

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

**La generación de información para la gestión bajo la mirada de la Responsabilidad
Social Empresaria**

Diseño de un tablero de control para la gestión de la RSE en Pymes industriales

Design of a control panel for the management of CSR in industrial SMEs

Autor: Simón Zapata

Legajo: CPB30034

DNI: 39.825.732

Tutor de TFG: Alfredo González Torres

2021

Resumen

En el presente manuscrito científico se ha realizado una investigación concerniente a la Responsabilidad Social Empresaria en las pequeñas y medianas empresas, Pymes de la Argentina, pertenecientes a los sectores industriales y mineros. El objetivo del trabajo se planteó para diseñar un tablero de control que le sirva a estas organizaciones para registrar y evaluar las diferentes prácticas sustentables, partiendo de la problemática de investigación referida a la dificultad que tienen las Pymes a la hora registrar, organizar y formular información relacionada a la Responsabilidad Social Empresaria, conocida por su abreviatura RSE. Para cumplir con el objetivo y responder a la problemática planteada, se determinó una metodología no experimental, descriptiva y cualitativa, analizando a 5 Pymes del sector industrial de la República Argentina, las cuales fueron escogidas mediante un criterio no probabilístico intencional, recopilando la información a través de entrevistas con sus colaboradores.

A lo largo del proceso se identificaron las políticas que tienen relación a la sustentabilidad, los objetivos y estrategias de las Pymes, categorizando las prácticas de RSE de acuerdo a los indicadores GRI. En función del análisis, se ha observado que las empresas cuentan con la aplicación de diferentes acciones de sustentabilidad por lo que el uso del tablero les servirá para realizar un monitoreo de su gestión y a posteriori crear sus informes de sustentabilidad. Sin embargo, se plantea que las empresas deben profundizar la aplicación de acciones relacionadas a los beneficios sociales para contar con una mayor abarcatoriedad de la RSE en su gestión.

Palabras clave: Pyme. Sustentabilidad. CMI. Gestión. Control.

Abstract

In this scientific manuscript, an investigation has been carried out concerning Corporate Social Responsibility in small and medium-sized companies, SMEs in Argentina, belonging to the industrial and mining sectors. The objective of the work was raised to design a control panel that helps these organizations to register and evaluate the different sustainable practices, starting from the research problem related to the difficulty that SMEs have when recording, organizing and formulating information related to Corporate Social Responsibility, known by its abbreviation CSR. To meet the objective and respond to the problem raised, a non-experimental, descriptive and qualitative methodology was determined, analyzing 5 SMEs from the industrial sector of the Argentine Republic, which were chosen through an intentional non-probabilistic criterion, collecting the information to through interviews with his collaborators.

Throughout the process, the policies related to the sustainability, objectives and strategies of SMEs were identified, categorizing CSR practices according to GRI indicators. Based on the analysis, it has been observed that companies have the application of different sustainability actions, so the use of the dashboard will help them to monitor their management and subsequently create their sustainability reports. However, it is suggested that companies should deepen the application of actions related to social benefits to have a greater comprehensiveness of CSR in their management.

Keywords: SMEs. Sustainability. BSC. Management. Control.

Índice

Introducción	1
Presentación de antecedentes	1
Elementos teóricos esenciales	5
Descripción de la problemática	13
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Métodos	16
Diseño	16
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de datos	17
Resultados	18
Políticas de sostenibilidad	18
Objetivos y estrategias sustentables	20
Categorización de prácticas sustentables	22
Discusión	23
Interpretación de los resultados	23
Limitaciones y fortalezas de la investigación	31
Conclusión y recomendaciones	32
Recomendaciones de futuras líneas de investigación	32
Referencias	33
Anexo	35

Índice de tablas

Tabla 1: Pymes industriales argentinas analizadas	18
Tabla 2: Políticas de gobernanza	19
Tabla 3: Políticas de recursos humanos.	19
Tabla 4: Políticas de calidad	20
Tabla 5: Políticas ambientales	20
Tabla 6: Integración de la RSE en los objetivos corporativos	20
Tabla 7: Grado de conocimiento de los empleados sobre los objetivos	21
Tabla 8: Grupos de interés de las Pymes analizadas	21
Tabla 9: Categorías de políticas y estándares GRI	22
Tabla 10: Tablero de Control de RSE (Gobernanza y Recursos Humanos)	29
Tabla 11: Tablero de Control de RSE (Calidad y Ambiente)	30

Introducción

La presente investigación, realizada en el marco de la Universidad Siglo 21 para la carrera de Contador Público, tuvo como eje central el diseño de un tablero de control dirigido a las Pymes industriales de Argentina con el fin de que estas puedan establecer un proceso para la registración y evaluación de sus prácticas sustentables. Para poder diseñar dicho tablero, se planteó un procedimiento de relevamiento de información en base a tres niveles, por un lado la identificación de las políticas que las Pymes presentan, luego la identificación de los objetivos y estrategias de las mismas y su relación con la sustentabilidad, y por último la categorización de las prácticas sustentables de dichas Pymes de acuerdo a los estándares GRI.

La sustentabilidad se encuentra actualmente arraigada dentro de los procesos de gestión de un gran número de organizaciones a escala mundial. El impulso de las nuevas tecnologías, la inestabilidad de los contextos socioeconómicos y el deterioro del medio ambiente han llevado a las organizaciones a replantearse la manera de dirigir las operaciones de sus negocios, creando un nuevo paradigma en la gestión conocido como Responsabilidad Social Empresaria (Orozco, 2013).

Con el fin de adentrarse sobre la temática abordada en este trabajo de investigación, se presentan a continuación dos antecedentes que plantean por un lado la comprensión que tienen las Pymes sobre la Responsabilidad Social Empresaria y el lugar que ocupa en los procesos de gestión. Por otro lado, se presentó un antecedente en el cual se realiza una aproximación respecto a la utilización de herramientas precisas para realizar la evaluación y el control de la Responsabilidad Social Empresarial.

Presentación de antecedentes

El primer antecedente que se presenta fue realizado por Herrera Acosta, Vásquez Torres y Ochoa Ávila (2020) el cual fue titulado “La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales” buscó el relevamiento teórico de las teorías organizativas para relacionarlas a la Responsabilidad Social Empresarial dentro de las pequeñas y medianas empresas.

El documento expresa, dentro de sus resultados, que los aportes sobre la Responsabilidad Social Empresaria se realizaron en mayor medida durante el siglo XX, en donde el enfoque estuvo realizado sobre los procesos productivos y no sobre los beneficios que la sustentabilidad puede generar en otros ámbitos de las operaciones organizacionales (Herrera Acosta, Vásquez Torres y Ochoa Ávila, 2020).

Además, los autores expresan que las pequeñas y medianas empresas deben llevar adelante un análisis sobre sus operaciones de manera diaria con el fin de observar los beneficios que la RSE va generando a nivel interno, los cuales en el mediano y largo plazo tendrán un efecto sobre el resto de grupos de interés externos, esto es sobre el medio ambiente y sobre las comunidades de influencia (Herrera Acosta, Vásquez Torres y Ochoa Ávila, 2020).

En este sentido se observa cómo la RSE ha evolucionado hacia un plano más abarcativo en función de la gestión empresarial, dejando de lado el enfoque en algunas acciones particulares para llegar en la actualidad a un concepto que engloba todas las funciones que realiza una empresa. De esta forma, la aplicación de la RSE se puede entender como el proceso mediante el cual una organización realiza una vinculación frente a las prácticas de gestión y las implicancias que estas tienen en el medio ambiente, la sociedad y la economía en general.

Pueden entenderse en base a la exposición del antecedente que las Pymes consideran a la Responsabilidad Social Empresarial como un gasto en lugar de una inversión a largo plazo, es decir que no logran dimensionar las implicancias que tiene el desarrollo de este tipo de metodologías sobre las ventajas competitivas que puede generar en el largo plazo.

Estos aportes ayudan a identificar una falta de compromiso y de conocimiento sobre los que implica la Responsabilidad Social Empresaria, llevando acciones que no necesariamente se atribuyen a esta metodología de gestión, perdiendo las posibilidades de generar las ventajas competitivas que se mencionaban anteriormente, las cuales se relacionan con una mejor imagen a nivel corporativo, un conocimiento sobre las prácticas

empresariales por parte de sus grupos de interés, un mejor posicionamiento en el mercado, entre otras (Herrera Acosta, Vásquez Torres y Ochoa Ávila, 2020).

De esta manera, las pequeñas y medianas empresas no aplican de manera correcta la Responsabilidad Social Empresarial debido a que no incluyen estos conceptos dentro de sus estrategias, lo cual tiene un impacto directo sobre la imposibilidad de crear una cultura organizacional basada en la sustentabilidad, generando una falta de compromiso a nivel global que tiene efectos negativos sobre la valoración por parte de sus grupos de interés.

Este antecedente, aporta datos reveladores en cuanto a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria en las pequeñas y medianas empresas, permitiendo observar las problemáticas y defectos que presentan en torno a este modelo de gestión que ha aparecido para consolidarse como un desarrollo integral de las organizaciones.

Además, en función de estos aspectos, se pueden advertir los desafíos que existen para las Pymes en torno a la generación de información de Responsabilidad Social Empresarial a partir de la falta de herramientas de control y evaluación de su gestión.

Puede decirse entonces que la RSE requiere de un cambio de mentalidad sobre la manera en la cual se llevan adelante las actividades, requiriendo de una concentración de esfuerzos sobre la vinculación y conexión entre los puntos principales de la sustentabilidad, es decir la mejora en el desempeño económico, social y ambiental. De esta forma, las empresas no solo contribuyen a un mercado competitivo sino que brindan la posibilidad de crear un espacio más participativo e inclusivo.

Por otro lado, se presenta un antecedente titulado “La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral” el cual fue desarrollado por Valdés, Rivera, Sánchez y Martínez (2015).

En dicho antecedente se plantea la adaptación del Cuadro de Mando Integral estableciendo una nueva perspectiva, en este caso basada en la gestión ambiental de los negocios. La misma se fundamenta en que el aspecto ambiental suele estar integrado dentro de la perspectiva de los procesos internos, sin embargo al contar con una perspectiva específica para el monitoreo de los aspectos ambientales permite concretar indicadores

concretos que se relacionan con las estrategias de la empresa y contribuye a establecer un proceso de evaluación más amplio en la gestión organizacional (Valdés, Rivera, Sánchez y Martínez, 2015).

Con este planteamiento, se considera que además de la suma de este nuevo componente en el Cuadro de Mando Integral, se podrá realizar un mapeo de relaciones de causa efecto entre los diferentes objetivos de cada una de las perspectivas que ayuda a mejorar las relaciones con sus diferentes grupos de interés, de manera tal que en el resto de perspectivas también se incluya a la sustentabilidad como el eje que trasciende a toda la organización.

Este Cuadro de Mando Integral adaptado ayudará a establecer un proceso de toma de decisiones más concreto en base a información relevante sobre el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, inversores, acreedores, el Estado, entre otros.

Es por tales motivos que el Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de la sustentabilidad ayudará a establecer indicadores más pertinentes en base a los objetivos de cada una de las organizaciones, mejorando el uso eficiente de sus recursos, creando en el largo plazo ventajas competitivas que serán aspectos diferenciadores frente a sus competidores, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos internos de la empresa y de aquellas metas y expectativas que tienen los distintos grupos de interés.

Este último antecedente, contribuye a la presente investigación ya que permite vislumbrar la posibilidad de vincular los estándares GRI 300 dentro de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, aspectos que contribuirán al establecimiento de un tablero de control sobre las diferentes perspectivas y principios que promulga el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria.

Con el fin de profundizar en esta temática, se plantean a continuación los principales ejes teóricos que dan sustento a la investigación realizada. Además de este desarrollo de conceptos, se presentan antecedentes que aportan información contundente para el diseño de tableros de control como herramientas de gestión en las organizaciones.

Elementos teóricos esenciales

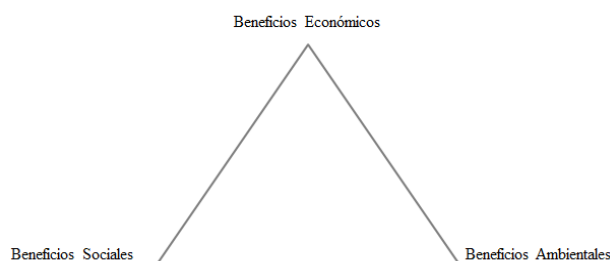
Como se explicaba anteriormente, las organizaciones se encuentran transitando por un proceso de transformación conforme el contexto va generando nuevos desafíos y cambios sobre la manera en la que la sociedad se comporta, su consumo, el desarrollo tecnológico, los efectos sobre el cambio climático, las prácticas empresariales, entre otros. Este movimiento ha estado caracterizado por una modificación en la forma de concebir a las organizaciones, llevándolas a cambiar sus metodologías para abordar la producción y comercialización de sus productos y/o servicios (Bonifaz, Vega, Tamayo y Castro, 2018).

Este nuevo fenómeno, tiene el nombre de Responsabilidad Social Empresarial, también conocida como Responsabilidad Social Corporativa, la cual se basa en la aplicación de prácticas fundadas en principios éticos y transparentes para generar un beneficio que vaya más allá del desempeño económico y financiero de las empresas (Espitia Cubillos, 2015).

Es por tales motivos que la Responsabilidad Social Empresarial se caracteriza por la búsqueda de beneficios tanto económicos y financieros para las organizaciones, como también la contribución en el desarrollo de la sociedad y en la mejora de las condiciones medio ambientales (Bonifaz, Vega, Tamayo y Castro, 2018).

Surge aquí, lo que se conoce como un beneficio triangular, los cuales se basan en las mejoras sobre las condiciones económicas, sociales y ambientales, tales como se muestran en la Figura 1.

Figura 1: beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial implica entonces la creación de mecanismos que contribuyan a este beneficio tridimensional que se ha explicado, los cuales deben desarrollarse de manera objetiva, logrando el cumplimiento de los diferentes actores involucrados en las relaciones empresariales (Sánchez y Povedano, 2013).

Cada uno de estos beneficios y ejes de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentran ligados a lo que se conoce como grupos de interés o *stakeholders*, concepto que se le atribuye a los individuos, grupos de individuos, organizaciones, entidades, entre otros que cuentan con una relación estrecha e indirecta respecto a las actividades y operaciones realizadas por una empresa (Montañez Moya y Gutiérrez Olvera, 2014).

Dentro de los grupos de interés de una empresa se pueden mencionar a la comisión directiva, los mandos medios, colaboradores operativos, clientes, proveedores, el Estado, la sociedad y comunidades en general, el medio ambiente, inversores, propietarios, entre otros (Montañez Moya y Gutiérrez Olvera, 2014).

Para poder cumplir con los beneficios tridimensionales, es necesario contar con un reconocimiento de los objetivos y expectativas que estos tienen, pudiendo de esta manera dar una respuesta a los mismos de forma satisfactoria, contribuyendo a un beneficio general, el cual se verá vislumbrado en el posicionamiento de la empresa, en su imagen corporativa y en su nivel de competitividad y valoración por parte de la sociedad ((Montañez Moya y Gutiérrez Olvera, 2014).

Respecto a lo planteado, el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra ligado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que fueron establecidos por la Organización de las Naciones Unidas, los cuales se concentran específicamente en los beneficios económicos, sociales y ambientales. La ONU (2015) planteó 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que se enmarcan en estos tres principios mencionados. Dichos objetivos se basan en:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.

3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.
6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Producción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
17. Alianzas para lograr objetivos.

Si bien la ONU presenta la Agenda 2030 para el cumplimiento de estos objetivos, las organizaciones deben establecer un orden de prioridades para contribuir, de acuerdo a sus recursos y capacidades en el logro de los mismos (Soler, Delgado, Sanjuán y García, 2018).

La aplicación de estos objetivos contribuirá a una mayor preocupación por parte de la empresa y de sus miembros en el desarrollo de economías sostenibles, mejorando las prácticas realizadas, tanto frente a las operaciones productivas, el manejo de desechos, como también las acciones internas en el desarrollo profesional y el acompañamiento sobre las comunidades para mejorar su calidad de vida (Soler, Delgado, Sanjuán y García, 2018).

No obstante el cambio de paradigma sobre la gestión de los negocios, no se trata únicamente de escoger un conjunto de objetivos y desarrollar algunas buenas prácticas para que una empresa sea considerada dentro de la metodología de la Responsabilidad Social Empresaria. Para que las mismas puedan ser consideradas como sustentables requieren de incorporar el concepto de la RSE dentro de sus objetivos y estrategias, de forma tal que este principio se encuentra integrado en todas y cada una de las áreas de una empresa,

generando así un compromiso verdadero en la contribución de la mejora del desarrollo social y en la preservación del medio ambiente (Espitia Cubillos, 2015).

Las estrategias son consideradas como aquel proceso mediante el cual se organizan y se interrelacionan diferentes objetivos que buscan un fin en común (Kaplan y Norton, 2014). Así, al contar con estrategias sustentables toda la organización se encontrará ligada al desarrollo de las mismas, contribuyendo de manera activa sobre la mejora de las condiciones actuales mundiales, además de posibilitar a la empresa de un mayor crecimiento, tanto a nivel estructural, competitivo, como de su desempeño económico y financiero (Espitia Cubillos, 2015).

Tal como se mencionaba, la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, requiere del trabajo conjunto con los grupos de interés, quienes también se verán beneficiados por las prácticas de las organizaciones. En este sentido, las empresas, al establecer un proceso de buenas acciones, deben establecer un proceso mediante el cual puedan registrar de manera organizada la información de dichos programas y acciones, para poder comunicar de manera clara los resultados en base a la economía, la sociedad y el ambiente con sus grupos de interés (Sánchez y Povedano, 2013).

A esta comunicación, la cual debe ser considerada como interna y externa, lleva el nombre de presentación de memorias sustentables. Las memorias sustentables se establecen como los documentos oficiales que las empresas desarrollan con el fin de demostrar sus acciones y los efectos de estas sobre sus grupos de interés (Müller Núñez, 2016).

Existen diferentes metodologías para establecer las memorias de sustentabilidad, en donde se puede hacer uso de estándares o indicadores de gestión que permiten vislumbrar las consecuencias y efectos de las buenas prácticas sustentables de las empresas, ya sean positivos o negativos. Aquí se observa un aspecto fundamental en la comunicación de la sustentabilidad con los grupos de interés, dado a que, como se mencionó al inicio del trabajo, debe desarrollarse de manera transparente. Esto quiere decir que las empresas deben ser objetivas al momento de presentar la información de su desempeño (Sánchez y Povedano, 2013).

En la Argentina, en desarrollo de las memorias sustentables o Balance Social se encuentra regido legalmente por la Resolución Técnica N° 36, la cual establece las metodologías que deben emplearse para la presentación de la información.

Dicha RT N° 36 sigue la metodología de los estándares GRI, los cuales son un conjunto de indicadores que se relacionan con los principios de la Responsabilidad Social Empresaria, es decir de los componentes económicos, sociales y ambientales.

Los estándares GRI se establecen en dos grandes categorías, siendo estos los estándares globales y los estándares específicos. A continuación se expresan dichos indicadores.

● Estándares Universales:

- GRI 102: Divulgaciones generales
- GRI 103: Enfoque de gestión

● Estándares específicos:

– GRI 200: Económicos:

1. GRI 201: Desempeño económico.
2. GRI 202: Presencia en el mercado.
3. GRI 203: Impactos económicos indirectos.
4. GRI 204: Prácticas de contratación públicas.
5. GRI 205: Anticorrupción.
6. GRI 206: Prácticas anticompetitivas.

– GRI 300: Ambientales:

7. GRI 301: Materiales.
8. GRI 302: Energía.
9. GRI 303: Agua.
10. GRI 304: Biodiversidad.
11. GRI 305: Emisiones.
12. GRI 306: Vertidos y residuos.
13. GRI 307: Cumplimiento ambiental.
14. GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores.

– GRI 400: Sociales:

15. GRI 401: Empleo.
16. GRI 401: Relaciones laborales.
17. GRI 403: Seguridad y salud laboral.
18. GRI 404: Formación y educación.
19. GRI 405: Diversidad e igualdad de condiciones.
20. GRI 406: No discriminación.
21. GRI 407: Libertad sindical.
22. GRI 408: Trabajo infantil.
23. GRI 409: Trabajo forzoso.
24. GRI 410: Prácticas de seguridad.
25. GRI 411: Derechos de pueblos indígenas.
26. GRI 412: Derechos humanos.
27. GRI 413: Comunidades locales.
28. GRI 414: Evaluación social de proveedores.
29. GRI 415: Política pública.
30. GRI 416: Salud y seguridad del cliente.
31. GRI 417: Comercialización y etiquetado.
32. GRI 418: Privacidad del cliente.
33. GRI 419: Cumplimiento socioeconómico.

Si bien las metodologías, tanto de los GRI, como de la RT N° 36, se encuentran detallados de manera clara, existe una complejidad para las pequeñas y medianas empresas al momento de desarrollar la registración y la conformación de estas memorias sustentables.

Esto es así, debido a que las Pymes cuentan con un bajo grado de formalización en sus sistemas de información, lo que genera dificultades al momento de generar la información relacionada a sus prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (Müller Núñez, 2016).

Por tales dificultades, se considera que es necesario establecer una serie de herramientas específicas para que las Pymes puedan, de a poco, comenzar con la registración de sus prácticas sustentables, para luego poder adentrarse en la realización de

los Balances Sociales, los cuales son voluntarios, es decir que al no estar desarrollándolos no se encuentran infringiendo ninguna norma contable (FACPCE, 2011).

Una de las herramientas que pueden utilizarse para la registración, medición y evaluación de las prácticas que una empresa realiza y que tienen efecto sobre los grupos de interés es el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, conocido por sus siglas CMI, se establece como una herramienta de control de gestión, tanto interna como externa, que integra las diferentes actividades que una empresa lleva adelante y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Kaplan y Norton, 2014).

Continuando con Kaplan y Norton (2014) el CMI se encuentra formado a partir de cuatro perspectivas, siendo estas:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la cual hace referencia a los programas y acciones realizadas en pos de la gestión de los recursos humanos de una empresa.
- Perspectiva de procesos internos: se relaciona con los diferentes procesos involucrados en la producción de bienes y servicios, tanto procesos productivos, como administrativos, comerciales, logísticos, entre otros.
- Perspectiva de clientes: hace foco sobre indicadores y acciones que tienen un enfoque sobre los clientes de las empresas, buscando armonizar la relación con estos, posibilitando en el crecimiento en el mercado y la satisfacción de las necesidades de estos.
- Perspectiva financiera: la suma de las anteriores perspectivas tendrá un efecto sobre el desempeño económico y financiero de la empresa.

Puede observarse que el CMI, cuenta con la intención de integrar las diferentes actividades empresariales en pos del cumplimiento de los objetivos corporativos, es decir de la visión y de la misión de la empresa. Sin embargo, carece de perspectivas que se basen en las relaciones que la empresa tiene sobre otros grupos de interés, tales como la sociedad

a nivel general, sin considerar dentro de esta a los clientes de la empresa, y la falta de una perspectiva ambiental (Vallina García, 2015).

Surge en este punto, la posibilidad de realizar una adaptación del CMI diseñado por Kaplan y Norton desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria. De esta manera se le pueden añadir al modelo planteado por los autores mencionados, las perspectivas de la relación con las comunidades y de la gestión ambiental (Montañez Moya y Gutiérrez Olvera, 2014).

Al contar con estas nuevas perspectivas, se logra contar con un desarrollo más amplio de la gestión empresarial, ligando la posibilidad de las empresas para el desarrollo sostenible (Vallina García, 2015).

Esta posibilidad de incorporar nuevas perspectivas puede realizarse debido a que, tal como lo expresan Kaplan y Norton (2014) la herramienta del CMI no debe considerarse como un aspecto estático sino todo lo contrario, es decir que la misma puede adaptarse a las características específicas de una empresa y a sus necesidades puntuales (Montañez Moya y Gutiérrez Olvera, 2014).

En este sentido, una organización, primariamente una pequeña y mediana empresa, que busca dar sus primeros pasos sobre el desarrollo sostenible y la presentación de sus memorias sustentables, podrá hacer uso de este Cuadro de Mando Integral adaptado para contribuir así a una gestión más armoniosa y que busque la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible que se presentaban con anterioridad (Sánchez y Povedano, 2013).

Además, con este planteamiento, la empresa podrá plantear una integración de las estrategias con sus diferentes operaciones, logrando una vinculación entre las estrategias que permita generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo con un punto de vista sobre la sostenibilidad, sumándose de esta manera a los nuevos paradigmas de la gestión empresarial, en este caso para ser consideradas empresas socialmente responsables (Sánchez y Povedano, 2013).

En base a lo desarrollado, se puede decir que las Pymes cuentan con amplios desafíos para realizar una registración de la información de manera uniforme, lo que

implica el diseño de herramientas concretas para brindarles una solución y poder brindarles la posibilidad de sumarse a esta nueva forma de concebir a la gestión empresarial.

Descripción de la problemática

Contando con de la presentación de antecedentes y el desarrollo de los elementos teóricos esenciales, se puede observar que existe un amplio desarrollo de metodologías dispuestas para la registración de la información vinculada a la RSE.

Sin embargo, se ha observado, que las pequeñas y medianas empresas, cuentan con problemáticas marcadas en torno a la comprensión sobre la Responsabilidad Social Empresarial, además de que no cuentan con las herramientas y los sistemas necesarios para llevar adelante la generación de información sustentable y presentarla frente a sus grupos de interés.

Además se ha observado que las Pymes carecen de un enfoque sobre la gestión de la sustentabilidad debido a que la consideran más como un gasto que como una inversión a largo plazo. Esto genera una problemática en torno al desarrollo sostenible de sus modelos empresariales.

Por otro lado, se ha podido observar que las Pymes suelen concentrarse en los objetivos de corto plazo, en lugar de aquellos asociados al largo plazo, lo que implica una dificultad para la realización de planificaciones en torno a los aspectos sustentables de la gestión empresarial.

Sin embargo, se ha logrado advertir que existen modelos y herramientas concretas para el desarrollo de la evaluación y medición de las acciones de las empresas, que adaptados a los conceptos de la sustentabilidad permiten la creación de nuevos patrones para la registración, monitoreo y toma de decisiones en torno a la Responsabilidad Social Empresarial.

Dichas herramientas se relacionan con el Cuadro de Mando Integral, el cual permite relacionar los objetivos a largo plazo, con las estrategias y las operaciones para establecer un proceso organizado, aportando datos relevantes sobre la gestión de los negocios, que

traerá aparejado una mayor posibilidad de tomar decisiones fundamentadas desde la sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresarial.

De esta manera, realizando la adaptación de estas herramientas sobre la sustentabilidad, las empresas contarán con una mayor probabilidad de sumarse a la gestión sustentable de manera estratégica, contribuyendo a la creación de ventajas sostenibles a lo largo del tiempo.

En base a esto, la problemática de investigación se basa en la dificultad que tienen las Pymes para establecer mecanismos y procesos de registración, organización y formulación de información en base a la Responsabilidad Social Empresarial.

Para responder a esta problemática se considera relevante realizar un reconocimiento sobre las características esenciales de las Pymes, con el fin de identificar los principios que se relacionan con la sustentabilidad, identificando las políticas, objetivos y estrategias que promulgan dentro de las propuestas de sus modelos de negocios.

Por otro lado, es necesaria la identificación de las prácticas sustentables que aplican las empresas para contrastarlas con los principios teóricos presentados, con el fin de establecer si las Pymes pueden considerarse empresas ligadas a la Responsabilidad Social Empresarial.

Con esta problemática planteada, surgió la necesidad de diseñar un tablero de control que le ayude a las Pymes a comenzar a realizar un relevamiento y medición de sus acciones para encaminarse al desarrollo sustentable dentro de su gestión interna y externa. De esa manera, surgieron los siguientes interrogantes, los cuales permitieron establecer los objetivos de la investigación. Dichos interrogantes se basan en:

- ¿Qué tipo de objetivos presentan las Pymes industriales argentinas en torno a la Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Integran las estrategias con sus objetivos desde la mirada de la sustentabilidad?
- ¿Qué tipos de políticas presentan?
- ¿Qué acciones concretas aplican en relación a la RSE?
- ¿Pueden considerarse estas acciones como sustentables?

- ¿A qué objetivos de desarrollo sostenible se vinculan dichas prácticas?
- ¿Pueden categorizarse en base a los estándares GRI?

Para responder a estos interrogantes se diseñaron los siguientes objetivos, los cuales establecieron las variables bajo estudio que se desarrollaron a lo largo de la presente investigación.

Objetivo general

Diseñar un tablero de control para las Pymes industriales con el fin de que puedan establecer un proceso de registración y evaluación de sus prácticas sustentables.

Objetivos específicos

- 1) Identificar las políticas que presentan las Pymes industriales y su relación con la sustentabilidad.
- 2) Contrastar si los objetivos y las estrategias de las Pymes industriales incorporan los principios de la sustentabilidad.
- 3) Categorizar las prácticas sustentables de las Pymes industriales de acuerdo a los estándares GRI.

Métodos

Diseño

El diseño de esta investigación estuvo pautado por la realización de un trabajo de tipo no experimental, ya que no se realizó, a lo largo de todo el análisis, ninguna manipulación deliberada sobre las diferentes variables bajo estudio, es decir de los objetivos específicos presentados con anterioridad. Al mismo tiempo, la investigación fue de tipo transversal, ya que se realizó un foco sobre un período en particular, en este caso siendo el análisis de las prácticas sustentables que aplicaron las Pymes argentinas industriales durante el año 2021.

En este sentido, la investigación tuvo un alcance descriptivo dado a que se buscaron explicar las cualidades y características de los casos bajo estudio, en este caso sobre las Pymes argentinas industriales, tal como estas las expresaron al momento de entrevistarlas. A su vez, se determinó un enfoque cualitativo debido a que se recopilaban datos no numéricos provenientes de las Pymes, además de que el tipo de instrumento empleado para el relevamiento se engloba dentro de este tipo de enfoque, la entrevista.

Participantes

Para la definición de los participantes se tomó como población el total de Pymes registradas en la Argentina, siendo en este caso de 559.137. A partir de esto, se determinaron los participantes de la investigación, quienes fueron los directores de las Pymes argentinas industriales, seleccionados a partir de un criterio muestral no probabilístico intencional a 5 Pymes industriales. Dichas organizaciones contaban con las características para responder cada objetivo, es decir que son Pymes, de argentina, del sector industrial, que aplican acciones y políticas en torno a la RSE.

Al momento del relevamiento de datos, se les entregó a los participantes un consentimiento informado, indicando la temática bajo estudio, el objetivo, el uso que se le dio a los datos brindados, además de informar que se mantendrá el anonimato de las Pymes a lo largo de toda la investigación. Dicho consentimiento puede encontrarse en el anexo 1.

Instrumentos

Se hizo uso de un solo instrumento de relevamiento de datos, el cual fue planteado en base al enfoque de este trabajo. Al ser cualitativo, la técnica utilizada fue la entrevista en profundidad, dirigida a los directivos de las Pymes seleccionadas dentro de la muestra. Dicha entrevista en profundidad fue diseñada a partir del instrumento del cuestionario, cuyo modelo puede encontrarse en el anexo 2.

Análisis de datos

Para realizar el proceso de análisis de los datos relevados, se realizaron cuatro pasos, comenzando por el reconocimiento de las características principales de las Pymes, en este caso sobre la actividad realizada, la cantidad de empleados, sus niveles de facturación, entre otros aspectos que ayudaron a tener una visión clarificada de su estructura.

Luego, se pasó sobre el análisis de los datos que brindaron la posibilidad de responder a cada uno de los objetivos específicos planteados. Se inició por identificar las políticas con las que cuentan las Pymes en torno a la RSE, las cuales ayudaron a relacionar los distintos objetivos que precedieron a este.

A partir de ello, se analizaron los objetivos y estrategias que presentan las Pymes para constatar si las mismas incluyen o no la faceta de la sustentabilidad, y de esta manera poder responder a si las empresas pueden considerarse o no como socialmente responsables.

Por último, se recopilaron las acciones de sustentabilidad que aplicaron las Pymes durante el año 2021 para poder categorizar las mismas de acuerdo a los estándares GRI, lo cual permitió diseñar el tablero de control para las Pymes y dar respuesta al objetivo general.

Resultados

Tal como se expresó en el apartado previo, se comienza la descripción de los resultados con la exposición de las características más relevantes de las Pymes industriales argentinas tomadas dentro de la muestra bajo análisis.

Tabla 1: Pymes industriales argentinas analizadas

	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
<i>Sector</i>	Industria Manufacturera	Industria Manufacturera	Industria Minera	Industria Manufacturera	Industria Minera
<i>Rubro/Actividad</i>	Explotación de Minas y Canteras	Fabricación de lámparas eléctricas	Explotación de Minas y Canteras	Fabricación de lámparas eléctricas	Explotación de Minas y Canteras
<i>Ubicación</i>	Córdoba	Santa Fe	Salta	Buenos Aires	Córdoba
<i>Empleados</i>	50	35	56	12	22
<i>Categoría Pyme</i>	Mediana Tramo 1	Pequeña	Mediana Tramo 1	Pequeña	Pequeña
<i>Trayectoria</i>	53 años	17 años	24 años	25 años	60 años
<i>Nivel de facturación promedio</i>	\$ 350.000.000	\$200.000.000	\$ 350.000.000	\$100.000.000	\$150.000.000

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla, las Pymes analizadas se desenvuelven en dos tipos de rubros, por un lado la explotación de minerales y canteras, y por otro lado la fabricación de lámparas eléctricas. El reconocimiento de estas características ayudó para comprender los resultados que pasan a presentarse a continuación, organizando los mismos de acuerdo al orden planteado para cada objetivo específico.

Políticas de sostenibilidad

El primer objetivo de este trabajo se basó en identificar las políticas que presentan las Pymes bajo análisis, para reconocer si existe relación con la Responsabilidad Social Empresaria.

En las siguientes tablas, se exponen las distintas políticas con las que cuentan las organizaciones, dividiendo a estas en políticas de gobernanza, políticas de recursos humanos, políticas de calidad y políticas ambientales.

Tabla 2: Políticas de gobernanza

<i>Gobernanza</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Existencia de Junta o Comité Directivo	⊗		⊗		
Reuniones frecuentes para toma de decisiones	⊗	⊗			
Evaluación periódica de desempeño económico-financiero	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Lineamientos de ética y transparencia			⊗		
Remuneraciones adecuadas al puesto directivo		⊗		⊗	
Estructura y niveles jerárquicos definidos	⊗		⊗	⊗	⊗

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Políticas de recursos humanos.

<i>Políticas</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Responsabilidades y funciones definidas	⊗		⊗	⊗	
Lineamientos de contratación claros	⊗			⊗	
Procesos de análisis de desempeño claros					
Responsabilidad colectiva del equipo de trabajo		⊗	⊗		
Respeto sobre ideales y diversidad de la cultura	⊗	⊗			
Procedimientos para seguridad e higiene laboral	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Remuneraciones adecuadas			⊗		
Mejora en el nivel profesional (capacitación)			⊗	⊗	
Permisos y licencias	⊗		⊗		
Rotación del personal		⊗			
Vacaciones	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Seguro de vida	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Infracciones y sanciones	⊗				⊗
Desvinculación	⊗		⊗	⊗	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Políticas de calidad

<i>Políticas</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Gestión de calidad ISO 9001	⊗		⊗		
Manual de políticas de calidad productiva	⊗		⊗		
Manual de políticas de calidad en atención al cliente	⊗	⊗	⊗		⊗
Políticas de ciberseguridad		⊗			
Etiquetado de productos sustentables			⊗	⊗	
Investigación y desarrollo de productos	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Adquisición de tecnología 4.0		⊗		⊗	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Políticas ambientales

<i>Políticas</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Gestión de calidad ambiental ISO 14001			⊗		
Políticas para el ahorro de uso eficiente de papel				⊗	⊗
Políticas para el ahorro energético		⊗		⊗	
Políticas para medición en el uso de agua	⊗		⊗		
Políticas para el control de gases y emisiones	⊗		⊗		
Políticas de clasificación y reciclado de residuos	⊗	⊗	⊗		⊗

Fuente: elaboración propia.

Objetivos y estrategias sustentables

El segundo objetivo de análisis se basó sobre el contraste de los objetivos y estrategias de las Pymes, con el fin de verificar si en estos se tienen en cuenta el principio de la Responsabilidad Social Empresarial. A continuación se expone el número de empresas que cuenta con la RSE dentro de sus objetivos de tipo corporativos, es decir de su visión y misión, análogamente, se observan cuáles son las empresas que cuentan con estos aspectos integrados en sus estrategias globales.

Tabla 6: Integración de la RSE en los objetivos corporativos

<i>Objetivos corporativos</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Integra la RSE en su visión empresarial	⊗	⊗	⊗		
No integra la RSE en su visión empresarial				⊗	⊗
Integra la RSE en la misión empresarial	⊗		⊗		
No integra la RSE en su misión empresarial		⊗		⊗	⊗

Fuente: elaboración propia.

Otra manifestación destacada dentro del análisis de los objetivos y estrategias corporativas, fue el grado de reconocimiento que existe por parte de los empleados de los mismos. Esto aportó datos para entender si la comunicación de los objetivos entre los miembros de la organización se lleva de manera eficiente.

Tabla 7: Grado de conocimiento de los empleados sobre los objetivos empresariales

<i>Conocimiento</i>	<i>Grado Alto</i>	<i>Grado Medio</i>	<i>Grado Bajo</i>
<i>Empresa 1</i>	⊗		
<i>Empresa 2</i>		⊗	
<i>Empresa 3</i>	⊗		
<i>Empresa 4</i>		⊗	
<i>Empresa 5</i>			⊗

Fuente: elaboración propia.

Dentro de este aspecto, se buscaron conocer también cuáles son los grupos de interés con los que se relacionan las Pymes, teniendo en cuenta la comunicación de sus objetivos y estrategias corporativas.

Tabla 8: Grupos de interés de las Pymes analizadas

<i>Grupos de interés</i>	<i>Empresa 1</i>	<i>Empresa 2</i>	<i>Empresa 3</i>	<i>Empresa 4</i>	<i>Empresa 5</i>
Directivos	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Empleados	⊗	⊗	⊗		
Proveedores	⊗		⊗	⊗	⊗
Inversores externos					
Gobiernos			⊗	⊗	⊗
Clientes	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Comunidades locales			⊗		
Sociedad en general	⊗		⊗		

Fuente: elaboración propia.

Categorización de prácticas sustentables

Una vez revisadas las políticas de las Pymes industriales, además de conocer el grado de integración de sus objetivos y estrategias corporativas, y de los grupos de interés que estas consideran que se encuentran relacionados a sus operaciones, se pudieron categorizar las diferentes prácticas con cada uno de los estándares GRI.

El procedimiento consistió en tomar cada una de las políticas y prácticas asociadas a la RSE y corroborar que existiese algún estándar GRI que sirviese para categorizarlas. Esto ayudará a confeccionar el tablero de control, con indicadores precisos para realizar el control y la evaluación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes.

Tabla 9: Categorías de políticas y estándares GRI

<i>Perspectiva</i>	<i>Políticas de las empresas</i>	<i>Código del Estándar GRI</i>	<i>Estándar</i>		
Gobernanza	Existencia de Junta o Comité Directivo	103	Enfoque de gestión		
	Reuniones frecuentes para toma de decisiones				
	Remuneraciones adecuadas al puesto directivo				
	Estructura y niveles jerárquicos definidos				
	Evaluación periódica de desempeño económico-financiero			201	Desempeño económico
	Lineamientos de ética y transparencia	205	Anticorrupción		
Recursos Humanos	Responsabilidades y funciones definidas	103	Enfoque de gestión		
	Lineamientos de contratación claros	401	Empleo		
	Remuneraciones adecuadas				
	Permisos y licencias				
	Procesos de análisis de desempeño claros	402	Relaciones laborales		
	Responsabilidad colectiva del equipo de trabajo				
	Rotación del personal				
	Vacaciones				
	Infracciones y sanciones				
		Desvinculación	403	Seguridad y salud laboral	
	Procedimientos para seguridad e higiene laboral				
	Seguro de vida				
Mejora en el nivel profesional (capacitación)	404	Formación y educación			
	Respeto sobre ideales y diversidad de la cultura	405	Diversidad e igualdad de condiciones		
Calidad	Gestión de calidad ISO 9001	103	Enfoque de gestión		
	Manual de políticas de calidad productiva				
	Investigación y desarrollo de productos				
	Manual de políticas de calidad en atención al cliente			202	Presencia en el mercado
	Adquisición de tecnología 4.0			203	Impacto económico indirecto
	Políticas de ciberseguridad			416	Salud y seguridad del cliente
	Etiquetado de productos sustentables	417	Comercialización y etiquetado		
Ambiente	Políticas para el ahorro de uso eficiente de papel	301	Materiales		
	Políticas para el ahorro energético	302	Energía		
	Políticas para medición en el uso de agua	303	Agua		
	Políticas para el control de gases y emisiones	305	Emisiones		
	Políticas de clasificación y reciclado de residuos	306	Vertidos y residuos		
	Gestión de calidad ambiental ISO 14001	307	Cumplimiento ambiental		

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Continuando con el desarrollo de la investigación, se presenta la interpretación de los resultados previamente expuestos pudiendo dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos del trabajo. Además, con la determinación de cada una de las variables bajo análisis se presenta el Tablero de Control diseñado para las Pymes industriales argentinas, para que lo utilicen como guía para la evaluación de su gestión de Responsabilidad Social Empresaria.

Interpretación de los resultados

Dentro del primer objetivo del trabajo se identificaron las políticas de sustentabilidad existentes en cada uno de los casos analizados. Las mismas fueron categorizadas en 4 tipos de políticas, reconociendo aquellas relacionadas con aspectos de gobernanza y gestión interna, de recursos humanos, de gestión de la calidad productiva, y de gestión ambiental.

En base a la primera categoría de políticas, es decir sobre las de gobernanza y gestión interna, se observa que las empresas cuentan con una concentración respecto al análisis del desempeño económico y financiero, lo cual coincide con los antecedentes presentados, ya que las Pymes suelen convencerse de que la RSE genera un impacto únicamente en estos aspectos. Sin embargo, también se observan organizaciones que cuentan con la definición de sus áreas de responsabilidad tales como la existencia de un comité directivo y del desarrollo de reuniones de equipos de trabajo para la toma de decisiones de manera conjunta entre los sub-gerentes de las áreas correspondientes a sus estructuras organizacionales.

En este sentido, se puede decir que existe un nivel medio en cuanto a la definición de políticas de gobernanza, ya que las mismas se concentran especialmente en contar con una definición clara de las funciones y responsabilidades de los colaboradores dentro de la estructura a los fines de realizar un monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas intervinientes en su funcionamiento. Además, se considera este nivel debido a que todas las organizaciones responden que se enfatizan principalmente en la evaluación de indicadores financieros, especialmente los relacionados a la rentabilidad del negocio.

Como segunda categoría de políticas, se encuentran aquellas relacionadas a la gestión de los recursos humanos. En este punto se observa un alto contenido de definiciones formales de políticas, lo cual tiene un impacto en el desenvolvimiento y el cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores, como también respecto al acompañamiento que realizan las Pymes respecto a la seguridad y a la formación de sus empleados con el fin de que realicen sus actividades dentro de las reglas y normativas internas.

En este sentido, se identifican políticas y acciones vinculadas al establecimiento de procedimientos de seguridad e higiene y al cumplimiento de las normativas relacionadas con la ART. Por otro lado, ya en casos aislados, se observan nuevamente políticas relacionadas a las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, lo cual tiene un impacto en el desenvolvimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales bajo estándares bien marcados. A su vez, dentro de las políticas de gestión de recursos humanos, se evidencia una importante carga de prácticas vinculadas a aspectos de empleabilidad, como el respecto sobre los colaboradores, lineamientos de contratación claros, respeto por las vacaciones, y análisis de desempeño de los empleados.

Se puede decir en base a lo expuesto que las Pymes analizadas cuentan, en este caso, con un alto nivel de formalización de las políticas de recursos humanos, lo cual condiciona el clima laboral y la eficiencia en el desarrollo de los trabajos y tareas que cada uno de los empleados debe realizar, sumando a que existen políticas claras relacionadas a las funciones y responsabilidades determinadas dentro de la estructura organizacional.

En tercer lugar, se evidencian las políticas relacionadas a la calidad de los procesos productivos, en este caso se observa que existe una concentración sobre aspectos asociados a las relaciones con los clientes, tales como una buena atención con los mismos, además de la aplicación de inversiones relacionadas a la Investigación y Desarrollo, I+D, lo que implica un proceso de mejora continua que atraviesa a toda la organización y que implica un punto importante en cuanto a la eficiencia de los productos ofrecidos, como así también a la disminución de costos en la elaboración de los bienes comercializados.

Desde otro punto de vista, se observa que existen 2 Pymes que cuentan con certificaciones internacionales, tales como la ISO 9001 de procesos de calidad, a partir de los cuales son auditados externamente para realizar una evaluación respecto al cumplimiento de las políticas explícitas de calidad productiva. También se identifica un aspecto revelado que se basa en la implementación de nuevas tecnologías, como es el caso de las empresas dedicadas a la producción de iluminación, lo que implica una reducción en el requerimiento de mano de obra, disminuyendo costos y aportando a una eficiencia en cuanto al desempeño económico de las compañías.

En cuarto lugar se identifican las políticas relacionadas a la gestión ambiental de las organizaciones. Aquí solo una de las empresas cuenta con la certificación de ISO 14001 por lo que debe estar atenta al monitoreo constante de aspectos ambientales que, en este caso, se basan sobre la contaminación ambiental generada por la explotación minera. Este punto permite interpretar que las empresas cuentan con un enfoque respecto al cuidado de la ecología en la medida en que realizan sus actividades bajo prácticas sustentables y amigables con el medio ambiente. Por otro lado, se observa que la mayoría de las organizaciones lleva adelante una práctica basada en la clasificación y en el reciclado de residuos, lo cual aporta a una perspectiva diferente a la hora de trabajar, no solo desde los procesos implicados en la producción, sino también sobre funciones de tipo administrativas.

Puede decirse en base a lo relevado e interpretado que las Pymes industriales argentinas que han sido analizadas cuentan con una importante carga de formalización de políticas que pueden agruparse en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Este punto se puede relacionar a lo mencionado por Herrera Acosta et al (2020) quienes expresan que las Pymes suelen no contar con la formalización de políticas respecto a la RSE. Pues bien, en este caso las organizaciones analizadas no cuentan con todas las políticas definidas de manera formal, sin embargo se evidencia una importante carga de las mismas lo que permite concluir parcialmente en que las empresas se encuentran ligadas a la aplicación de la RSE de manera vinculada entre sus perspectivas, es decir frente a las líneas ambientales, sociales y económicas.

En cuanto al segundo objetivo específico, en este caso respecto al reconocimiento de los objetivos y de las estrategias de sustentabilidad, las interpretaciones de este resultado permiten contrastarlas con lo mencionado anteriormente. Para ello se analizaron los conceptos respecto a la visión y misión de las Pymes evaluadas, esto con el fin de advertir si dentro de estas manifestaciones se cuenta con la integración de la RSE como eslabón dentro de la propuesta comercial ofrecida a sus clientes y que implica a su vez una característica identitario de las organizaciones. Se observa que dentro de lo que refiere a la visión, es decir aquel objetivo planteado hacia el largo plazo, existen 3 Pymes que cuentan con la integración del concepto de sustentabilidad. Por otro lado, dentro de lo que refiere a la misión, es decir la razón de ser de las empresas, no existe una alta integración de los lineamientos sustentables.

Se puede interpretar en base a estos resultados que las organizaciones cuentan con un sesgo de la implementación de la RSE, ya que la misma se expone principalmente como un disparador comercial en lugar de ser tenido en cuenta como un lineamiento interno. Este punto se relaciona con lo mencionado por Montañez Moya et al (2014) ya que las organizaciones suelen emplean la RSE como un componente estratégico a la hora de adquirir nuevos clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado; sin embargo, en la práctica no se observa que se aplica de manera explícita la sustentabilidad como estrategia global.

De esta forma puede establecerse que dentro de las organizaciones, existe un alto grado de conocimiento de la RSE que es atribuible a 2 de las organizaciones analizadas, en este caso siendo las mismas que cuentan con una mayor cantidad de políticas formalizadas y que dentro de su misión y visión se establece la RSE. Aquí se observa entonces un patrón de aplicación de la responsabilidad como enfoque de gestión. Por otro lado, 2 empresas son consideradas con un conocimiento medio respecto a las implicancias de la RSE, esto debido a que no cuentan con un alto grado de formalización de sus diferentes políticas de gestión, además de que cuentan con la RSE únicamente en alguno de los objetivos mencionados pero no de manera análoga en ambos.

En este sentido, tan solo una Pyme ha sido catalogada con un conocimiento bajo de la RSE, debido a que se considera que la misma no reconoce en plenitud el concepto,

además de que no cuentan con la formalización explícita de políticas de gestión, además de carecer de una integración de la RSE en su visión y misión.

Puede decirse entonces que las Pymes industriales analizadas reconocen la RSE pero no todas lo aplican de forma genérica sino que en algunos casos fuerzan la comunicación de la RSE desde un ámbito comercial, lo cual puede traer beneficios en materia de relación con clientes en el corto plazo, ya que con el pasar del tiempo puede evidenciarse que en realidad, en la práctica, la sustentabilidad no es tomada en cuenta.

Este aspecto tiene especial relación con lo mencionado por Soler et al (2018) quienes plantean que en las organizaciones, tanto Pymes como grandes corporaciones, la RSE implica un cambio de mentalidad y de enfoque sobre la gestión, en donde no puede ser considerada como un aspecto al pasar, sino que debe integrarse en las estrategias para que, de esta manera, pueda transmitirse la esencia organizacional sobre sus diferentes grupos de interés.

Respecto a este último punto, es decir los grupos de interés, también se identificaron cuales consideran las Pymes que son sus principales *stakeholders*. Se observa que las Pymes se concentran especialmente en aspectos relacionados a los empleados, tanto de directivos como de colaboradores internos, a su vez de los proveedores y clientes. En una menor cuantía se identifican grupos de interés tales como el gobierno o Estado, y la sociedad en general y comunidades. Aquí entonces puede revelarse nuevamente el sesgo de comprensión de la RSE, la cual tal como lo expone Herrera Acosta et al (2020) se concentra sobre los aspectos económicos.

Contando con la respuesta a estos 2 primeros objetivos específicos, se realiza la exposición sobre el tercer y último objetivo, el cual se relaciona a la detección de aquellas prácticas sustentables que deben ser evaluadas por las organizaciones a los fines de comenzar con la generación de información para que, en futuras intervenciones, puedan confeccionar las memorias sustentables, diseñadas a través de la normativa vigente.

En este sentido, para lograr estandarizar la información de las empresas y confeccionar un Tablero de Control que tenga utilidad, se organizando las prácticas sustentables en perspectivas. Aquí se siguieron los lineamientos expuestos por Kaplan y

Norton (2014) para el diseño de un Cuadro de Mando Integral, añadiéndole diferentes perspectivas con nomenclaturas específicas para que las Pymes puedan comprender el tablero y comenzar con las evaluaciones. Al mismo tiempo, se tomaron las líneas de Valdés et al (2015) para la formalización de un Tablero de Control con una mirada sobre la sostenibilidad, como también la categorización de los estándares GRI. De esta forma, las categorías expuestas en el tablero fueron las siguientes:

GRI 100: Estándares Universales.

- GRI 103: Enfoque de gestión.

GRI 200: Estándares específicos Económicos.

- GRI 201: Desempeño económico.
- GRI 202: Presencia en el mercado.
- GRI 203: Impactos económicos indirectos.
- GRI 205: Prácticas de anticorrupción.

GRI 300: Estándares específicos Ambientales.

- GRI 301: Materiales.
- GRI 302: Energía.
- GRI 303: Aguas.
- GRI 305: Emisiones.
- GRI 306: Vertidos y residuos.
- GRI 307: Cumplimiento ambiental.

GRI 400: Estándares específicos Sociales.

- GRI 401: Empleo.
- GRI 402: Relaciones laborales.
- GRI 403: Seguridad y salud laboral.
- GRI 404: Formación y educación.
- GRI 416: Seguridad y salud del cliente.
- GRI 417: Comercialización y etiquetado.

En base a las interpretaciones, se expone a continuación el diseño del Tablero de Control para la gestión de la RSE. En el mismo se distingue el GRI, indicador, la forma de medición, unidad de medida, frecuencia para la evaluación y áreas intervinientes en la evaluación.

Tabla 10: Tablero de Control de RSE (Gobernanza y Recursos Humanos)

<i>Perspectiva</i>	<i>Estándar GRI</i>	<i>Código</i>	<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Gobernanza	Enfoque de gestión	103	Existencia de Junta o Comité Directivo	Relevamiento de existencia	Unidad	Anual	Comité Directivo
			Reuniones frecuentes para toma de decisiones	$\frac{\text{Reuniones realizadas}}{\text{Temas de discusión}}$	Porcentaje	Semanal	Comité Directivo
			Remuneraciones adecuadas al puesto directivo	Cumplimiento de Categorías según CCT	Unidad	Mensual	Área administrativa
			Estructura y niveles jerárquicos definidos	$\frac{\text{Nº de puestos definidos}}{\text{total de puestos}}$	Porcentaje	Anual	Área administrativa
	Desempeño Económico	201	Evaluación periódica de desempeño económico-financiero	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Igresos por ventas}}$	Porcentaje	Mensual	Área contable/financiera
Anticorrupción	205	Lineamientos de ética y transparencia	$\frac{\text{Nº de políticas de transparencia}}{\text{Total de políticas}}$	Porcentaje	Anual	Comité Directivo	
Recursos Humanos	Empleo	401	Lineamientos de contratación claros	$\frac{\text{Nº de políticas de contratación}}{\text{Total de políticas}}$	Porcentaje	Anual	Área de RRHH
			Remuneraciones adecuadas	Cumplimiento de Categorías según CCT	Unidad	Mensual	Área de RRHH
			Permisos y licencias	$\frac{\text{Nº de licencias}}{\text{Empleados totales}}$	Porcentaje	Mensual	Área de RRHH
	Relaciones laborales	402	Procesos de análisis de desempeño claros	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos por empleado}}$	Porcentaje	Mensual	Área de RRHH
			Responsabilidad colectiva del equipo de trabajo	Cantidad de reuniones de equipo realizadas	Unidad	Mensual	Área de RRHH
			Rotación del personal	$\frac{\text{Nº de empleados que renuncian}}{\text{Total de empleados}}$	Porcentaje	Anual	Área de RRHH
			Vacaciones	$\frac{\text{Empleados en vacaciones}}{\text{Total de empleados}}$	Porcentaje	Mensual	Área de RRHH
			Infracciones y sanciones	$\frac{\text{Nº de infracciones generadas}}{\text{Total de empleados}}$	Porcentaje	Mensual	Área de RRHH
	Desvinculación	$\frac{\text{Políticas de desvinculación}}{\text{Políticas totales}}$	Porcentaje	Anual	Área de RRHH		
	Seguridad y salud laboral	403	Procedimientos para seguridad e higiene laboral	Auditoría de Seguridad e Higiene	Unidad	Mensual	Área de Higiene y Seguridad
	Formación y Educación	404	Mejora en el nivel profesional (capacitación)	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Empleados totales}}$	Porcentaje	Semestral	Área de RRHH

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11: Tablero de Control de RSE (Calidad y Ambiente)

<i>Perspectiva</i>	<i>Estándar GRI</i>	<i>Código</i>	<i>Indicador</i>	<i>Medición</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Responsable</i>
Calidad	Enfoque de gestión	103	Gestión de calidad ISO 9001	Auditoría ISO 9001	Unidad	Anual	Auditor Externo
			Manual de políticas de calidad productiva	$\frac{\text{Procesos cumplidos}}{\text{Total de procesos}}$	Porcentaje	Mensual	Área de producción
			Investigación y desarrollo de productos	$\frac{\text{Presupuesto de I + D}}{\text{Presupuesto Maestro}}$	Porcentaje	Anual	Área contable-financiera
	Presencia en el mercado	202	Manual de políticas de calidad en atención al cliente	$\frac{\text{Reclamos solucionados}}{\text{Reclamos totales}}$	Porcentaje	Diario	Atención al cliente
	Impacto económico indirecto	203	Adquisición de tecnología 4.0	$\frac{\text{Nº de herramientas 4.0}}{\text{Total de tecnología}}$	Porcentaje	Anual	Área de I+D
	Salud y seguridad del cliente	416	Políticas de ciberseguridad	$\frac{\text{Reclamos solucionados}}{\text{Reclamos totales}}$	Porcentaje	Diario	Atención al cliente
	Comercialización y etiquetado	417	Etiquetado de productos sustentables	$\frac{\text{Productos sustentables}}{\text{Productos totales}}$	Porcentaje	Mensual	Área de Marketing
Ambiente	Materiales	301	Políticas para el ahorro de uso eficiente de papel	Cantidad de papel utilizado (Resmas A4)	Unidad	Semanal	Área contable-financiera
	Energía	302	Políticas para el ahorro energético	Consumo energético (KW)	Unidad	Mensual	Mantenimiento
	Agua	303	Tratamiento de aguas	Cantidad de agua evaporada de las capas freáticas	Unidad	Mensual	Área de medio ambiente
	Emisiones	305	Políticas para el control de gases y emisiones	$\frac{\text{Nº de monóxido de carbono}}{\text{Total de productos}}$	Porcentaje	Semanal	Área de medio ambiente
	Vertidos y residuos	306	Políticas de clasificación y reciclado de residuos	Auditoría de reciclaje de residuos (orgánico-inorgánico)	Unidad	Mensual	Mantenimiento
	Cumplimiento ambiental	307	Gestión de calidad ambiental ISO 14001	Auditoría ISO 14001	Unidad	Anual	Auditor Externo

Fuente: elaboración propia.

El Tablero de Control le servirá a las Pymes para establecer mecanismos mediante los cuales puedan comenzar a evaluar los aspectos planteados, siempre de acuerdo a las características de cada una de ellas. En este sentido, el tablero servirá como punto de partida sobre la gestión de RSE, perfeccionando el manejo de las Pymes respecto a la importancia de esta faceta y perspectiva de gestión integral.

Limitaciones y fortalezas de la investigación

El trabajo presentado cuenta con ciertas limitaciones entre las cuales se menciona la dificultad para generar un Tablero de Control para empresas de diferentes rubros, en este caso sobre organizaciones que se desempeñan dentro de la actividad minera y la fabricación de productos de iluminación y cableado eléctrico. Sin embargo, el Tablero se considera un primer disparador para que las organizaciones puedan contar con un primer panorama respecto de los aspectos que pueden ser evaluados.

Otra limitación se relaciona con la dificultad para generar indicadores puntuales respecto a la gestión ambiental, en donde los participantes colaboraron con información específica respecto a los procedimientos empleados dentro de sus prácticas ambientales.

Por otro lado, la limitación se refirió al uso de entrevistas, sin poder acceder a los espacios físicos de las empresas debido a las distancias en las cuáles éstas se encuentran radicadas, lo cual hubiese traído la posibilidad de generar un relevamiento más profundo de las prácticas y modalidades de gestión desde la mirada de la RSE.

Como fortaleza se menciona la formalización del Tablero de Control como herramienta para iniciar el proceso de evaluación de la gestión sustentable de las organizaciones. Además, se plantea como fortaleza el contacto con los participantes, quienes se encontraron predispuestos a brindar información que sirvió para la elaboración y diseño de los indicadores de gestión, especialmente de los relacionados a los aspectos de calidad de la producción y políticas ambientales.

Otra de las fortalezas refiere a la posibilidad de inculcar en las organizaciones la necesidad de un cambio de mentalidad respecto al enfoque de gestión, pasando de una focalización sobre los aspectos meramente económicos hacia una mejora sobre la vinculación de aspectos ambientales y sociales.

Conclusión y recomendaciones

Contando con la respuesta de los objetivos específicos se está en lugar para concluir la investigación realizada. En base a las interpretaciones de cada una de las categorías de análisis se puede decir que las Pymes abordadas cuentan con la aplicación de prácticas relacionadas a la sustentabilidad, por lo que la generación de un Tablero de Control les traerá beneficios para poder generar así un proceso de evaluación de su gestión, para a posteriori crear los informes de sustentabilidad.

Un aspecto a destacar refiere a que las empresas analizadas cuentan con una concentración sobre los aspectos organizacionales, de recursos humanos, comerciales, ambientales y de calidad, sin embargo se evidencia que existe un bajo enfoque sobre las perspectivas relacionadas a la sociedad y comunidades.

En este sentido, se les recomienda a las organizaciones establecer mecanismos para colaborar continuamente con la sociedad y las comunidades en las que estas se relacionan, logrando de esta manera un mayor acercamiento sobre sus necesidades y sobre diferentes grupos de interés. Este aspecto no es menor, ya que es esencial que se logre una integración entre lo económico, lo ambiental y lo social.

De esta forma se puede concluir en que las Pymes analizadas deben profundizar la formalización de sus políticas de sustentabilidad en los ámbitos sociales, como también en otros aspectos para conferirle un mayor grado de implicancia a la RSE como enfoque de gestión.

Recomendaciones de futuras líneas de investigación

Para futuras líneas de investigación se recomienda realizar un estudio respecto a la aplicación de la RSE en organismos públicos, esto con el fin de evidenciar como estas estructuras promueven el desarrollo sustentable de políticas que contribuyan a una mejora continua de los diferentes estamentos. Por otro lado también se sugiere realizar un trabajo de campo dentro de las organizaciones, a los fines de auditar y verificar la correcta aplicación de la RSE, generando informes que demuestren el avance de las mismas. Por último, se sugiere realizar un trabajo que englobe a empresas de otros rubros para verificar el grado de aplicación de la gestión sustentable.

Referencias

- Bonifaz, A. Vega, M. Tamayo, S. Castro, J. (2018). *La responsabilidad social empresarial: un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6708534>
- Espitia Cubillos, A. (2015). *La responsabilidad social empresarial (RSE) como elemento estratégico en las mipymes colombianas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215047422008.pdf>
- FACPCE (2011). *Resolución Técnica N° 36*: Recuperado de: https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=2
- Herrera Acosta, J. Vásquez Torres, M. Ochoa Ávila, E. (2020). *La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357963491003/html/index.html>
- Kaplan, R. Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*. Buenos Aires: Temas.
- Montañez Moya, G. Gutiérrez Olvera, S. (2014). *Las prácticas responsables desde la teoría de los grupos de interés en las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46131111003.pdf>
- Müller Núñez, J. (2016). *Diseño de un sistema de control de gestión para la implementación de la responsabilidad social universitaria*. Recuperado de: <https://acortar.link/VXbOF>.
- Ojeda Pérez, P. (2008). *Responsabilidad social empresarial una herramienta de gestión que armoniza las relaciones entre los diferentes actores de la empresa*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997917>
- ONU (2015). *17 Objetivos para cambiar nuestro mundo*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

- Orozco, Y. (2013). *Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797009.pdf>
- Sánchez, M. Povedano, S. (2013). *Gestión estratégica de la responsabilidad social empresaria ¿Es aplicada en nuestras empresas?* Recuperado de:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5724/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf
- Soler, J. Delgado, F. Sanjuán, A. García, M. (2018). *Modelos para evaluar la sostenibilidad en las organizaciones*. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00063.pdf>
- Valdés, A. Rivera, D. Sánchez, R. Martínez, A. (2015). *La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v36n3/rri10315.pdf>
- Vallina García, D. (2015). *La responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria cementera*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156172>

Anexo

Anexo 1: Consentimiento informado

Yo, Simón Zapata, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar la generación de información de RSE en las Pymes industriales con el fin de diseñar un tablero de control para su gestión; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Firma: _____

Anexo 2: Cuestionario

- 1) ¿Cómo se encuentra conformada la organización? ¿Cuántos empleados presenta?
¿En qué puestos se desenvuelven?
- 2) ¿Cuál es la actividad de la empresa dentro del sector industrial?
- 3) ¿Cuál es la trayectoria que presenta?
- 4) ¿Cuáles son, dentro de niveles estimados, la facturación de la organización?
- 5) ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa?
- 6) ¿Cuenta con su estructura organizacional formalizada? ¿Qué ventajas o desventajas ha traído esto?
- 7) ¿Presentan políticas formalizadas en torno a las diferentes áreas de la empresa?
¿Cómo cuáles? ¿Algunas de ellas se encuentran certificadas? ¿Qué tipo de certificación presentan?
- 8) ¿Cuentan con sus objetivos corporativos, visión y misión, formalizados? ¿Son conocidos por los empleados? ¿Y por sus clientes y proveedores? ¿Cómo realizan la comunicación de estos componentes? ¿A través de qué canales? ¿Cuentan con algún tipo de retroalimentación? ¿Cuál es la valoración que tienen?
- 9) ¿Presentan estrategias definidas en torno a la RSE? ¿Cómo cuáles?
- 10) ¿Qué tipos de prácticas desarrollan a nivel Responsabilidad Social Empresarial?
- 11) ¿Llevan adelante la registración de dichas prácticas? ¿Cómo es el procedimiento?
- 12) ¿Comunican las prácticas realizadas? ¿A través de que canales lo realizan?
- 13) ¿Considera que su empresa es socialmente responsable? ¿Por qué?

Consentimiento informado

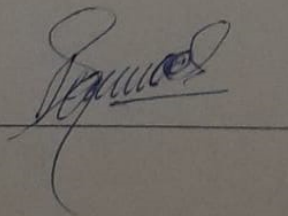
Yo, Simón Zapata, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar la generación de información de RSE en las Pymes industriales con el fin de diseñar un tablero de control para su gestión; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Firma: _____

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Simón Zapata', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive, with a long, sweeping tail that extends below the line.

Consentimiento informado

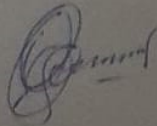
Yo, Simón Zapata, en mi carácter de investigador, me dirijo a usted, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar la generación de información de RSE en las Pymes industriales con el fin de diseñar un tablero de control para su gestión; a través de la presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Firma: _____



Cuestionario: empresa 1

1) ¿Cómo se encuentra conformada la organización? ¿Cuántos empleados presenta? ¿En qué puestos se desenvuelven?

La organización tiene 50 empleados, existe una distribución por funciones, desde la gerencia general, recursos humanos, área de administración, contable/financiero, operaciones, gestión de ambiente y saneamiento, distribución y comercialización.

2) ¿Cuál es la actividad de la empresa dentro del sector industrial?

Realizamos la fabricación de cerámica roja y de ladrillos.

3) ¿Cuál es la trayectoria que presenta?

53 años.

4) ¿Cuáles son, dentro de niveles estimados, la facturación de la organización?

\$300.000.000 a \$350.000.000

5) ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa?

Trabajamos con líneas automatizadas en lo que refiere a la producción, siempre buscando incorporar nuevas tecnologías para eficientizar los procesos.

6) ¿Cuenta con su estructura organizacional formalizada? ¿Qué ventajas o desventajas ha traído esto?

Si está diseñada como te comentaba al principio. Sobre todo ayuda a mantener un orden en cuanto a las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno, lo vuelve más eficiente digamos.

7) ¿Presentan políticas formalizadas en torno a las diferentes áreas de la empresa? ¿Cómo cuáles? ¿Algunas de ellas se encuentran certificadas? ¿Qué tipo de certificación presentan?

Contamos con políticas formalizadas si, en muchas áreas. Desde la gestión del negocio aspectos sobre la performance económica/financiera y reuniones familiares para la toma de decisión. En cuanto a recursos humanos, sobre las políticas de contratación, también hemos impulsado algunas tácticas para incluir una mayor diversidad, seguridad del empleado, y después todo lo relacionado a los procesos de los empleados, vacaciones, licencias, liquidación de sueldos, desvinculaciones, seguro de vida, etc. En cuanto a certificaciones si, de calidad la ISO 9001, que implica calidad productiva, atención al cliente, desarrollo de productos, etc. Y por el lado del ambiente tenes todo lo basado a las sustancias nocivas, uso de aguas para reducirlo al máximo. Olores y gases por la producción. También clasificación de los residuos, esto tanto a nivel administrativo digamos y también de los desechos de producción.

8) ¿Cuentan con sus objetivos corporativos, visión y misión, formalizados? ¿Son conocidos por los empleados? ¿Y por sus clientes y proveedores? ¿Cómo realizan la comunicación de estos componentes? ¿A través de qué canales? ¿Cuentan con algún tipo de retroalimentación? ¿Cuál es la valoración que tienen?

Si contamos con la visión y misión definida ya desde hace bastante tiempo digamos. Se comunican con todos, empleados, clientes, proveedores. Verbalmente con los empleados y clientes, sobre todos los nuevos. También en la empresa, en las oficinas digamos contamos con gráficas que exponen nuestros principios como empresa para comunicar a todo aquel que ingresa sobre lo que busca la empresa, en que queremos convertirnos. Diría que la RSE no está tan inculcada en estos conceptos pero si en nuestras prácticas.

9) ¿Presentan estrategias definidas en torno a la RSE? ¿Cómo cuáles?

Y no, esto que te decía, estrategias tenemos pero no sé si basadas en la RSE.

10) ¿Qué tipos de prácticas desarrollan a nivel Responsabilidad Social Empresarial?

Básicamente las que te mencionaba con las políticas, es decir la políticas se convierten en acción.

11) ¿Llevan adelante la registración de dichas prácticas? ¿Cómo es el procedimiento?

Si la mayoría de las acciones se registran, bajo sistemas de gestión automatizados y otros manuales. Esto te ayuda a tener un buen seguimiento y poder evaluarlos. Sobre todo va por el lado de la gestión del negocio, no sé si te diría desde lo que implica la RSE per se.

12) ¿Comunican las prácticas realizadas? ¿A través de que canales lo realizan?

No realmente.

13) ¿Considera que su empresa es socialmente responsable? ¿Por qué?

Considero que sí por todo lo que venimos hablando. Haber él no comunicar no significa que no seas socialmente responsable, pero siempre buscamos la excelencia, queremos superarnos y superar a la competencia. La sustentabilidad hoy es fundamental y podría ser un aspecto a mejorar.

Cuestionario: empresa 5

1) ¿Cómo se encuentra conformada la organización? ¿Cuántos empleados presenta? ¿En qué puestos se desenvuelven?

En la empresa tenemos 4 áreas: la presidencia digamos, no la contamos como área; administración y finanzas, marketing y servicios, mantenimiento y producción, logística y distribución. Somos 22 empleados.

2) ¿Cuál es la actividad de la empresa dentro del sector industrial?

Canteras, triturado y extracción de arena.

3) ¿Cuál es la trayectoria que presenta?

Unos 60 años aproximadamente.

4) ¿Cuáles son, dentro de niveles estimados, la facturación de la organización?

En el último año tuvimos alrededor de \$150.000.000

5) ¿Cómo es el funcionamiento interno de la empresa?

Trabajamos con arena fina, la extracción se hace a cielo abierto, ahí tenes mucha suspensión de materiales en el aire digamos. No requiere de ningún tratamiento especial, después de la extracción se carga directamente a los camiones para distribuirlo a la planta de trituración. Después se almacena el producto final en big bags, generalmente de una tonelada para la venta.

6) ¿Cuenta con su estructura organizacional formalizada? ¿Qué ventajas o desventajas ha traído esto?

¿El organigrama? Si esta formalizado. Ventajas, principalmente más orden, toma de decisiones más rápidas, menos reclamos, agilidad en tiempos. La desventaja suele estar en la comunicación, a veces al ser tan vertical afecta y se hace un teléfono descompuesto.

7) ¿Presentan políticas formalizadas en torno a las diferentes áreas de la empresa? ¿Cómo cuáles? ¿Algunas de ellas se encuentran certificadas? ¿Qué tipo de certificación presentan?

Tenemos políticas en todas las áreas, esto viene de la mano con el organigrama. Consideramos que no hay que extenderse en formalizar absolutamente todo, esto quita genuinidad, pero si en cuestiones de producción, seguridad de los empleados, comercialización con clientes, manejo de las finanzas y contabilidad. En estos puntos si, cuanto más claro sea mejor. Certificaciones no tenemos.

8) ¿Cuentan con sus objetivos corporativos, visión y misión, formalizados? ¿Son conocidos por los empleados? ¿Y por sus clientes y proveedores? ¿Cómo

**9) realizan la comunicación de estos componentes? ¿A través de qué canales?
¿Cuentan con algún tipo de retroalimentación? ¿Cuál es la valoración que tienen?**

No, no están formalizadas. Se conoce digamos, lo que buscamos generar un bien de calidad, ampliar nuestra cartera de clientes, pero no está integrado como visión y misión. Los empleados diría que son más afines en las áreas de gestión, ya producción no creo, no están tan implicados es más operario el trabajo.

10) ¿Presentan estrategias definidas en torno a la RSE? ¿Cómo cuáles?

Y la verdad que no, estrategias hoy es principalmente mejorar el funcionamiento, rentabilidad, tener más clientes, asegurarse del producto de calidad. Pero no se concentra la empresa en este ámbito, creo que esta fuera de alcance, no sé.

11) ¿Qué tipos de prácticas desarrollan a nivel Responsabilidad Social Empresarial?

Si se quiere desde lo ambiental, en áreas de gestión, uso de menos papel, reciclado de residuos, esto también en lo productivo. Después no sé si se incluye pero atención al cliente, seguimiento, consultas, seguridad con el empleado, el operario sobre todo, cuestiones bien de recursos humanos sí. Pero yo diría que es ambiguo esto, no sé si aplicamos RSE realmente o si lo que hacemos podría considerarse, no sé lo comparo con otras empresas y estamos lejos.

12) ¿Llevan adelante la registración de dichas prácticas? ¿Cómo es el procedimiento?

No, no. Es esto que te decía. Registros se hacen claro, recursos humanos es tercerizado, se registra pero va todo a una consultora, ellos lo manejan. Procesos de gestión y finanzas si, sino estas en problemas, pero el resto de lo que charlamos la verdad que no tanto.

13) ¿Comunican las prácticas realizadas? ¿A través de que canales lo realizan?

- NS/NC.

14) ¿Considera que su empresa es socialmente responsable? ¿Por qué?

- NS/ NC.