

**Universidad Siglo 21**



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

**Generación de la información para la gestión bajo la mirada de la RSE**

**El Impacto de la Responsabilidad Social Empresaria en Empresas  
Agrícolas de Jujuy**

**The Impact of Corporate Social Responsibility in Agricultural Companies  
of Jujuy**

Autor: Llanes, Iris Marlene

Legajo: VCPB34431

DNI: 36.225.870

Director de TFG: González Torres Alfredo

Argentina, Septiembre, 2021

## Resumen

El objeto de estudio elegido a partir del cual se elaboró el presente trabajo fueron los conocimientos y aplicación de prácticas relativas a Responsabilidad Social Empresaria (RSE) por parte de las empresas agrícolas de la provincia de Jujuy. El objetivo que se planteó fue la elaboración de un Tablero de Control, como herramienta para plasmar la situación actual del sector. Para tal fin, se seleccionaron y expusieron una serie de indicadores que surgen de la Global Reporting Initiative (GRI) y que sirven para la medición de las acciones desarrolladas en el marco de la RSE. Se llevó adelante un muestreo no probabilístico sobre la población y la investigación se realizó sobre un grupo compuesto por cinco empresas agrícolas productoras de soja y granos de la provincia. Como resultado de las entrevistas realizadas a las empresas integrantes de la muestra se pudo encontrar las principales características que presentan las empresas del sector. También se observó que la RSE es un concepto conocido pero poco aplicado para los empresarios. No obstante se pudo constatar que se llevan adelante algunas acciones de ese tipo en forma espontánea, aunque no se pongan en marcha programas de RSE ni existan capacitaciones al respecto. Se pudo concluir como es la presencia de las empresas en la comunidad, pero todavía quedan muchos puntos importantes por trabajar a nivel gobierno y normativo.

***Palabras claves:*** Responsabilidad social empresaria, empresas agrícolas, Jujuy, tablero de control.

## Abstract

The object of study chosen from which this work was prepared was Corporate Social Responsibility (CSR) knowledges and practices carried out by agricultural companies in the province of Jujuy. The objective that was set was the development of a Control Panel, as a tool to show the current situation of the sector. To this end, a series of indicators that emerge from the Global Reporting Initiative (GRI) and that are useful to measure the actions carried out within the context of CSR were selected and presented. A non-probabilistic sampling was carried out on the population and the research was conducted on a group made up of five agricultural companies producing soybeans and grains in the province. As a result of the interviews carried out with the companies that make up the sample, it was possible to find the main characteristics of the companies in the sector. It was also observed that CSR is a well-known but little applied concept for entrepreneurs. However, it was found that some actions of this type are carried out spontaneously, although there are no CSR programs or training in this regard. It was possible to conclude as is the presence of companies in the community, but there are still many important points to work on at the government and regulatory level.

**Keywords:** *Corporate social responsibility, agricultural company, Jujuy, control board.*

## Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	1
Elementos teóricos.....	3
Problema de investigación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos .....	15
Métodos .....	16
Diseño.....	16
Participantes .....	16
Instrumentos .....	17
Análisis de Datos .....	17
Resultados.....	19
Discusión .....	24
Limitaciones .....	28
Fortalezas.....	28
Conclusión.....	29
Recomendaciones .....	29
Referencias .....	30
Anexos.....	32
Anexo I: Consentimiento Informado para participantes de investigación .....	32
Anexo II: Entrevista representante Empresa 1 .....	34
Anexo II: Entrevista representante Empresa 2 .....	36

## Introducción

### *Antecedentes*

Desde hace varias décadas diversos autores vienen trabajando el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). En la década de los sesenta se incorporó el concepto de RSE por Bowen (1953) como la tarea que la compañía tiene para con la sociedad que la acoge.

En un principio el concepto abarcó una etapa filosófica, luego se transformó en una gestión empresarial (década de los 70), cerca de los años 80 se comienza a trabajar sobre los *stakeholders* y su relación con la compañía. Es en la década de los 90 que la responsabilidad social deja de ser una definición aislada y comienza a ser interiorizada por una gran variedad de empresas (pequeñas, medianas, grandes, multinacionales) alrededor del mundo en todos los sectores de la empresa.

En el año 2002 se creó en Argentina el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE), una entidad privada no lucrativa, que actúa como referente de la Responsabilidad Social en el territorio, con más de 160 empresas que trabajan apoyando su misión. Es la encargada de promocionar la práctica de la RSE y el Desarrollo Sustentable. Esta posee además sus propios indicadores que todas las empresas pueden aplicar.

En la provincia de Mendoza se presenta la Ley N°8583 de Responsabilidad Empresaria (2013) que invita a las organizaciones en general a presentar de manera voluntaria Balance Social y de esta manera fomentar conductas socialmente responsables.

Aun así, en el Norte Argentino esta herramienta es poco conocida y de práctica escasa en algunos sectores del mercado, siendo innumerables los beneficios que pueden obtener las firmas, la población y su hábitat.

El presente trabajo se ha enfocado en empresas agropecuarias de la Provincia de Jujuy, sus dimensiones, puestas en práctica y beneficios que obtienen las compañías que la llevan adelante.

Fue inspirado en una investigación realizada por Campos Lopez, Pelayo Cortés, y Velázquez Nuñez (2019) en Jalisco, avocada a la certificación en RSE para las instituciones del sector agrícola, que son de gran importancia para la economía mexicana, así como lo son las compañías agropecuarias para la Provincia de Jujuy.

También se tomó como modelo el trabajo de Mathet (2020), quién buscaba cuantificar la RSE en empresas agropecuarias a través de un Tablero de Control con indicadores específicos y de esta manera agregar valor al sector.

### *Elementos teóricos*

Se puede describir a la RSE como toda actividad que realizan las entidades en beneficio de la comunidad y el medio ambiente en el transcurso de actividad comercial sin dejar de lado la maximización de sus beneficios económicos; esta labor puede llevarse a cabo por los representantes de la organización (socios, accionistas), los colaboradores, proveedores e incluso contagiarla y que llegue a los consumidores.

Para Cajiga Calderón (2010) la RSE es hacer que la actividad comercial de una compañía, sea sustentable para la sociedad, el medio ambiente y para la misma institución, pensando siempre en el futuro de todos, aplicado a todas las empresas cualquiera sea su rubro, tamaño o lugar geográfico.

World Business Council for Sustainable Development (2004) define a la RSE como el deber de las compañías de cooperar con el desarrollo económico sostenible, satisfaciendo las necesidades de sus colaboradores, de su grupo familiar y la colectividad que la rodea.

Berrone (2016) afirma que el concepto no debe relacionarse con cumplir una ley, ser un buen contribuyente o equilibrar con un mal comportamiento, sino que debe practicarlo considerándolo rentable.

Para otros investigadores la RSE es una carga que lleva la empresa por el impacto que sus acciones pueden generar en la sociedad, la economía y el medio ambiente, asegurando que beneficien a todos por igual y no provoque pérdidas (Duran, Fuenmayor, Cárdenas y Hernández, 2016).

Organización Internacional del Trabajo (2010) establece que la RSE es la forma en que las organizaciones toman conciencia de las consecuencias de su accionar en la comunidad. Este propósito es espontáneo y surge de la misma entidad.

La Comisión Europea (2001), en su Libro Verde para fomentar un marco europeo para las empresas, explica que la RSE es como la organización determina ayudar a la comunidad y colaborar con el cuidado del medio ambiente en medio de sus actividades lucrativas y en su conexión con sus *stakeholders*.

Desde el punto de vista normativo en Argentina se puede mencionar la Ley de Régimen Laboral que en 2004 dentro de las modificaciones introdujo la elaboración de un Balance Social Obligatorio para aquellas empresas que posean más de 300 empleados. Este documento va más allá de lo financiero; deberá incorporar datos sobre las condiciones de trabajo y empleo, costes laborales y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Es de carácter público y debe ser presentado al gremio donde sus empleados están afiliados y con copia al ministerio de trabajo.

Por otro lado, la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (2020) incluye en la Resolución Técnica N° 36 al balance social como instrumento opcional para aquellas empresas que presentan balances, normativa a aplicarse a partir de 2013. Este informe está integrado por memoria de sustentabilidad según normas GRI, estado de valor económico generado y distribuido, y anexo de gastos e inversiones medio ambientales. En la Resolución Técnica N° 44, que es modificatoria de la RT 36, la FACPCE se establece que los indicadores a utilizar deberán corresponder a la Versión GRI 4 (G4) publicada en 2015.

GRI (*Global Reporting Initiative*) es una organización independiente, internacional, no gubernamental, primera en crear estándares de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que sirvan para la medición y control de progresos en temas sociales, económicos y ambientales de una organización. Trabaja en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la organización *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES).

Los Estándares GRI están estructurados como un conjunto de estándares modulares interrelacionados. Según Fernandez (2019) los estándares de reportes GRI se dividen en universales aplicables a cualquier empresa y los estándares temáticos. Es así que las organizaciones también pueden utilizar una selección de Estándares GRI, o partes de su contenido, para comunicar información específica, siempre y cuando se haga referencia correctamente a los Estándares pertinentes.

Serie 100, estándares universales

GRI 101, fundamentos: Es el punto de partida para el uso de los Estándares GRI. El GRI 101 expone los Principios para la elaboración de informes para definir el contenido y la calidad de dichos informes. Incluye los requerimientos para elaborar informes de sostenibilidad de conformidad con los Estándares GRI y describe cómo se pueden usar los Estándares GRI y hacer referencia a ellos. El GRI 101 también incluye las declaraciones específicas y obligatorias para las organizaciones que elaboran informes de sostenibilidad de conformidad con los Estándares GRI y para aquellas que usan una selección de Estándares GRI para comunicar información específica.

GRI 102, información general: Se utiliza para aportar información contextual sobre una organización y sus prácticas de elaboración de informes de sostenibilidad. Esto incluye información sobre el perfil, la estrategia, la ética y la integridad de la organización, así como su gobernanza, la participación de los grupos de interés y su proceso de elaboración de informes.

GRI 103, enfoque de gestión: Se utiliza para aportar información sobre cómo la organización gestiona un tema material. Se ha diseñado para utilizarse con todos los temas materiales de los informes de sostenibilidad, incluidos aquellos cubiertos por los Estándares GRI temáticos (series 200, 300 y 400) y otros temas materiales.

Aplicar el GRI 103 a cada uno de los temas materiales permite a la organización explicar por qué un tema en concreto es material, dónde se producen los impactos y cómo gestiona la organización dichos impactos.

#### Serie 200, estándares económicos

En el contexto de los Estándares GRI, la dimensión económica de la sostenibilidad guarda relación con los impactos de una organización en las condiciones económicas de sus grupos de interés y en los sistemas económicos a nivel local, nacional y global. Los Estándares incluidos en la serie económica abordan el flujo de capital de distintos grupos de interés y los impactos económicos principales de una organización en la sociedad.

En otras palabras, los contenidos de este Estándar pueden aportar información sobre los impactos de una organización en relación con el desempeño económico y sobre cómo los gestiona.

GRI 201: Aborda el tema del desempeño económico. Este incluye el valor económico generado y distribuido (VEGD) por la organización, las obligaciones relacionadas con el plan de beneficios definido, la asistencia financiera que recibe de cualquier gobierno y las implicaciones financieras derivadas del cambio climático.



GRI 202: Trata el tema de la presencia de una organización en el mercado y explica su contribución al desarrollo económico de las zonas o comunidades locales en las que opera. Por ejemplo, se puede incluir el enfoque de la organización con respecto a remuneración o contratación a nivel local.

GRI 204: Aborda el tema de prácticas de adquisición. Con esto se hace referencia al apoyo de la organización a los proveedores locales o a los que son propiedad de mujeres o miembros de grupos vulnerables. También trata la cuestión relativa a cómo las prácticas de adquisición de una organización (como los tiempos de elaboración que da a los proveedores o los precios de compra que negocia) ocasionan o contribuyen a impactos negativos en la cadena de suministro.

GRI 205: Aborda el tema de la anticorrupción. En este Estándar, la corrupción se entiende como las prácticas de soborno, los pagos por facilitación, el fraude, la extorsión, la colusión y el blanqueo de capitales. También se incluyen el ofrecimiento o recepción de regalos, préstamos, honorarios, recompensas u otras ventajas para inducir a hacer algo deshonesto, ilegal o que represente un abuso de la confianza. También puede incluir prácticas como la malversación, el tráfico de influencias, el abuso de poder, el enriquecimiento ilícito, el encubrimiento y la obstrucción a la justicia.

#### Serie 300, estándares ambientales

En el contexto de los Estándares GRI, la dimensión ambiental de la sostenibilidad guarda relación con los impactos de las organizaciones en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas. Los contenidos de este Estándar pueden aportar información sobre los impactos de una organización en relación con los materiales y sobre cómo gestiona estos impactos.

GRI 301: Aborda el tema de los materiales. Los insumos utilizados para fabricar y envasar los productos y servicios de las organizaciones pueden ser materiales no renovables, como minerales, metales, petróleo, gas o carbón, o materiales renovables, como madera o agua. Tanto los materiales renovables como los no renovables pueden estar compuestos por insumos reciclados o vírgenes.

GRI 302: Aborda el tema de la energía. Las organizaciones pueden consumir energía mediante el uso de combustible, electricidad, calefacción, enfriamiento o vapor, por ejemplo. La energía se puede autogenerar o se puede comprar a fuentes externas y puede proceder de fuentes renovables (como viento, agua o sol) o de fuentes no renovables (como carbón, petróleo o gas natural).

GRI 305: Aborda la cuestión de las emisiones al aire, que se definen como la liberación de sustancias a la atmósfera. De las numerosas emisiones significativas al aire, cabe destacar los gases de efecto invernadero (GEI), las sustancias que agotan la capa de ozono (SAO), los óxidos de nitrógeno (NOX) y los óxidos de azufre (SOX) entre otras emisiones significativas al aire.

GRI 306: Trata el tema de los efluentes y los residuos. Este incluye los vertidos de agua; la generación, el tratamiento y la eliminación de residuos; y los derrames de productos químicos, aceites, combustibles y otras sustancias.

GRI 307: Aborda el tema del cumplimiento ambiental y abarca el cumplimiento de una organización de legislaciones y normativas en materia de medio ambiente. Esto incluye el cumplimiento de declaraciones, convenciones y tratados internacionales, además de normativas nacionales, regionales y locales.

Serie 400, estándares sociales.

En el contexto de los Estándares GRI, la dimensión social de la sostenibilidad guarda relación con los impactos de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los contenidos de este Estándar pueden aportar información sobre los impactos de una organización en relación con el empleo y sobre cómo gestiona estos impactos.

GRI 402: Aborda el tema de las relaciones trabajador empresa. Este abarca las prácticas de consulta de las organizaciones con los empleados y sus representantes, incluido el enfoque de comunicación de los cambios operacionales significativos.

GRI 403: Aborda el tema de la salud y la seguridad en el trabajo. Las condiciones laborales saludables y seguras están reconocidas como un derecho humano y se contemplan en numerosos instrumentos intergubernamentales oficiales, como los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El GRI 404: Aborda el tema de la formación y la enseñanza. Este incluye el enfoque de una organización con respecto a la formación y la mejora de las aptitudes de los empleados, así como con respecto a las evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional. También incluye los programas de ayuda a la transición para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales por jubilación o despido.

GRI 405: Aborda el enfoque de la organización con respecto a la diversidad e igualdad de oportunidades en el trabajo. Cuando las organizaciones fomentan

activamente la diversidad y la igualdad en el trabajo, puede generar beneficios significativos tanto para la propia organización como para los trabajadores. Por ejemplo, las organizaciones pueden tener acceso a un conjunto más amplio y más diverso de posibles trabajadores. Estos beneficios también se trasladan a la sociedad en general, puesto que una mayor igualdad fomenta la estabilidad social y apoya más el desarrollo económico.

GRI 406: Aborda el tema de la no discriminación. En lo que atañe a este Estándar, la discriminación se define como el acto y resultado de tratar a las personas de forma desigual mediante la imposición de cargas desiguales o la negación de beneficios, en lugar de tratar a cada persona de forma justa y sobre la base del mérito individual. La discriminación también puede incluir el acoso. Este se define como una serie de comentarios o acciones indeseables o que deberían razonablemente reconocerse como indeseables hacia la persona a la que van dirigidos.

Los reportes o memorias de sustentabilidad son herramientas que posibilitan una comunicación necesaria para transmitirle a los distintos grupos de interés los resultados de índole económica, social y ambiental de la empresa.

Ayudan a mejorar la competitividad mediante crea lealtad y respaldo de los empleados al mismo tiempo que construye confianza en los clientes y genera colaboración con los proveedores. En definitiva, el informe de sostenibilidad es una manera altamente efectiva de crear y reforzar vínculos sólidos con los grupos de interés de la organización.

Las empresas necesitan comunicar sus relativas a RSE y mostrar a la comunidad que existe un compromiso para mejorar la sociedad, lo que le resultará en una mayor fiabilidad por parte de los clientes y eventualmente mejorando la imagen de la firma.

Dentro de las razones que existen para que las empresas elaboren reportes se pueden mencionar las siguientes:

Integra la RSE en la visión y la estrategia de la compañía, lo que genera valor económico para competir.

La comunicación constituye una ventaja competitiva para la compañía ya que este proceso eleva la reputación de la empresa.

Motiva al personal al sentirse involucrado en la elaboración del reporte o por participar en actividades de RSE que se incluyen dentro del mismo. También facilita atraer y retener recursos humanos calificados.

Construye relaciones con todos los stakeholders. Es decir empleados, accionistas, proveedores, clientes actuales y potenciales, estado, etc.

Para aquellas empresas que quieran abordar el desarrollo de Memorias o Reportes de Sostenibilidad, actualmente se encuentra publicada la versión G4 de la norma. Esta guía se ha diseñado de forma tal que todas las organizaciones (grandes y pequeñas) puedan aplicarla.

Uno de los principales lineamientos de la norma es que las organizaciones que reportan sustentabilidad proporcionen sólo información e indicadores que sean materiales para su actividad, partiendo de la base del diálogo con sus grupos de interés. Esto permitirá que las organizaciones se concentren en los impactos de la sustentabilidad que realmente importan.

Pasos en la preparación de un reporte de sustentabilidad con G4:

Primero trabajar en una perspectiva general de lo que se desea divulgar.

Luego seleccionar una de las dos opciones de reporte, Esencial o Exhaustiva. La primera contiene los elementos fundamentales de una memoria de sostenibilidad y sirve como el marco en el que la organización comunica su desempeño y el impacto económico, ambiental, y social que de su actividad. De esta forma se debe, como mínimo, informar un indicador relacionado con cada aspecto significativo identificado.

La opción exhaustiva básicamente desarrolla la esencial, a la que incorpora contenido nuevo, en relación a la estrategia, gobierno, integridad y ética de la firma informante. Trabajar en esta opción significa describir el desempeño de un modo más pormenorizado, y obliga a las organizaciones a informar sobre la totalidad de los indicadores relacionados con los aspectos significativos identificados.

Después hay que preparar los Estándares Generales y Específicos de Divulgación de Información y por último preparar el reporte de Sustentabilidad, ya sea en medio digital, online, o en papel.

Un Balance Social es el instrumento mediante el cual la compañía se transparenta respecto a sus acciones de RSE. Esto implica que la información en materia social y medioambiental se vuelve cuantificable y comparable. Luego, esta herramienta será utilizada por los grupos de interés para determinar el grado de cumplimiento de la política social llevada adelante por la empresa. Por otro lado, internamente permite identificar programas que posibiliten el desarrollo social, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los ya mencionados grupos de interés.

Los objetivos del Balance Social pueden resumirse en los siguientes:

Rendir cuentas sobre la gestión, la política y el grado de cumplimiento de responsabilidad social de la organización.

Servir de complemento a la información suministrada por los Estados Contables.

Expresar los resultados económicos obtenidos como valores sociales, por ejemplo, cantidad de empleados capacitados.

Constituir una medida de desempeño y un sistema de control de gestión, en términos sociales.

Permitir la mejora continua, a través de la comparación de los resultados de los distintos períodos de una organización.

Posibilitar un análisis comparativo de organizaciones que realizan actividades similares.

Otorgar transparencia a la organización.

El Balance Social es una herramienta cada vez mejor valorada por consumidores e inversionistas. Se convierte en un documento que da sustento a la hora de iniciar un proyecto de inversión.

Las organizaciones que hacen sus acciones transparentes mediante el Balance Social, crean lazos de confianza con sus grupos de interés. Posibilita gestionar, evaluar, estructurar y divulgar el ejercicio de la Responsabilidad Social.

Satisface una creciente necesidad de conocer las acciones de la empresa en lo referido a responsabilidad social: La reputación y el buen nombre de la empresa depende siempre de la opinión pública. Cuando la firma no cumple con las exigencias de transparencia, conciencia social, medioambiental es la sociedad quien toma el papel de fiscalizador.

Refuerza una tendencia: Cada vez es más frecuente la presentación de memorias o reseñas sobre Responsabilidad Social, en algunos casos con mayor o menor detalle, dependiendo de la dirección o del personal a cargo y de su percepción sobre RSE. En general se observa más su confección en grandes empresas que cuentan con un presupuesto para su elaboración. Mayormente las Pymes quedan fuera de este armado y presentación. No obstante, se cree que en el futuro cercano más Pymes adherirán a esta tendencia.

Otro instrumento importante son las Normas AA1000, ya que credibilidad es un requisito previo para la eficacia de informes de sostenibilidad. Esto se puede mejorar

enormemente en el con un aseguramiento independiente fuera del utilizando normas profesionales aceptadas.

El Institute of social and ethical accountability (2008) publica la primera versión del estándar de aseguramiento AA1000AS se publicó en 2003 como la primera normativa de aseguramiento de sostenibilidad del mundo. Fue desarrollado para asegurar la confiabilidad y calidad de informes de sustentabilidad y es el resultado de un proceso de consulta mundial durante dos años. La versión, 2008 de la norma de aseguramiento AA1000AS (2008) es la segunda edición e incorpora práctica y experiencia en el aseguramiento de sostenibilidad y reemplaza todas las versiones anteriores publicadas por AccountAbility. Esta es la norma reconocida internacionalmente y de libre acceso, que proporciona los requisitos necesarios para la implementación de la sostenibilidad.

Características de las normas AA1000:

Cubre todos los aspectos de los resultados organizacionales en forma de resultados disponibles.

Enfatiza la relevancia del tema para las partes interesadas, así como la precisión.

Examinan en profundidad cómo la organización comprende sus propios resultados e impactos, así como las perspectivas de las partes interesadas.

Evalúa cómo la organización informante cumplió con los requisitos de sus grupos de interés y, al hacerlo, explicar la preparación de informes como parte de su compromiso continuo.

Adopta un enfoque prospectivo al demostrar la capacidad de una organización para cumplir con las políticas y metas establecidas, así como para cumplir con los estándares y expectativas futuros.

Establece una base para el aseguramiento público afirma respaldar la confiabilidad de los informes públicos de sostenibilidad.

Apoya e integra enfoques de aseguramiento en múltiples niveles, perspectivas y estándares de proveedores, incluida la compatibilidad específica que mantiene con la *Global Reporting Initiative Sustentabilidad Directrices* para la presentación de informes.

Puede aplicarse a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y puede ser utilizado por profesionales de seguros de diversas áreas geográficas y otras culturas y sociedades.

Buscar asesoramiento de expertos en certificación para cubrir habilidades y su relación con la organización informante.

Dentro de las normas internacionales elaboradas por la Organización Internacional de Estandarización (2010), existe una que funciona como guía en RSE. La ISO 26000 es utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público como privado, en países y economías de todo tipo.

Esta norma resulta de utilidad para que las empresas puedan operar de forma que puedan cumplir con las expectativas de la sociedad. La ISO 26000 no contiene requisitos como tal, sino guías voluntarias, y por lo tanto no es para utilizar como si se tratara de una norma de certificación.

Para las organizaciones mantenerse sostenibles a lo largo del tiempo significa no sólo proveer bienes y/o servicios que satisfagan al cliente, sino hacerlo de una forma socialmente responsable y sin comprometer el medio ambiente.

La guía que proporciona la ISO 26000 tiene su base en el consenso de acuerdos internacionales, consenso que surge de entre las principales categorías de las partes interesadas y entre los países que integran la red de organismos ISO. De esta normativa se desprende la comprensión general de lo que es la responsabilidad social y lo que las organizaciones pueden hacer para operar de una manera que resulte socialmente responsable.

Existen también los indicadores Ethos de responsabilidad empresarial, originados en el Instituto Ethos de Brasil, que forman una herramienta para evaluar y planificar los procesos de responsabilidad social dentro de una organización. Reflejan diferentes etapas de avance en la adopción de la responsabilidad social, por lo que pasar de una etapa a la siguiente requiere compromiso, planificación e inversión.

Estos indicadores se dividen en diferentes categorías:

Índices de profundidad: permiten evaluar el progreso de la gestión de RSE de una empresa. Estos pasos están representados por cuatro cuadrados adyacentes que representan los pasos de una práctica determinada. Esto facilita determinar en qué etapa de la práctica se encuentra una empresa.

Indicadores binarios (información adicional): Estos consisten en preguntas con respuestas binarias (sí o no) y califican para el período seleccionado en el indicador de profundidad. Sirven para confirmar y profundizar la etapa de responsabilidad social empresarial y contribuir al entendimiento de prácticas que pueden integrarse en la gestión empresarial.

Indicadores cuantitativos: recomiendan una encuesta sistemática de datos, en la que se puede preparar una serie anual contra otros datos relevantes para el negocio. Estos datos serán útiles para el seguimiento interno de la empresa y se utilizarán para planificar nuevas metas y objetivos relacionados con la RSE.

En conjunto, esta estructura de índice permite a la empresa plantearse cómo fortalecer su compromiso con la responsabilidad social. Por ejemplo, saber en qué etapa se encuentra una organización nos permite establecer las acciones que se deben impulsar para pasar a la siguiente etapa.

A nivel nacional existe una plataforma online presentada por la Bolsa de Cereales de Córdoba en 2017, llamada IndicAgro. Esta herramienta gratuita está destinada a productores agropecuarios que deseen conocer su nivel de sustentabilidad y responsabilidad social a través de una serie de preguntas. Estas autoevaluaciones son confidenciales, nadie más que la misma empresa puede acceder a ellas.

IndicAgro se estructura en una encuesta de autodiagnóstico dividida en siete dimensiones: valores (transparencia y gestión), prácticas de empleo y trabajo digno, sustentabilidad de las prácticas agrícolas-ganaderas, relación con los proveedores, relación con clientes y otros productores, relaciones con las comunidades locales, relaciones con gobierno y sociedad.

Para el presente trabajo es necesario conocer que es y cómo utilizar un Tablero de Control (TdeC) y también que tipos existen.

Un TdeC es una herramienta utilizada en las empresas para plasmar la situación actual y la evolución de uno o varios aspectos que se observan y están en estudio dentro de la organización. Son de mucha utilidad a la hora de planear, gestionar y controlar, ayudan a diagnosticar problemas dentro los procesos en curso. Su objetivo principal es colaborar en la toma de decisiones

Para confeccionar un TdeC es necesario definir perspectivas claras que se desean evaluar y para cada una objetivos que alcanzar.

Existen distintos tipos de TdeC:

- Operativo: Su objetivo es realizar un seguimiento del equipo de trabajo para decidir a tiempo.
- Directivo: Su objetivo es verificar resultados propios de la empresa o algún área en particular, repasando los indicadores de resultado.



- Integral o Estratégico: Reúne la información según un criterio determinado para la dirección de la organización.

También es necesario hacer referencia a la teoría de los *stakeholders*. Gonzalez (2007) establece que su importancia radica principalmente en los siguientes puntos:

- Permite entender a la empresa de manera plural en tanto la empresa no es exclusivamente del accionista o propietario, ni exclusivamente de los propietarios y trabajadores, sino que es mejor analizarla desde una perspectiva que contemple la pluralidad de agentes. Estos agentes son quienes intervienen en ella y la hacen posible.
- Permite comprender que existen diversos interesados y que entre estos se desarrolla una serie de relaciones que no sólo se encuadran en lo jurídico o social, sino a veces también en lo moral. Es así que existen expectativas recíprocas en cuanto al comportamiento de los otros agentes, y no todas estas expectativas revisten carácter económico.
- Finalmente, pone de manifiesto la existencia de una responsabilidad social, desde una perspectiva ética, que se relaciona estrechamente con la organización empresarial.

En definitiva, resulta relevante el estudio de la teoría de los *stakeholders* para el diseño e implementación de propuestas realistas de RSE.

### *Problema de investigación*

Las empresas se van transformando y ya no alcanza con generar ganancias económicas, también tienen un compromiso con su entorno, la sociedad que la rodea, sus empleados (prefieren trabajar en una institución con valores), sus proveedores (hoy muchas empresas buscan vincularse con otras que estén comprometidas con el cuidado del medio ambiente por ejemplo), sus clientes (la responsabilidad social por parte de la organización puede resultar una buena estrategia de marketing) y los *shareholders* (van a optar por invertir en negocios con prestigio). Por esta razón se quiere investigar:

¿Es conocido el concepto de RSE? ¿Es llevado en forma cotidiana a la práctica incluso si no lo conocen?

¿Capacitan a sus empleados en RSE para trabajar en conjunto por un desarrollo sustentable?

¿Es factible adaptar un TdeC a esta actividad tomando como referencia indicadores GRI y que todas las empresas del rubro en la Provincia de Jujuy lo utilicen?

### *Objetivo General*

Realizar un Tablero de Control con indicadores GRI enfocados en la Responsabilidad Social Empresaria para ser aplicado en las Empresas Agrícolas de Jujuy para el año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Examinar y determinar las características generales de las Empresas Agrícolas de Jujuy.
- Detallar las prácticas de RSE que realizan las Empresas Agrícolas de Jujuy vinculándolas con normas GRI y la RT 36.
- Seleccionar indicadores GRI a ser expuestos en un Tablero de Control que todas las Empresas Agrícolas de Jujuy puedan aplicar en su actividad comercial.

## Métodos

### *Diseño*

El trabajo planteado es de alcance exploratorio, se buscó investigar cuanto conocían las empresas agrícolas de la Provincia de Jujuy sobre RSE. Además, se estudió la posibilidad de utilizar como herramienta de medición un TdeC y se seleccionaron indicadores que fueron ajustados a las particularidades del sector.

Este tipo de alcance es utilizado para investigaciones no realizadas o poco desarrolladas; también pueden ser temas ya estudiados pero analizados desde otro punto de vista.

El enfoque es cualitativo ya que no se precisa de datos numéricos para el análisis, sino de describir cualidades. Se concentró el trabajo en identificar características principales de las empresas que conforman la muestra, mediante entrevistas personales con los representantes de las organizaciones. Además, se indagó sobre el tema principal, RSE y las actividades que conlleva, para determinar si estas prácticas se llevan adelante.

El diseño de investigación es de tipo no experimental porque en el desarrollo del estudio sólo se observaron las empresas seleccionadas, como actúan cotidianamente y no se manipularon variables para examinar resultados. Así mismo, se la describió como una investigación transversal, puesto que para tomar datos se posicionó en un momento en el tiempo y de allí se recolectó la información para el análisis. No se recolectaron referencias en distintos puntos del tiempo y luego analizaron su evolución.

### *Participantes*

Población es el conjunto de elementos que comparten ciertas especificaciones y por ellos se los agrupó como tal. En este proyecto la población son todas las empresas agrícolas productoras de soja y granos de la Provincia de Jujuy.

Dentro de esa población se seleccionó mediante una muestra de 5 empresas agrícolas productoras de soja y granos de dicha provincia. El tipo de muestreo aplicado es no probabilístico ya que no fue una selección aleatoria, no todas las empresas de la población tuvieron las mismas posibilidades de ser elegidas. Dadas las limitaciones existentes, esta muestra no es representativa de la totalidad de la población. El muestreo aplicado también es accidental, puesto que las empresas utilizadas son las que primero accedieron a participar de la investigación.

De cada empresa, integrante de la muestra, se eligió como representante al Socio Gerente, quién firmó el formulario de Consentimiento (Anexo I) prestando su conformidad.

### *Instrumentos*

Para comenzar, como fuentes primarias de información se utilizaron libros, revistas científicas, documentos de instituciones públicas y privadas, tesis, todas encontradas a través de buscadores académicos especializados como: Google Académico, Scielo, Dialnet, Redalyc, entre otros.

Como herramienta principal para la recolección de datos se utilizó una entrevista (Anexo II) al representante seleccionado. Además, se eligió un colaborador de cada institución para que respondiera una breve encuesta (Anexo III) con preguntas enfocadas en sus conocimientos y aplicaciones sobre RSE en la empresa.

También se utilizó, como medio para recoger información la observación. En una oportunidad se visitó la compañía, se conocieron las instalaciones y las actividades que llevan a cabo diariamente.

### *Análisis de Datos*

El trabajo inicia con una exploración en el sector agrícola, para averiguar si las empresas del rubro conocen el concepto de RSE y si llevan adelante acciones con este objetivo, ya que hoy es un término muy utilizado en las grandes empresas y habilita posibilidades para crecer económicamente.

Se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la bibliografía, primero se acudió a libros, revistas académicas y luego a trabajos que estudien situaciones similares. Se enfocó principalmente en normas GRI, sus dimensiones y su relación con la RT 36, subrayando ideas principales y de esta manera abordar el tema.

Dentro del sector agrícola se seleccionaron 5 empresas que forman parte de la investigación y se procedió a elaborar las entrevistas. Estas se realizaron durante una visita programada y acordada con el representante. Duraron 30 minutos aproximadamente, fueron grabadas con la aplicación de un teléfono móvil.

En esa oportunidad se aprovechó para conocer las instalaciones y la forma de trabajar de la institución. Además, se realizó un breve recorrido por la localidad donde se encuentra cada una y de esta forma conocer el entorno en donde se desarrolla la actividad.

Con toda la información recolectada se procedió a ordenar los datos mediante tablas en Microsoft Excel para visualizarlos de una forma más ordenada.

Las acciones que realizan las organizaciones de la muestra se separaron según el ámbito en donde impactan, social, económico o ambiental.

Se realizó un análisis profundo de normas GRI, también enfocados en la RT 36 para ir relacionando con los datos recaudados de las muestras.

Con lo anterior se elaboraron 15 indicadores que son susceptibles de ser aplicados y cuantificados en estas organizaciones. Como criterio de selección se tomaron aquellos indicadores que son más fáciles de observar en dichas instituciones.

En el TdeC se indicó con que norma GRI se relaciona cada uno, la forma de cálculo, parámetros de control y cuando las empresas van a estar en zonas aceptables, lo que se llama semaforización.

## Resultados

La muestra utilizada para esta investigación está compuesta por 5 empresas agropecuarias de la Provincia de Jujuy ubicadas en distintas localidades de la misma. Se visitó las instalaciones de cada una de ellas, y se procedió a realizar una breve entrevista al representante de la organización.

Se detalla en la siguiente tabla información general sobre ellas:

Tabla 1

### *Características de las empresas agropecuarias participantes*

Empresa	Razón Social	Antigüedad	Cantidad de Empleados	Actividad	Localización
Empresa 1	S.R.L.	Mas de 10 años	7	Soja, maíz, trigo, legumbres secas, oleaginosas	Santa Bárbara
Empresa 2	Unipersonal	Mas de 10 años	1	Legumbres secas, legumbres frescas	Santa Bárbara
Empresa 3	Unipersonal	58 años	52	Soja, maíz, legumbres secas	San Pedro
Empresa 4	Unipersonal	Mas de 10 años	25	Tabaco	Perico
Empresa 5	Unipersonal	Mas de 10 años	16	Legumbres secas, soja, trigo, cereales	Libertador Gral. San Martín

Fuente: Elaboración propia, basada en datos recolectados en entrevistas realizadas a empresas de la muestra.

Están comprometidas con la localidad en la que se encuentra ubicada la producción, es por ello que todos sus empleados son habitantes de la zona o de pueblos vecinos, lo que favorece a la economía local.

Sus clientes principales son empresas argentinas exportadoras que compran la materia prima, la procesan para luego exportarla. Otra parte más pequeña de la producción es utilizada para consumo local como alimento para animales de la producción pecuaria en la provincia.

Durante la entrevista el total de la muestra afirmó conocer el concepto de RSE, sin embargo, solo el 20% aseguró que lo aplica en todos los ámbitos posibles, manifestando un gran compromiso con la sociedad y el medio ambiente. El 80% restante comentó que no realizan actividades con ese propósito pero que están interesados en capacitarse y educar a sus empleados sobre RSE para que cada tarea desarrollada repercuta positivamente en la comunidad y en el medio ambiente.

También comentaron que no reciben ninguna capacitación o incentivos por parte del gobierno provincial para llevar a cabo prácticas de RSE.

A pesar de esta declaración, con los datos recolectados se observó que todas las organizaciones llevan adelante acciones sustentables y desde distintos puntos de vista colaboran con la sociedad sin tenerlo presente.

En medio de la visita a las instituciones se logró conocer los espacios físicos con los que cuenta cada empresa, la Empresa 1 por ejemplo cuenta con una amplia cocina y una cocinera que se encarga del almuerzo para los trabajadores.

La Empresa 3 cuenta con duchas, ya que la zona donde está ubicada la organización alcanza temperaturas muy altas y los trabajadores necesitan refrescarse durante el día.

En particular Empresa 2, al tener un solo empleado que permanece en el lugar durante toda la semana le asignó una pequeña vivienda con todos los servicios necesarios para su comodidad.

Y la Empresa 4 al encontrarse alejada de la zona urbana y sin medios de transporte público, ofrece a sus colaboradores transporte de ida y vuelta en una Trafic que recoge a todos en un punto de encuentro en el centro de la ciudad y al finalizar la jornada laboral los acerca hasta la zona céntrica nuevamente.

Además de las características generales los representantes de cada institución compartieron algunas de las actividades realizan y que vinculan la empresa con su entorno. Esta información se comparte mediante las siguientes tablas:

Tabla 2

*Actividades vinculadas con el ámbito social*

Empresa	Capacitaciones al Personal	Entrega elementos de protección a los empleados	Beneficios educativos a los hijos de sus empleados	Programas sobre RSE para vincular a los empleados y a sus familias
Empresa 1	Siempre	sí	No	no
Empresa 2	Siempre	sí	No	no
Empresa 3	Siempre	sí	Sí	no
Empresa 4	Siempre	sí	Sí	no
Empresa 5	Siempre	sí	No	no

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado a capacitaciones al personal todas las instituciones aseguran que sus empleados reciben las capacitaciones necesarias para la realización de sus tareas, desde el que cosecha hasta el maquinista.

Tabla 3

*Capacitaciones y beneficios*

Empresa	Beneficios educativos	Encuentros sociales
Empresa 1	No colabora porque los empleados no tienen hijos	No
Empresa 2	No colabora porque los empleados no tienen hijos	No
Empresa 3	Colabora con útiles escolares	No
Empresa 4	Entrega premios	No

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al ámbito económico se observó gran participación de los empresarios en la sociedad, principalmente con su entorno más próximo. La Tabla 3 muestra la información simplificada sobre los temas que se desarrollaron durante la entrevista.

Tabla 4

*Actividades vinculadas a la economía*

Empresa	Beneficios económicos a sus empleados	Inversiones en la comunidad	Apoyo a proveedores locales
Empresa 1	Préstamos	Escuela Primaria	Sí
Empresa 2	No	Sala de primeros auxilios en la localidad	Sí
Empresa 3	Préstamos	Escuelas y Comedores	Sí
Empresa 4	Préstamos	Escuela de Verano	Sí
Empresa 5	No	Escuela Primaria	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Se observó mucho compromiso con la educación, la Empresa 1 colaboró recientemente con la construcción de una escuela primaria. La Empresa 4, productora de tabaco, en conjunto con la Cooperativa de Tabacaleros trabajan para que funcione una



escuela de verano para los hijos de trabajadores del tabaco, apoyando la lucha contra el trabajo infantil.

Comentó el representante de la Empresa 3 que esta participación en instituciones educativas es muy importante para sus empleados y las familias, ya que sus hijos asisten a ellas.

Otro dato de importancia es el que aportó un trabajador de la empresa 1, quien comentó que su empleador en conjunto con el Instituto de Viviendas de la Provincia a principio de año gestionó la adjudicación de viviendas para todos los empleados, las cuales serán entregadas en el año 2022.

Dentro del aspecto ambiental se detalla la siguiente información:

Tabla 5

*Actividades vinculadas al ámbito ambiental*

Empresa	Desechos que produce la empresa	Reciclan Desechos	Químicos que utilizan durante el proceso	Combustibles que utiliza las máquinas y vehículos	Algún tipo de ahorro de energía	Utilizan energías renovables
Empresa 1	Bidones de agroquímicos	sí	glifosato 2,4-d insecticidas	Gasoil y nafta	no	No
Empresa 2	Bidones de agroquímicos	sí	glifosato lambdacialotrina 2,4-d insecticidas	Gasoil	no	Paneles Solares
Empresa 3	Bidones de agroquímicos	sí	glifosatos insecticidas	Gasoil	no	No
Empresa 4	Bidones de agroquímicos	sí	herbicidas insecticidas (banda verde)	Gasoil	no	No
Empresa 5	Bidones de agroquímicos	sí	glifosatos insecticidas	Gasoil	no	No

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de la muestra afirmó trabajar en reciclado de bidones con una empresa conocida de la provincia de Salta que se dedica a recolectar bidones de agroquímicos, para fundirlos y luego armar postes para alambrados. El 20% restante forma parte de la Cooperativa de Tabacaleros quienes trabajan sus desechos de forma global en conjunto con la municipalidad de la ciudad de Perico en Jujuy.

Con respecto a la energía que utilizan, años atrás todas las empresas de la muestra se manejaban con paneles solares, pero dejaron de utilizar energía renovable por una cuestión de comodidad, y a medida que la energía eléctrica iba llegando a la zona donde están ubicadas, éstas se fueron transformando, solo la Empresa 2 utiliza energía solar actualmente. Es la dimensión de RSE menos trabajada en el total de la muestra, pero los representantes de las instituciones están dispuestos a trabajar en el área y comprometidos a alcanzar objetivos de responsabilidad con el medio ambiente.

La utilización de combustibles no renovables para las máquinas y vehículos es inevitable hasta el momento, imposible de reemplazar. Es por ello que tratan de consumir lo menos posible.

Es importante mencionar que la Empresa 3 además de dedicarse a la agricultura participa en la producción porcina y en este sector es donde más se refleja el compromiso con el medio ambiente ya que aplica a su actividad cotidiana un biodigestor, un generador de biogás que transforma los residuos orgánicos en gas que utilizan de calefacción para las salas de maternidad de la granja y genera también biol, un líquido sin olores que sirve de abono para los cultivos del campo.

## Discusión

El objetivo general del presente trabajo consiste en la elaboración de un tablero de control aplicando indicadores GRI bajo la mirada de la RSE y que sea de utilidad para todas las empresas agropecuarias de la Provincia de Jujuy. Esta herramienta será de utilidad para todas las instituciones, tanto para las que tienen escaso conocimiento como para aquellas organizaciones que conocen y están comprometidas con la RSE. A continuación, se analizan los objetivos planteados.

El primero de los objetivos oportunamente presentados era analizar y determinar las características generales de las empresas partícipes de la muestra.

En cuanto a la forma jurídica que adoptan, se puede observar que cuatro de las cinco empresas participantes de la muestra son unipersonales, y sólo una de ellas se organiza bajo la forma de sociedad.

Otra característica advertida es que son en general empresas familiares. El 60% de la muestra cuenta con un máximo de 16 empleados y el restante 40% tiene más de 20. También se puede establecer una relación entre la cantidad de empleados y los años de vida que tiene cada empresa. El 80% de los participantes cuentan con menos de 10 años de trayectoria, pero la Empresa 3, que tiene 18 años en su haber, cuenta con 52 empleados. Esto se puede atribuir al crecimiento y constante expansión de la misma a través de los años.

En adición, todas las empresas participantes de la entrevista se encuentran localizadas en zonas rurales y alejadas de centros urbanos y de la capital de la Provincia. Asimismo, adquieren un papel muy importante para sus habitantes ya que constituyen una fuente de trabajo cercana a sus hogares y accesible en relación al nivel de estudio que requieren estas tareas.

En relación a la actividad que realizan, se encuentra una gran similitud entre los cultivos que llevan adelante, siendo la soja y las legumbres frescas y secas parte de la elección realizada por todos los entrevistados. Hay un número de factores relacionados con este hecho. Entre ellos se puede mencionar las siempre presentes limitaciones del suelo y el clima, pero también los requerimientos y recomendaciones de los clientes a los cuales interesa poder venderles. También, en el caso particular de dos empresas se destaca la complementariedad respecto con otra actividad que realizan, ya que surge la oportunidad de destinar parte de los subproductos como alimento para chanchos.

Finalmente, y en relación con lo anteriormente mencionado, se puede hacer una caracterización de los principales clientes en base a la información de las entrevistas. En su totalidad, las empresas participantes comercializan sus productos a otras empresas argentinas, que adquieren la materia prima para realizar algún tipo de procesado y luego exportarlo. De esta forma los productores obtienen un mejor precio que si intentaran comercializarlo por otros medios o en forma directa, así que buscan ajustarse a los requerimientos de estos clientes con el objetivo de obtener el mayor retorno posible de su inversión. Por otro lado, una parte más pequeña de la producción es comercializada en el mercado local, por lo general con destino a ser usada como alimento para animales de la producción pecuaria en la provincia.

El siguiente de los objetivos determinados consiste en detallar las prácticas de RSE que realizan las empresas agrícolas. Para ello se procederá oportunamente a presentarlas de acuerdo a la tipificación que realizan las normas GRI.

En cuanto a aspectos generales de RSE, es importante mencionar que, si bien el concepto como tal de RSE es conocido, sólo un 20% de los entrevistados la ha llevado adelante de forma activa y con conocimiento de que están encuadradas como prácticas de RSE. Este es el caso de la empresa 3, que a su vez es la que cuenta con la mayor cantidad empleados y de años de trayectoria. Por lo tanto, resulta natural relacionar, al menos en cierta medida, esta situación con los años de experiencia y con el tamaño en relación a la cantidad de empleados.

Para el 80% restante de los productores entrevistados, el concepto de RSE resulta interesante y consideran que es importante avanzar en su aplicación. No obstante, y como se verá más adelante, ejecutan diversas acciones que podrían calificarse como RSE, sin el conocimiento de que lo son. En este sentido, agregaron que les interesaría recibir más información para trabajar de una manera más sustentable con el medio ambiente y más responsable con la sociedad. De esta manera también, pueden atraer mejores clientes con los mismos objetivos y trabajando en conjunto.

En este sentido, pusieron de manifiesto que en la provincia no se capacita a empleados o empleadores sobre RSE. Y luego de una investigación complementaria, se sabe que tampoco existen leyes provinciales que promocionen la Responsabilidad Social en las empresas, como es el caso de la Provincia de Mendoza que tiene la Ley 8583 de Responsabilidad Empresaria (2013). Es así que en Mendoza, así como en otras provincias, se difunden prácticas sobre RSE enseñando a instituciones como llevarlas adelante en sus

actividades diarias. La totalidad de los empresarios entrevistados estuvo de acuerdo en que se acercarían para aprender en caso de existir programas de RSE.

Desde el punto de vista normativo según GRI se pueden encuadrar las acciones que llevan adelante las empresas de la muestra con los estándares GRI. En lo relacionado al ámbito social el tema que adquirió más relevancia en las entrevistas es sin duda el de las capacitaciones. Al respecto, los entrevistados estuvieron todos de acuerdo en la importancia del constante aprendizaje y perfeccionamiento del personal. Para ello, están al tanto de los programas de capacitación existentes e incluso los coordinan en conjunto con la ART, incentivando a todos sus empleados a tomar parte de ellos.

Adicionalmente, los empresarios que participaron expresaron la intención de no obstaculizar los estudios personales de los trabajadores e incluso ayudarlos cuando les es posible, tanto en materia de permisos como en el sentido económico inclusive. Si bien estas acciones no se enmarcan en algún programa formal de RSE de las empresas entrevistadas, es oportuno hacer mención de ellas en este apartado, porque hacen posible el crecimiento personal de los empleados que ahí trabajan.

Algo similar sucede con algunas de las otras actividades encuadradas dentro del aspecto social de las normas GRI, como con el caso de los beneficios a los hijos de empleados. Acciones de este tipo, como premios por pasar de curso o por destacarse en los estudios tienen lugar en un 40% de las empresas participantes de la muestra, pero sólo en el caso de la empresa 3 se llevaba a cabo integrándolo a un programa de RSE.

Las normas GRI también vinculan a las actividades de RSE a un ámbito económico. Dentro de las acciones enmarcadas en esta dimensión, se destacan las diversas contribuciones que, en mayor o menor medida, las empresas de la muestra han realizado a la comunidad a la que pertenecen.

En el 100% de los casos, se puede observar un fuerte compromiso por contribuir, ya sea en el ámbito de la educación o de la salud. En este sentido, se observan aportes a escuelas primarias, comedores y salas de primeros auxilios. En la totalidad de los casos, pusieron de manifiesto que estas acciones adquieren especial importancia porque son las mismas familias de los empleados quienes usan estos servicios esenciales.

Otras acciones vinculadas al sentido social de la RSE que surgen de las entrevistas son el apoyo a proveedores locales mediante la adquisición de insumos en el mercado local y el otorgamiento de préstamos a empleados, que se realiza en un 60% de los casos.

Por último, las acciones de RSE pueden ser de carácter ambiental. Este es aspecto que menos trabajado se encuentra, al menos respecto de las empresas pertenecientes a la muestra. El 100% manifestó que trabajan produciendo bidones de agroquímicos como desecho, y de ellos un 80% trabaja con una empresa de Salta para reciclar dichos desechos. El 20% restante trata sus desechos de forma global en conjunto con la municipalidad de la ciudad de Perico, ya que forma parte de la Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy.

Por otro lado, en la totalidad de los casos se utilizan insumos químicos, principalmente insecticidas de diversos tipos. En relación a la energía que utilizan, sólo una empresa trabaja con paneles solares como energía renovable, principalmente debido a una cuestión de practicidad, aunque también expresaron querer trabajar más en esa área en el futuro, conforme vaya siendo posible aplicar nuevas tecnologías sustentables a un costo razonable.

Con toda la información recolectada se eligen los siguientes indicadores GRI para exponer en el TdeC, aplicables a las Empresas Agrícolas de Jujuy teniendo en cuenta su actividad normal. Se utilizan para medir el desempeño económico, ambiental y social, apuntando a mejores resultados en RSE. La selección se basa en los objetivos que se desea alcanzar, que meta hay que cumplir y como se calcula cada uno.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula para Cálculo	Responsable	Meta	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Económica	Presencia de una organización en el mercado y participación en el desarrollo económico de las zonas o comunidades locales en las que opera.	Contratar empleados de la localidad	$(\text{Empleados Locales}/\text{Total de Empleados}) * 100$	Gerente General	90%	Anual	90%	65%	40%
	Prácticas de adquisición. Apoyo de la organización a los proveedores locales o a los que son propiedad de mujeres o miembros de grupos vulnerables.	Apoyar a proveedores locales, o a miembros de grupos vulnerables	$(\text{Proveedores Locales}/\text{Total de Proveedores}) * 100$	Gerente General o Gerente de compras	70%	Anual	70%	45%	20%
	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Prácticas anticorrupción, los trabajos deshonestos.	Cantidad de Capacitaciones	Gte Gral o Gte de Recursos Humanos	3	Anual	3	2	1
Ambiental	Los insumos utilizados para fabricar y envasar los productos y servicios de las organizaciones pueden ser materiales no renovables	Utilización de insumos renovables o reciclados	$(\text{Insumos renovables o reciclados}/\text{Total de Insumos}) * 100$	Gte Gral o Gerente de producción	20%	Anual	20%	15%	10%
	Consumo de energía mediante el uso de combustible, electricidad, calefacción, enfriamiento o vapor.	Autogenerar energía, uso de energía renovables	$(\text{Energías Renovables}/\text{Total de Energías}) * 100$	Gte Gral o Gerente de producción	50%	Anual	50%	40%	30%
	Emisiones al aire, que se definen como la liberación de sustancias a la atmósfera.	Evitar la emisión de gases, contaminación con sustancias que agotan la capa de ozono	Denuncias por contaminación	Gte Gral o Gerente de producción	0	Anual	0	1	2 o más
	Efluentes y los residuos. Este incluye los vertidos de agua; la generación, el tratamiento y la eliminación de residuos; y los derrames de productos químicos, aceites, combustibles y otras sustancias.	Disminuir derrames de productos químicos u otras sustancias al agua.	Denuncias por derrames de productos Químicos	Gte Gral o Gerente de producción	0	Anual	0	1	2 o más
		Disminuir la cantidad de residuos peligrosos con el reciclaje o reutilización	Total de Residuos peligrosos - Residuos peligrosos reciclados	Gte Gral o Gerente de producción	0	Anual	0	1	2
	Cumplimiento de una organización de legislaciones y normativas en materia de medio ambiente.	Respeto por las legislaciones y normativas en cuidado del medio ambiente	Denuncias Recibidas	Gerente General	0	Anual	0	1	2 o más
Social	Relaciones trabajador empresa. Prácticas de consulta de las organizaciones con los empleados y sus representantes.	Aumentar la comunicación entre empleados y empleador, respecto al funcionamiento de la empresa.	Reuniones personales entre Empleado y Empleador	Gerente General	3	Anuales	3	2	1
	Salud y la seguridad en el trabajo. Las condiciones laborales saludables y seguras están reconocidas como un derecho humano y se contemplan en numerosos instrumentos intergubernamentales oficiales.	Proporcionar condiciones saludables y seguras a los trabajadores	Empleados con problemas de salud derivado del trabajo	Gerente General o Gerente de Recursos Humanos	0	Anuales	0	1	2 o más
		Ofrecer cursos sobre seguridad e higiene a los empleados	Cursos sobre seguridad e higiene	Gte Gral o Gte de Recursos Humanos	4	Anuales	4	2	0
	Formación y la enseñanza. Formación y mejora de las aptitudes de los empleados, evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional.	Capacitación constante al personal	Capacitaciones sobre tareas diarias	Gte Gral o Gte de Recursos Humanos	4	Anuales	4	2	0
		Formación y desarrollo profesional para los trabajadores, apoyando su crecimiento	Ascensos/Total de Empleados*100	Gte Gral o Gte de Recursos Humanos	30%	Anuales	30%	15%	0%
	Diversidad e igualdad de oportunidades en el trabajo.	Fomentar la igualdad en el trabajo	$(\text{Empleados con discapacidades}/\text{Total de Empleados}) * 100$	Gte Gral o Gte de Recursos Humanos	10%	Anuales	10%	5%	0%

Desde la perspectiva económica la contratación de empleados locales afianzaría las relaciones con los colaboradores, originando un sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la institución y disminución en la rotación de mano de obra.

Si existe vínculo con proveedores locales también los vecinos de la institución experimentarán cercanía hacia la empresa mejorando su reputación. Además, existe la posibilidad de contagiar valores de RSE y contribuir en el desarrollo de la comunidad.

Para lograr objetivos ambientales la organización debe combinar este objetivo con la generación de riquezas. Este estilo de trabajo debe ser transmitido a la sociedad para dar el ejemplo y enseñar que la compañía respeta el medio ambiente, recicla, trabaja con energías renovables, disminuye la contaminación.

En el ámbito social el apoyo y la cercanía para con los trabajadores fomentando su crecimiento y desarrollo profesional marca compromiso de la organización hacia ellos y de parte de los empleados un sentido de pertenencia a la empresa acompañado de aprendizajes que ellos pueden poner en práctica y así transmitirlo a sus familias.

#### *Limitaciones*

Dentro de ellas deben mencionarse el tamaño acotado de la muestra. Esto evita que la misma sea representativa de la población bajo estudio, y por lo tanto no permite que las conclusiones obtenidas sean aplicables a la totalidad de las empresas agrícolas de la Provincia de Jujuy. Otros factores limitantes fueron el método de selección de las empresas, el cual al no ser aleatorio perjudica también en la representatividad de la muestra respecto de la población. Finalmente, el reducido tiempo para trabajar con las empresas seleccionadas, coordinar las entrevistas y obtener los resultados podría ser considerado una limitante también.

#### *Fortalezas*

Se puede destacar el hecho de que el tablero de control que se obtiene puede ser aplicado con relativa facilidad a otras empresas del sector agrícola, dado que los elementos que lo componen son genéricos para las empresas de este tipo.

Adicionalmente, el tema objeto de estudio – la RSE – es una cuestión altamente valorada como importante por los gobiernos y las instituciones, y por lo tanto existen normas, legislación y antecedentes a partir de los cuales se debió trabajar, siendo el punto de partida y sirviendo como parámetros para diseñar el tablero de control.



### *Conclusión*

Luego de haber realizado el relevamiento y análisis de la información obtenida en las entrevistas, es posible afirmar que el conocimiento general que las empresas agrícolas poseen acerca de RSE es casi exclusivamente teórico. No obstante, esto no significa que las empresas no lleven adelante prácticas consideradas como tal, sino que suelen ejecutarse en forma aislada y espontánea, es decir que no se encuentran insertas dentro del marco de un programa empresarial de RS.

El compromiso para con las comunidades a las que pertenecen, sus empleados y el medio ambiente están presentes, y muchas veces es algo que se hace tangible mediante acciones informales o sin segundos propósitos.

En definitiva, la falta de programas que permitan aplicar actividades de RSE de forma más asidua y concreta puede aludirse principalmente a la falta de las instituciones gubernamentales necesarias como para establecer un marco normativo que impulse estas prácticas, y que aliente a los empresarios a capacitarse al respecto.

### *Recomendaciones*

Al gobierno provincial crear capacitaciones sobre RSE para las empresas del rubro, asesorar a empresarios, y en un futuro próximo constituir una Ley de Responsabilidad Empresaria que invite a las empresas locales a colaborar con la sociedad y el medio ambiente y a presentar Balances Sociales.

Se sugiere a futuros investigadores, realizar un análisis dentro del rubro con una muestra más representativa de la población, para obtener datos aproximados a la realidad; como así también tomar un sector más específico como productores agropecuarios de soja, y tomar características de esta producción.

## Referencias

- Berrone, P.** (2016). *Mentiras verdes: cómo el lavado verde puede destruir una empresa (y cómo volverse verde sin el lavado)*. CreateSpace.
- Cajiga Calderón, J. F.** (2010). El concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Campos Lopez, S. E., Pelayo Cortés, M. M., & Velázquez Nuñez, J. J. (2019). *Responsabilidad social empresarial: un estudio sobre empresas agrícolas y ganaderas jaliscienses*. Recuperado el 07 de 09 de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612020000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612020000100010)
- Comisión Europea** (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 07 de 09 de 2021, de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.** (2020). *Resoluciones Técnicas Vigentes*. Errepar.
- Fernandez, L. N.** (2019). *Beneficios de aplicar Responsabilidad Social Empresaria en Pymes vitivinícolas de Mendoza*. La Paz.
- Gonzalez Esteban, E.** (2007). *La teoría de los Stakeholders*. Recuperado el 7 de 09 de 2021, de <file:///D:/YO/sigo%20xxi/SEMINARIO%20TFG/bibliografia%20RSE/Dialnet-%20La%20Teoria%20De%20Los%20Stakeholders-2471547%20hector.pdf>
- Institute of social and ethical accountability.** (2008). *Norma sobre Aseguramiento AA1000*. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de [https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276\\_AA1000-En-espanol-2006.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1302125276_AA1000-En-espanol-2006.pdf)
- Mathet, L.** (2020). *Diseño de Tablero de Control basado en RSE para empresas agropecuarias*. Azul. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2650>
- Organización Internacional de Estandarización.** (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Recuperado el 07 de 09 de 2021, de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

- Organización Internacional del Trabajo.** (2010). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 06 de 09 de 2021, de [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm)
- World Business Council for Sustainable Development.** (2004). *World Business Council for Sustainable Development*. Recuperado el 01 de 09 de 2021, de <https://www.wbcsd.org/>

## Anexos

### *Anexo I: Consentimiento Informado para participantes de investigación*

#### **Consentimiento Trabajo Final de Grado Llanes Iris Marlene**


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 Llanes Iris Marlene, de la Universidad Siglo 21. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 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.



GABRIEL PACINA  
CH-PAAC S.R.L.  
SOCIO GERENTE

**Consentimiento Trabajo Final de Grado Llanes Iris Marlene**


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 Llanes Iris Marlene, de la Universidad Siglo 21. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 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.



---

Roberto Montano

*Anexo II: Entrevista representante Empresa 1*

1. ¿Quién administra la Empresa? ¿Es el dueño?  
 “La empresa la administro más que nada yo, mi señora me ayuda cuando yo no estoy.”
2. ¿Qué cantidad de empleados tiene?  
 “Yo tengo 7 empleados trabajando todo el año.”
3. ¿Realiza capacitaciones al personal para la realización de sus labores o para temas en general?  
 “Si los muchachos están capacitándose constantemente, además la ART también los capacita.”
4. En la lucha en contra del trabajo infantil, ¿Colaboran con la educación de los hijos de sus empleados (útiles, becas, etc.)?  
 “No, no tengo empleados con niños chicos. Lo que si estoy ayudando a un muchacho que le faltan 2 materias para recibirse de Ingeniero Agrónomo, a él si le doy una mano en todo lo que puedo porque es el único que eligió continuar estudiando y quiero que dé el ejemplo a ver si los otros también se animan, ya le dije que cuando se reciba lo quiero trabajando conmigo. Tengo un proyecto de cría de chanchos y voy a necesitar un ingeniero. Así que ya sabe.”
5. ¿Entrega elementos de protección personal a sus empleados?  
 “Si, ellos tienen todo para protegerse.”
6. ¿Tiene programas de cualquier tipo para involucrar a sus empleados con la empresa o través de ellos para llegar a sus familias?  
 “No, si conozco a la familia de todos pero no vienen a la empresa. Si nos juntamos por ahí para fin de cosecha o en las fiestas de fin de año para el brindis pero nada más.”
7. ¿Proporciona a sus empleados otros beneficios como alojamiento, préstamos sin intereses, financiación del transporte público, becas de formación e indemnizaciones por despido?  
 “No, solo lo que te comente, colaboro con el muchacho que estudia ingeniería.”
8. ¿Realizan algún tipo de inversión en la comunidad como contribuciones a asociaciones benéficas, ONG e institutos de investigación, o fondos para apoyar las infraestructuras de la comunidad, como instalaciones recreativas?

“Sí, ¿viste que aquí al lado hay una escuela primaria?, bueno el año pasado colaboramos con la refacción de la escuelita que se estaba cayendo. Porque de esta gente nadie se acuerda, así que entre varios empresarios colaboramos con los materiales y el municipio puso la mano de obra.”

9. ¿Apoyan a proveedores locales? Haciendo compras y fomentando la economía local.

“Sí, todos los insumos en lo que es limpieza por ejemplo lo compramos de un distribuidor vecino y lo que son químicos y fertilizantes también.”

10. ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

“Sí algo lo venía manejando pero ahora desde que hablamos me interiorice más.”

11. ¿Qué desechos produce la empresa?

“Más que nada bidones de agroquímicos, altamente contaminantes.”

12. ¿Reciclan desechos de cualquier tipo? Puede ser el papel de la oficina, envases vacíos, plásticos, desechos de animales, etc.

“Mirá, lo que único que estamos reciclando por el momento son los bidones que te comentaba, viene una empresa de Salta, en este momento no recuerdo el nombre, pero bueno ellos recogen los bidones de todas las empresas del noroeste y los transforman en postes para corrales por ejemplo, hacen maravillas.”

13. ¿Utiliza algún sistema de medición con indicadores sobre reciclado, desechos, contaminación, planes o algo similar?

“No, no alcanzamos a medir la cantidad de desechos.”

14. ¿Utiliza algún tipo de químicos durante el proceso?

“Sí, usamos fosfato 24d y variedad de insecticidas.”

15. ¿Qué combustible utiliza en la planta para la maquinaria o para los vehículos?

“Todos los equipos utilizan gasoil.”

16. ¿Tiene algún sistema de ahorro de energía eléctrica?

“No, no ahorramos energía por ningún medio.”

17. ¿Utilizan algún tipo de energía renovable?

No, en un principio solo había energía solar con paneles, pero hace mucho, como 8 años.

*Anexo II: Entrevista representante Empresa 2*

1. Quién administra la Empresa? ¿Es el dueño?  
 “La empresa la administro yo, es una sociedad unipersonal.”
2. ¿Qué cantidad de empleados tiene?  
 “Tengo un solo empleado fijo.”
3. ¿Realiza capacitaciones al personal para la realización de sus labores o para temas en general?  
 “Si sí, más que nada en el uso de químicos están bien capacitados.”
4. En la lucha en contra del trabajo infantil, ¿Colaboran con la educación de los hijos de sus empleados (útiles, becas, etc.)?  
 “No, el empleado que tengo todavía no tiene hijos así que no hace falta.”
5. ¿Entrega elementos de protección personal a sus empleados?  
 “Si, tiene su equipo de protección, pero vos viste que la zona maneja temperaturas altas, a veces veo que no lo usa correctamente pero bueno lo entiendo, es como un traje de astronauta, sumado al calor que hace, yo tampoco lo utilizaría.”
6. ¿Tiene programas de cualquier tipo para involucrar a sus empleados con la empresa o través de ellos para llegar a sus familias?  
 “No.”
7. ¿Proporciona a sus empleados otros beneficios como alojamiento, préstamos sin intereses, financiación del transporte público, becas de formación e indemnizaciones por despido?  
 “Bueno al chico que me ayuda le desocupe una pequeña vivienda dentro de la empresa para que se acomode durante la semana, tiene cocina, todo para que se acomode.”
8. ¿Realizan algún tipo de inversión en la comunidad como contribuciones a asociaciones benéficas, ONG e institutos de investigación, o fondos para apoyar las infraestructuras de la comunidad, como instalaciones recreativas?  
 “Si, mira cuando entraste no sé si viste la sala de primeros auxilios reciente terminada aquí en la esquina, bueno hace un par de años donamos ese terreno para la salita, por una u otra cosa no la terminaban más pero bueno a principio de año se pudo inaugurar.”
9. ¿Apoyan a proveedores locales? Haciendo compras y fomentando la economía local.



“Sí, casi todo lo compramos acá cerca, solo en caso que no se consiga traigo de la capital pero normalmente nos manejamos con insumos del pueblo.”

10. ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

“Sí, no lo practico por una cuestión de tamaño de la institución viste, pero si tengo conocimientos de lo que es la RSE.”

11. ¿Qué desechos produce la empresa?

“Con lo que más se trabaja en el campo de contaminantes son los químicos así que los bidones de esas sustancias son mi mayor contaminante.”

12. ¿Reciclan desechos de cualquier tipo? Puede ser el papel de la oficina, envases vacíos, plásticos, desechos de animales, etc.

“Sí, estamos reciclando esos bidones que te comente con una recicladora de Salta que viene por la zona buscando ese material.”

13. ¿Utiliza algún sistema de medición con indicadores sobre reciclado, desechos, contaminación, planes o algo similar?

“No.”

14. ¿Utiliza algún tipo de químicos durante el proceso?

“Sí, estamos usando lifosato, andacelotrina, 24d insenticidas.”

15. ¿Qué combustible utiliza en la planta para la maquinaria o para los vehículos?

“100% gasoil.”

16. ¿Tiene algún sistema de ahorro de energía eléctrica?

“No tenemos energía eléctrica en la zona.”

17. ¿Utilizan al tipo de energía renovable?

“Y sí, acá todavía no llega la energía eléctrica así que por momento nos manejamos con paneles, tenemos esos de grandes para las oficinas y después hay uno para la vivienda de Adrián, mi empleado.”