

Universidad Siglo 21



Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

“Generación de información para la gestión bajo la mirada de la RSE”

“La RSE como parte de la estrategia empresarial y su integración en el CMI”

**“The implementation of CSR on business strategy and its combination with
balanced scorecard.”**

Agustina Raineri

Legajo: CPB04999

DNI: 38.050.717

Argentina, 2020

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue realizar un modelo de gestión integral que incluya la perspectiva de Responsabilidad Social Empresaria aplicando indicadores Global Reporting Initiative en Pymes proveedoras de servicios de *call center* de la ciudad de Córdoba Capital, en el año 2020. Se propuso analizar indicadores bajo la mirada de la Responsabilidad Social Empresaria, respaldados por las normas Global Reporting Initiative a lo largo de toda la cadena del Cuadro de Mando Integral. Se analizaron características de cinco Pymes con el fin de determinar el funcionamiento de una organización desde cinco perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y ambiental y social. Se seleccionaron indicadores que se consideraron adecuados y de fácil aplicación para ayudar a mejorar la situación de la empresa, su contribución a la sociedad y sus resultados económicos.

Palabras claves: RSE, CMI, PyMES, GRI, indicadores.

Abstract

The main goal of this research was to carry out a comprehensive management model that includes the Corporate Social Responsibility perspective by applying Global Reporting Initiative indicators in SMEs that provide call center services in the city of Córdoba Capital, in 2020. It was proposed to analyze the key management indicators from the Corporate Social Responsibility perspective, supported by the Global Reporting Initiative standards throughout the entire Balanced Scorecard Chain. The characteristics of five SMEs were analyzed in order to determine the organization's functioning from five perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth, and environmental and social. Indicators that were considered adequate and easy to apply to help improve the company's situation, its contribution to society and its economic results.

Keywords: CSR, CMI, SMEs, GRI, indicators.

INDICE

Introducción.....	3
Objetivo general.....	15
Objetivo específico	15
Método.....	16
Diseño	16
Participantes.....	16
Instrumentos.....	16
Análisis de datos	18
Resultados.....	19
Justificación de indicadores utilizados.....	20
Discusión	25
Bibliografía.....	29
Anexo 1: Entrevista realizada a las empresas investigadas.....	30
Anexo 2: Cuadro de Mando Integral para empresas de <i>call center</i>	31

Introducción

Se comenzará la exposición de este trabajo aclarando algunos conceptos teóricos sobre la Responsabilidad Social Empresaria, el Cuadro de Mando integral y las normas GRI, para así poder adentrarse en el tema central de este trabajo que es proponer un modelo de medición de las acciones de responsabilidad social utilizando la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard.

La responsabilidad social empresaria (RSE) es un tema actual muy importante instalado en la mayoría de las organizaciones. Surgió ante la demanda de los distintos sectores de la sociedad que exigen a las empresas que tomen en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad. La misma, ahora demanda no sólo satisfacción a través de un buen producto o servicio, sino que exige un compromiso con el cuidado del medio ambiente, de los trabajadores, y la comunidad.

Si bien no existe una definición única sobre la responsabilidad social empresaria, entre todas las definiciones que se encuentran, podemos definirla como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo principal de que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se vea reflejada en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. (Javier Puyol, 2018). Implica por tanto el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, con su entorno y con sus públicos de interés.

Así mismo, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) creado a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de

información, intercambio de experiencias y colaboración mutua” en su publicación de Indicadores para Pymes (2008) señala que:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un tema que está presente no sólo en la agenda de las empresas de Argentina, sino también en el resto del mundo. Hoy vivimos en una economía muy compleja, en la cual las empresas se están reorganizando, revisando sus conceptos y sus prácticas, para que puedan enfrentar con ética y transparencia los desafíos de un mercado cada vez más competitivo y, al mismo tiempo, atender a las crecientes demandas de la sociedad. (P.8).

Las empresas que actúan con responsabilidad social empresaria pueden contribuir de modo positivo a diversos ámbitos de su funcionamiento y desempeño tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa.

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables a nivel interno, se sustentan en el concepto de calidad de vida laboral, es decir, afectan fundamentalmente al personal y al ambiente, la salud, calidad y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. La dimensión externa hace referencia a las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedores e inversores, clientes, ONGs, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y de las preocupaciones ambientales globales.

Podemos distinguir entre las ventajas de carácter interno, derivadas de la dimensión interna de RSE, y las ventajas de carácter externo asociadas a la dimensión externa de la RSE, las que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1*Ventajas internas y externas de aplicar la RSE.*

Ventajas internas	Ventajas externas
<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad del personal con la empresa. - Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo. - Aumento de la calificación y capacidades de los empleados. - Mayor implicación del personal en la gestión empresarial. - Fidelización de la clientela. - Mejora de la calidad de productos y servicios. - Mayor potencial de innovación. - Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen. - Crecimiento de la reputación de la empresa. - Mayor posicionamiento y prestigio de la empresa en la sociedad. - Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales. - Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente. - Mejora las relaciones con los sindicatos y la administración. - Mejora la relación con el entorno económico y social local. - Nuevas oportunidades de negocio. - Reducción del riesgo empresarial. - Obtención de financiamiento en mejores condiciones. - Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación se pudo observar que las empresas analizadas conocen a grandes rasgos la RSE, entienden que es un tema importante y que hoy resuena en la mayoría de las empresas, pero no están al tanto de todas las ventajas que ésta aporta a la organización y a la sociedad. No obstante esto, la mayoría de las empresas estudiadas aplican la RSE en sus actividades haciendo hincapié en el bienestar de los miembros de la organización, pero sin involucrarla en la estrategia empresarial.

Para medir los indicadores de RSE que se seleccionaron para esta investigación se tuvo en cuenta el conjunto de indicadores propuestos por el Global Reporting Initiative, ya que representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.

Cualquier organización, independientemente del tamaño, rubro o ubicación, que quiera reportar según GRI debe utilizar los estándares básicos y universales, GRI 101, 102 Y 103, denominados respectivamente Foundation, General Disclosure y

Management Approach, para luego basarse en otro tres más específicos, 200, 300 y 400 que plantean respectivamente temas económicos, ambientales y sociales.

En lo que respecta al Cuadro de Mando Integral, o también denominado *Balanced Scorecard* (BSC), fue creado y desarrollado por los economistas norteamericanos David Norton y Robert Kaplan en 1992 en la publicación *Harvard Business Review*:

Trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición que permitieran mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo. Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que pronto se convirtió en una pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas. Su objetivo era movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para así alcanzar el logro de las metas estratégicas a largo plazo. (Kaplan y Norton, Enero 1992).

Con el paso del tiempo más organizaciones implementaron el uso del Cuadro de Mando Integral, permitiendo la evolución del mismo y concentrando su aplicación en la creación de organizaciones enfocadas en la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la organización centrada en la estrategia.

Hoy en día el CMI se ha convertido en una herramienta de gestión de vital importancia para las empresas, esto es así, ya que además de medir factores financieros y no financieros de la gestión, el CMI es flexible y adaptable a los cambios del entorno, permitiendo brindar una rápida respuesta a los nuevos desafíos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad.

En la muestra seleccionada de empresas se observó que son pocas las que utilizan esta herramienta de gestión ya que manifiestan dificultad a la hora de seleccionar los indicadores y adecuarlos a los objetivos de la organización.

Siguiendo a Hill, C y Jones, G el CMI permite a la empresa:

- Traducir la visión o misión de la empresa a todos los niveles organizacionales.
- Diseñar y reconocer indicadores de medición que permitirán valorar y evaluar la situación de los objetivos organizacionales.
- Tener una guía de pautas que le permiten a la empresa planificar, rediseñar y reajustar la estrategia.
- Promover y permitir la retroalimentación de la información dentro de la organización.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? (Financiera)
- ¿Cómo nos ven los clientes? (Cliente)
- ¿En qué debemos ser los mejores? (Procesos internos)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (Aprendizaje y crecimiento)

Actualmente, cabe destacar una quinta perspectiva relacionada a lo social y ambiental.

Dividimos el CMI en sus cuatro perspectivas para poder estudiar, analizar y comprender cada una de ellas, para luego considerar la integración de las cuatro

perspectivas, ya que el CMI tiene sentido si se lo gestiona de manera integral y sistémica, solo lo dividimos para profundizar cada una de ellas.

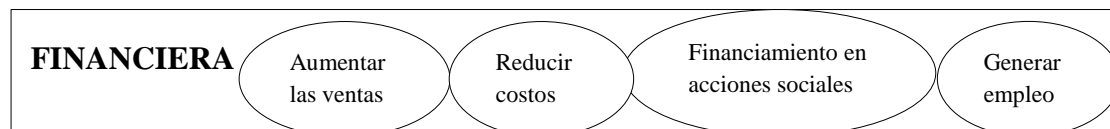
Perspectiva financiera: Se miden puntualmente los resultados alcanzados de la organización. Permite mostrar la situación económica y financiera de la empresa y su rentabilidad. Esta situación cambiará dependiendo de cuál sea el momento de la empresa y el desafío de ésta.

Los indicadores vinculados con esta perspectiva son aquellos que puedan mostrar:

- Un aumento o distribución diferente de los ingresos.
- Disminución de los costos y mejora en la productividad.
- Generación de empleo.
- Financiamiento en acciones sociales.

Esquema N° 1

Ejemplo de objetivos en perspectiva financiera.



Fuente: Elaboración propia, basada en publicación de Gestión pensemos, 2019.¹

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva se centra en el Mercado. Desde la visión del cliente se contempla cuáles son los segmentos en los que opera la empresa, el nivel de satisfacción que hay, el posicionamiento de la empresa, el valor agregado.

En relación a esta perspectiva, el foco se centra en el cliente y sobre aquellos aspectos que se pueden medir sobre su gestión:

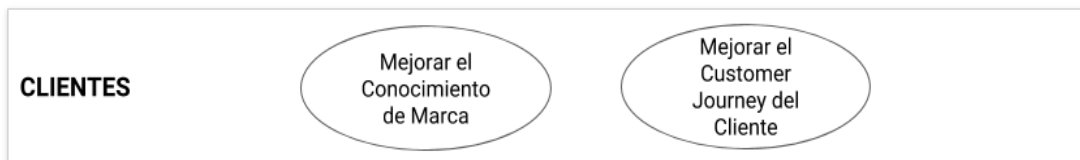
- Cantidad de clientes
- Nivel de satisfacción

¹ Publicado por Gabriel Roncancio (2019, abril 8). <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

- Rentabilidad por tipo de cliente o segmento
- Precio

Esquema N° 2

Ejemplo de objetivos en perspectiva clientes.



Fuente: Gestión pensemos, 2019.²

Perspectiva de procesos internos: Es una de las perspectivas elementales, por cuanto se han de identificar los procesos críticos para generar el valor que la empresa persigue en el mercado, aquel valor por el que el cliente lo elegirá. En esta perspectiva, se podrán encontrar todos aquellos indicadores que permitan medir la eficiencia, calidad y costos con los que opera la organización. Cada empresa, según su naturaleza o negocio, posee procesos diferentes. Norton y Kaplan identifican tres procesos principales que deben contemplarse:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

Esquema N° 3

Ejemplo de objetivos en perspectiva de procesos internos.



Fuente: Gestión pensemos, 2019.³

² Publicado por Gabriel Roncancio (2019, abril 8). <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

³ Publicado por Gabriel Roncancio (2019, abril 8). <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Es acá donde se evalúa la capacidad de las personas y de la empresa de asumir nuevas metas, objetivos e incluso a veces nuevos paradigmas. Esta perspectiva permitirá a la empresa medir y desarrollar su capacidad de adaptación. En esta instancia se evidencia a la organización como un organismo en permanente evolución y dinamismo, donde el éxito o fracaso está en relación a la capacidad de adaptación que posea la empresa. (Senge, 2011).

Según lo planteado por Kaplan y Norton (2014) las variables que inciden en esta perspectiva son las vinculadas a las personas (empleados), los sistemas de información y la equiparación de la organización.

Esquema N° 4

Ejemplo de objetivos perspectiva aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Gestión pensemos, 2019.⁴

Perspectiva ambiental y social: Es el modo en que la empresa se relaciona e impacta en la sociedad a través de sus prácticas, y la influencia que la sociedad y las expectativas de los grupos de interés tienen sobre la empresa. Para que la empresa ejerza efectivamente su rol de ciudadano corporativo, es necesario que este tema sea incorporado en los procesos de gestión y por lo tanto sea tratado como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeamiento interno de la Compañía. Algunos de los indicadores que podemos ver en esta perspectiva conforman una herramienta que permite diseñar una planificación de las prácticas vinculadas a la Responsabilidad

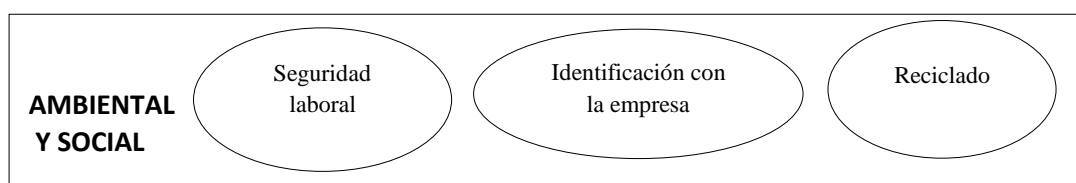
⁴ Publicado por Gabriel Roncancio (2019, abril 8). <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

Social de la empresa y, de esta manera, generar procesos de mejora continua en esta temática. Entre ellos destacamos:

- Inclusión Social
- Condiciones laborales
- Medio ambiente

Esquema N° 5

Ejemplo de objetivos perspectiva ambiental y social.



Fuente: Elaboración propia, basada en publicación de Gestión pensemos, 2019.⁵

Cuando una organización apuesta por la responsabilidad social, lo hace por muchos motivos: por filantropía, porque quiere que mejore la calidad de vida de sus trabajadores o porque desea dar una oportunidad a las personas que tienen dificultades de inserción, por nombrar algunos ejemplos. Sin embargo, ¿Una empresa puede materializar estas buenas intenciones sin saber si sus cuentas lo soportarán o sin tener en cuenta que deben aportar beneficios a una junta de accionistas? La respuesta es no. (Silvia Urarte, directora General de Conética).⁶

Es allí donde entra en juego el Cuadro de Mando Integral, una herramienta que permita gestionar y controlar la actuación de la organización en materia de responsabilidad social empresarial. Esto permitirá medir el nivel de cumplimiento de los objetivos que se planteen para las acciones de responsabilidad social y también facilitará el desarrollo de una cultura de responsabilidad social que esté dirigida a toda la organización, desde la línea de operarios hasta los directivos, ya que el cuadro de mando

⁵ Publicado por Gabriel Roncancio (2019, abril 8). <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

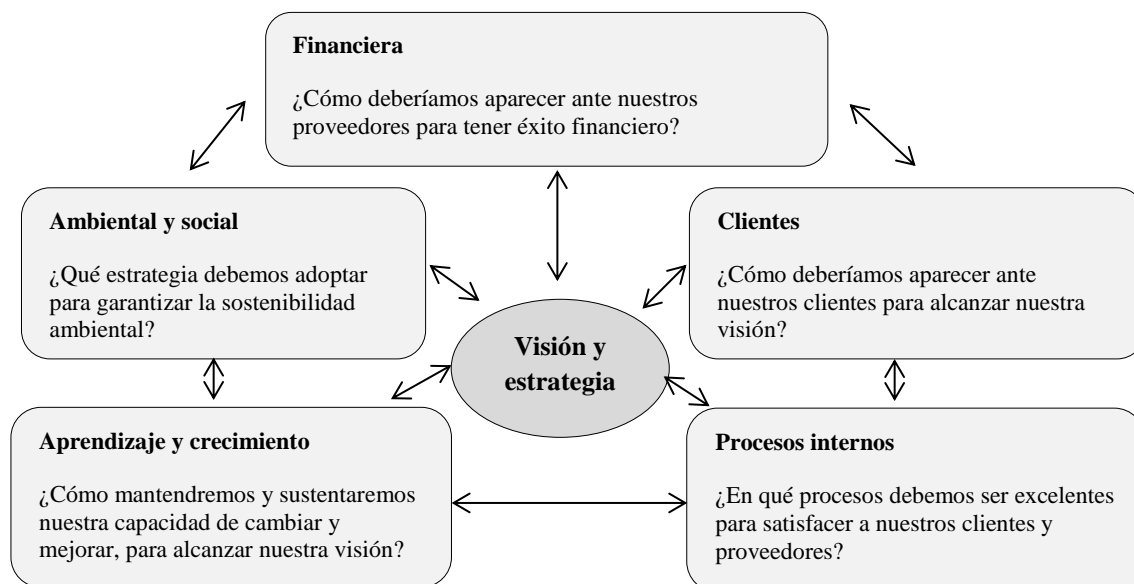
⁶ Recuperado de <https://silo.tips/download/los-cmi-son-el-futuro-de-la-estrategia-de-responsabilidad-social-corporativa>

integral comunica a toda la organización cuáles son los objetivos, metas e indicadores de actuación. El CMI ayudará a la empresa a mejorar en multitud de aspectos como, mejorar la estrategia, misión y visión de la organización y aclarar y difundir sus valores, resolver problemas internos y externos, mejorar su competitividad y eficiencia, entre otros.

Si se quiere incluir una perspectiva en el CMI que refleje los objetivos de la RSE, primero debe plantearse un mapa estratégico (representación visual de la estrategia de una organización) que refleje las relaciones causa y efecto de los distintos objetivos que se hayan planteado. Cuando hablamos de relaciones causa y efecto, nos referimos a una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener. Para la elaboración de un mapa estratégico de la responsabilidad social, primero mostraré un breve cuadro que refleja las relaciones causa-efecto entre perspectivas, en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

Esquema N° 6

Relaciones causa-efecto entre las perspectivas.



Cuadro de Mando Integral adaptado de Kaplan y Norton (2000).

Más adelante se mostrará un ejemplo de mapa estratégico con la intención de ilustrar cómo interactúan las perspectivas incluyendo los objetivos RSE, el cual se

desarrollará con las características de las empresas analizadas y estará ligado a los objetivos de las mismas.

Incorporar la Responsabilidad Social Empresaria por parte de los pequeños y medianos empresarios puede provocar un fuerte impacto en la economía y en la sociedad argentina. La importancia que tiene el sector de pequeños y medianos empresarios (Pymes) lo convierte en un factor clave para promover el desarrollo sustentable del país.

De acuerdo con un informe de IERAL (2013) el 98% de las empresas en Córdoba son Pymes y aportan el 66.3% del total de empleos y el 50.2% del valor agregado del sector privado.

Viendo esta influencia positiva que supone la RSE, debería convertirse en un reto para las Pymes la incorporación de los valores sociales, ambientales y económicos en su estrategia global y en una oportunidad de aprovechar todas las ventajas que genera. (Jesús Murga, presidente de Izaite).

A los fines de esta investigación, se seleccionó a un grupo de cinco Pymes de la Ciudad de Córdoba, las cuales aplican, en mayor o menor medida la responsabilidad social empresaria en el desarrollo de sus actividades.

Las cinco Pymes analizadas, realizan actividades orientadas a la prestación o tercerización de servicios de *call center*, focalizadas en el área de cobranzas, ventas y atención al cliente.

Los *call center* surgieron ante la necesidad de las empresas de expandirse, evolucionar e incrementar el contacto con clientes y potenciales clientes. Podemos definir un *call center* como un canal de comunicación entre sus clientes, o potenciales clientes, y su empresa. Las empresas que brindan estos servicios utilizan softwares

específicos para supervisar los servicios prestados al cliente, optimizar la comunicación y satisfacción del cliente y aumentar la productividad.

Estos centros de contacto representan un potente generador de empleo en Argentina, ya que permite la inserción laboral de un amplio sector de la sociedad. Es un rubro con características que permiten brindar una “primera oportunidad” o una “nueva oportunidad” para un importante número de perfiles profesionales, ya sea por diversidad, edad o formación. (Marcos Fernández Górgolas, 2018)

No sólo los jóvenes se ven contenidos en el desarrollo de esta industria, sino también personas de mediana edad. Posicionándose como se mencionó anteriormente, como uno de los sectores con mayor empleabilidad, brindando más de 61.000 empleos directos registrados, pudiendo verificar que el 45% del personal son estudiantes, 36% del personal tienen su primera experiencia laboral, 40% son madres, el 70% del personal son mujeres y se verifica una mayor incorporación de personas de más de 40 años. (El Economista, 2012, abril 26).

Se eligió este tema de estudio ya que se pudo observar dificultades en la implementación de indicadores RSE en las organizaciones seleccionadas. En relación a los datos que nos aportaron las cinco empresas seleccionadas para nuestra investigación, encontramos un común denominador. La mayoría de las empresas analizadas incorporan la RSE a sus actividades, pero ninguna de ellas la integra como parte de la estrategia empresarial. Por lo tanto, tomamos como presupuesto que las Pymes observadas tienen ciertas dificultades para seleccionar los indicadores vinculados a RSE en su herramienta de gestión. Contemplando que la tarea del Contador Público hoy debe atender a todos los factores que repercuten e impactan en los objetivos financieros, es que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incorporamos indicadores

de RSE para incluir en las CMI de las Pymes de *Call Center* de Córdoba y cómo evidenciamos las relaciones causa-efecto de éstas?

Objetivo general

- Realizar un modelo de gestión integral que incluya la perspectiva de RSE aplicando indicadores GRI en Pymes proveedoras de servicios de *call center* de la ciudad de Córdoba Capital, en el año 2020.

Objetivo específico

- Analizar las particularidades de cinco Pymes de la Ciudad de Córdoba que desarrollen actividades de *call center*, en el año 2020.
- Escoger las categorías de indicadores GRI que se relacionen con las particularidades de las Pymes de *call center* analizadas.
- Precisar objetivos de RSE vinculados con los indicadores de GRI que sean pertinentes incluir en la herramienta de gestión integral.
- Diseñar mapa estratégico alineado con la estrategia de la empresa y donde se muestre la relación causa-efecto de cada perspectiva.
- Armar y sugerir un CMI con indicadores de RSE específicos para las empresas analizadas.

Método

Diseño

El alcance de la presente investigación fue de tipo cualitativo-descriptivo no experimental. Ésta permitió la recolección de los datos aportados por los responsables de las Pymes en diferentes momentos.

En este estudio se propuso analizar cómo se ponen en juego los indicadores de RSE en los sistemas de gestión de las Pymes observadas⁷ y determinar que ocurre en caso de desestimarlos. Con tal estudio pretendimos comprender las relaciones de causa-efecto del uso del indicador RSE en el CMI.

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

Participantes

Se seleccionaron cinco Pymes de la Ciudad de Córdoba, dedicadas a la actividad de *call center*, pudiendo acceder a toda la información necesaria para la elaboración de la siguiente investigación que se plasma a continuación. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, voluntario.

Instrumentos

En este trabajo, los elementos que se utilizaron fueron observación, entrevistas, encuestas y recolección de documentos bibliográficos para comprender como se aplican los indicadores de RSE en los planes de gestión de las Pymes analizadas.

⁷Empresa 1, empresa de cobranzas. Fundada en el año 2007.

Empresa 2, brinda solución integral para la administración e informatización. Fundada en 1990.

Empresa 3, empresa de cobranzas y *telemarketing*. Fundada en 1990.

Empresa 4, empresa de cobranzas. Fundada en 1989.

Empresa 5, empresa de cobranzas. Fundada en 1993.

Desde la visión del contador público es importante comprender como los indicadores permiten determinar el éxito de una organización. Los mismos ofrecen una medición del desempeño, que puede ser definida, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

Por otro lado, se realizaron encuestas a directivos, gerentes, supervisores, encargados de áreas de Recursos Humanos y empleados de las empresas, para conocer en profundidad la misión, visión y estrategia de la empresa y determinar si ponen en práctica los indicadores RSE en sus planes de gestión. Se observó que solo dos de las empresas analizadas utiliza el Cuadro de Mando Integral, ambas indicaron que lo utilizan hace poco más de un año, pero no han integrado en la actualidad indicadores de RSE.

Para obtener mayor información sobre cómo se utilizan los indicadores de RSE se realizaron entrevistas para comprender las relaciones de causa-efecto existentes a partir del desconocimiento de las mismas.

En relación al uso de los indicadores RSE, los entrevistados sostuvieron que los mismos se adaptan parcialmente a los objetivos planteados por la empresa, teniendo la predisposición de modificarlos para usarlos de forma más eficiente. Además indicaron que sería óptimo hacer hincapié en indicadores que se relacionen con la satisfacción del cliente ya que entienden que es gracias a ellos que la empresa puede evolucionar. Así mismo plantearon la importancia que tiene hoy en día la Responsabilidad Social Empresaria, su involucración en las empresas, las ventajas que brinda y su voluntad de incorporarla como quinta perspectiva del CMI.

Análisis de datos

En esta investigación se tuvo en cuenta, a la hora de analizar las Pymes relacionadas con los servicios de *call center*, cómo las mismas incorporan los indicadores RSE a sus sistemas de gestión y cómo son las relaciones de causa-efecto.

Es relevante desde la visión del contador público tomar en consideración los indicadores de RSE, ya que pueden aportar una ventaja económica-social en la organización.

Para poder analizar los aspectos mencionados y comprender la puesta en práctica de los indicadores RSE se realizaron los siguientes pasos:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- Conocer y seleccionar indicadores de RSE.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización, alineado con la estrategia de la misma.
- Sugerir un CMI con indicadores de RSE respaldados por las normas GRI.

Resultados

Las Pymes que se seleccionaron para la presente investigación presentaron las siguientes particularidades que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla N° 2

Descripción de las empresas analizadas.

Particularidad / Empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Localidad	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba
Año de fundación	2007	1990	1990	1989	1993
Fundador	Gustavo Defilippi	Nestor Giorgi y Alberto José Giraudo	Luciano Nícora	Carlos Aguire y Patricia Giraudo	Raúl Moreno
Actividad	Cobranza de deudas en mora	Producción de software	Cobranza de deudas en mora y telemarketing	Cobranza de deudas en mora	Cobranza de deudas en mora
Cantidad de empleados	17	35	500	10	20
Ingresos anuales	\$ 50.000.000 – \$ 100.000.000	\$1 40.000.000	No brindada	\$ 12.000.000	\$ 47.000.000 - \$100.000.000
Principales Clientes	Tarjetas de crédito y Bancos	Organismos estatales y empresas privadas	Tarjetas de crédito y Bancos	Tarjetas de crédito y Bancos	Tarjetas de crédito y Bancos
¿Incorpora CMI?	Si	No	No	No	Si
¿Incorpora la RSE?	Si	No	Si	No	Si
Responsable de la dirección	Hasta el año 2007 Gustavo Defilippi, al día de hoy su hijo está a cargo de la dirección	Nestor Giorgi y Alberto José Giraudo	Luciano Nícora y sus dos hijos como gerentes generales	Carlos y Patricia. Hasta el 2018 su hijo fue gerente general	Raúl Moreno junto a su hija y nieta como gerentes generales

Fuente: Elaboración propia.

Entre sus características comunes, se consideró la misión, visión y estrategia de las empresas analizadas con ciertas similitudes. Se explicitan en la siguiente tabla.

Tabla N° 3

Misión, visión y estrategia.

Misión	Prestar servicios de <i>call center</i> con elevados estándares de calidad, proporcionando soluciones y un alto nivel de satisfacción de los clientes mediante el trabajo de un equipo experimentado y comprometido.
Visión	Ser líderes en el mercado de <i>call center</i> a través de la eficacia, eficiencia y la calidad del servicio prestado, apostando al desarrollo profesional del equipo de trabajo, a la evolución tecnológica y respondiendo a los intereses de la sociedad.
Estrategia	Aportar soluciones creativas atendiendo en forma personalizada las necesidades de los clientes. Continuar generando un excelente clima de trabajo y buscando la constante superación individual y en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo expuesto, se sugirió la incorporación de indicadores de RSE al Cuadro de Mando Integral respaldados por las normas GRI de acuerdo a las necesidades actuales del rubro.

Justificación de indicadores utilizados

Los indicadores previstos para la herramienta de gestión se desprendieron de las normas GRI, que proponen estándares internacionales para su funcionamiento. Tales indicadores tienen una mirada de RSE con una estrecha relación con la función que desempeñan los clientes en la presente investigación.

Financiera: Los *call center* son una fuente generadora de empleos, por lo que se focaliza en seguir brindando trabajo a un amplio rango de la sociedad. Por otro lado, vale aclarar que los proyectos sociales son parte de un mercado de opciones de inversión, en donde los *call center* pueden basar su estrategia para lograr un impacto positivo en la comunidad.

Tabla N° 4

Indicadores GRI para perspectiva financiera.

Indicadores GRI 200 – Estándares económicos		
Categoría	Sub categoría	Objetivo de RSE
GRI 203: Impactos económicos indirectos.	GRI 203-2: Impactos económicos indirectos significativos.	- Generar empleo en los <i>call center</i> fortaleciendo la economía local. - Donaciones a ONG

Fuente: Elaboración propia basado en normas GRI.

Cientes: El de gestión de quejas y sugerencias permitió el nivel de calidad en las llamadas, eficiencia en la gestión realizada por cada gestor y mejora en la comunicación entre gestor y cliente para lograr así un mayor nivel de ventas. La calidad con la que se prestan los servicios y productos ofrecidos por la empresa brindará satisfacción a los clientes. En el caso de los *call center* la confianza del cliente hacia la empresa lo es todo. Al no contar con la posibilidad de un contacto estrecho con el cliente, es fundamental ofrecer información precisa y transparente, como así también productos y experiencias de calidad. Por estas razones se seleccionaron las normas GRI 416-2 y 418-1 ya que permiten medir las sugerencias del cliente y trabajar sobre ello.

Tabla N° 5
Indicadores GRI para perspectiva clientes.

Indicadores GRI 400 – Estándares sociales.		Objetivo de RSE
Categoría	Sub categoría	
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes.	GRI 416-2: Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Los clientes esperan que los productos y servicios cumplan satisfactoriamente con las funciones para las que están diseñados y que no representen un riesgo para la salud y la seguridad. Este contenido aborda el ciclo de vida del producto o servicio una vez que está disponible para su uso.
GRI 418: Privacidad del cliente.	GRI 418-1: Reclamos relativos a la privacidad del cliente.	Contar con canales de comunicación que permitan conocer las experiencias, reclamos, recomendaciones y sugerencias del cliente, como puede ser página web o una central telefónica específica para eso.

Fuente: Elaboración propia basada en indicadores GRI.

Aprendizaje y crecimiento: Invertir en horas de capacitación y formación de los empleados fue fundamental para conseguir la calidad en el llamado. Capacitar y formar para así acelerar la gestión, brindar herramientas nuevas de trabajo, mejorar el manejo de las herramientas ya utilizadas. Fue importante para conseguir la calidad en la gestión y así la satisfacción del cliente. Este escalón colaboró directamente con los indicadores planteados en la perspectiva del cliente. Logró mayor eficiencia y mejores resultados.

Tabla N° 6
Indicadores GRI para perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Indicadores GRI 400 – Estándares sociales		Objetivo de RSE
Categoría	Sub categoría	
GRI 404: Formación y enseñanza.	GRI 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.	Capacitaciones brindadas por los supervisores de cada área del <i>call center</i> , enfocadas en la agilización de las herramientas de trabajo, enseñanza de técnicas de comunicación y de ventas, etc.

Fuente: Elaboración propia basado en indicadores GRI.

Procesos internos: Dentro de estos indicadores, el que se refirió al tiempo de respuesta, no hizo hincapié en el tiempo que se tardó en resolver el problema del cliente, sino en el tiempo que se tardó en atender la llamada del cliente o en ponerse en contacto luego de recibida una solicitud del mismo. Fue importante ya que a mayor contacto efectivo, mayor posibilidad de generar y aumentar el nivel de ventas.

Por otro lado, se nombró el indicador vinculado a la evaluación de desempeño del personal, que demostró cómo trabaja la organización para evaluar y mantener el

conjunto de habilidades de sus empleados. El objetivo de capacitar al personal interno, tuvo que ver con poder medir la evolución del desempeño individual de cada miembro de la organización. Las evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional también pueden mejorar la satisfacción de los empleados, lo que se relaciona con un mejor rendimiento de la organización.

Tabla N° 7

Indicadores GRI para perspectiva de procesos internos.

Indicadores GRI 400 – Estándares sociales

Categoría	Sub categoría	Objetivo de RSE
GRI 404: Formación y enseñanza.	GRI 404-3: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Evaluación periódica del desempeño de los empleados de <i>call center</i> , esto ayuda al desarrollo personal e individual de los mismos y contribuye con el desarrollo de las aptitudes y a mantenerlas en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia basada en indicadores GRI.

Ambiental y social: Es la base para que los demás objetivos se cumplan, ya que apostar a la satisfacción de los miembros de la organización, a su constante crecimiento personal y profesional y a la fidelización de ellos con la empresa hará que los empleados estén permanentemente motivados para responder a las necesidades de la organización. Este indicador tiene por objetivo demostrar la magnitud de la inversión de las organizaciones en los conocimientos técnicos y habilidades de sus trabajadores. Apostando al mejor dominio de los programas de gestión de la empresa y los softwares que utilizan los *call center* para así optimizar el tiempo de trabajo.

Invertir en conocimiento y crecimiento de cada miembro de la organización promoverá una mayor satisfacción del personal en el trabajo. Dado que, si los miembros de la organización están satisfechos serán más productivos.

En materia de seguridad y salud laboral, uno de los objetivos fue instruir a todos los operadores telefónicos en el uso adecuado de sus equipos de trabajo. La labor de un agente telefónico está expuesta a múltiples llamados en poco tiempo, lo que repercute en problemas de audición. Así mismo también se presentan problemas por el

prolongado uso de la pantalla de la computadora y por la postura que se adopta combinado con que en muchos casos la silla no es la adecuada. Por lo que es importante que se brinden herramientas de trabajo apropiadas, para contribuir a la salud de los empleados.

Fomentar la diversidad, alentar la igualdad de selección de personal, las oportunidades de progreso y las políticas de remuneración. Todos estos factores son importantes para retener a empleados cualificados. También generará satisfacción en los miembros de la organización. El éxito en materia de RSE está muy ligado a salarios y beneficios justos y razonables, balance de vida personal versus trabajo.

Lo mencionado anteriormente le brindó a la empresa la posibilidad de mejorar las relaciones con sus clientes, empleados y sindicatos, por tanto se vieron reflejados resultados más óptimos en su nivel financiero. La sugerencia en la implementación de estos indicadores de RSE aportará a la organización ventajas como, mejora en la imagen de la empresa, mejora en el clima laboral y en la productividad, aumento de la fidelización del cliente, fidelización del personal con la empresa y prevención de riesgos.

Tabla N° 8

Indicadores GRI para perspectiva ambiental y social.

Indicadores GRI 400 – Estándares sociales.

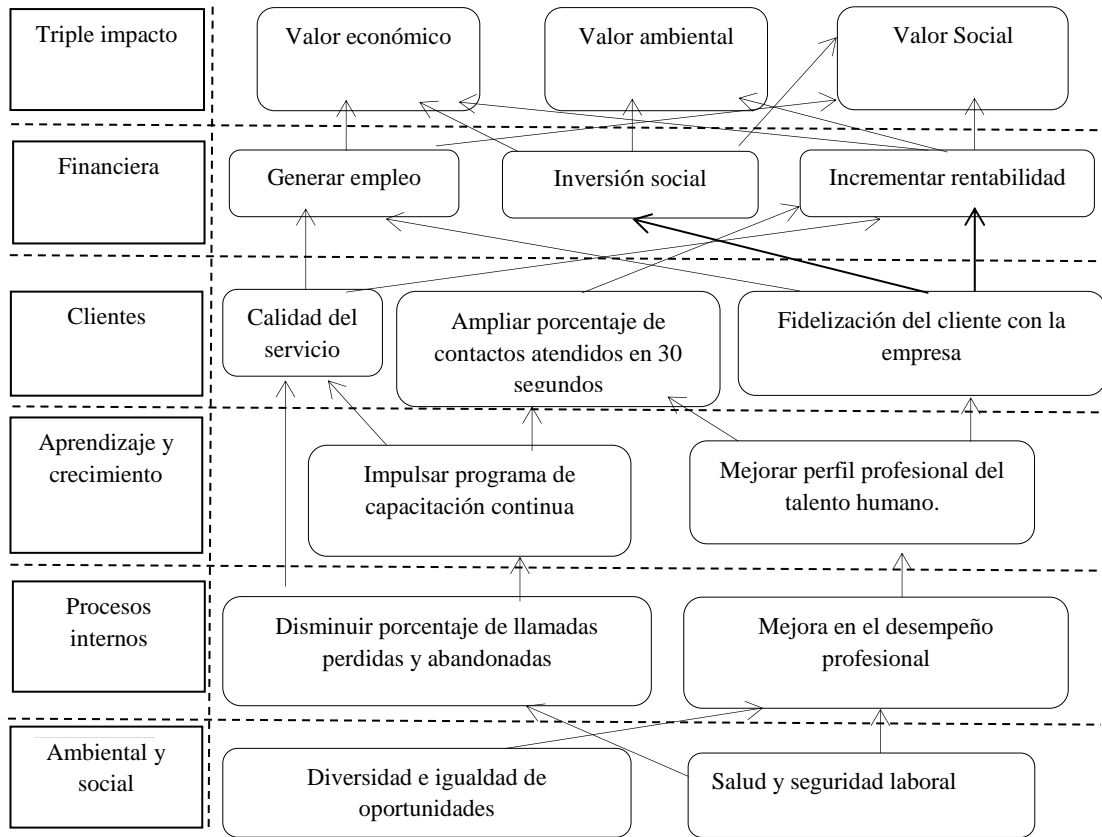
Categoría	Sub categoría	Objetivo de RSE
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-2: Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Eliminar las diferencias por sexo y apoyar la igualdad de oportunidades.
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo.	GRI 403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.	Descripción de los cursos de formación para trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo, incluidos los cursos de formación general y los cursos de formación específica sobre riesgos laborales, actividades peligrosas o situaciones de peligro.

Fuente: Elaboración propia basada en indicadores GRI.

Se incluye el diseño del CMI con indicadores de RSE en la tabla n° 7 que se encuentra disponible en ANEXO N° 2.

Esquema N° 7

Mapa estratégico con objetivos de RSE.



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

En esta investigación se propone analizar las particularidades de cinco Pymes que desarrollan actividades de *Call Center*. Este primer objetivo permite conocer el estado de situación sobre el uso de las herramientas de gestión usadas por las mismas. Además se pretende determinar si éstas utilizan las RSE entre sus indicadores de gestión. Por otra parte, se trata de conocer si la población analizada conoce sobre las ventajas de incluir tal indicador entre sus herramientas de gestión.

En cuanto a las características de las cinco pymes analizadas es posible señalar que las mismas juegan un papel muy importante en la sociedad, ya que son creadoras de empleo y brindan oportunidad laboral a un rango amplio de personas ejerciendo un rol fundamental en la ocupación de la población. Se pudo obtener información vinculada a la gestión organizacional a través de encuestas y entrevistas. Los responsables de las empresas se mostraron interesados en compartir la información en post de recibir una devolución sobre la herramienta de gestión a trabajar.

Los resultados de la encuesta confirman que son pocas las empresas que utilizan el CMI como herramienta de gestión, y aquellas que sí lo utilizan, toman los indicadores RSE como algo apartado a los objetivos estratégicos de la organización.

En relación al planteo de los indicadores GRI para las empresas analizadas, se seleccionan los mismos, ya que son fácilmente explicables y adaptables a las características de la actividad; además se vinculan directamente con la RSE teniendo la ventaja de que no es necesario incurrir en una cuantificación. Se seleccionan para el diseño del CMI aquellos que tienen una especial relevancia en el rubro que desarrollan las empresas. Los mismos se pueden modificar de acuerdo a los objetivos y necesidades que tengan las Pymes. Se considera que los indicadores seleccionados en el actual CMI son fáciles de generar para que la toma de acciones sea oportuna y eficiente, pero sobre todo se deben poder gestionar, es decir, deben estar al alcance de las áreas responsables.

Por otra parte, las relaciones de causa-efecto tanto en el CMI como en el Mapa Estratégico permite presentarse como una estrategia de medición que debe mirar y establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Esta cadena de causa efecto debe mostrar de manera clara las cinco perspectivas de un Cuadro de Mando Integral y la interacción entre ellas. Con lo anterior podemos responder sobre la pregunta de investigación vinculada a cómo incorporamos indicadores RSE para incluir en las CMI de las Pymes de *Call Center* de Córdoba y cómo evidenciamos las relaciones de causa efecto de éstas.

La intención por construir un CMI integral, seleccionar indicadores acordes y comprender las relaciones de causa efecto sobre los indicadores establecidos se basa en que si se actúa sobre la perspectiva ambiental, poniendo especial ojo en los empleados, estos serán el motor de los procesos, lo que redundará en la mejora de la atención a clientes, los que se verán satisfechos y permitirá la fidelización de los mismos y por lo tanto los resultados financieros para la organización serán mejores.

Este resultado permite al contador sugerirle a las Pymes el uso del CMI con mirada de RSE, para fomentar y motivar a las empresas a que continúen e incrementen aún más las acciones de responsabilidad social empresaria, teniendo en cuenta que esto aporta una relación ganar-ganar; debido al impacto positivo que este tipo de prácticas causa en la sociedad, aportando a la empresa mayor competitividad y sostenibilidad.

Una de las limitaciones de la presente investigación, tiene que ver con que los indicadores diseñados sólo permiten armar objetivos para las Pymes tomando como marco a las GRI, pero no es posible cuantificarlos y conocer de forma más precisa con qué información se debería contar para su análisis.

Otra de las limitaciones a señalar, es el pequeño número de muestra seleccionado, ya que reduce la posibilidad de emplear estos resultados a todas las empresas que realicen actividad de *call center* en la ciudad de Córdoba.

Otro de los obstáculos de la implementación del CMI con indicadores de RSE es que las empresas se enfocan en generar beneficios a corto plazo, es por esto que en la mayoría de los casos estos indicadores no son tomados en cuenta por la alta gerencia, ya que la implementación de éstos requiere también un cambio en la estrategia empresarial.

Entre las ventajas que la Responsabilidad Social Empresaria puede brindar tanto a nivel interno como externo de la empresa, se vieron reflejadas en esta investigación, la fidelidad del personal con la empresa, mejora en la motivación y productividad de los empleados, incremento en la capacidad de los empleados, fidelización de la clientela, mejora de la imagen de la empresa y mejora en las relaciones con los sindicatos. En síntesis incorporar la RSE permite mejorar de manera notable el nivel financiero de las empresas.

El recorrido de la presente investigación permite, luego de un estudio exhaustivo del contexto de las empresas y el análisis de los indicadores que usan en sus herramientas de gestión en la actualidad, proponer un modelo de gestión integral que incluya la perspectiva de RSE aplicando indicadores GRI para las Pymes proveedoras de servicios de *call center* de la ciudad de Córdoba Capital.

La implementación de esta herramienta modificada brinda oportunidades de mejora a la empresa, como así también a su público de interés, quedando demostrado que la RSE puede tener una influencia positiva en las empresas respaldadas por las normas GRI. Esto se puede traducir en mejores ventas, una mayor motivación de los

empleados, el fomento de la innovación, fidelización del cliente y una mejora en la imagen corporativa y en el posicionamiento en el mercado. Así la RSE se convierte en un factor que contribuye a aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, implementar el CMI en materia de RSE no se refiere solamente a la definición de perspectivas, objetivos e indicadores, también requiere el compromiso por parte de la alta gerencia y un cambio en la cultura organizacional.

A raíz de esto se propone para futuras investigaciones la realización de un análisis cuantitativo para poder medir, evaluar y presentar información específica sobre la gestión y desempeño de la empresa relacionado a la Responsabilidad Social.

También se propone construir la misma investigación en otras zonas de influencia a los fines de emprender el mismo problema de investigación en un entorno, contexto y lugar con culturas diferentes, para poder comparar resultados y establecer aspectos que no fueron considerados.

Bibliografía

CAMEJO J. (2012, noviembre 28). KPI ¿Qué son y por qué usarlos?

Consultora DatosClaros (2013, enero 4). Estudio realizado sobre tendencias en RSE. <https://bit.ly/3nyeXJC>

Gestión pensemos (2019, abril 8). Publicado por G. RONCANCIO. Recuperado de <https://bit.ly/2SLpD9>

BORONAT OMBUENA G.J. (2010, febrero). El cuadro de Mando Integral y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera. Estrategia financiera, n° 269.

IARSE (sin fecha). Quiénes somos, disponible en <https://bit.ly/2Hq7com>

IERAL (2018, agosto 17) Revista novedades económicas <https://bit.ly/34GdKYf>
 Información obtenida de una entrevista del diario “El economista” realizada a Mario Miccelli, Director Ejecutivo de la Agrupación de Centros de Contacto.

Información obtenida de una entrevista del diario “El economista” realizada a Javier Puyol. (2018, Febrero 5). <https://bit.ly/3lz6jJ6>

MURGA J. presidente de Izaite. <https://bit.ly/2SDR59e>

Kaplan R. S. Norton D. P. (2001). “Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Kaplan, R. y Norton D. (2014). CMI. España: Grupo Planeta.

FERNANDÉZ GÓRGOLAR M. (2018, diciembre 18) Presidente de la cámara Argentina de centros de contacto. <https://bit.ly/33MRooK>

SENGE Peter M. (2001). Libro La Quinta disciplina. “El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”.

URARTE S. (2016, marzo 10) Directora general de Conética. Recuperado de <https://bit.ly/3nctuEa>

Anexo 1: Entrevista realizada a las empresas investigadas.

Encuesta realizada a las empresas

- 1- Nombre de la empresa donde trabaja
- 2- Puesto que ocupa dentro de la empresa
- 3- ¿Cuántos empleados hay en la empresa?
- 4- ¿Existe un área de control de Gestión?
- 5- ¿Qué área está a cargo del control de Gestión?
- 6- Podría definir de forma breve ¿Cuál es la misión de la empresa?
- 7- Podría definir de forma breve ¿Cuál es la visión de la empresa?
- 8- Podría definir de forma breve ¿Cuál es la estrategia de la empresa? Entendiendo como estrategia una serie de acciones encaminadas hacia un fin determinado.
- 9- Antes de empezar esta encuesta ¿Conocía el significado de Cuadro de Mando Integral?
- 10- ¿Implementa su empresa el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión? (En caso de ser afirmativa continúe la encuesta, caso contrario pasar a la pregunta N° 23)
- 11- ¿Cómo se está comunicando el CMI a la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 12- ¿Cuánto tiempo lleva implementado en su empresa?
- 13- ¿Permite el CMI monitorear si la estrategia es adecuada?
- 14- ¿Considera que la información que genera es útil?
- 15- En general ¿Para qué es utilizada la información que se genera? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 16- ¿Ha notado una mejora en el desempeño desde la implementación del CMI?
- 17- ¿Se han logrado los objetivos para los cuales fue creado?
- 18- ¿Qué factores han influido en ello? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 19- ¿Cuáles son los planes para el CMI?
- 20- A su juicio ¿Qué deficiencia tiene el CMI en la práctica? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 21- ¿Que ha faltado para aprovechar al máximo el potencial del CMI? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 22- ¿Qué indicadores adicionaría al CMI utilizado por la empresa?
- 23- En relación a su respuesta negativa sobre la utilización del CMI ¿Por qué no utiliza el CMI?
- 24- ¿Cuáles son las condiciones que impiden o dificultan la implementación del CMI en la empresa? Marque aquellas alternativas que mejor reflejen su situación.
- 25- ¿Podría mencionar los objetivos que desea alcanzar la empresa en cada una de las perspectivas: perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y aprendizaje?
- 26- ¿Desarrolla la empresa políticas y/o iniciativas de Responsabilidad Social?
- 27- ¿En qué ámbitos de Responsabilidad Social se desempeña la empresa?
- 28- ¿Cuál cree que es la principal razón para que una empresa sea socialmente responsable?
- 29- ¿Qué necesita la empresa para aplicar o perfeccionar la práctica de la RSE?
- 30- ¿Obtiene la empresa beneficios por ser socialmente responsable?
- 31- ¿Cuáles son los beneficios que espera para su empresa mediante el trabajo en RSE?
- 32- ¿Existe diferencia en los resultados de su empresa antes de ser socialmente responsable, comparados con ahora?
- 33- ¿Cómo informa su organización sobre la RSE?
- 34- ¿El CMI contiene indicadores que puedan medir la gestión de la empresa en materia de Responsabilidad Social?
- 35- La Responsabilidad Social es considerada como una perspectiva adicional o está incluida en los indicadores de las cuatro perspectivas del CMI (Financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje)

Anexo 2: Cuadro de Mando Integral para empresas de *call center*.

Tabla N° 7

Cuadro de Mando Integral para empresas de call center.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ud. de medida	Frecuencia de medición	Fórmula	Responsable	Valor objetivo	Nivel verde	Nivel amarillo	Nivel rojo	GRI
Financiera	Inversión social	Recursos para la inversión social	%	Anual	Inversión social año n / inversión social año n-1	Director financiero	5%	Igual o mayor a 5%	Entre 4% y 3%	Menor al 3%	203-2
		Generación de empleo	%	Anual	Generación de empleo año n / generación de empleo n-1	Director general/ Recursos humanos	7%	Igual o mayor a 7%	Entre 6% y 4%	Menor al 3%	203-2
Clientes	Solución de quejas y reclamos por parte de los clientes. Atender sugerencias	Comunicación efectiva con el cliente	%	Mensual	N° quejas recibidas / quejas resueltas	RRHH	Disminución de quejas del 5% mensual.	Igual o mayor al 5%	Entre 4% y 3%	Menor al 3%	416-2 418-1
		Implantar sugerencias de los clientes	%	Mensual	N° sugerencias recibidas / n° sugerencias implantadas	RRHH	Período aceptado < 30 días.	Menos de 30 días	Entre 30 a 40 días	Mayor a 40 días	416-2 418-1
		Seguimiento de resolución de quejas y reclamos	%	Mensual	Encuestas de satisfacción al cliente.	RRHH	Incremento satisfacción de clientes 5%	Igual o mayor al 5%	Entre 4% y 3%	Menor al 3%	416-2 418-1
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar estándares de productividad y eficiencia de los empleados	Brindar capacitaciones	Hs.	Mensual	N° horas brindadas de capacitación a los empleados / n° total de empleados.	RRHH	Aumentar formación de empleados un 20%	Igual o mayor al 20%	Entre 19% y 10%	Menor al 10%	404-2
Procesos internos	Mejorar tiempos de respuesta al cliente	Tiempo de respuesta	%	Mensual	Total de todos los tiempos de respuesta / n° de llamadas recibidas	RRHH	Reducir n° de llamados sin atender un 10%	Igual o mayor al 10%	Entre 9% y 5%	Menor al 5%	416-2 y 404-3
	Cantidad de empleados que reciben evaluaciones periódicas del	Evaluación de desempeño del empleado	%	Mensual	Cantidad de evaluaciones de desempeño al personal / n° total de empleados	RRHH	Aumentar número de evaluaciones realizadas	Igual o mayor al 20%	Entre 19% y 10%	Menor al 10%	416-2 y 404-3

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ud. de medida	Frecuencia de medición	Fórmula	Responsable	Valor objetivo	Nivel verde	Nivel amarillo	Nivel rojo	GRI
	desempeño y desarrollo profesional.						un 20%				
Ambiental y social	Diversidad e igualdad de oportunidades	Compromiso con igualdad de oportunidades	%	Mensual	Sueldos ofrecidos por la empresa / Sueldos promedios del mercado laboral	Director financiero	Incrementar salario un 6% o más	Mayor o igual a 6%	Entre 5% y 4%	Menor al 3%	405-2
	Formación de trabajadores en temas de salud y seguridad laboral.	Formación en salud e higiene y seguridad en el ámbito laboral.	Hs	Anual	N° de horas invertidas formación en salud, higiene y seguridad/n° total de empleados	RRHH	Aumentar información sobre salud, higiene y seguridad laboral en un 10%	10% o más	Entre un 9% y 5%	Menor al 5%	404-1 y 403-5

Fuente: Elaboración propia.