolny (2013) dicho instrumento contiene guías voluntarias; y, consecuentemente no aplica como una norma de certificación, dado que su propósito es fomentar el compromiso voluntario con la responsabilidad social; ya que lidera una guía común sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

La norma internacional ISO proporciona una guía sobre:

- Generalidades relacionadas con la responsabilidad social, antecedentes y tendencias en este tema.
- Principios y prácticas fundamentales de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable; a través de toda la organización, de sus políticas y de sus prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas; entre otras, cuestiones relativas a la responsabilidad social.

Una de las iniciativas a nivel mundial es el denominado Pacto Global, por el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente (PNUMA), la OIT y la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos. Dicha Organización se hace presente en nuestro país desde el año 2004, siendo su objetivo movilizar al sector empresarial; como así también a otros grupos de interés a comprometerse con 10 principios universales de Naciones Unidas. Su finalidad es contribuir con soluciones para los desafíos del planeta y de la humanidad de aquí al 2030. Es entonces que se propone tratar los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en la Asamblea General de las Naciones Unidas en Setiembre de 2015, como asuntos locales en colaboración entre actores públicos y privados. El fin último es avanzar de manera articulada hacia la agenda 2030. (Pacto Global, 2021).

Como cierre de esta introducción acerca de las iniciativas a nivel mundial que se han desarrollado en materia de RSE, no puede dejar de mencionarse a Sistema B, lanzada en 2007 por una ONG estadounidense. Se trata de una herramienta denominada Evaluación B, mediante la cual las empresas pueden medir su desarrollo en materia de sustentabilidad y seguir avanzando en sucesivas evaluaciones. La Evaluación B incluye

los más altos estándares de gestión a nivel mundial, como por ejemplo ISO 26000 entre otros. Esta herramienta aplica a cualquier tamaño de empresa y rubro, produciendo certificaciones e información para la gestión y su uso es gratuito. (Evaluación de Impacto B, 2021)

En el ámbito nacional, en el año 2004, se produjo una reforma de la Ley N° 25.877 de Régimen Laboral, la cual incluyó la elaboración de un balance social obligatorio, para aquellas empresas de más de 300 empleados. En el citado informe se debió incluir información relativa a las condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales, a cargo de la empresa. Estuvo dirigido a entidades gremiales y al Ministerio de Trabajo; pero, no fue valorado como un documento estrictamente público. No obstante, fue considerado para ese entonces, un avance, ya que impuso hacer pública la información no financiera. (Infoleg, 2021).

Por su parte la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas., 2021), incluye dentro de las Resoluciones Técnicas a la RT N° 36 modificada luego por la RT N° 44.

Esta norma incluyó al balance social de manera opcional, para aquellas empresas que emitieran balances a partir del año 2013, contando con los siguientes elementos: memoria de sustentabilidad, según normas GRI; estado de valor económico generado y distribuido; anexo de gastos e inversiones medioambientales.

Con referencia a la Provincia de Entre Ríos, se sancionó en el año 2018 la Ley 10.582 de Responsabilidad Social, en el marco del Régimen de Promoción y Fomento de la Responsabilidad Social de la Provincia. Los objetivos: favorecer el desarrollo de la RSE en el ámbito público y privado; fomentar políticas de RSE; contribuir al desarrollo

de comunidades inclusivas; promocionar reportes de RSE en las organizaciones; entre otros. (Cámara de Diputados de la Provincia de Entre Ríos., 2018)

A modo de síntesis se registra que, a la fecha de la presente investigación, no se cuenta con evidencia razonable para informar acerca de la implementación en el ámbito provincial de dichas políticas en empresas locales.

El interrogante que insta la presente investigación se focaliza en el hecho de cómo una pyme agropecuaria del departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos, tiene la posibilidad de generar información a través de un CMI utilizando indicadores de RSE, y de esta manera materializar dicha herramienta para recopilar las acciones llevadas a cabo en ese ámbito; dado que no existen localmente antecedentes del empleo de este tipo de cuadro de gestión.

En Entre Ríos, la actividad agropecuaria es la principal actividad económica; y esto señala la importancia de generar herramientas, que sirvan básicamente para mostrar las prácticas de RSE que se llevan a cabo en este sector; puesto que no existe en el presente la obligatoriedad de generar información acerca de estas prácticas en pymes agropecuarias locales; por lo que puntualmente urge plantear la elaboración de un CMI utilizando indicadores de RSE para aplicar en este tipo de empresas y materializar el objetivo de esta investigación.

Una de las dificultades más evidentes son la falta de recopilación y sistematización, referidas a las políticas de RSE; por lo cual se argumenta la falta de realización por escasez de recursos. No obstante, se corrobora que en la mayoría de los casos no hay información explícita de quiénes dirigen esas organizaciones.

La situación planteada particularmente en el terreno, interpela diseñar un CMI para ser aplicado a estas pymes, con el propósito de facilitar la comunicación e integración a la comunidad de dichas empresas; y, al mismo tiempo que sirva como base para que otras pymes de la región lo adopten y pueda ser mejorado por esos establecimientos afines.

En base a lo anteriormente expuesto, es que se propuso como objetivo general, elaborar una primera aproximación de un tablero de gestión de RSE para Maiocco Cereales S.A. del Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos, en el año 2021; abarcando las áreas económica, social y ambiental.

Para alcanzar ese objetivo, se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar y analizar las acciones de RSE en una pyme agropecuaria.
- Explorar los alcances de la norma GRI teniendo como marco de referencia la RT 36, la norma ISO 26000, Ley Provincial 10.582 y las recomendaciones de Pacto Global y Sistema B, en el entorno de la empresa seleccionada.
- Diseñar un CMI, con indicadores de RSE para la pyme analizada, ajustado a las tres áreas mencionadas.

Métodos

Diseño

El presente trabajo fue un estudio de caso, con alcance exploratorio; de enfoque cualitativo, ya que está circunscripto al diseño del reporte de indicadores, sin el cálculo de los mismos.

El diseño de esta investigación es no experimental, de tipo transeccional o transversal, a través del cual se pretende identificar indicadores, que puedan ser mostrados en un CMI para optimizar la información generada para la gestión utilizando el marco teórico antes mencionado, en los ámbitos social, económico y ambiental.

Participantes

La población en estudio alcanzó a todas las pymes agropecuarias del Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos. Se seleccionó sólo una como muestra, Maiocco Cereales S.A., porque dicha organización contaba con los datos ya sistematizados y, además por la disposición de sus directivos a brindar la información requerida para materializar este trabajo. El muestreo fue no probabilístico, intencional o por conveniencia. La pyme agropecuaria descripta, está localizada en el Distrito Pajonal, ubicado en el Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos.

Dicha empresa brinda servicios de acopio, acondicionamiento, venta de insumos, transporte y comercialización de granos. Sus inicios se remontan al año 1971. En la actualidad está constituida bajo la forma jurídica de una sociedad anónima. Sus accionistas son miembros de la familia de su fundador y componen su Directorio sus dos hijos, la cónyuge de uno de ellos y sus dos nietos. La planta se terminó de instalar, íntegramente, en el año 2002. Cuenta con una capacidad de almacenaje de 14.500 toneladas de grano. Se encuadra dentro de una pyme Mediana tramo 2, según su facturación anual y cantidad de trabajadores conforme la Res.69/20 del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. Dado la importancia que la pyme le otorga a la logística de distribución cuenta con camiones propios como forma de crear valor para el cliente. Desarrolla una importante estrategia de crecimiento e integración con otros productores de la zona; y para alcanzar estos objetivos considera como su principal activo

a sus trabajadores, en la actualidad cuenta con 70 empleados; quienes leyeron y firmaron el consentimiento oportunamente informado (Anexo I). Sus principales clientes y proveedores son del ámbito nacional y local.

Instrumentos

El plan para elaborar esta investigación se inició con un abordaje teórico del tema; mediante la lectura y la selección de trabajos publicados, en repositorios de la Universidad Siglo 21 y la Universidad Nacional de Cuyo; sitios web oficiales de organizaciones afines a la temática, en portales especializados como Scielo y bibliografía.

Luego, se determinó el tipo de investigación para el cual se utilizaron los siguientes instrumentos en cuanto al relevamiento de los datos:

- Realización de una entrevista dirigida con el gerente de la planta (Anexo II)
- Observación directa del espacio físico mediante un recorrido por las instalaciones de la planta.
- Encuesta a una muestra de empleados con el propósito de recabar información acerca de:
 - a) Grado de conocimiento de la RSE.
 - b) Prácticas llevadas a cabo por la empresa.

Los instrumentos antes mencionados se encuentran disponibles en los Anexos II y III; mediante ellos se logró obtener una descripción más acabada de la empresa.

Los resultados se volcaron descriptivamente, para así poder analizar las acciones de RSE llevadas a cabo por la organización e identificar los indicadores propuestos orientados por el fichaje bibliográfico de las normas GRI en el marco de la RT 36, ISO

26000, Ley 10.582, Pacto Global y Sistema B; que permiten entender cómo aplicarlas y facilitar el diseño de un tablero de control pertinente para la pyme seleccionada.

Análisis de los datos

- Se confeccionó una generalizada y acotada descripción de la empresa para entender su funcionamiento en su contexto cercano, mediante la transcripción de las respuestas obtenidas en la entrevista con el Gerente; como así también el grado de conocimiento de la temática, por parte de sus empleados a través de una encuesta a 25 de ellos. Los resultados se analizaron cualitativamente, basándose en las respuestas obtenidas y en la observación directa de la organización.
- Se profundizó en el tipo de informes que genera, a quiénes están dirigidos y cuáles son las acciones de RSE que lleva a cabo.
- Se identificaron 15 indicadores, conforme a la información oportunamente recabada y la viabilidad de la empresa, a utilizarlos en el futuro.
- Propuesta de un tablero de gestión de RSE, indicando sus bandas de semaforización, a través de parámetros de control bajo las normativas mencionadas anteriormente.

Resultados

El trabajo de campo de la investigación planteada, en la planta Maiocco Cereales S.A. del Distrito Pajonal, Departamento Victoria de la Provincia de entre Ríos, arrojó los resultados que se listan a continuación.

Acciones de RSE llevadas a cabo por la planta.

En cuanto a la dimensión Social, mensualmente se brindan capacitaciones a todo el personal, e implementan un sistema de incentivos cuando cumplen ciertos objetivos

dentro de sus respectivas áreas de trabajo. En el año 2002, cuando se terminó de construir la actual planta; se inauguró un comedor para los empleados; allí éstos tienen su hora de descanso y además quiénes por algún problema de salud deban consumir una dieta diferente, se le prepara un menú acorde a su condición. Es importante para la empresa que sus trabajadores tengan una dieta saludable y un tiempo de ocio dentro de su jornada laboral que transcurre en horario corrido. Otro de los beneficios brindados al personal es el transporte desde la ciudad de Victoria hasta Pajonal, lugar dónde se encuentra establecida la empresa. Para ello se dispone de dos móviles; cuyo resultado radica en la disminución al máximo del costo del transporte a los trabajadores; brindándoles un viaje seguro y confortable. Otra forma de acciones de RSE es a través del patrocinio de actividades deportivas.

En lo relativo a la perspectiva ambiental, el personal que tiene a su cargo el manejo de máquinas cosechadoras, fumigadoras, carga de granos, choferes y encargados de la manipulación de agroquímicos, reciben cursos mensuales dictados por un ingeniero en seguridad ambiental. Como corolario del punto anterior, también se invita a vecinos chacareros de la zona a participar de dichos cursos y charlas como forma de integrarlos, para que conozcan cómo se maneja la empresa con referencia al empleo de agroquímicos; tema controvertido ya que años atrás la planta recibió denuncias por fumigaciones en zonas, aledañas a viviendas de vecinos. Estos encuentros sirven para minimizar los conflictos en pro de una convivencia saludable con la comunidad; ilustra esta relación una actividad como la reparación de caminos comunales, donde la pyme aporta máquinas de su propiedad con beneficios mutuos para ambos sectores. También, se tiene contratada una empresa especializada en desechos de productos derivados de agroquímicos, la que se encarga del retiro de sus envases.

En el área económica, mantener niveles de ingresos y de costos que le permitan seguir siendo rentables; argumentando en esta postura, la competitividad del sector; como así también la compra a proveedores locales.

Alcance de las normativas referenciadas en el marco metodológico del presente trabajo, para la organización seleccionada.

Habiendo analizado las acciones llevadas a cabo por la organización, en sus diferentes áreas y teniendo como eje de producción de valor, el bienestar de su personal y del entorno social en el cual está inmersa; se identificaron indicadores de RSE económicos, sociales y ambientales, susceptibles de ser cuantificados. Los mismos fueron seleccionados conforme a la metodología GRI, ya que ésta brinda una guía práctica y tangible para ser aplicada en pos de poder medir las acciones de RSE y de esta manera facilitar la evaluación del desempeño de la empresa en cuanto a los avances, retrocesos o estancos en las áreas pertinentes.

Puntualmente, los indicadores observados en el área económica fueron:

- Proporción de directivos proveniente de la comunidad local: este indicador se seleccionó dada la importancia que la empresa le da a la conformación de su Directorio con miembros de su familia, materializando una pyme familiar.
- Valor económico generado: la competitividad del sector, ha llevado a que uno de los objetivos principales de la pyme analizada sea trabajar a escala; y de esa manera, mantener niveles de ingresos y de costos que le permitan seguir siendo rentables.

- Comunicación y formación sobre políticas anticorrupción: uno de los valores fundamentales de la empresa, es la honestidad y la transparencia en todos los niveles.
- Compra a proveedores locales: es una de las formas de colaborar con la comunidad local y de generar ingresos en la misma.

En la perspectiva social:

- Casos de discriminación y acciones correctivas: estos valores éticos son considerados prioridad tanto dentro como fuera de la organización.
- Fomento de la salud de los trabajadores: las acciones involucradas en cuanto a los beneficios brindados a los trabajadores para preservar su integridad tanto física como emocional, reflejan su atención en este ámbito.
- Capacitación del personal: los programas de capacitación para el personal son otra forma de retribuirlo, ameritando su medición.
- Tasa de rotación del personal: un buen clima laboral se refleja en la competitividad de la empresa, los bajos niveles de rotación del personal, demuestran este aspecto.
- Porcentaje de empleados evaluados mensualmente: periódicamente se llevan a cabo evaluaciones del desempeño y crecimiento profesional; como forma de generar valor agregado a los servicios de calidad que brinda.
- Ratio del salario base y remuneración de mujeres frente a hombres: se tiene en cuenta el puesto desempeñado, no así el género.
- Participación en programas y/o actividades con la comunidad local: es atinente medir el grado de satisfacción de sus vecinos rurales, de las instituciones deportivas y sus referentes, a los cuales apoya anualmente, como una manera de cuantificar la positividad de estas acciones.

En la perspectiva ambiental:

- Cantidad de sanciones y valor monetario de las mismas: años atrás la pyme fue pasible de multas, por fumigaciones con agroquímicos; tema resuelto a través de la implementación del asesoramiento de profesionales en la materia y el avance de la tecnología en dicho aspecto.
- Reducir el consumo energético dentro de la organización: la planta proyecta comenzar a usar energías renovables en algunos de sus sectores; disminuyendo así el costo asociado a la energía convencional y haciendo uso de energías saludables para el medioambiente.
- Cantidad total de residuos peligrosos desglosado de acuerdo a los métodos de eliminación: los envases de agroquímicos se clasifican según el grado de contaminación del producto al cual contienen.
- Insumos reciclados: el cartón es uno de los materiales, más utilizados; el cual permite su reutilización posterior.

Cuadro de Mando Integral (CMI), con indicadores de RSE.

Cuadro de Mando Integral para las perspectivas Económica, Social y Ambiental, indicando parámetros de control y bandas de semaforización (bandas de control); utilizando indicadores de RSE, para la pyme agropecuaria.

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Metas	Alertas o semáforos.		
				Óptimo	Precaución	Crítico
Económica	Proporción de directivos provenientes de la comunidad local	Nº de directivos provenientes de la comunidad local / Nº total de directivos.	50 % anual.	Mayor al 50 % anual.	Entre el 50 % y el 20 % anual.	Menor al 20 % Anual.
	Creación de valor económico generado	Ingresos totales y cómo se distribuyen entre costos, salarios, etc.	35 % anual.	Mayor al 35 % anual.	Entre el 35 % y el 15 % anual.	Menor al 15 % anual.
	Comunicar y formar sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Porcentaje sobre prácticas y políticas anticorrupción empleadas.	20 % anual.	Mayor al 20 % anual.	Entre un 20 % y un 10 % anual.	Menor al 10 % anual.
	Comprar a proveedores locales.	Nº de compras a proveedores locales / compras a proveedores.	20 % anual.	Mayor al 20 % anual.	Entre el 20 % y el 10 % anual.	Menor al 10 % anual.
Social	Informar casos de discriminación y acciones correctivas incurridas.	Informe sobre el Nº total de casos de discriminación ocurridos y sus acciones correctivas.	0 % anual.	0 % anual.	Entre el 0 % y el 10 % anual.	Mayor al 10 % anual.
	Fomentar la salud de los trabajadores.	Listado de las acciones llevadas a cabo por la organización en beneficio de sus trabajadores.	2 programas al año.	2 programas al año.	1 programa anual.	Ningún programa.
	Capacitar al personal.	Horas de capacitación / horas totales de trabajo.	6 horas mensuales.	6 horas mensuales.	Entre 6 y 4 horas mensuales.	Menos de 4 horas mensuales.
	Tasa de rotación del personal.	Total de empleados nuevos / total de empleados.	0,7 anual.	Hasta 0,7 anual.	Entre 0,7 y 1,5 anual.	Mayor al 1,5 anual.
	Porcentaje de empleados evaluados mensualmente por desempeño.	Total de trabajadores que han recibido evaluaciones periódicas expresado en %.	100 % Trimestral.	100 % trimestral.	Entre el 100 y el 60 % trimestral.	Menor al 60 % trimestral.
	Ratio del salario base y remuneración de mujeres frente a hombres.	Ratio de salario base y remuneración de mujeres frente a hombres, por categoría laboral.	10 % anual.	Mayor al 10 % anual.	Entre el 10 y el 5 % anual.	Menor al 5 % anual.
	Participación en programas y/o actividades con la comunidad.	El % total de vecinos asistentes a capacitaciones y charlas sobre medioambiente y tratamiento de agroquímicos.	60 % anual.	Mayor al 60 % anual.	Entre el 60 y el 40 % anual.	Menor al 40 % anual.
Ambiental	Cantidad de sanciones y valor monetario de las mismas.	Informe de multas totales y/o sanciones con su valor monetario.	0 sanciones.	0 sanciones.	Hasta 1 sanción.	Más de 1 sanción.
	Reducir el consumo energético dentro de la organización.	Consumo anterior – consumo actual.	15 % anual.	Mayor al 15 % anual.	Entre el 15 y el 7 % anual.	Menos del 7 % anual.
	Eliminación de residuos peligrosos.	Cantidad de residuos peligrosos desglosado por método de eliminación.	80 % trimestral.	Más del 80 % trimestral.	Entre el 80 y el 40 % trimestral.	Menos del 40 % trimestral.
	Insumos reciclados.	% de productos y materiales reutilizados.	50 % anual.	Más del 50 % anual.	Entre el 50 y el 30 % anual.	Menos del 30 % anual.

Figura 1. Tablero de control de la pyme Maiocco Cereales S.A. Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El presente manuscrito busca dar respuesta a cómo Maiocco Cereales S.A., pyme agropecuaria, del Departamento Victoria, Provincia de Entre Ríos, puede sistematizar a través de un cuadro de mando integral (CMI), sus acciones de responsabilidad social, utilizando indicadores de RSE y de esta forma optimizar la información recabada, monitorearla y cuantificar sus avances o retrocesos en ese sentido.

Cabe mencionar, que no existen estudios previos relativos a acciones de RSE llevadas a cabo por una pyme agropecuaria local, que hayan sido plasmadas en un CMI. Otras investigaciones, como la de Presuttari (2016), presentan conclusiones, en cuanto a los beneficios, que les reporta a las empresas, el uso de la RSE. En el desarrollo de este trabajo, se avanza en plasmar aquellos beneficios como una herramienta práctica, que le brindaría a la empresa la posibilidad de monitorear sus acciones de responsabilidad social y exteriorizarlas; para lograr así una mejora de su imagen corporativa.

En base a los resultados obtenidos, como respuesta al primer objetivo específico, la planta lleva a cabo acciones de RSE, que si bien abarcan los tres aspectos principales de la temática en cuestión; se priorizan las relativas al aspecto social, lo cual es coincidente con la visión y misión de la empresa; para la cual su principal Activo es la gente. Además queda clara la voluntad; y, así lo demuestran los resultados positivos obtenidos, en cuanto a lograr una relación armoniosa con sus empleados y con la comunidad en la cual está inserta la pyme. Ilustran este aspecto, coincidiendo con los resultados obtenidos por Presuttari (2016) las actividades realizadas en conjunto con sus vecinos, con la consecuente disminución de conflictos en cuanto al uso y al tratamiento de agroquímicos; así como la capacitación y la fidelización de su personal. Además, dicha autora expresa que el objetivo de una empresa socialmente responsable debe ser el de

lograr un equilibrio entre los aspectos de rentabilidad económica, derechos humanos, bienestar social y protección ambiental. Puntualmente en la pyme analizada, se observa que los ámbitos económico y ambiental, están menos desarrollados; esta particularidad, va en línea con lo expresado según Vives y Peinado Varas (2011), quienes, concluyen que las pymes de Latinoamérica, en su mayoría realizan acciones de RSE, en el área social, como por ejemplo haciendo donaciones a instituciones, considerándoselas prácticas naturales, con implícita difusión.

Con referencia al alcance de las metodologías analizadas en el marco teórico; si bien, todas ellas brindan guías voluntarias, para la toma de conciencia e incorporación de acciones de RSE, en cualquier tipo de organización y todas convergen hacia su inclusión, en los aspectos económico, social y ambiental; el hecho de no tener esta pyme internalizada, formalmente, la responsabilidad social, como un proceso que atraviese a toda la organización; hace que esté posicionada en estadios iniciales, en cuanto al nivel de desarrollo de estas prácticas. Hasta el momento las mismas se realizan de manera aislada y natural, con escasa sistematización tal como lo expresan (Vives y Peinado Varas, 2011).

Cabe aclarar, además, que si bien, la Norma ISO 26000 y GRI, abarcan temas muy similares; la ISO, no se ajusta estrictamente a sugerir indicadores específicos, ni otra estructura que permita comparar el desempeño de la empresa; por lo cual la selección se vuelca al empleo exclusivo de GRI.

En relación al tercer objetivo específico, lo que se busca obtener con la implementación de un tablero de gestión, es tener una herramienta práctica, que permita mostrar y medir el accionar de la planta, en cuanto a sus acciones de RSE;

coincidentalmente con los resultados obtenidos por Sánchez y Povedano (2013) los que demuestran que el CMI; si bien, es una herramienta de gestión tradicional, alcanza su optimización, ya que su versatilidad facilita la incorporación de indicadores, en cuanto a responsabilidad social permitiendo tomar mejores decisiones, visualizar el grado de alcance de los objetivos propuestos e incorporar de manera transversal la RSE en la organización. Queda demostrado según lo anteriormente expuesto, que además de formalizar las áreas tradicionales de gestión de cualquier empresa de manera coordinada, la inclusión de la RSE a través del cuadro de mando, le permite mejorar la información, optimizar la toma de decisiones e introducir la RSE de forma estratégica; poder monitorear el grado de obtención de sus resultados y el alcance de sus metas integralmente.

Como fortalezas, dentro del presente trabajo de investigación, es el hallazgo de que pymes en rubros impensados como el agropecuario, realicen acciones de RSE, más allá del poco o nulo incentivo por parte del Estado Provincial, para con este tipo de temática; y, en particular, con este tipo de empresas. También se recalca el hecho de ser la primera línea de estudio en este tema, para una comunidad pequeña como lo es Victoria, con el cual se aporta nuevo conocimiento. La predisposición de los Directivos de la pyme analizada a brindar información de su entorno y de su labor diaria, posibilita la consecución de este trabajo.

Se definen como debilidades/limitaciones de la investigación, la representatividad de la muestra estudiada, ya que se focalizada en una pyme del sector agropecuario local; lo que dificulta la extrapolación de los resultados. Además, la reticencia de quienes dirigen estas empresas, no por falta de conocimiento del tema, sino por miedo a brindar información que se haga pública, en localidades con pocos habitantes, en las cuales la

mirada social tiene un peso importante; hace que se dificulte el acceso a toma de información certera de las organizaciones, que facilite un análisis profundo y fructífero.

Los resultados de esta investigación indican que cualquiera sea el tamaño de la empresa y el rubro, toda organización puede llevar a cabo prácticas de RSE; como es el caso de Maiocco Cereales S.A.. La cual, a pesar de estar dentro de un rubro altamente competitivo, que le imprime particularidades; ha logrado posicionarse como la pyme de referencia en la localidad; y, más allá de no tener hasta el momento formalizadas sus acciones de RSE, son ellas las que le han permitido obtener ventajas competitivas.

Comprender que la utilización de herramientas de gestión, que incorporen a la responsabilidad social como parte integral de sus procesos, hace que se deje de lado la dicotomía “producción/riqueza o gestión/calidad de vida” tal como explican Giraldo Cárdenas et al., (2016) en su investigación. El empleo del tablero hace públicas las bondades de sus políticas de RSE, evidenciándose una correspondencia con sus objetivos de seguir creciendo, no solo a nivel económico. Al mismo tiempo facilita la integración de la pyme con la comunidad como así también su participación en acciones de cuidado ambiental.

Además, se agrega realidad, a la discusión sobre el papel de las pymes, en la cadena de valor como proveedoras de grandes empresas en nuestro país, como afirma Madorey (s.f.); considerándoselas como el principal engranaje del modelo de crecimiento económico, motivo por el cual es de suma importancia que abracen la filosofía de la RSE, generando un fuerte impacto en el desarrollo sustentable del país.

Se sugiere conforme a las evidencias, avanzar en estudios más profundos, que amplíen el tamaño de muestra las cuales al cotejarse se puedan obtener como resultados generalizaciones, aplicables al rubro agropecuario local.

Como recomendación, es significativo que la empresa amplíe su gama de indicadores en los ámbitos económico y ambiental, para lograr una armonía de sus acciones en el triple impacto. Se deja abierta la posibilidad para que en un futuro se incorporen otras metodologías como Sistema B y la Guía de Pacto Global.

Se sugiere tomar este trabajo, como el puntapié inicial para futuras líneas de investigación, ampliando la muestra e incorporando en el CMI, aspectos tales como, por ejemplo: frecuencia de medición, responsable del monitoreo de las mediciones por áreas, incorporación de aspectos como Gobernanza, Clientes y Derechos Humanos.

Se deja legitimada la necesidad de las pymes de incorporar formalmente la perspectiva de la RSE dentro de un tablero de gestión, que les permita monitorear y analizar su accionar y además con la ventaja de que su incorporación puede realizarse en cualquier tamaño de empresa.

Más allá de lo dicho anteriormente, se reconoce que la RSE, está de una u otra forma presente en la mayoría de este tipo de pymes, el auge de esta materia y la rapidez actual de las comunicaciones y la globalización, hacen que la mayoría de los directivos de las organizaciones tengan algún grado de conocimiento al respecto y de las acciones éticamente adecuadas en los tres ámbitos de la RSE; como un objetivo más hacia la concreción de resultados medibles y de esta manera lograr que su empresa no solo sea reconocida sino también valorizada su imagen corporativa.

Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (s.f.). *AFIP*. Recuperado el 16 de Abril de 2021, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Berruezo, A., Pacheco, M., & Rolny, M. (2013). *Responsabilidad Social Empresaria: aplicación en empresas sanrafaelinas*. (Tesis de Grado), Mendoza. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5794/tesis-cs-ec-berruezo.pdf
- Cámara de Diputados de la Provincia de Entre Ríos. (2018). *hcdcr.gov.ar*. Obtenido de https://www.hcdcr.gov.ar/consultasLegislativa_Ver.php?id=12567
- Comunicarse. (2012). *Comunicarseweb*. Obtenido de Recuperado de https://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1351615120_diez_anios_rse_en_argentina.pdf
- Evaluación de Impacto B. (2021). *bimpactassessment.net*. Obtenido de <https://bimpactassessment.net/es>
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2021). *infoleg.gob.ar*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/texact.htm>
- Fundación Observatorio Pyme. (2013). *observatoriopyme.org.ar*.
- Giraldo - Cárdenas, L., Kammerer, Y., & Ríos - Osorio, L. (2016). *scielo.org.co*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632016000100009

Global Reporting Initiative. (s.f.). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 30 de Marzo de 2021, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Infoleg. (2021). *Infoleg.gob.ar*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/texact.htm>

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Madorey, M. (s.f.). *consejo.org.ar*. Obtenido de https://archivo.consejo.org.ar/areas/eco_fin_act/files/pymes.pdf

Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. (22 de 05 de 2021). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>

Organización Internacional de Normalización. (s.f.). *ISO.org*. Recuperado el 05 de Abril de 2021, de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *ilo.org*. Recuperado el 10 de Abril de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Pacto Global. (2021). *pactoglobal.org*. Obtenido de <https://pactoglobal.org.ar/nosotros/>

Presuttari, L. (2016). *Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial*. (Tesis de Grado), Universidad Empresarial Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/13053>

Sánchez, M., & Povedano, S. (2013). *Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresaria. ¿Es aplicada en nuestras empresas?* (Tesis de Grado), Universidad Nacional de Cuyo., Mendoza. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/5724>.

Simonetta, D. J., & Vinsennau, C. D. (2019). Responsabilidad Social Empresaria. Evolución, dinámica y perspectivas divergentes. En D. J. Simonetta, & C. D. Vinsennau, *Responsabilidad Social Empresaria. Evolución, dinámica y perspectivas divergentes*. (pág. 43). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Vives, A., & Peinado - Varas, E. (2011). *iadb.org*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-Manual-de-Gesti%C3%B3n.pdf>

Anexo I

Consentimiento informado para participante de investigación.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

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

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

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

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

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

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

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

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II

Entrevista al Gerente General de la planta.

1) ¿La empresa lleva a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresaria?

Fundamente su respuesta.

2) ¿Dichas prácticas le han reportado algún tipo de beneficio o ventaja a la empresa?

3) ¿Actualmente se genera algún tipo de información de gestión en el cual se muestren los resultados de dichas prácticas?

4) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior: ¿Se utiliza por ejemplo el CMI como herramienta de gestión?

5) ¿Cree usted que la RSE debe ser incorporada a la contabilidad de las empresas?

6) ¿Cómo se da a conocer a los destinatarios de los Informes Contables, los resultados de las prácticas llevadas a cabo por la empresa?

7) ¿Considera usted que las pymes deberían realizar prácticas de RSE?

8) A su entender ¿qué importancia tendría que las pymes realicen iniciativas de RSE?

9) ¿Tiene conocimiento de que hay una Ley de Responsabilidad Social a nivel provincial?

10) ¿Ha recibido algún incentivo por parte del Estado para incorporar prácticas de RSE en la empresa o para ser partícipe activo de algún programa oficial en dicha temática?

11) ¿Tienen proveedores únicamente en mercado nacional?

12) ¿Tienen clientes sólo en el mercado nacional?

13) ¿Actualmente qué tipo de energía utilizan?

14) En cuanto a los residuos procedentes de la producción: ¿qué destino se les da?

15) ¿Qué tipo de materiales utilizan para los embalajes?

Plástico, cartón, vidrio, otros. Indique su respuesta.

16) ¿Han tenido algún tipo de conflicto relacionado al tema de la contaminación ambiental?

17) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, indique qué tipo de sanción se les impuso: apercibimiento, multa, clausura, otras.

18) ¿Se le brindan capacitaciones al personal? ¿Cuáles?

19) ¿Se le otorga algún tipo de incentivos o beneficios adicionales al personal?

20) ¿Qué medidas de seguridad se realizan para el manejo de maquinarias y manipulación de agroquímicos?

21) ¿Han realizado acuerdos con universidades o centros de estudios para incorporar pasantes?

22) ¿Qué porcentaje de personal femenino está ocupado en la organización?

23) ¿Existe rotación de personal?

Indique su respuesta: alto, medio, bajo.

24) ¿Hay empleados con alguna discapacidad?

25) ¿En cuántas áreas de gestión se divide la empresa, y quiénes son los responsables de cada una de ellas?

Anexo III

Encuesta a trabajadores de la Planta:

Se realizaron las siguientes preguntas entre un grupo de trabajadores:

1) ¿En qué área de la planta lleva a cabo su labor?

2) ¿Tiene conocimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

3) ¿Conoce alguna práctica que lleve a cabo la empresa en el tema responsabilidad social?

4) ¿Está conforme con los servicios que la empresa le brinda?

5) ¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo en el cual es valorado?

6) ¿Ha obtenido algún beneficio producto de las iniciativas de la empresa en responsabilidad social?