

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

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

Tablero de control sobre RSE para empresa agropecuaria de Entre Ríos, 2021

Management board on CSR for an agricultural company in Entre Ríos, 2021

Autor: Paea, María Sol

Legajo: VCPB29041

DNI: 40.406.097

Director de TFG: Márquez, Agustín

Entre Ríos, Argentina, noviembre 2021

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Métodos	15
Diseño.....	15
Participantes.....	15
Instrumentos	16
Análisis de datos	16
Resultados.....	18
Discusión	23
Referencias	29
Anexo I Documento de consentimiento informado.....	31
Anexo II Entrevista.....	33

Resumen

Si bien el concepto de Responsabilidad Social Empresaria data de la década del `50, en los últimos años ha ido cobrando mayor relevancia, siendo necesario para las empresas reorientar sus políticas para adaptarse a las nuevas demandas económicas, sociales y ambientales. A pesar de ello, Argentina requiere un análisis particular con respecto a esta temática, principalmente por cuestiones legislativas y de desarrollo económico. El objetivo del presente trabajo fue construir un tablero de control con indicadores óptimos para empresas agropecuarias de Entre Ríos, Argentina. En el desarrollo de la investigación se realizó una entrevista al dueño de una empresa dedicada al cultivo de cereales, en la misma se indagó sobre aspectos vinculados a la RSE. Paralelamente se analizó el cuerpo normativo vinculado a este tema y los tipos de informes que se pueden generar. El alcance del estudio fue descriptivo, de enfoque cualitativo y el diseño fue no experimental de tipo transversal. El análisis de la información obtenida permitió determinar el grado de conocimiento y avance que tienen las empresas agropecuarias en materia de RSE. Se pudo determinar si estas aplican o no RSE y la posibilidad de instrumentarla a través de un tablero de control.

Palabras claves: RSE; tablero de control; empresas agropecuarias; cuerpo normativo; indicadores.

Abstract

Although the concept of Corporate Social Responsibility dates back to the 1950s, in recent years it has become more relevant, making it necessary for companies to reorient their policies to adapt to new economic, social and environmental demands. Despite this, Argentina requires a particular analysis regarding this issue, mainly for legislative and economic development issues. The objective of this work was to build a control panel with optimal indicators for agricultural companies in Entre Ríos, Argentina. In the development of the research, an interview was conducted with the owner of a company dedicated to the cultivation of cereals, in which they inquired about aspects related to CSR. At the same time, the regulatory body related to this issue and the types of reports that can be generated were analyzed. The scope of the study was descriptive, with a qualitative approach and the design was non-experimental of a cross-sectional type. The analysis of the information obtained made it possible to determine the degree of knowledge and progress that agricultural companies have regarding CSR. It was possible to determine whether or not they apply CSR and the possibility of implementing it through a control panel.

Keywords: CSR; control panel; agricultural companies; normative body; indicators.

Introducción

Desde hace algunos años las empresas han ido cambiando lo que antes se consideraba su objetivo único y principal. En este sentido, se entiende por empresa a la organización de recursos humanos, materiales y técnicos, que tiene como objetivo obtener beneficios económicos a través de la participación en el mercado de bienes y servicios (Pérez Porto y Gardey, 2008). Es así que Volpentesta (2016), citando a Ackoff (1994 y 2000), sostiene que, en sus orígenes en Estados Unidos, a finales del siglo XIX, las empresas se consideraban máquinas cuyos objetivos consistían, casi exclusivamente, en la obtención de ganancias para sus propietarios.

Con el paso de los años, y debido al crecimiento exponencial del número de empresas y por las condiciones prácticamente esclavistas de los trabajadores, fue la sociedad la que empezó a exigirles a los empresarios que asuman otras responsabilidades, más allá del sólo hecho de proveer bienes y servicios (Volpentesta, 2016).

Es así que en 1953, Bowen, publicó el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, sentando las bases de lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresaria (RSE). En él, define el concepto como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (p. 23). Para muchos investigadores, académicos y analistas, Bowen es considerado el padre de la RSE ya que fue pionero en hablar sobre la relación entre la empresa y la sociedad (Langlois, 2015).

Desde aquel momento a esta parte, el concepto de RSE ha estado en constante evolución y desarrollo. Así lo señala Votaw (1972) al plantear que la RSE tiene un

significado, pero no significa siempre lo mismo; algunos autores toman el comportamiento socialmente responsable en un sentido ético, otros a ser responsables de modo casual y otros, simplemente, lo asocian a contribuciones caritativas.

A pesar de las diversas interpretaciones del concepto, una de las definiciones más aceptadas es la del Libro Verde (2001), en el cual la Comisión de Comunidades Europeas la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” (p. 7).

De acuerdo con Ulla, director del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2018), la RSE supone:

- Una visión de integralidad, es decir que abarca un conjunto de dimensiones.
- Una perspectiva de gradualidad, puesto que es un camino de excelencia a seguir.
- Una noción de proporcionalidad, ya que su aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su influencia en el mercado.
- Una mirada
- de totalidad, en tanto que en la práctica debe incluir a todas las empresas, independientemente del tipo o tamaño.

Por otro lado, Freeman (1984) introduce el concepto de *stakeholders* o grupos de interés y los define como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una corporación” (p. 229). Según esta teoría, las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores, entre los que se podría nombrar accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, posibles inversionistas y la sociedad en general; los cuales, sin formar parte del consejo de administración de la

empresa, están vinculados a ella, por lo tanto se debe buscar la forma en que cada uno cree valor y así lograr el éxito de la organización.

En un artículo publicado por CompromisoRSE (2011) se enumeran una serie de beneficios que obtienen las empresas al aplicar prácticas de RSE, a saber:

- La RSE es la base de la diversidad de la compañía (edad, origen étnico, religión, género, etc.).
- Fomenta la solidaridad interna y externa, promoviendo el trabajo en equipo y mejorando el posicionamiento de la empresa en la sociedad, respectivamente.
- Favorece la relación entre lo público y lo privado, atendiendo las exigencias del mercado y demandas del entorno.
- Requiere incorporar la RSE con los proveedores como un requisito de mercado.
- Mejora la imagen y reputación de la compañía.
- Compromiso social en lo respectivo a cultura, territorio y medio ambiente.
- Añade valor frente a los competidores.
- Diferencia a la organización y favorece el liderazgo de la compañía en el propio sector y en la sociedad en general.
- Minimiza riesgos que puede acarrear una mala gestión.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede observar que la amplitud y polisemia en este tema es una constante. Es por esta razón que en los últimos años se han desarrollado estándares de reportes orientados a todas las organizaciones que informen sobre RSE con el fin de obtener datos comparables. En este sentido se puede nombrar los estándares ISO 26000, las Ethos, los IndicAgro, los *Global Reporting Initiative* (GRI), etc., enfocándose la presente investigación en los dos últimos mencionados.

El IndicAgro es una herramienta presentada por la Bolsa de Cereales de Córdoba (BCCBA), la cual se divide en 7 dimensiones y está estructurada como una encuesta de autodiagnóstico para empresas agropecuarias. Permite analizar el estado de la organización y ubicarla en uno de los 4 estadios de progreso, hacia la aplicación de prácticas de la RSE (IndicAgro, 2021).

GRI es una organización sin fines de lucro que surgió en Boston (EEUU) en 1997 luego de una protesta pública por el daño ambiental. Los estándares GRI fueron los primeros en establecer lineamientos para la elaboración de reportes que evalúen el desempeño económico, ambiental y social de una organización, siendo en la actualidad los más utilizados a nivel mundial. En la página web www.globalreporting.org se encuentra toda la información necesaria para aplicar los estándares (Global Reporting Initiative, 2021).

Las normas GRI están agrupadas en estándares universales aplicables a cualquier organización, y estándares temáticos que se utilizan para la elaboración de informes sobre temas específicos.

- Estándares universales GRI 100:
 - GRI 101 (Fundamentos): es el punto de partida que expone los principios para la elaboración de informes, incluye los requerimientos para elaborar informes de sostenibilidad, y describe el modo de uso de los estándares.
 - GRI 102 (Información general): determina la manera correcta de presentar la información y contextualizar la organización.
 - GRI 103 (Enfoque de gestión): se utiliza para mostrar cómo la organización gestiona un tema material, qué impactos produce y cómo lo aborda.
- Estándares temáticos:

- GRI 200 (Temas económicos): informa sobre el desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, lucha contra la corrupción y competencia desleal.
- GRI 300 (Temas ambientales): comprende los impactos materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de los proveedores.
- GRI 400 (Temas sociales): plantea asuntos de empleo, relación trabajador-empresa, salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, práctica en materia de seguridad, derecho de los pueblos indígenas, evaluación de los derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de los proveedores, política pública, salud y seguridad de los clientes, marketing y etiquetado, privacidad del cliente, cumplimiento socioeconómico (Global Reporting Initiative, 2021).

En este punto, es pertinente mencionar que existe una diferencia entre el reporte de sustentabilidad y el balance social. Accifonte, en una entrevista realizada por ComunidadRSE (2016), señala que la principal divergencia radica en los indicadores que se utilizan para la elaboración de cada uno. El primero se prepara con los indicadores que la propia empresa elige, mientras que el segundo, requiere que la organización exponga sus acciones utilizando todos los indicadores que contienen las guías, exteriorizando así lo positivo y lo negativo del impacto de las políticas implementadas.

A pesar de lo expresado hasta aquí, el caso de América Latina requiere de un análisis particular, ya que las prioridades en estos países son distintas a las de Europa y Estados Unidos, que es donde surgieron los conceptos de RSE. Abordando este tema bajo la perspectiva ambiental, social y económica, se puede mencionar que:

- Con respecto al impacto ambiental, algunas de las grandes empresas han realizado acciones para reducir las emisiones dañinas o el consumo de recursos energéticos.
- Desde el punto de vista social, un aspecto importante es darle una solución a la pobreza y a la exclusión que sufren los grupos más vulnerables al no contar con servicios básicos como agua, energía, educación y salud. Por otro lado, la gestión responsable de los recursos humanos y de las condiciones laborales cobra vital importancia en estos países, ya que las legislaciones en esta tema muchas veces resultan insuficientes para garantizarles a los asalariados, seguridad y salarios dignos.
- Por último, desde una perspectiva económica, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) que participan fuertemente en esta región, enfrentan dificultades distintas a las grandes corporaciones, básicamente porque en sus primeros años de vida centran sus esfuerzos en sobrevivir, postergando, por ejemplo, medidas medioambientales (Peinado-Vara, 2012).

Un estudio realizado en Guayaquil (Ecuador) reveló que las grandes empresas, corporaciones y multinacionales llevan a cabo prácticas de RSE como parte de las estrategias empresariales, mientras que las Pymes demuestran un bajo nivel en este aspecto. En base a esta investigación se determinó que la principal razón por la cual las Pymes no implementan políticas de RSE es por la falta de información acerca de las

ventajas que conllevan y la falta de motivación para invertir en ello (Suarez Rodriguez y Yance Acurio, 2020).

En lo que se refiere a la Argentina, no existen leyes nacionales que regulen específicamente la RSE, tal como menciona Ruesca (2019). A pesar de ello, existen los indicadores IARSE, que si bien no son de aplicación obligatoria, son herramientas de autoevaluación, aprendizaje y de uso interno, eficaces para todas las empresas que deseen incorporar una Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad (GROS) (IARSE, 2021).

Al respecto, la reforma del año 2004 de la Ley de Régimen Laboral N° 25.877, determinó en su artículo N° 25 que todas las empresas que ocupen más de 300 trabajadores deben elaborar, anualmente, un balance social obligatorio en el cual se informe las condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este balance es entregado a la entidad gremial donde los trabajadores se encuentran afiliados y una copia al Ministerio de Trabajo.

Posteriormente, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) incorpora la Resolución Técnica N° 36 y 44, en las cuales se introduce el balance social como elemento opcional para las empresas que emitan estados contables desde el año 2013. Este instrumento sirve para medir, evaluar e informar el resultado de la política económica, social y ambiental de dicha organización, el que se debe basar en las normas GRI.

En la provincia de Entre Ríos, en el año 2018, se sancionó la Ley de Responsabilidad Social N° 10.582, la cual tiene como uno de sus objetivos, favorecer el diálogo entre el Estado, las universidades, las empresas privadas y organizaciones sociales, en el diseño, fomento e implementación de actividades tendientes al desarrollo

de la responsabilidad social en la provincia. A su vez, la citada ley, invita a municipios y comunas a sancionar normas en el mismo sentido.

Vinculado al aspecto ambiental de la RSE, y más precisamente al ámbito rural, existe el término Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), el cual hace referencia a un modo de producir y procesar productos agropecuarios de manera que se cumplan los requerimientos necesarios para una producción sana, segura y amigable con la sociedad y el medio ambiente (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021).

Por su parte, la legislatura de la provincia de Entre Ríos sancionó Ley de Plaguicidas N° 6.599 y sus respectivos decretos y resoluciones, en los cuales se regula el uso de fitosanitarios en la actividad agropecuaria. En efecto, se establece que:

- Para el caso de aplicaciones terrestres, debe mediar una distancia de 50 metros de plantas urbanas, viviendas rurales, cursos de agua permanente y galpones de pollos o ponedoras.
- Cuando la aplicación se realice con pulverizadoras aéreas, la zona prohibida es de 3.000 metros de plantas urbanas, y de 100 metros cuando hubiese viviendas rurales, cursos de agua y galpones de pollos o ponedoras.
- Si la zona a resguardar es una escuela rural, las distancias son de 100 metros para aplicaciones terrestres y 500 metros para aplicaciones aéreas.

Se entiende por productos fitosanitarios, también llamados plaguicidas o agroquímicos, a aquellas sustancias que protegen la sanidad de las plantas, minimizando o impidiendo plagas, pudiendo ser de origen biológico o químico. El uso de estos productos es seguro siempre que se utilicen de manera responsable. En Argentina, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es el encargado de

realizar estudios sobre el impacto de estos productos en la salud y el ambiente y otorgar las autorizaciones para su uso y comercialización (Casafe, 2021).

Paralelamente, se deben contemplar las condiciones climáticas al momento de la aplicación de fitosanitarios, fundamentalmente, que la velocidad del viento no supere los 15 o 20 Km/hora y que tenga dirección opuesta al lugar vecino a resguardar. En el mismo sentido, toda aplicación debe estar avalada por una receta agronómica firmada por un profesional de la agronomía matriculado en el Colegio Profesional de la Agronomía de Entre Ríos (COPAER) (Poder Legislativo Provincial, 1980).

Recapitulando el aspecto social de la RSE, y más puntualmente en lo referido al ámbito laboral, la Ley de Trabajo Agrario N° 26.727 sancionada en 2011, conjuntamente con estatutos y normas complementarias, regulan todo lo relacionado con el empleo rural.

A pesar de lo reglamentado por la ley, un análisis de campo realizado por la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en 2016 en Latinoamérica y el Caribe, reveló el déficit que sufren los empleados rurales. En dicho trabajo se expone que el subempleo está generalizado, los ingresos son bajos y la protección social es limitada. A menudo los asalariados son vulnerados porque no pueden ejercer o hacer valer sus derechos. El 60% de los niños trabajadores de 5 a 17 años del mundo trabajan en la agricultura, siendo esta cifra alarmante, considerando que la mayoría de los trabajos rurales son forzosos.

Retomando con el concepto general de la RSE, en 1992, ante la necesidad de contar con una herramienta que permita a los empresarios y gerentes medir el desempeño de la empresa, no solo financiero, sino de todas las áreas claves de la organización, se introdujo el concepto de Cuadro de Mando Integral (en inglés,

Balanced Scorecard o BSC) en un artículo publicado por Kaplan y Norton (Ballvé, 2006).

Otra herramienta de la familia de los sistemas de medición es el Tablero de Control, también llamado Tablero de Gestión. Este tiene por objetivo presentar el estado actual de uno o varios elementos de la compañía, ya sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos (Orozco, 2020).

Según Abelardo Santana (2015), mediante el tablero de control, se presenta información crítica de la empresa a través de componentes gráficos que permitan visualizar rápidamente los procesos claves de la organización, reflejando la estructura y el grado de descentralización. En base a estas características, está compuesto por:

- objetivos estratégicos a alcanzar;
- indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos;
- tolerancias que definen los rangos de evaluación de los indicadores;
- alarmas de aviso cuando los rangos de tolerancia han sido superados, denotando problemas en determinadas áreas de la organización;
- tendencia para predecir futuros problemas y mejorar el proceso de perfeccionamiento empresarial;
- acciones a realizar para solucionar los problemas detectados.

A partir de lo enunciado hasta aquí, surgen los siguientes interrogantes: las empresas agropecuarias de Entre Ríos, ¿aplican o tienen conocimiento acerca de las prácticas de RSE y/o de las ventajas de su implementación? ¿Cumplen estas empresas con las normativas impuestas con respecto a fitosanitarios? ¿Qué relación entablan con sus empleados? Y finalmente, ¿la RSE se puede expresar en un tablero del control?

A ello se responde con el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que mediante la realización de un tablero de gestión con indicadores que miden el impacto social, económico y ambiental de las acciones de una empresa de muestra, se puede arribar a planes de acción para poner en práctica la RSE, atento al beneficio de poder utilizar la información obtenida en cualquier empresa agropecuaria de la provincia.

Para dar respuesta al problema de investigación se generan los siguientes objetivos.

Objetivo general

- Construir un tablero de control de RSE para ser utilizado por empresas agropecuarias de Entre Ríos, Argentina, en el año 2021.

Objetivos específicos

- Describir las particularidades de una empresa agropecuaria de Entre Ríos en lo relacionado con RSE.
- Analizar el cuerpo normativo aplicable a Entre Ríos con respecto a la RSE identificando los tipos de informes que se pueden generar.
- Seleccionar indicadores óptimos que proporcionen información necesaria para la elaboración de un tablero de control con base en la RSE.

Métodos

Diseño

La investigación realizada aplicó el marco teórico de la RSE para la confección de un tablero de control basado en indicadores que mostraron la información de una organización bajo los estándares expuestos precedentemente.

El alcance de la investigación fue descriptivo ya se encontró limitado a especificar propiedades, características, situaciones, contextos, eventos y rasgos importantes de los fenómenos estudiados.

El enfoque fue cualitativo, ya que se recopilaron datos sin medición numérica para responder a preguntas de la investigación. El diseño del trabajo fue no experimental de tipo transversal, puesto que sólo se observaron los fenómenos tal cual son en su ambiente natural en un momento determinado. Es preciso mencionar que la presente investigación se acotó al diseño de indicadores y no al cálculo de los mismos, sirviendo como punto de origen para futuros análisis (Behar Rivero, 2008).

Participantes

Se entiende por población al conjunto de elementos que comparten una serie de especificaciones. En este caso, la población es la totalidad de las empresas del sector agropecuario de Entre Ríos.

La muestra es un subgrupo de la población, seleccionándose en esta oportunidad solo una empresa del rubro en cuestión, la cual proveyó la información requerida para la elaboración del estudio.

Se seleccionó la organización de manera no aleatoria bajo un criterio de representación subjetiva del autor, siendo por lo tanto un muestreo no probabilístico e intencional (Behar Rivero, 2008).

La empresa analizada brindó su consentimiento para ser estudiada a través del Anexo I Consentimiento informado.

Instrumentos

Para la recopilación de información se relevó bibliografía plasmada en sitios web como Redalyc, Scielo, Dialnet, Google Académico, IARSE, boletines oficiales nacionales y provinciales, libros y publicaciones varias.

Posteriormente se llevó a cabo una entrevista presencial basada en un cuestionario abierto con el dueño de la empresa, para obtener información sobre su política, acciones de RSE y funcionamiento en general, con la cual se obtuvo un panorama descriptivo de la organización. En Anexo II Entrevista se expresaron las preguntas realizadas.

Análisis de datos

En base al material bibliográfico obtenido y a los datos recolectados en la entrevista, se estudiaron los mismos desde las perspectivas económicas, sociales y ambientales, lo que permitió caracterizar la empresa y determinar si aplica prácticas de RSE.

Para el análisis de la bibliografía se seleccionaron las ideas principales de cada texto leído y se las organizó en una tabla de Word, en la cual se las agrupaba según el concepto central y se especificaba la fuente. A partir de ello, se confeccionó un diagrama para la redacción de la introducción. Para la entrevista se elaboraron una serie de preguntas y en base a las respuestas obtenidas, se agrupó la información según cada objetivo específico.

Luego se estudiaron las normas GRI, los IndicAgro, la Ley de Régimen Laboral, la RT N° 36 y 44, la Ley de RSE de Entre Ríos, la Ley de Plaguicidas de la misma

provincia y la Ley de Trabajo Agrario, y se comparó con la información obtenida de la empresa. En base a lo anterior, se establecieron indicadores apropiados para la muestra elegida.

Por último, con los indicadores escogidos se elaboró un tablero de control determinándose en el mismo, el nivel de alarma mediante la semaforización, en pos de lograr beneficios con la aplicación de prácticas de RSE.

Resultados

Con el desarrollo de la presente investigación, se obtuvo como resultado la realización de un tablero de control basado en la RSE en base al análisis de una empresa agropecuaria de Entre Ríos. En primera instancia se realizó una entrevista al dueño de la empresa para obtener la información necesaria para la elaboración de un diagnóstico.

Diagnóstico de la muestra

La muestra seleccionada fue una empresa familiar con 25 años de antigüedad, en la cual trabajaba el propietario, sus tres hijos y tres empleados. Su actividad principal era la siembra de soja, maíz, arroz, trigo y sorgo, y su actividad secundaria la ganadería bovina.

Con respecto a los empleados, comentó que eran todos hombres y que estaban inscriptos correctamente bajo la modalidad de contrato permanente según estipulaban las leyes vigentes. Se les brindaba vivienda y alimentos para ellos y sus familias, pero no se les entregaba ropa ni ningún otro elemento de protección personal. También señaló que no se realizaban capacitaciones y que no existía un plan de acción en caso de emergencia.

En relación con el desarrollo de la actividad el entrevistado mencionó que las campañas duraban 9 meses aproximadamente y que en la última se habían sembrado alrededor de 3.000 hectáreas, de las cuales 1.800 eran propias y el resto alquiladas. Agregó que se utilizaban semillas, fertilizantes, fitosanitarios, combustibles y silo bolsas, y que la compra de estos bienes los realizaba generalmente una vez por año a empresas de Santa Fe, Córdoba y Rosario, y en menor medida a proveedores zonales. Comentó también que estos bienes eran almacenados en depósitos o tanques acatando medidas de un técnico en seguridad e higiene.

El entrevistado manifestó que los fertilizantes eran aplicados con pulverizadoras terrestres siguiendo un plan de fertilización emitido por un ingeniero agrónomo, aunque en los últimos años no se realizaban estudios de suelo, resaltando su falta en este aspecto. Acerca de las maquinarias, indicó que contaban con tractores, sembradoras, fertilizadoras, cosechadora y fumigadora, y que en épocas de trabajo se controlaba diariamente el correcto funcionamiento de cada una. El lavado de las mismas se realizaba en el lugar donde se utilizó y el agua se derramaba a la tierra sin recibir ningún tratamiento.

En relación a las condiciones climáticas, el preguntado señaló que afectaba directamente el rinde por hectárea. Agregó que en la producción de arroz y maíz el riego artificial es casi constante durante toda la campaña, pero que en el resto de los cultivos se regaba mecánicamente en el caso de lluvias insuficientes. El agua para el riego se extraía de cuatro pozos mediante el uso de motores a explosión que funcionaban con combustibles fósiles como gas-oil.

Con respecto al almacenaje de los granos, el entrevistado respondió que se guardaba en silos de chapa dentro de un galpón y en silo bolsas, luego se transportaban a las plantas de acopio en un camión de la empresa y otra parte en transporte de terceros. Por último, el encuestado manifestó no conocer el término de RSE y consecuentemente, tampoco los beneficios de su implementación, aunque identificó conductas sustentables como la venta de sus desechos (bidones de fitosanitarios y bolsas de silos y fertilizantes) a empresas encargadas del reciclado de los mismos.

Análisis del cuerpo normativo

Luego de investigar el cuerpo normativo aplicable a Entre Ríos relacionado a RSE, se obtuvo como resultado que el principal informe que se puede elaborar es el

Balance Social, estipulado en la RT N° 36 y 44. Este es un instrumento de aplicación optativa que mide, evalúa e informa el resultado de las políticas económicas, sociales y ambientales que llevó a cabo la organización.

El Balance Social incluye una Memoria de Sustentabilidad y un Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD). El primero se confecciona según las pautas establecidas por el GRI, y el segundo según disposiciones contenidas en la propia RT N° 36. El EVEGyD es un estado económico financiero que expone el valor económico obtenido por una organización y cómo este se divide entre los grupos sociales que han aportado a su creación.

En cuanto al reporte de sustentabilidad, este no está legislado, por lo tanto puede ser elaborado según la norma que la empresa opte por elegir, como las ISO 26000, las Ethos, las GRI, etc.

Por su parte, en Entre Ríos existe la Ley de Responsabilidad Social N° 10.582, la cual propone la elaboración de un Reporte Social de carácter opcional, en el que se exponen los resultados cuantitativos y cualitativos del desarrollo de prácticas socialmente responsables.

Selección de indicadores

Para la selección de objetivos a cumplir e indicadores se hizo foco en las normas GRI y las IndicAgro, agrupándolos en desempeño económico, ambiental y social. En base a esto se elaboró un tablero de control que, a través de la semaforización, sirvió como herramienta de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos por parte de la empresa. A continuación se presenta en la Tabla 1 el tablero de control con los indicadores seleccionados.

Tabla 1

Tablero de gestión basado en indicadores de RSE para una empresa agropecuaria de Entre Ríos

Dimensión	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Norma	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Económica	Proveedores	Adquisición de materias primas a proveedores de la zona	Investigación de proveedores de la zona que distribuyan los insumos que la empresa compra	Cantidad	GRI 204-1	1	Anual	1	1	0
		Adquisición de materias primas a proveedores que cumplan la legislación específica que rige su actividad	Entrevistas con proveedores analizando la información necesaria	Cantidad	IndicAgro 42	12	Anual	12	10	9
	Riesgo	Medir el impacto que tienen condiciones climáticas adversas en el rinde por hectárea	Estudio de datos históricos sobre rinde por hectárea en distintas condiciones climáticas	Porcentaje	GRI 201-2	100%	Campaña	100%	90%	80%
	Transporte	Adquirir una nueva unidad de transporte	Análisis de compra de una nueva unidad con el fin de reducción de costos de transporte	Cantidad	IndicAgro 41	1	Anual	1	1	0
Ambiental	Energía	Reducir el consumo de combustibles fósiles (gas-oil)	Instalar bombas para la extracción de agua que funcionen con energía solar	Cantidad	IndicAgro 37	4	Anual	4	3	2
	Derrames	Construir un lavadero para maquinarias agrícolas	Análisis de presupuestos para la construcción de un lavadero donde se deseché correctamente el agua de lavado de máquinas	Cantidad	GRI 306-1	1	Anual	1	1	0

		Dar un tratamiento al agua contaminada por agroquímicos	Evaluación del proyecto de construcción de una pileta de decantación	Cantidad	GRI 306-1	1	Anual	1	1	0
	Suelo	Realizar estudios de suelo para conocer las características del mismo	Análisis de suelo	Cantidad	IndicAgro 27	1	Campaña	1	1	0
Social	Salud y seguridad	Establecer un plan de acción en caso de emergencias	Diseño de un plan de acción en caso de emergencia	Cantidad	IndicAgro 20	1	Anual	1	1	0
		Proveer a los empleados de elementos de protección personal	Proveer equipos completos de elementos de seguridad personal	Cantidad por empleado	IndicAgro 20	2	Semestral	2	1	0
	Comunidad	Medir el impacto de su actividad en la comunidad de su entorno	Encuesta a vecinos	Cantidad	IndicAgro 47	2	Anual	2	1	0
		Apadrinar una escuela vecina	Brindar ayuda económica a una escuela cercana	Cantidad	IndicAgro 48	1	Anual	1	1	0
	Formación	Brindar capacitaciones a los empleados	Capacitaciones en seguridad e higiene dictadas por profesionales	Cantidad	GRI 404-1	12	Anual	12	10	8
	Empleo	Generar puestos de trabajo temporario para egresados de escuelas agrotécnicas	Crear plan de ingreso de personal administrativo y operativo mediante un convenio con las escuelas	Ingresantes	IndicAgro 22	2	Semestral	2	1	0
Incluir mujeres y/o personas con discapacidad en su fuerza de trabajo		Ofrecer puestos para mujeres y/o personas con discapacidad	Ingresantes	IndicAgro 24 y 44	2	Anual	2	1	0	

Fuente: elaboración propia

Discusión

En esta investigación se construye un tablero de control con indicadores enfocados en la RSE para la gestión de una empresa agropecuaria de Entre Ríos, Argentina, que sirva como base para todas empresas del mismo rubro y zona geográfica.

Paralelamente se da respuesta a los interrogantes planteados como problema de investigación respecto de las prácticas de RSE, uso correcto de fitosanitarios y relación con los empleados. También se pretende generar una herramienta útil que mida las actividades dedicadas a la RSE en empresas que tengan escaso conocimiento o desconozcan totalmente este concepto. Para esto se analizan los objetivos expresados a continuación.

Luego de realizar un diagnóstico de la empresa y describir sus particularidades, en cuanto a la relación con los empleados se puede observar que, si bien están inscriptos según estipulan las leyes vigentes, los mismos no son provistos de elementos de protección personal de ningún tipo, no reciben capacitaciones y tampoco existe un plan de acción en caso de emergencia, aspecto fundamental debido a la lejanía que hay desde los lugares de trabajo a un centro de salud. Por otro lado, las jornadas laborales suelen extenderse más de las 8 horas diarias o 48 semanales permitidas por ley, sin llevarse un registro de las horas extras trabajadas por cada empleado.

Lo planteado anteriormente es coincidente con Peinado-Vara (2012) cuando expresa que, si bien en los países latinoamericanos hay legislaciones laborales, muchas veces resultan insuficientes para garantizarles a los empleados seguridad y salarios dignos, es por eso que la gestión responsable de los recursos humanos cobra especial importancia en estos países. También se observa una relación con el análisis de campo

realizado por la OIT (2016), el cual revela el déficit que soportan los empleados rurales, a menudo viendo vulnerados sus derechos.

En concordancia con Ley Provincial de Plaguicidas, la empresa analizada respeta las normativas respectivas a las zonas prohibidas de aplicación de fitosanitarios, como así también los días permitidos para su aplicación según la velocidad y dirección del viento, estando siempre avaladas por una receta agronómica.

Para terminar con este objetivo, el entrevistado manifiesta no conocer las prácticas de RSE, ni los beneficios que tiene aplicarlas en el desarrollo de su actividad. Este aspecto está en sintonía con lo que exponen Suarez Rodriguez y Yance Acurio (2020) en relación a que la principal razón por la cual no se implementa la RSE es por desconocimiento y falta de motivación.

Luego de haber analizado el cuerpo normativo, coincidiendo con Ruesca (2019) se observa que en Argentina no existen leyes nacionales que tipifiquen precisamente la RSE. Estas prácticas se regulan por medio de la Ley de Régimen Laboral N° 25.877 y por la Resolución Técnica N° 36 y 44, las cuales proponen la confección de un Balance Social opcional para empresas que tengan más de 300 empleados y emitan estados contables.

Con respecto al reporte de sustentabilidad, tal como plantea Accifonte (2016), al no estar normado, habilita a las empresas a incluir indicadores no representativos de la actividad, teniendo como resultado un informe con muchos números pero poca información.

En cuanto a Entre Ríos, existe la Ley de Responsabilidad Social N° 10.582 que presenta el Reporte Social como una herramienta para exponer los resultados de las

prácticas de RSE. La realización de este reporte no tiene carácter obligatorio y puede ser confeccionado por profesionales de distintas disciplinas.

Con respecto a la selección de indicadores óptimos, existen diversos modelos de medición de prácticas de RSE, como las normas ISO 26000, las Ethos, las IndicAgro y las GRI. En el caso de la empresa elegida como muestra, no utiliza ningún estándar de medición, es por ello que la elección de objetivos e indicadores se realiza en base a las IndicAgro y las GRI. De esta manera también se está en concordancia con la Resolución Técnica N° 36 y N° 44, la cual se apoya en los estándares GRI para la elaboración del Balance Social.

Las IndicAgro permiten, a través de una encuesta que se puede realizar en la página web, determinar la situación actual de la empresa con respecto a las prácticas de RSE. Para esto, el cuestionario está dividido en siete dimensiones: valores, transparencia y gestión; prácticas de empleo y trabajo digno; sustentabilidad de las prácticas agrícolas-ganaderas; relación con proveedores; relaciones con clientes y otros productores; relaciones con las comunidades locales; relaciones con gobierno y sociedad. A partir de estas dimensiones, se elaboraron un total de 50 indicadores que le permiten al usuario enfocarse en los puntos críticos de la RSE y determinar su estado de avance.

Por otro lado, las normas GRI se dividen en estándares universales que están codificados a partir del número 100, y los estándares temáticos codificados con los números 200, 300 y 400. En esta investigación se utiliza como base la clasificación de las normas GRI que abarcan aspectos económicos, ambientales y sociales.

Con respecto al desempeño económico se establecen objetivos e indicadores que surgieron de la norma GRI 204-1, GRI 201-2, IndicAgro 42 e IndicAgro 41. De esta

manera, se abordan aspectos como la relación con los proveedores, siendo estos un grupo de interés fundamental en el desarrollo de la actividad. También se plantea buscar posible solución al riesgo de la actividad agropecuaria asociado a las condiciones climáticas y realizar un análisis para la adquisición de una nueva unidad de transporte de cereales, ambos enfocados en mejorar el rendimiento económico.

En el caso de la dimensión ambiental, se plantean objetivos apuntados a reducir el consumo de energía de fuentes no renovables a través del uso de paneles solares, a realizar un tratamiento de los derrames de residuos en el lavado de maquinarias y a llevar a cabo estudios de suelo, todos ellos apuntados a cuidar la tierra en la cual se cultiva y el medio ambiente en general. Para esta dimensión se utilizan como base las normas GRI 306-1 e IndicAgro 37 y 27.

Y por último, en relación a los indicadores vinculados al desempeño social, se elaboran a partir las normas GRI 404-1 y en las IndicAgro 20, 47, 48, 22, 24 y 44. En este caso se apunta a: mejorar la salud y seguridad de los trabajadores brindándoles equipos de protección personal y un plan de acción en caso de emergencia; medir el impacto que tiene el desarrollo de esta actividad en la comunidad de su entorno, tomando contacto con los vecinos para detectar posibles disconformidades; apadrinar a una escuela vecina para un mejor desarrollo educativo; brindar a sus empleados capacitaciones y elementos de seguridad e higiene para mejorar las condiciones laborales; generar puestos de empleos para jóvenes que estén próximos a graduarse, mujeres y personas con discapacidad como medio de realizar acciones en beneficio de la sociedad.

La selección de indicadores surge luego observar que la empresa no lleva ningún registro de rindes año a año, costos, gastos, ganancias; también al detectar conductas

poco amigables con el medio ambiente; y por último, en base a la relación que esta entabla con sus empleados y con la comunidad de la zona. Tal como expone CompromisoRSE (2011), implementar estas prácticas de RSE implica para la empresa una serie de beneficios como: mejorar la imagen y reputación, minimizar los riesgos de una mala gestión, añadir valor frente a competidores, aumentar el compromiso social, favorecer la relación entre lo público y lo privado, etc.

En el desarrollo de esta investigación se presentaron limitaciones, una de ellas es que al usarse sólo una empresa de muestra, esta no es completamente representativa, por lo tanto, las conclusiones obtenidas en la investigación no pueden extenderse a todas las empresas agropecuarias de Entre Ríos. Otra limitación para reseñar es el hecho de que la empresa desconocía completamente el término de RSE, sin dimensionar el grado de importancia que tiene.

Con respecto a las fortalezas del presente trabajo, se destaca que el tablero de control obtenido puede ser fácilmente adaptado por otras empresas agropecuarias, ya que al ser simplificado, permite agregar o quitar secciones según la necesidad de cada una. Otra fortaleza que se observa es que el costo inicial de implementar la RSE es relativamente bajo, por lo tanto es accesible para la mayoría de las empresas.

En conclusión, en base a los resultados obtenidos en esta investigación se observa que existen condicionantes para el desarrollo prácticas de RSE en una empresa agropecuaria. Esto debido en parte a razones internas de la empresa, como la falta de conocimiento o capacitación del dueño con respecto a este tema, y externamente ya que no existen normativas expresas que regulen esta materia, ni tampoco incentivos que la fomenten.

En cuanto a los empleados se concluye que, si bien el empleador es responsable por las faltas que tiene hacia sus empleados, esta relación de desequilibrio de poderes se encuentra escasamente amparada por el control estatal.

Por último, con respecto al uso de agroquímicos, se puede concluir que son necesarios para la actividad agropecuaria por razones técnicas y económicas, ya que son la defensa que posee el productor para preservar su cosecha y así hacerla rentable. El uso de estos productos no implica riesgos para salud y el medio ambiente siempre que se utilicen de manera responsable, acatando rigurosamente todas las medidas de seguridad que plantea el gobierno y los profesionales en la materia.

Así mismo, se identifica en la empresa analizada, voluntad para la implementación de la RSE, es por ello que se recomienda como primera medida la aplicación de los indicadores sugeridos en el tablero de control, y seguidamente el asesoramiento de profesionales idóneos para el diseño y monitoreo de prácticas socialmente responsables.

También se recomienda al estado Nacional y Provincial ofrecer incentivos económicos para aquellas empresas que lleven a cabo actividades de RSE y elaboren los reportes de sustentabilidad. Esta puede ser una gran estrategia para que cada año sean más las empresas que están comprometidas con la sociedad y el medioambiente.

En base a lo expuesto hasta aquí, se propone para futuras líneas de investigación trabajar la falta de conocimiento de las empresas sobre el concepto de RSE, buscando herramientas para generar conciencia de los beneficios que pueden obtenerse a partir del desarrollo de prácticas socialmente responsables, sin que esto implique una gran erogación de dinero.

Referencias

- Abelardo Santana, F. N. (Junio de 2015). Tablero de Control para entidades orientadas a proyecto. La Habana, Cuba.
- Accifonte, L. (2016). *ComunidadRSE*. Obtenido de <http://www.comunidadrse.com.ar/balances-sociales-conoce-la-importancia-de-su-elaboracion-y-los-principales-puntos-que-debes-tener-en-cuenta/>
- Ackoff, R. L. (1994). *Planificación de la empresa del futuro*. D F, México: Limusa.
- Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones*. D F, México: Oxford University Press.
- Agencia de Colocacion Alius Modus. (7 de 11 de 2011). *CompromisoRSE: Nueve razones para hacer RSE en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.compromisorse.com/rse/2011/11/07/nueve-razones-para-hacer-rse-en-las-organizaciones>
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
- Cámara de Seguridad Agropecuaria y Fertilizantes. (2021). *Casafe*. Obtenido de <https://www.casafe.org/institucional/actividades/>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2011). Resolución Técnica N° 36 - Normas Contables Profesionales: Balance Social. Argentina.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/>
- IndicAgro. (2021). Obtenido de <https://indicagro.bccba.org.ar/accounts/login/?next=/>
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2018). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. IARSE, Buenos Aires.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2021). *IARSE*. Obtenido de <https://www.iarse.org/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Langlois, A. (14 de 5 de 2015). *ComunicarSe: La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE*. Obtenido de <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/buenas-practicas-agricolas-bpa>
- Organizacion Mundial del Trabajo (OIT). (2016). *Panorame Temático Laboral. Trabajar en el campo en el siglo XXI. Realidad y perspectivas del empleo rural en América Latina y el Caribe*.
- Orozco, R. (2020). *Pensemos: Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿dónde usarlos?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>

- Peinado-Vara, E. (2012). *Management Society: La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Obtenido de <https://www.managementsociety.net/2013/02/08/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definición.de: Definición de Empresa*. Recuperado el 2021, de <https://definicion.de/empresa/>
- Poder Legislativo Nacional. (3 de 2004). Ley de Régimen Laboral N° 25.877. Argentina.
- Poder Legislativo Nacional. (2011). Ley de Trabajo Agrario N° 26.727. Argentina.
- Poder Legislativo Provincial. (1980). Ley de Plaguicidas N° 6.599. Entre Ríos, Argentina.
- Poder Legislativo Provincial. (2018). Ley de Responsabilidad Social N° 10.582. Entre Ríos, Argentina.
- Ruesca, M. (2019). Responsabilidad Social como Estrategia Gerencial. Mendoza, Argentina.
- Suarez Rodriguez, O., & Yance Acurio, H. (2020). Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en las pymes de la ciudad de Guayaquil. *MAPA*.
- Volpentesta, J. R. (2016). Tendencia y perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I. *California Management Review*.

Anexo I Documento de consentimiento informado

Consentimiento Informado para participantes de investigación

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

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

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

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

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

Desde ya le agradecemos su participación.

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

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

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

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

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo II Entrevista

1. ¿Qué actividades económicas desarrolla la empresa?
2. ¿Es una empresa familiar?
3. ¿Qué antigüedad tiene la empresa?
4. ¿Qué cantidad de empleados tiene? ¿Son todos hombres?
5. ¿Realiza capacitaciones al personal?
6. ¿Conoce la Responsabilidad social empresaria?
7. ¿Existe algún plan de acción en caso de emergencia?
8. ¿Rescatan de alguna forma los envases vacíos?
9. ¿Qué desechos produce la empresa?
10. ¿Reciclan desechos de cualquier tipo?
11. ¿Qué bienes necesitan en su producción?
12. ¿Cómo almacenan estos bienes?