

**ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA DIRIGIDAS A SU PÚBLICO INTERNO EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA DE MENDOZA – ARGENTINA.  
HACIA UNA PROPUESTA DE SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

*Study Diagnosis of Corporate Social Responsibility Practices Aimed to your Internal Audience in the Wine Sector of Mendoza - Argentina.  
Towards a Proposal for Sustainability Organizational*

*Alfredo Foznar Torres*

**Alfredo Foznar Torres**

Ingeniero Agrónomo, Especialista en Docencia Universitaria y Maestrando en Administración de Negocios Agroindustriales, Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo). Docente e investigador en la Cátedra de Administración Rural, Departamento de Economía, Política y Administración Rural, Facultad de Ciencias Agrarias – UNCuyo y de la Cátedra Libre de la UNCuyo de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social.

Email: [afonzar@fca.uncu.edu.ar](mailto:afonzar@fca.uncu.edu.ar)

**Resumen**

**E**l presente trabajo se enmarca en una línea de investigación iniciada en el año 2009 en el sector vitivinícola de Mendoza - Argentina en materia de responsabilidad social empresaria (RSE). A base de las pautas conceptuales enunciadas en los cuadernos de trabajo desarrollados por ETHOS (Brasil) y IARSE (Argentina) se obtuvo un cuestionario semi estructurado con más de 70 indicadores. En este artículo sólo se aborda la Dimensión Público Interno (lugar de trabajo, desarrollo profesional y gestión participativa, delegación, conciliación trabajo y familia, acoso laboral, diversidad). Los datos se relevaron a partir de entrevistas personales con los directivos de cada bodega. Se parte de una muestra no probabilística pero lo suficientemente representativa de empresas (107 bodegas) ubicadas en las zonas de Gran Mendoza y Valle de Uco. En general existe un desarrollo incipiente de prácticas de RSE en la muestra estudiada, hay influencia de algunas variables, principalmente el tamaño de la empresa. Cada uno de los indicadores ilumina procesos de la organización que son parte de una realidad más compleja. En este sentido, se acompaña el estudio con renovados modos de comprender los fenómenos y dinámicas que ocurren en cualquier organización de base social, técnica y política (complejidad) desde un enfoque socialmente responsable. Se recorren en su mayoría las propuestas y enfoques de autores iberoamericanos. Trata de un trabajo inédito en la materia en las bodegas de la región.

**Palabras clave:** RSE, bodegas, diagnóstico, Mendoza, Argentina.

**Abstract:**

*This paper represents part of the conclusions of a research initiated in 2009 in the wine sector Mendoza - Argentina on Social Responsibility (CSR). The research was based in the conceptual guidelines of the notebooks developed by ETHOS (Brazil) and IARSE (Argentina), resulting in a semi-structured questionnaire with more than 70 indicators was obtained. Only the Public Dimension Internal (workplace, professional development and participative management, delegation, reconciling work and family, workplace harassment, diversity) is addressed. Data is relieved from personal interviews with managers of each winery. It is part of a probability sample of 107 wineries located in areas of Gran Mendoza and Uco Valley. There is an incipient development of CSR in the sample studied, no influence of some variables, mainly the size of the company. Each of the indicators illuminates organizational processes that are part of a more complex reality. In this sense, the study is accompanied by renewed ways of understanding the phenomena and dynamics that occur in any organization of social and political basis, technical (complexity) from a socially responsible approach. Proposals and approaches from Latin American authors are traveled mostly. This is an unpublished work in the field in the cellars of the region.*

**Key words:** CSR, diagnostic, wineries, Mendoza, Argentina.

**1. Introducción**

Concebimos a la responsabilidad social como un rasgo de identidad cultural, como capacidades internas que cohesionan y movilizan. Trata de una ética que mira la transparencia en las comunicaciones, la equidad en la apropiación de recursos y las formas participativas de gobernar y hacer política al interior de la organización (Etkin, 2009). Desde este enfoque, defendemos una comunicación que no avance en una distorsión referencial mostrando sólo un mundo de puras armonías. Entendemos que las comunicaciones no son neutras, sino que se realizan en el marco de las asimetrías en las relaciones, en sus versiones de fuerza, dominación, persuasión y poder (Prieto Castillo, 1999). También interesa una verdadera ética de la pregunta por el sentido de la libertad y la vida social. De un “otro” que es objeto de respeto en un vínculo yo-tu “nosotros” que lo convierte en obligación moral (Preziosa, 2005). Mediante estas primeras palabras debemos considerar lo limitado de nuestro estudio en un intento de describir y diagnosticar el estado de situación en un sector de negocios particular, abordando un campo de conocimiento relativamente nuevo que ha ido tomando diversos caminos. Además, por tratarse de cuestiones que involucran interrogantes aún sin resolver, los

comportamiento socialmente responsables de hombres y mujeres en los ámbitos organizacionales. Por ello, resulta fundamental mencionar que nuestro estudio trata de un primer acercamiento esta realidad compleja.

Pretendemos avanzar hacia una definición más crítica del enfoque tradicional de la responsabilidad social empresaria, avanzando hacia una mirada puesta en lo complejo de las relaciones humanas en el seno de la organización. Esta complejidad de lo socialmente responsable se deja entrever por la diversidad de dimensiones que aborda y por los paradigmas de creación de valor que deben renovarse, y en este caso además, por la dimensión de lo humano en la organización. Se la conceptualiza como un campo de conocimiento meta disciplinar en permanente evolución<sup>1</sup> y, en términos de Kuhn (1962), como nuevos paradigmas que tratan de emerger en el campo de las organizaciones<sup>2</sup>.

Esta investigación, de tipo descriptiva y de diagnóstico, implicó conocer y medir el estado de avance de ciertas prácticas consideradas de RSE en las diferentes empresas vitivinícolas (bodegas) ubicadas en las zonas del Gran Mendoza y el Valle de Uco<sup>3</sup>, Argentina. Es preciso recordar, para dimensionar el estudio dentro de una actividad donde Argentina es una de las potencias mundiales, que Mendoza, es la provincia que lidera ampliamente este sector de negocios en el país, tanto en producción de vinos como en superficie implantada con viñedos<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Son muchas las disciplinas que pueden hacer sus aportes teóricos a este campo, construyendo así, un conocimiento a partir de un enfoque sistémico, multidisciplinar y multidimensional (Di Filippo, 2011). También es cierta la dificultad que se presenta al querer revisar empíricamente cuestiones y tramas que se dan hacia el interior de toda organización de base social, técnica y política, que llamaremos organización socio técnica compleja (Levi, 2007).

<sup>2</sup>No existe un mejor término que el de paradigma para indicar la penetración socio cultural de ciertos postulados científicos o filosóficos y que pueden permanecer durante toda una época o “ciencia normal” El término de paradigma se utiliza con la intención de relucir su densidad conceptual, no habiendo páginas suficientes para desmenuzarlo, pero si invitamos al lector a revisar el concepto.

<sup>3</sup>Zonas geográficas donde se desarrolla la vitivinicultura moderna y exportadora de Mendoza.

<sup>4</sup>La vitivinicultura contribuye en casi 17 mil millones de pesos al valor de la producción bruta de la República Argentina en forma directa. La Argentina pasó a ser un jugador importante en el comercio mundial del vino como integrante de los países del nuevo mundo vitivinícola. Esta actividad constituye un sector agroindustrial más que emblemático para la provincia. La llegada de la globalización, sumada a la profunda crisis que atravesaba el sector vitivinícola argentino durante los años setenta y ochenta, obligó al sector empresario a cambiar radicalmente sus modelos productivos y organizacionales. A partir de los años noventa comienza una reorientación total de una actividad orientada casi exclusivamente al mercado interno y con vinos de baja calidad hacia el posicionamiento de la región en lugares de relevancia en el mercado mundial del vino. En síntesis, el entramado vitivinícola no solo puede ser explicado en cifras

## 2. Marco teórico: lo complejo como guía del pensamiento

Esta era de revoluciones tecnológicas determina nuevas formas de hacer las cosas y nuevas identidades asociadas al ser humano y a su capacidad creativa. En un devenir marcado por la incertidumbre, la inestabilidad y la complejidad, no quedará otra opción para las organizaciones que el desarrollo de sus potenciales sociales y cognitivos, en un intento convincente de superación del discurso simplista del capital humano centrado en la perpetua dominación del hombre. Las organizaciones que pretendan ser funcionales satisfaciendo sólo sus propios intereses no serán sostenibles. En este sentido, este campo de conocimiento aporta nueva forma de concebir a la organización, de acuerdo a cuan profundo, crítico y complejo se plantea el problema y su objeto de estudio.

El paradigma tayloriano de organización moldeó a un hombre cuyas necesidades eran sólo económicas, como “máquinas” congruentes con la revolución industrial<sup>5</sup>. Para Gore (2012), el management consistió en decirle a la gente qué debía hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo. Estos estilos directivos impusieron la dicotómica de “unos piensan, otros hacen; los que hacen no piensan y los que piensan no hacen” (Gore, 2012: 26). Por otro lado, epistemológicamente, los principios determinísticos y reduccionistas propusieron la descomposición del objeto de estudio en sus partes constitutivas, considerándolas independientes unas de otras para analizarlas aisladamente y luego explicar su comportamiento total. Las leyes newtonianas<sup>6</sup>, como soporte de las corrientes administrativas y organizacionales, concibieron que

la realidad es objetiva, (positivismo), las relaciones entre las causas y las consecuencias son lineales, y por tanto los efectos son predecibles (determinismo) y la adquisición de conocimiento se limita a la inmediatez de la certeza sensorial (reduccionismo) que restringe la generación de conocimiento exclusivamente a lo que se percibe durante el proceso de recolección de datos, (Olmedo et. al., 2005: 80).

---

económicas y de mercado, sino también por las profundas raíces que sustentan una compleja relación con dimensiones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales.

<sup>5</sup>El mismo Taylor justificaba sus métodos a partir de la “holgazanería” de los trabajadores y de sus débiles capacidades mentales.

<sup>6</sup>No hay ánimos de revocar las leyes de la mecánica de Newton, sino considerar que la aplicación del paradigma newtoniano al análisis del mundo lo reduce a una mecánica simple y perfecta, aunque su inmensa complejidad sea cada vez más evidente. Por otro lado, el éxito del paradigma newtoniano es innegable, y prueba de ello es el desarrollo de la ciencia y tecnología moderna. Que tenga límites no implica que no funcione en un determinado ámbito, sino que son precisamente estos límites los que dan lugar a los conceptos de la complejidad. Por otro lado, el campo de las ciencias sociales reviste y revestirá una comprensión muy diferente al campo de las ciencias exactas.

Según Nóbrega (1999: 153, citado por Manucci, 2007: 16) “Taylor fue quien hizo con las ideas sobre el mundo de las empresas, lo que Newton hizo con la ideas en el mundo científico: una revolución”. En este sentido, se priorizó una concepción de estabilidad, de linealidad y predictibilidad. Desde una visión de complejidad, se indicaría una superación de toda dicotomía en la interpretación de la realidad. Se apuesta por un replanteo de los fundamentos de cada disciplina desde lo inter, multi y transdisciplinar. Lo complejo, según Morin (1984), es aquello que está *tejido en conjunto, o conjuntamente entrelazado*. “El paradigma de lo simple puso orden al universo, pero persigue el desorden, ve a lo uno y a lo múltiple, sin poder ver que lo uno puede al mismo tiempo ser múltiple, separa lo que está ligado y unifica lo que es diverso” (López y Mariño Arévalo, 2010: 81). Estos mismos autores hacen referencia a un discurso administrativo construido desde esta perspectiva simplista, rechazando lo ambiguo, lo contradictorio, lo policausal, la imprecisión y la impredecibilidad.

La complejidad organizacional desde un enfoque socialmente responsable demanda una revisión de las políticas (explícitas y ocultas) que son los criterios de su accionar. Adelantamos que en todo fenómeno organizacional surge la existencia de esquemas de pluralidad o autoridad, de competencia o cooperación, de libertad o control, de innovación o de acato a las reglas (Etkin, 2003)<sup>7</sup>. Esta complejidad estructural es propia de un sistema desigual e imperfecto, que lleva a la organización hacia una estrategia dual de conducción, ciertos valores sociales versus el rendimiento en el corto plazo. La dualidad del modelo combativo y eficientista mueve razones ocultas, tiene intereses no declarados según Etkin (2003). Para Etkin (2009), la complejidad organizacional es un enfoque que considerara la coexistencia de orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias, lo bueno y lo malo, lo ético y lo antimoral, conjugado en un equilibrio estable pero que puede evolucionar.

Con la necesidad de ordenar y consensuar teóricamente este campo de estudio, la ISO (International Organization for Standardization) elaboró, luego de muchos años de discusiones con representantes de todas partes del mundo, su Guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social. Esta guía, voluntaria y no certificable, define el tema como: la

---

<sup>7</sup>Como menciona el autor no hay necesidad de asignarles malas intenciones al quehacer directivo o los empleados de una organización, pero si discutir un modelo competitivo que prioriza la eficiencia y los resultados como paradigma gobernante.

“responsabilidad de una organización antes los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Desde esta perspectiva, redefinimos al campo de lo socialmente responsable como una situación de creatividad, novedad e innovación para crear futuro, con un norte impostergable aunque nunca superado y la dignidad humana como espacio de significados. En este contexto, la organización, como tejido social viable, deberá practicar expectativas, valores y principios constitutivos compartidos, pero también “compartir lo no compartido” (diversidad). Lo socialmente responsable es un principio de vida, de relación, de valor y convivencia. Es así como la emergencia de las nuevas sociedades reclamará un compromiso recíproco entre individuo y organización<sup>8</sup>. Este enfoque es el que nos ayuda a la construcción de una organización socialmente responsable, la que gestiona las dualidades, la que desentraña y desenmascara las ambigüedades y tramas ocultas que se dan al interior de toda organización social. Es a partir de esta mirada con la que analizamos cada indicador propuesto, nuestro marco teórico nos sirve para reafirmar la complejidad del tema y sus dificultades de abordaje desde un punto de vista crítico. Veamos, entonces, el estudio realizado a la luz de esta concepción de la responsabilidad social empresarial y sus resultados.

### 3. Metodología

El estudio se abordó utilizando como base los Indicadores de Autoevaluación de RSE desarrollados por ETHOS (Brasil) y IARSE (Argentina)<sup>9</sup>. La investigación original abarcó siete directrices de la RSE: público interno, medio ambiente, comunidad, valores y transparencia, clientes y consumidores, proveedores, gobierno y sociedad. Este texto se dedica al análisis de la dimensión Público Interno y específicamente al relevamiento

---

<sup>8</sup>Morin (1996), habla de un hombre cognoscente, con espíritu dialógico y reflexivo, auto-observador, autocrítico.

<sup>9</sup>IARSE: <http://www.iarse.org/>



de 35 indicadores enmarcados en diferentes sub dimensiones<sup>10</sup> (Anexo 01). Las posibilidades de respuesta de cada indicador se estructuraron en una escala cualitativa ordinal: “No”, “En parte”, “En gran parte” y “Sí”. Se entrevistó personalmente a directivos de 107 bodegas, una muestra no probabilística pero lo suficientemente representativa de las zonas mencionadas. Las entrevistas se desarrollaron en encuentros personales de no menos de dos horas de duración. Así, se pretendió identificar los diferentes proyectos de trabajo que puedan estar desarrollando integralmente las bodegas como también su grado de desarrollo. Es necesario aclarar la dificultad de partida para coordinar cada entrevista, por un lado, por la escasa agenda de tiempo de los directivos y, en segundo lugar, por la sensibilidad de la temática. Situación que derivó en la manifestación de muchos directivos de no querer participar del estudio.

### 3. Resultados

Los directivos de las bodegas estudiadas ocupan mayoritariamente cargos de gerencia general, área de gerencia agrícola y/o de producción y propietarios<sup>11</sup>. Más del 90% de las bodegas corresponden a sociedades anónimas, en menor medida a cooperativas, y en ambas regiones más del 50% son empresas familiares. El origen de los capitales corresponde mayoritariamente a capitales argentinos (70% en Gran Mendoza y 52% en Valle de Uco), el resto a capitales mixtos y extranjeros. El 18% (Gran Mendoza) y 10% (Valle de Uco) corresponde a empresas “micro”, el 39% (Gran Mendoza) y 50% (Valle de Uco) son empresas “pequeñas”, el 27% (Gran Mendoza) y el 35% (Valle de Uco) empresas “medianas” y 16% (Gran Mendoza) y 5% (Valle de Uco) a empresas grandes<sup>12</sup>. En ambas zonas de estudio es mayoritario el número de empresas profesionalizadas<sup>13</sup> (82% en Gran Mendoza y 90% en Valle de Uco).

---

<sup>10</sup>A saber, “Lugar de trabajo”, “Diversidad”, “Desarrollo profesional y gestión participativa”, “Delegación de autoridad”, “Trabajo y familia”, “Despidos” y “Acoso laboral”.

<sup>11</sup>Existe una importante heterogeneidad en las áreas gerenciales que participaron de la entrevista. Sólo en un caso de empresa se verificó un área de RSE (bodega de tamaño grande).

<sup>12</sup>La Resolución 21/2010 de la Ley N° 25.300 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Argentina establece una clasificación por tamaño de empresa de acuerdo a nivel de facturación: Empresa Micro hasta \$ 900.000, Empresa Pequeña hasta \$ 5.400.000; Empresa Mediana hasta \$ 43.000.000.

<sup>13</sup>Poseen gerentes con estudios universitarios.

### 3.1. Resultados de indicadores: *Dimensión Lugar de trabajo*

Para Segal (2003), la seguridad y salud en el trabajo son aspectos muy importantes de la RSE. A nivel regional no se halla un claro camino de diversos actores e instituciones interesadas en promover la RSE desde la salud y seguridad en el trabajo<sup>14</sup>. La provincia de Mendoza ocupa el segundo puesto al registrar un índice de accidentabilidad por encima de la media nacional. Puede pensarse que si las empresas involucradas, las bodegas y los prestadores de servicios Aseguradores de Riesgos del Trabajo (ART), cumplieran exhaustivamente con los requisitos normativos<sup>15</sup>, hablar de RSE implicaría un camino altamente auspicioso. Estas cuestiones, en cualquier ámbito organizacional, implican zonas de análisis nada fáciles de abordar y estudiar. Lo complejo nos ayuda a entender sobre las dificultades encontradas a la hora de avanzar en una realidad puramente objetiva en los ámbitos organizacionales.

Desde esta perspectiva, se incluyó el rubro: Condiciones de las instalaciones y del ambiente de trabajo que se operacionalizó en los siguientes indicadores: (Lugar de Trabajo: Indicador 1: Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿las condiciones de las instalaciones superan los requisitos legales de Salud y Seguridad Ocupacional?; Indicador 2: Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se evita la contaminación del ambiente de trabajo? ¿Cómo?

Los entrevistados afirman mayoritariamente que las condiciones edilicias de la empresa superan los requisitos legales de salud y seguridad ocupacional. De todas

---

<sup>14</sup>De acuerdo al Informe de Accidentabilidad Laboral (2012) (disponible en: <http://www.srt.gob.ar/>) y a un Resumen Ejecutivo (2013) de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Argentina, al año 2013 se notificaron 674.963 accidentes de trabajo en el país, un 2% más que el año anterior. Los casos notificados son la cantidad de accidentes de trabajo (incluyendo los accidentes in itinere), enfermedades profesionales y reagravaciones que han sido notificados por las ART o empleadores auto asegurados en el período comprendido. Este índice deja fuera de análisis los casos no notificados. En cuanto a los días con baja laboral y el salario bruto estimado correspondiente a cada trabajador siniestrado, el costo total en términos de salarios pagados por días no trabajados, para los 598.444 casos con días con baja laboral (sin incluir los casos mortales), alcanza el monto de \$ 3.421.720.541, equivalente a un 33,4% más que en el año 2011. En el segundo lugar se encuentra el sector de la "Agricultura, caza, silvicultura y pesca" (84,7 por mil), seguido por las "Industrias manufactureras" (80 por mil), sector de las bodegas.

<sup>15</sup>En la Argentina se destacan dos marcos regulatorios, en primer lugar la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad del Trabajo (Disponible en: <http://infoleg.mecon.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>) (promulgada en 1972) y, en segundo lugar, la Ley N° 24.557 de Riesgo del Trabajo (Disponible en: <http://infoleg.mecon.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=27971>). De acuerdo a estas normativas se da lugar a pensar y reflexionar sobre el estado de aplicación formal e informal de estas normativas en los ambientes de trabajo de cada una las empresas argentinas.



formas, se hizo difícil establecer los límites entre lo legal y lo voluntario. Ambos indicadores, presentan diferencias importantes (proporciones porcentuales) en lo que respecta a las respuestas obtenidas. En el primer caso los entrevistados mencionaron: “sólo lo legal”; “excesivas medidas de seguridad”; “se trata de que los empleados estén cómodos”; “gestionado por OHSAS 18.001”; “casas para el personal” En el segundo caso, “sólo lo legal”; “separación de efluentes de bodega y destinándolo a un lugar seguro”; “tratamiento del agua residual”; “artículos de seguridad de primera marca”; “mínimo uso de pesticidas en finca”; “recolección de desechos plásticos de los canales de riego y en fincas”; “se cuida mucho el ámbito laboral en cuanto a las condiciones físicas y psíquicas de los empleados”; “huella de Carbono”<sup>16</sup>; “programa de sustentabilidad en tres ejes: tecnología, humanos y creación de marcas relacionados con la sustentabilidad”. La presencia de un profesional en seguridad e higiene (respuesta frecuente) es de carácter obligatorio a cumplir por parte de las ART en cuanto a los servicios que prestan y en acuerdo con la bodega. Si bien la mayoría de los directivos afirmó sus avances en este punto más allá de lo exigido legalmente, en muy pocos casos se acentuaron las acciones que se realizan, es decir, el ¿cómo?

Por otro lado, se inquirió sobre la Indumentaria e instrumentos de seguridad personal (Lugar de Trabajo, operacionalizándolo en los siguientes indicadores: Indicador 3: ¿Utiliza elementos de protección personal por encima de los requerimientos de la legislación? ¿Cuáles? Algunos entrevistados comentaron que con frecuencia resulta muy dificultoso que el personal se habitúe a la utilización de estos elementos, por lo que es necesario un cambio cultural importante.

También relacionado con la salud se inquirió sobre el Desarrollo de Competencias de las personas en salud y seguridad ocupacional. En este caso los indicadores se refirieron a: (Lugar de Trabajo: Indicador 4: Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se realiza en forma rutinaria entrenamientos respecto de las competencias relacionadas con la Salud y Seguridad Ocupacional? (Por ejemplo: Análisis de Riesgo); Indicador 5: Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se protege adecuada y cabalmente la salud y seguridad ocupacional de los empleados durante el proceso de producción? (Mirar señalética).

---

<sup>16</sup>La Huella de Carbono escapa a este ámbito.

De acuerdo a los resultados, podemos señalar que las personas que trabajan en cualquier contexto agrícola latinoamericano presentan rasgos físicos delatadores inmediatamente de su calidad y desarrollo de vida. El sol, el frío, el trabajo forzado inciden en el bienestar de las personas<sup>17</sup>. El largo debate entre desarrollo y agricultura. La capacitación aparece como la acción más citada, indistintamente respecto al tamaño como al nivel de las categorías de respuestas.

Por otro lado, las organizaciones necesitan saber no sólo como operan, sino también como reinventarse a través de sus procesos socio técnicos complejos. Para la época que viene la renovación de una institución exige modificar las estructuras de relación y requiere muchas más conversaciones, acuerdos y aprendizaje que la mera adquisición de algunas destrezas, por relevante que éstas sean. Es desde este supuesto que se incluyó el rubro: Certificaciones que se dimensiona en: (Lugar de Trabajo: Indicador 6: ¿Tiene un sistema de Salud y Seguridad Ocupacional implementado o certificado? La mayoría de las empresas no poseen estos sistemas de gestión. Sólo cuatro empresas y de tamaño grande cuentan con la certificación OHSAS 18.001, el resto no se posee implementado estándares específicos de seguridad laboral.

Conclusiones. Si bien en términos generales el “sí” es la categoría de respuesta que prevalece, no puede constatarse en general el establecimiento de políticas explícitas y formalizadas de la salud y seguridad en el trabajo que evidencie una relación específica y directa entre ésta y la RSE. El desarrollo de iniciativas de RSE vinculadas a esta dimensión no implicaría un elemento diferenciador y de mejora de la imagen para las bodegas. Se da una clara tendencia en la distribución de las frecuencias a favor del tamaño de las bodegas. Las respectivas pruebas de independencia también lo confirman. Sin embargo, Bucci (2011) afirma empíricamente que la siniestralidad laboral no

---

<sup>17</sup> Por su altitud y latitud, y por la cantidad de días soleados al año (unos 300 en promedio), Mendoza tiene una alta radiación solar en su atmósfera. Esto redundaría en una mayor posibilidad de desarrollar fotodermatitis; es decir, alguna enfermedad de la piel inducida por el sol. Dentro de éstas están la fotoalergia, la fototoxicidad y la fotocarcinogénesis, que es la más grave. Por esta razón, desde la UNCuyo alertan sobre la necesidad –en esta época– de prevenir el daño solar crónico, acumulativo e irreversible que genera la alta exposición al sol adoptando métodos de fotoprotección. “Quienes están mucho tiempo expuestos a la radiación ultravioleta, como trabajadores rurales o marineros, aunque dejen de exponerse ya tienen un daño solar acumulado, lo que los hace más vulnerables a padecer tumores”, explicó la dermatóloga María Papailiou, investigadora de la facultad de Ciencias Médicas, que incluye entre estos carcinomas de la piel a los epitelios vasocelulares (los más comunes) y a los melanomas (los más dañinos). Extraído de: <http://www.uncu.edu.ar/exposicion-al-sol-primaveral-alertan-por-las-enfermedades-de-la-piel>

solamente disminuye con mejoras a nivel técnico y con demandas de inversión, sino que trata de factores organizacionales y culturales.

El análisis de la legislación pertinente permitió brindar ciertas evidencias y plantear hipótesis que implicarían los juegos, disputas, intereses y poder que se da entre las ART, las empresas (bodegas) y en el medio las personas que trabajan en las organizaciones. La ausencia de investigaciones y datos empíricos en la materia y de acuerdo a las bodegas estudiadas, hace aún más difícil diagnosticar la situación con mayor precisión.

Gráfico n° 1: Lugar de Trabajo: Frecuencias por indicador (fuente: elaboración propia)

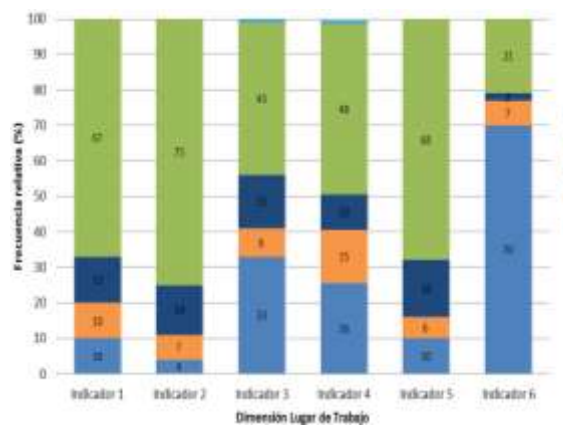
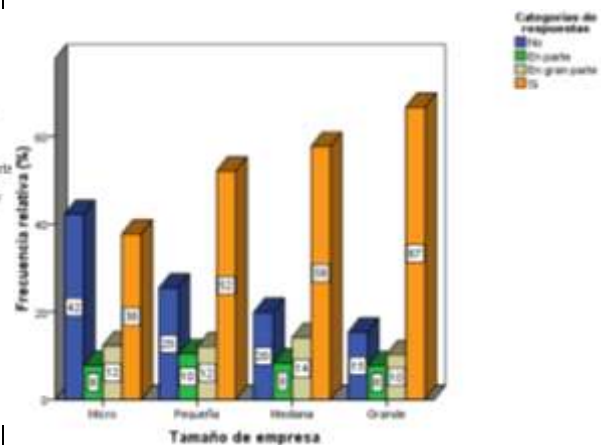


Gráfico n° 2: Lugar de Trabajo: Frecuencias relativas para "Lugar de Trabajo" de acuerdo al tamaño de empresa (fuente: elaboración propia, salida software SPSS Statistics 17.0)



### 3.2. Resultados de indicadores: Dimensión Diversidad

Lo diverso, críticamente, enmarca un panorama más complejo del que se abordó en este estudio. No sólo significa entenderlo como diversidad de personas físicas (hombres, mujeres, personas con capacidades especiales, etc.), sino también como una aceptación de la pluralidad de ideas y pensamientos, como el rechazo a la imposición de poder en beneficio de intereses particulares. Significa asumir la convivencia orientada hacia la participación y el consenso en lugar de la imposición autoritaria (Caridad y Castellano, 2010). No hay mayor injusticia que tratar como igual lo que es diverso. Se necesita desarrollar nuevos diálogos que tengan como escenario un ambiente democrático, donde se perciba la transparencia para reducir la ambigüedad de los mensajes directivos. La

organización sostenible (no autoritaria) debe disponer de espacios para la consideración de las diferencias en el orden de lo emocional o lo ideológico<sup>18</sup>.

En la encuesta, este tema quedó evidenciado en el siguiente apartado: Diversidad. Veamos los temas incluidos: (Indicador 1: La planta de personal se compone de la siguiente manera: Completar sólo cantidades: Total de Personal, Mujeres, Pasantes y aprendices, Personal de más de 45 años de edad, Personas con discapacidades; Indicador 2: No preguntar al encuestado, sólo Observar ¿La observación visual por parte del encuestador da evidencias de dispositivos que favorezcan el desplazamiento de gente con discapacidades motrices o sensoriales? En el Indicador 1, se destaca que entre el 15 y el 48% de las bodegas no cuentan con diseños exclusivos para el tránsito de personas con capacidades especiales, el resto posee estos mecanismos en diferentes grados de mejoras. Si bien faltando datos empíricos, se dan muy pocos casos en donde la mujer ocupa cargos de dirección general en las bodegas. Ramos y col. (2003) aportan una visión interesante en cuanto al rol de la mujer en la organización que encuentra congruencias con nuestro enfoque de organización sostenible<sup>19</sup>. La colaboración igualitaria entre hombres y mujeres se vuelve una alternativa valiosa a la situación laboral dominante en la actualidad. Las posibilidades de acceso a espacios de poder por la mujer se mantienen como uno de los desafíos para ese siglo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, existen casos de bodegas que no poseen mujeres entre su planta de personal. En promedio el personal femenino varía entre el 17 y el 28%. El tamaño de la empresa no influye en estas proporciones. Por otro lado, respecto a las personas con capacidades especiales, se calcula en la Argentina, a partir del último censo de 2010, que la población de personas con discapacidad asciende a algo más de 5 millones, el 13% de la población total del país. Hablar de discapacidad

---

<sup>18</sup>La organización no se presenta como un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados hacia objetivos compartidos, sino que se propone como una realidad controvertida y de una gestión que no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles

<sup>19</sup>El liderazgo masculino se centra en los resultados y en el “hacer”, mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el ser (Maier, 1999). En términos concretos, la mujer aún sigue a la sombra del hombre para ocupar cargos jerárquicos. Gran parte de la bibliografía menciona el fenómeno del “techo de cristal” (barreras dadas por el rol reproductivo y sus responsabilidades familiares en la mujer). El desafío para la organización socialmente responsable será de ayudar a la mujer a cambiar la doble presión en la que vive: la social, familiar y la organizacional.

en la Argentina implica también hablar de los efectos de esta y de su relación con la pobreza (Bellina, 2013). Desde esta perspectiva, el tratamiento de estos aspectos excedería la capacidad de la empresa, requiriendo de políticas de estado de mutua intervención entre lo público y lo privado. Se trata de partir del reconocimiento del “círculo vicioso” (complejidad) que caracteriza la pobreza – discapacidad, propio de muchos países.

### ***3.3. Resultados de indicadores: Dimensión Desarrollo profesional y gestión participativa***

Para Etkin (2009), lo humano, desde lo moral, es una capacidad a reforzar en sí misma, no un medio. La organización socialmente responsable pone foco en el aporte de la organización al desarrollo humano, es un sistema sustentable en su contexto, legitimado y reconocido. Esto parece simple en el plano discursivo, pero complejo en la práctica. Estos esquemas requieren precisamente de profundos aprendizajes y construcciones, implica una decisión política de cambio, pero, complejamente, en un mundo competitivo dónde muchos siguen en su estatus quo, dónde no existen acuerdos y proyectos en los cuales apoyarse. Korten (1996), afirma sobre la multitud de gestores socialmente responsables. Esto crea un terrible dilema para los gestores con una visión social real. O bien tendrán que comprometer su visión, o bien correrán el gran riesgo de ser expulsados del sistema. El argumento se funda en la priorización del crecimiento de todos, bajo condiciones de dignidad e igualdad, antes que las falsas imágenes que son de corto alcance y requieren fuertes inversiones (Etkin, 2011). Veamos los indicios del desarrollo personal en la encuesta. Punto: Valoración e Incentivos para el Desarrollo Profesional (Desarrollo profesional y gestión participativa: Indicador 1: ¿La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados liberando horas y/o pagando cursos a cualquier nivel jerárquico? (Aclarar la forma en las líneas de abajo). Existe una favorable proporción de empresas que responden en la categoría “sí”. La empresa socialmente responsable intenta lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción, que deje fuera el

instrumentalismo para el perfeccionamiento de las tareas<sup>20</sup>. Respecto a las diferentes respuestas abiertas de los entrevistados, algunas afirmaciones dejan entender que las instancias de capacitación no se realizan para todos los miembros de la empresa, sino para ciertos puestos de trabajo: “sólo a profesionales y mando medios”, “maestrías a nivel jerárquico”, “se pagan cursos y se acomodan horarios”, “siempre que los cursos sean adecuados al puesto”. En otros casos es para todo el personal, “capacitación como pilar en todos los niveles”. Se propone un abandono de aquella capacitación sólo en términos de productividad para la empresa, sino también en busca de una plenitud humana de la persona. En este sentido, el impacto ya no puede ser medido en productividad, sino en libertad para la creatividad. Por otro lado, muchas bodegas de la región deben afrontar primero que nada la educación formal básica de las personas de las comunidades rurales donde se desenvuelve.

En la encuesta, se incluyó un rubro específico sobre incentivo a la innovación: Gestión de la innovación y comunicación. (Desarrollo profesional y gestión participativa, Indicador 2: ¿La empresa recompensa con diferentes incentivos las propuestas de innovación que presenta su personal?; Indicador 3: ¿La empresa tiene un ámbito permanente o foro de discusión en el cual los diferentes niveles jerárquicos intercambian opiniones de mejora? Tradicionalmente, lo innovador y lo creativo se

---

<sup>20</sup>Existen autores que proponen una visión más crítica a lo que se llama formación en la empresa. En este sentido, aparece la visión de Alcazar (1999) al poner de manifiesto las divergencias de significado y sentido que se presentan al considerar el concepto de formación dentro de su correspondiente ámbito, por supuesto el pedagógico, y dentro de otro ámbito, por ejemplo, en la organización. No son, ni tampoco poseen el mismo significado la formación en el ámbito pedagógico y la formación en el ámbito de la empresa. Tales divergencias aparecen al considerar a la formación desde lo pedagógico como un fin para la educación a diferencia de la llamada formación en la empresa como un medio. La formación en el ámbito de la economía de la empresa se transforma, en realidad, en “formación para la empresa”. Por ello, el significado y el sentido de la formación quedan anulados al segregarla fuera de su ámbito pedagógico o filosófico y considerarla, por ejemplo, en el marco de las organizaciones empresarias. En este ámbito la formación según el orden que se le ha dado pierde su carácter individual, ético y global. Individual porque es la persona quien a través de la educación y de acuerdo a sus habilidades y capacidades va construyendo sus significados en relación consigo mismo, con los demás y con el mundo, configurando autonomía, libertad y personalidad para ella. Bajo esta posición, Alcazar (1999) destaca: “[...] Expresiones como “la formación es todo” o “la formación es el todo” no dejan de ser verdaderas por comunes y sólo los más versados las podrían apostillar o matizar. Académicamente M. Muller (1976) la ha definido como “la orientación fundamental del ser humano (intelecto, voluntad y sentimiento) hacia la totalidad del ser, del mundo, donde se asigna su puesto, medida y sentido a cuanto nos sale al encuentro”. El solo dominio técnico o tecnológico de los procesos productivos no hace mejor a las personas, sino que esto estaría en función del crecimiento en valores e ideales humanos se encuentran en la búsqueda de la justicia social, en la solidaridad, en la consideración de los demás a los que el trabajo pedagógicamente mediado puede contribuir.



consideraron aspectos racionales, planificables y controlables, como si las nuevas cosas surgieran de un proceso predefinido de antemano. Como menciona Julve y col. (2009), las teorías de los sistemas adaptativos complejos y turbulentos demuestran la posibilidad de un orden que emerge del desorden como consecuencia de procesos de auto-organización espontánea en ausencia de ningún plan prediseñado. Proponemos que lo innovador y creador que tanto buscan las organizaciones contemporáneas no puede surgir en un ambiente de represión, ambigüedad e hipocresía. Según Lipovietsky (1994), no se puede pedir al personal que innove o mejore la calidad a la vez que se mantiene una jerarquía rígida, un clima de desconfianza y de falta de respeto hacia los hombres. Lo defendible aquí surge como el resultado de procesos que transforman las instituciones sociales definidas como patrones de auto organización y emergencia de interacción humana. La diversidad, los conflictos, las relaciones de poder son esenciales para la aparición de lo verdaderamente novedoso. Éste es uno de los puntos centrales que se derivan de las teorías de la complejidad pero que queda olvidado cuando se piensa en términos de estructuras y orden ocultos. En cuanto a los aportes al primer indicador de este punto se destaca: “en absoluto lo hacen”, “para el personal familiar hay comisiones, para el resto no”, “implementando un sistema de sugerencias para fomentar la creatividad”, “no está formalizado”, “premios por el desempeño”, “no solo económicamente sino también con mucho afecto y reconocimiento”, “a través del sueldo”, “con reconocimiento social interno”. El dinamismo que va tomando todo sistema social y cognitivo está condicionado en esta era por el número y la fortaleza de las conexiones entre los actores o entidades de la red y también por sus conexiones con otras redes. Por otro lado, también es necesario mencionar como parte de un entramado complejo de análisis, los inconvenientes que trastocan la cultura en la Argentina sobre la rigidez de la legislación laboral y de las posiciones sindicales reflejadas en los convenios de trabajo, definiciones de puestos de trabajo, escalas salariales, etc. Las organizaciones no pueden encontrar caminos de sostenibilidad si las personas están atrapadas en complejos esquemas sociales, culturales y de intereses. Por otro lado, el trabajador medio latinoamericano busca un trabajo principalmente como sostén de su familia<sup>21</sup>. Estos percibirían los reconocimientos y compensaciones de modo diferente de

---

<sup>(21)</sup> Estos rasgos culturales estarían en relación con el apoyo institucional de la legislación laboral en

acuerdo al puesto de trabajo<sup>22</sup>. Estos hallazgos podrían explicar el bajo porcentaje de respuestas de tipo “sí” respecto al segundo indicador. Respecto al tercer indicador, se observa una distinción que demanda un mejor posicionamiento dónde los entrevistados afirmaron contar con diferentes ámbitos de discusión entre la gente. Lindsley (1999), menciona que el rasgo cultural de proximidad emocional entre los trabajadores latinoamericanos impide que las personas en puestos operativos o subordinados confronten a sus superiores en sus ideas o acciones, lo que contribuye a una comunicación deficiente. Esto además podría explicar las reducidas relaciones horizontales entre las personas. El abordaje de la cultura organizacional en empresas latinoamericanas aún aparece más ligado a un discurso empresarial que a un proyecto de transformación real, ya que predomina una cultura autoritaria y patriarcal más preocupada por el control que por el involucramiento de las personas con su trabajo y con la organización. Entre los latinoamericanos, parecen valorarse las relaciones sociales manifestadas a través de la comunicación personal y de empatía.

Con respecto a la encuesta en concreto, en general, la comunicación, al menos informalmente no es un dilema en las empresas estudiadas como se percibe en los resultados del rubro, Comunicación de la cultura organizacional (Desarrollo profesional y gestión participativa, Indicador 4: ¿Se dispone de una guía informativa que refleja los valores y la cultura que la empresa desea presentar a los nuevos empleados y enfatizar a los antiguos?). De acuerdo a los resultados, se acepta que la comunicación en el ámbito organizacional es un aspecto crucial en la gestión ya que implica interrogarse sobre las fuerzas intervinientes que sostienen el saber y las creencias en la organización. Desde este contexto, no interesa la vigencia de los rasgos, su recurrencia o normalidad, sino discutir en profundidad sobre sus contenidos. No interesa, por otro lado, como el propio sistema con sus normas y marcos de referencia legitima sus propias prácticas cotidianas;

---

América Latina estando orientada a que la persona obtenga apoyo para enfrentar las crisis recurrentes. Las organizaciones latinoamericanas y sus formas de gestión están definidas por ciertos rasgos culturales al interior de ellas y en el contexto que las rodea. Aparece una combinación de modelos históricos por un lado y de globalización por otro (hibridación de los sistemas de administración).

<sup>22</sup>En puestos profesionales las compensaciones de tipo económicas o prestaciones adicionales simbolizan aspectos de status sociales muy valorados a este nivel organizacional. En cambio, en puesto de menor jerarquía beneficiar o premiar financieramente a las personas individualmente puede implicar rechazo por parte de ellas, algo intolerable por los trabajadores latinoamericanos, por su grupo de trabajo. Pues el trabajador latinoamericano tiende a evitar el conflicto entre supervisores y subordinados (Osland y col., 1999).

a veces en forma perversa, que produce daños a las personas y a la organización. Para Etkin (2012), no se piensa en el manejo de la cultura, sino que se toma el saber y las creencias compartidas en la organización mientras nos sean una fuente de injusticia, de padecimiento o represión para las personas. Se busca una cultura legítima que no perjudique silenciosamente a las personas. La disonancia cultural se ve como un efecto de la imposición, la falta de consenso, destrucción y postergación de toda posibilidad de construcción compartida, en un contexto donde es un delito el pensar, sentir y actuar diferente. Es en esta trama que se conjuga una coexistencia de una cultura y una contracultura en una ambiente complejo movido por fuerzas encontradas. La cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada, sus fuerzas dominantes nunca terminan de instalarse e instituirse, ni siquiera de construirse, ya que en los nuevos contextos la cultura de la organización deberá estar en permanente construcción. Cuando desde la empresa se siente orgullo por la cultura que se ha creado urge el deseo de transmitirla. La buena comunicación organizacional, en tanto transparente y no ocultadora de verdades, se vuelve entonces un valor para la gestión socialmente responsable. Por otro lado, como menciona Ugalde Binda (2009), el sistema de información suele ser en las PYME muy informal, las comunicaciones son generalmente verbales, las órdenes de los directores son ambiguas y sus planteamientos circulares, lo que desorienta al personal. En general, las empresas estudiadas no poseen documentos formalizados, la mayoría alude en realizar esta práctica de comunicación a través de sistemas totalmente informales, principalmente a través de charlas, reuniones o en la relación de todos los días entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Sin embargo, para Gallardo (2001), las organizaciones cuya estructura y patrón de relaciones presentan mayor descentralización (o quierase informalidad) adquieren mayores posibilidades y capacidades de reconfigurarse a sí mismas, de auto-organización<sup>23</sup>.

Si bien, por un lado este indicador presenta un bajo porcentaje de comunicación formal de la cultura de la empresa, presenta, de acuerdo a las respuestas abiertas, una buena caracterización de la comunicación informal entre directivos y el resto de las

---

<sup>23</sup>En la medida que los miembros de una sociedad se inclinan hacia mayores distancias de poder como actitudes conservadoras o estructuras demasiado centralizadas inhiben los procesos de socialización y de participación colectiva y por ende reducen la posibilidad de aprendizaje organizacional (Hofstede, 1991).

personas.

En el rubro Dificultades en el desempeño (Desarrollo profesional y gestión participativa, Indicador 5: ¿La empresa tiene como práctica habitual analizar con los empleados cuáles son los aspectos personales que les dificultan la concentración y el desempeño?). La postura a defender es que la empresa no está obligada a solucionar todos los problemas de las personas, pero si está obligada a comprometerse a resolver con aquellas situaciones que le competen directamente (corresponsabilidad). Se propone una estrechez de vínculos más allá de lo estrictamente jerárquico, un encuentro, una indagación de intereses, de alguna forma, considerar a las personas no como “recursos” humanos, sino como seres pensantes y aportantes a una organización trascendente. Este tipo de concepción confluye en la credibilidad y transparencia, en un proyecto de organización sostenible, pero también vivible. Para Palomino Ruiz y col. (2012), el civismo en las organizaciones se incrementa a medida que la percepción de las personas tiende hacia una justicia organizativa. La rigidez y el intento de la mecanización del comportamiento humano se vuelven insostenibles en un mundo que demanda cada vez mayor capacidad de aprendizaje e innovación <sup>024</sup>. Si bien el indicador planteado podría considerarse trivial, se considera un puntapié inicial para desentrañar todo un entramado complejo en la forma de entender lo humano en la organización. Se observan aspectos de RSE no tan relacionados con el tamaño de la empresa, sino quizá con otro tipo de variables que aquí no se han relevado.

Finalmente, se establece el rubro: Conclusiones. A modo global (para toda la dimensión) se observa una tendencia bastante clara en las respuestas “sí” y “no” en función del tamaño de empresa, no en el caso de indicadores individuales.

---

<sup>(24)</sup> Para Etkin (1993), “la disciplina mata la iniciativa y la motivación [...] y la dirección no puede funcionar como la inquisición que ignora la variedad de modos de pensar en la organización”. Marín Indárraga (2006) menciona que todo sistema de administración burocrático (relaciones sólo jerárquicas) tiende a un ideal de orden y racionalización en el comportamiento social de los individuos.

Gráfico n° 3: Distribución frecuencias para la Dimensión “Desarrollo Profesional y Gestión Participativa” (elaboración propia)

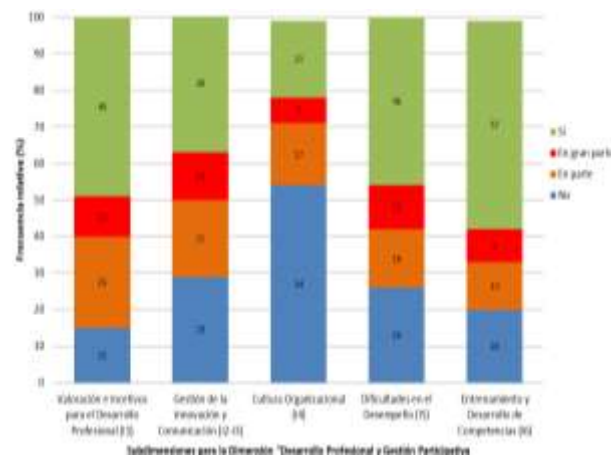
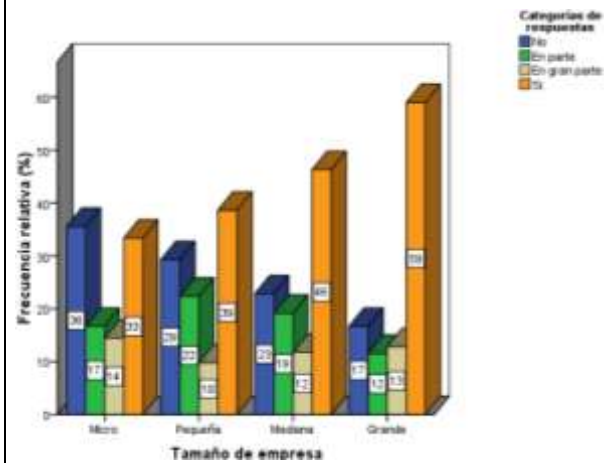


Gráfico n° 4: Distribución de frecuencias por indicador para la Dimensión “Desarrollo Profesional y Gestión Participativa” (fuente: elaboración propia, salida software SPSS Statistics 17.0)



Dentro de la perspectiva de la encuesta, el nuevo hombre que se perfilará en el presente milenio, será un hombre de trabajo colectivo, se moverá en una sociedad en red, de interconexiones, de colectividades. La propuesta de sostenibilidad organizacional debe avanzar en un comienzo de una mirada sociológica a las nuevas generaciones, a los nuevos hombres. Hombres y mujeres que buscarán proyectos organizacionales de sentido y significados, de felicidad y amor, no de estructuras ni de controles.

### 3.4. Resultados de indicadores: Dimensión Delegación de autoridad

Los siguientes indicadores se refieren a la distribución de autoridad, la delegación y la creación de autonomía dentro de las empresas encuestadas: (Delegación de autoridad, Indicador 1: ¿La empresa favorece la autonomía de sus empleados al definir metas y les da flexibilidad para alcanzarlas?). Las maneras de ejercer la autoridad o el poder se perciben de manera diferente de acuerdo a los contextos de las personas. Esto demanda revisar, aquellas prácticas de gestión concebidas y desarrolladas en otras partes del mundo<sup>25</sup>. Este indicador muestra una tendencia positiva en función del tamaño de

<sup>25</sup>Gantman y Fernández Rodríguez (2008) hacen un recorrido histórico sobre la evolución del conocimiento administrativo en la Argentina, destacando, en primer lugar, a la Argentina como un país “importador” del conocimiento relacionado a la administración y a las organizaciones, y como es de esperar, especialmente de desarrollos realizados en EE.UU. En segundo lugar, la disciplina evidencia una orientación marcadamente profesionalista y la generación del conocimiento original más riguroso, propio de la literatura organizacional y administrativa de índole científica, parece carecer de importancia. La

empresa hasta la categoría de empresa grande, esto podría revelar la carencia de sistemas de mayor apertura. En cuanto aportes de los entrevistados se destaca: “hay poco compromiso en las tareas por parte de los empleados, por lo cual se hace difícil darle tanta autonomía”, “por el tamaño de la empresa esas prácticas no tiene lugar”, “la estructura es muy vertical y se baja línea”, “objetivos de corto plazo, se deja trabajar para alcanzar los objetivos (libertad y autonomía)”, “mayormente en niveles de mandos medios hacia arriba”, “sólo a nivel jerárquico”, “el estilo de conducción es absolutamente abierto, hay mucha libertad”, “sistema socios para crear: el empleado escribe sus objetivos y luego se determina un plan de acciones para alcanzarlo”.

Conclusiones. A diferencia de la dimensión anterior se observan algunas disparidades no tan claras al segmentar la muestra por el tamaño de empresa. De acuerdo a Hofstede (1991), países como la Argentina podría caracterizarse como una sociedad de alta distancia de poder (aceptación de la distribución desigual del poder), los estilos de liderazgo tenderían lo autoritaridad. En sociedades individualistas se tendería a un liderazgo centrado en la tarea y, viceversa, en sociedades colectivistas donde las relaciones entre las personas son sumamente importantes, se tendería a un liderazgo centrado en las relaciones (Molero, 2002). Por otro lado, los contextos latinoamericanos se caracterizarían más por alta evitación a la incertidumbre, introduciendo métodos rígidos de control del comportamiento como normas, leyes, controles, etc. En estas sociedades se busca saber en todo momento que va a ocurrir, qué se debe hacer, cómo hacerlo, etc., en definitiva se siguen estrictamente las órdenes y las instrucciones.

### **3.5. Resultados de indicadores: Dimensión Trabajo y familia**

Según Naciones Unidas los marcos legales que promueven estas cuestiones en los países de la región latinoamericana presentan serias deficiencias, restringidos además a contratos formales. Su marco de acción regulatoria es acotado al centrarse en aspectos muy restringidos, tal es el caso del amparo por embarazo o maternidad en la mujer, sin

---

realización de investigación académica relacionada a la administración de las organizaciones sigue siendo una asignatura pendiente en la Argentina, pese a algunas excepciones que parecen no confirmar la regla. A modo de explicaciones, parece no existir los incentivos necesarios para involucrar a los docentes capacitados a la investigación, siendo que les resulta bastante más rentable actuar en consultoría, escribir best-sellers (que a su vez incrementan su visibilidad y prestigio como consultores) y desarrollar tareas de formación ejecutiva.



considerar las responsabilidades familiares que corresponden a los padres<sup>26</sup>. La vulnerabilidad de estos sistemas queda al descubierto por el alto índice de incumplimientos de las organizaciones en materia laboral, PNUD - OIT (2009). Se proponen nuevas formas de entender la conciliación entre trabajo y familia, por un lado, y entre hombres y mujeres por otro. La actual forma de trabajo basada en el cumplimiento de metas (lo complejo de la autonomía), generalmente de tipo profesional, ha traído una extensión de las jornadas laborales, incluso con mayores frecuencias de trabajo durante los fines de semana y feriados y con mayor rapidez en la obtención de los resultados, esto presenta mayores agotamientos de las personas, corrupción en la organización, menos horas de descanso, menor goce de la vida familiar, social y personal. Las tendencias parecen seguir avanzando en este sentido, valorando los resultados a corto plazo, la tolerancia a la presión. Por otro lado, según Debeljuh y Jáuregui (2004), ha disminuido la natalidad y el número de hijos por pareja, ha aumentado el índice de divorcios y separaciones, aumentó la edad promedio a la cual la mujer tiene su primer hijo, aumentaron los problemas escolares y sociales de niños y adolescentes, entre muchos otros aspectos. Esta lucha hostil por la supervivencia de las organizaciones y por cuotas de mercado, pone límites a toda consideración de tinte humanista en las organizaciones<sup>27</sup>. Esto demanda trabajar articuladamente estados, empresas y organismos de la sociedad civil. La conciliación entre la vida laboral y familiar ayuda a las organizaciones a satisfacer las necesidades puestas en esferas

---

<sup>26</sup>Comienza a destacarse una organización social diferente en lo que respecta la vida laboral y familiar, se ha desdibujado la figura del padre como jefe de hogar y único trabajador en la familia, la mujer generalmente ya no asume la figura de ama de casa cuya responsabilidades se reducían a cuidar de sus hijos y de las tareas del hogar, no puede esperarse que el padre de familia encuentre un trabajo de por vida, estable y bien remunerado, el mercado laboral se caracteriza por la inseguridad y la informalidad, los hombres ya difícilmente puedan controlar la jornada laboral, los hombres jóvenes poseen diferentes concepciones a la de sus padres y abuelos acerca de su papel en el interior de las familias. El hombre aún no ha asumido las corresponsabilidades por las tareas del hogar a pesar que la mujer trabaje y se encuentre largas horas fuera de su hogar, PNUD – OIT (2009). El paradigma sociocultural que se tiene, por cierto, obsoleto en base a lo mencionado, descansa en un funcionamiento general con reglas no escritas, instituciones y horarios que consideran que aún existe una persona dedicada exclusivamente al cuidado de la familia, cuando esto hace años ya no ocurre. Los horarios escolares y de servicios públicos no son compatibles con aquellas familias en las cuales tanto el padre como la madre trabajan. Este panorama afecta además a mujeres más pobres, que deben destinar muchas horas al cuidado y mantención del hogar.

<sup>27</sup>Para Etkin (2012), estas brechas éticas en cuanto a la vigencia de los derechos humanos en el trabajo, no son intencionales sino que derivan de las exigencias de productividad que se viven en el mundo contemporáneo.

motivacionales profundas de las personas, más aún para el trabajador latinoamericano. Los indicadores que se utilizaron para evaluar estos temas, se agrupan en el apartado: Programas y estilos de trabajo (Trabajo y Familia, Indicador 1: ¿Se establecen programas y estilos de trabajo que no interfieran en la vida personal y familiar de los empleados en forma habitual?, Indicador 2: ¿Se diagrama las operaciones para evitar que se produzcan frecuentes alteraciones del horario de trabajo?, Indicador 3: ¿Se evita realizar eventos obligatorios durante el horario de almuerzo?, Indicador 4: ¿Se evita programar viajes sin aviso previo?, Indicador 5: ¿Se otorga algún tipo de compensación para los esfuerzos extraordinarios?, Indicador 6: ¿Se ofrece flexibilidad horaria a los empleados?). Existen bodegas que contestaron con un “no” y en diferentes proporciones a cada uno de los indicadores. Muchos de los entrevistados aludieron al pago de horas extras, cuando estas compensaciones tratan de cuestiones legales. En el Indicador 1 se acoto: “especialmente en finca donde el personal femenino adapta sus horarios”; “se adapta ante casos de salud y otros”. Respecto al Indicador 3 se acotó, “comedores bien equipados”, “hay momentos donde se complica tener tanta flexibilidad por el turismo o cosecha”. En el caso del Indicador 4 sólo un entrevistado acotó, “me avisan un día antes que debo viajar a ciertos lugares”. En el Indicador 5 en general los aportes coincidieron en bonos o sistemas de premios fundamentalmente económicos y en función de la productividad. Hubo un caso interesante donde un entrevistado acotó “sólo a los trabajadores de finca se les da un porcentaje de la producción”. Con respecto al Indicador 6, cabe resaltar nuevamente la autonomía que se le da a ciertos niveles de puestos respecto de otros, en general existe mayor flexibilidad en puestos gerenciales. Se evidencia comparativamente un buen comportamiento a favor de empresas de menor tamaño comparado con aquellas grandes en cuanto a las respuestas “sí”. Las empresas micro y pequeñas son las que pueden presentar mayor flexibilidad laboral y de políticas de conciliación respecto de empresas más grandes. En estas últimas y de tipo multinacionales se tendería a predominar estilos de trabajo con mayor presión sobre los resultados.

Adicionalmente a estos temas, se agregan indicadores sobre Manejo financiero personal. (Trabajo y Familia, Indicador 7: ¿Se ofrece al personal capacitación sobre consumo responsable, endeudamiento y manejo financiero personal?). Un problema

muy frecuente en la agricultura mendocina lo constituye el mal manejo económico que realizan las personas, considerando particularmente los puestos operativos de finca y bodega<sup>28</sup>. Es extensa la bibliografía y estudios relacionados a las condiciones de precariedad en la que viven las personas de áreas rurales, principal fuerza de trabajo de la industria vitivinícola en su conjunto<sup>29</sup>. Se pone de manifiesto la sensibilidad y complejidad que implica el abordar la RSE en un sector de negocio como la vitivinicultura, actividad agroindustrial inmersa en comunidades rurales. El indicador planteado señala bajos niveles de avance, al mismo tiempo que los directivos mostraron interés como una oportunidad de mejora y trabajo. A modo de comentarios, se destaca: “es una tarea enorme por delante”, “se trata de concientizar al personal sobre el endeudamiento personal”, “nos cuesta mucho”, “el jefe de personal da consejos”, “se está trabajando en un programa de capacitación”, “se aconseja sobre consumo responsable y se crea la cultura de no usar anticipos”, “les dan charlas porque ya han tenido algunos problemas al respecto”.

Por otro lado, un factor importante en el desarrollo personal y familiar lo constituye lo relacionado a la salud, es por eso que se incluyó los indicadores sobre el sistema de salud y el de bienestar laboral. En el primer caso, Sistemas de salud. Se operacionalizó de la siguiente forma: (Trabajo y Familia, Indicador 8: ¿La empresa apoya u organiza algún sistema de fondeo especial para sus empleados? Por ejemplo: círculo cerrado, etc., Indicador 9: ¿Se cuenta con un procedimiento de ayuda a los empleados en situaciones de emergencia? Por ejemplo, cuando un empleado enfrenta gastos de salud que exceden su cobertura médica o necesita brindar apoyo por problemas de salud a un familiar, etc.). Un entrevistado planteó, “no es lo mismo que un empleado nuestro levante el teléfono para solicitar alguna prestación médica o algo similar en una obra social a simplemente nos encarguemos nosotros como gran empresa

---

<sup>28</sup>No se discute aquí la remuneración que percibe el trabajador agrícola.

<sup>29</sup>Según Berger y Mingo (2011), el trabajo inestable, los bajos ingresos que han caracterizado continuamente a los trabajadores rurales, la extensión del trabajo temporario o bien el registro en forma temporal generan condiciones de reproducción social, cultural y política precarias para segmentos importantes de trabajadores rurales de la región del Valle de Uco. Esta trama compleja desencadena toda una dinámica laboral y familiar entre estas personas, por ejemplo, necesidades e impulsos para iniciaciones laborales en edades tempranas, menos probabilidades de acceso a la educación por la menor capacidad de generar el soporte necesario para trayectorias educativas, problemáticas habitacionales, dificultades para afrontar el cuidado de los miembros de la familia, etc. es el crecimiento de la industria en el último tiempo no acompañó tal proceso con una justa retribución al trabajo rural.

y tratemos con la obra social. Las respuestas son de mayor inmediatez”. En el Indicador 8, en general, se obtuvo bajas frecuencias de respuestas “sí”, salvo en las empresas grandes. Sin embargo, los comentarios muestran algunas tendencias positivas en este sentido. En el segundo caso, la palabra procedimiento que alude a algún tipo de formalización, quizá derivó hacia una tendencia claramente opuesta al primer indicador. La comparación entre ambos indicadores, presenta claramente entre lo “sistematizado” y lo “no sistematizado” en las empresas, observando una diferencia notable entre ambos indicadores. En el segundo caso, el de Bienestar laboral, se operacionalizó como (Trabajo y Familia, Indicador 10: ¿Cuenta con servicios adicionales de salud a los que se encuentra afiliado su personal?, Indicador 11: ¿Promueve chequeos médicos periódicos a los empleados más allá de los requisitos laborales? Por ejemplo: Son requisitos laborales los solicitados por ART, libreta sanitaria, pre y post ocupacional, etc., Indicador 12: ¿Tiene programas de salud para empleados y familiares? Por ejemplo: reducción de peso y de nivel de colesterol, tabaquismo, alcoholismo, adicciones, etc., Indicador 13: ¿Se estimula la práctica deportiva favoreciendo la conformación de equipos, la práctica de ejercicios físicos, incluyendo caminatas regulares, etc.? Muchos autores afirman que la gran enfermedad del presente siglo es el estrés. Se ha constatado que una de las fuentes más importante de estrés en las personas surge de la relación entre los jefes y subordinados<sup>30</sup>. El ambiente de trabajo dejó de ser tan solo origen de motivación, satisfacción y realización profesional y pasó a ser también fuente de preocupación, sufrimiento y enfermedad para el ser humano. Los diferentes indicadores propuestos muestran similares resultados, indicando una predominancia general en la categoría de respuesta “no” en toda esta serie de indicadores. La mayor cantidad de bodegas aluden a “no” involucrarse más de lo que la legislación exige, sin embargo, las respuestas abiertas dan indicios de un camino acertado por parte de las bodegas, para aquellas que han comenzado a trabajar en este sentido.

---

<sup>30</sup> Los grandes cambios de orden social están teniendo impactos claros y complejos en los mercados laborales, las organizaciones, y por sobre todo, en la vida de las personas. Son abundantes los estudios que establecen las relaciones entre las diferentes conductas y prácticas de los directivos en las organizaciones y el desencadenamiento de diferentes estresores. Oswald y col. (2012) presentan los resultados de catorce investigaciones brasileñas e internacionales, los resultados muestran que con la llegada de la globalización, de los rápidos cambios en las organizaciones y de las exigencias del mercado, las empresas pasaron a exigir mejores resultados a las personas que allí trabajan.

**Conclusiones.** El 36% de las respuestas para toda la sub dimensión respondió con un “no”. El siguiente gráfico muestra comparativamente los grupos de indicadores. Se observa una tendencia, aunque no tan marcada al aumentar y disminuir proporcionalmente las respuestas “sí” y “no” en función del tamaño. No es novedad si se afirma una crisis de la familia en la Argentina. Puede estimarse que los fuertes lazos familiares que caracterizaban a las familias argentinas durante el siglo pasado, se estén perdiendo. La complejidad de la temática radica en las profundas problemáticas sociales que se viven la actualidad, relacionados a la juventud, a la escolaridad, a la delincuencia, al alcoholismo, a la drogadicción, y demás. El hecho laboral, es una de las causas, entre una intrincada y compleja gama de causas. En este sentido, la protección inmediata debe avanzar para la mujer, pues su liberación le ha permitido liberarse del hombre en términos económicos pero no de poder.

Gráfico n° 5: Trabajo y Familia: Distribución de frecuencias por cada sub dimensión (fuente: elaboración propia)

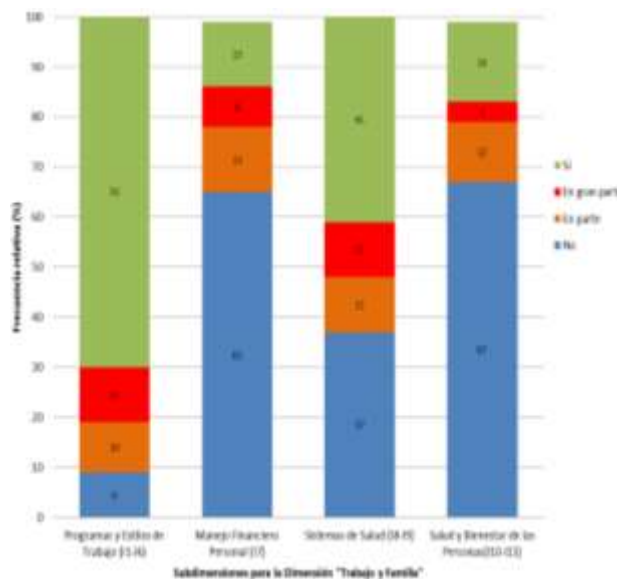
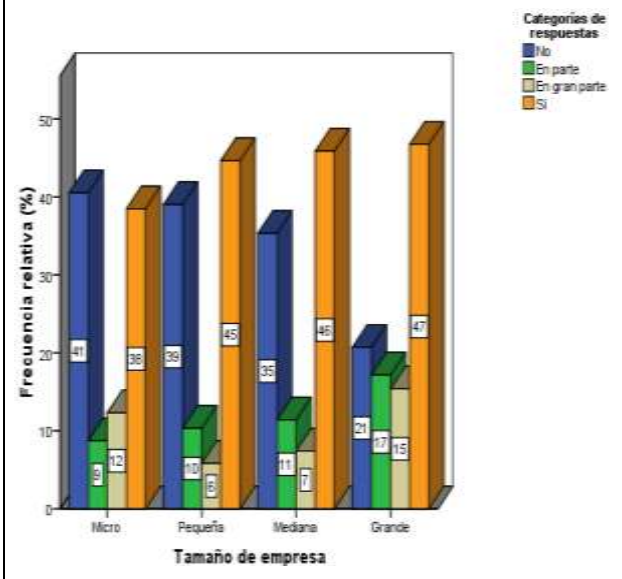


Gráfico n° 6: Distribución de frecuencias de acuerdo al tamaño de empresa para la Dimensión “Trabajo y Familia” (fuente: elaboración propia, salida software SPSS Statistics 17.0)



### 3.6. Resultados de indicadores: Dimensión Acoso Laboral

Bajo este rubro, se abordaron otros temas que pueden complejizar las relaciones laborales, La primera es la Dimensión Acoso laboral que se operacionalizó en los siguientes indicadores: Indicador 1: ¿La empresa desarrolla e implementa una política

firme contra el acoso laboral donde se explique el tema de forma clara y precisa? Por ejemplo: acoso sexual, mobbing, etc. Es escasa la bibliografía que trata sobre estas temáticas al interior de las organizaciones a nivel latinoamericano, no así en el caso europeo. En la Argentina no existen estudios académicos al respecto<sup>31</sup>. Es una situación compleja de diagnosticar y tratar, significa enfrentar personas con un gran poder de decisión y autoridad en la organización. Puede tratarse de fenómenos que aún están pasando desapercibidos en las organizaciones regionales<sup>32</sup>. Según Moreno Jiménez y col. (2005) el reconocimiento del acoso laboral se ha transformado en una preocupación internacional por los problemas laborales, sociales y familiares que provoca en las personas que lo padecen, por tratarse de problemas emergentes sin bases teóricas claras y por considerarse de impactos desastrosos en comparación con otras formas de estrés<sup>33</sup>. En las respuestas abiertas, los entrevistados aluden mayoritariamente a la ausencia de tales situaciones en las empresas, cuestión que como se dijo, pueden ser discutibles. El mobbing trata de un fenómeno complejo, de escasos estudios, estadísticas y tratados en los contextos regionales, de falta de una comunicación social hacia la población, de desconocimiento de lo que realmente es. El marco conceptual para entender qué es y qué no es el acoso laboral en una organización puede estar ausente, lo que dificulta definir y delimitar la situación. En este sentido, esta temática demanda un análisis de mayor complejidad, no obstante el indicador propuesto sirve de base para discutir un tema que será cada vez más apremiante. La prueba de

---

<sup>31</sup>Se carece de datos a nivel estadístico sobre su frecuencia de aparición y tratamiento. Se destaca al acoso como toda conducta que atenta contra la propia dignidad de las personas.

<sup>32</sup>La violencia psicológica en ámbitos organizacionales no es fácil de demostrar, pues sus consecuencias muchas veces pueden estar deformadas, negadas, ocultadas o en complicidad (Peralta, 2004). Incluso el abuso laboral puede estar altamente institucionalizado que llevan a una forma de cultura organizacional que difícilmente pueda ser cuestionadas. Se trata de un proceso de agresión sistemática prolongado de una persona o grupo hacia otra (hostigamiento laboral, intimidación, obligar, abalanzarse, atacar, atormentar, agredir) y que deriva en una situación de estrés grave.

<sup>33</sup>Olmedo y González (2006) mencionan que en Suecia el 20% de los suicidios debe como causa principal algunos de los síndromes vinculados al estrés laboral, como es el caso del mobbing. Esto llevó a ese país a ser el primero en establecer una regulación legal para la prevención del acoso psicológico en el trabajo. Por otro lado, en una encuesta realizada en algunos estados de España se estima que uno de cada tres trabajadores manifiesta haber sido víctima de maltrato psicológico a lo largo de su experiencia laboral y más del 16% afirma haber sido objeto de acoso laboral durante los últimos seis meses con una frecuencia semanal. Países como la Argentina no queda exentas de tales problemáticas, puede que el fenómeno se esté desarrollando en forma oculta y con desconocimiento. El estrés percibido, la sobrecarga de trabajo, la imposibilidad de expresar las ideas y opiniones en el trabajo y un ambiente laboral estresante pueden conducir a la aparición del acoso. Otros han encontrado el acoso relacionado con aquellas organizaciones que de acuerdo a sus políticas protegen de alguna manera el accionar de los acosadores.

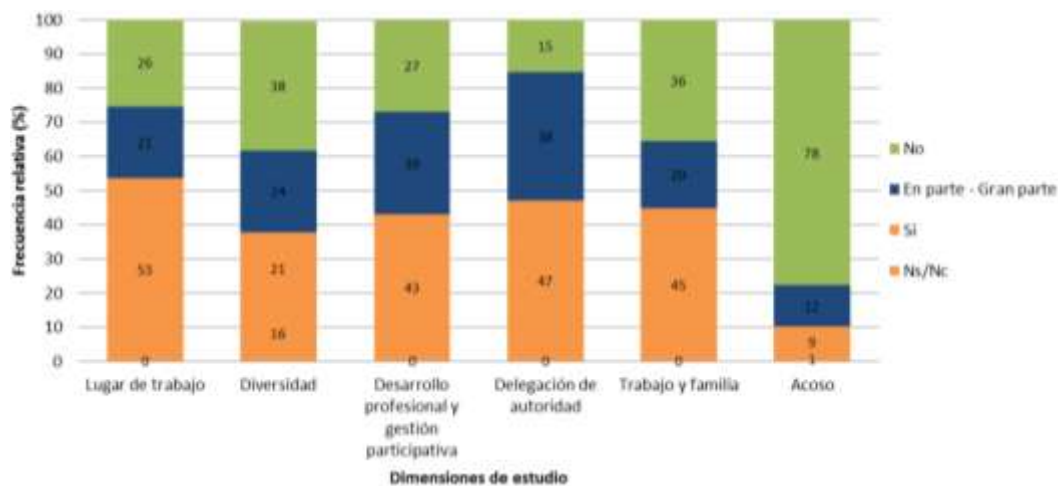


independencia entre las variables tamaño de empresa y los indicadores no muestra asociación entre ellas.

#### 4. Resultados generales y conclusiones

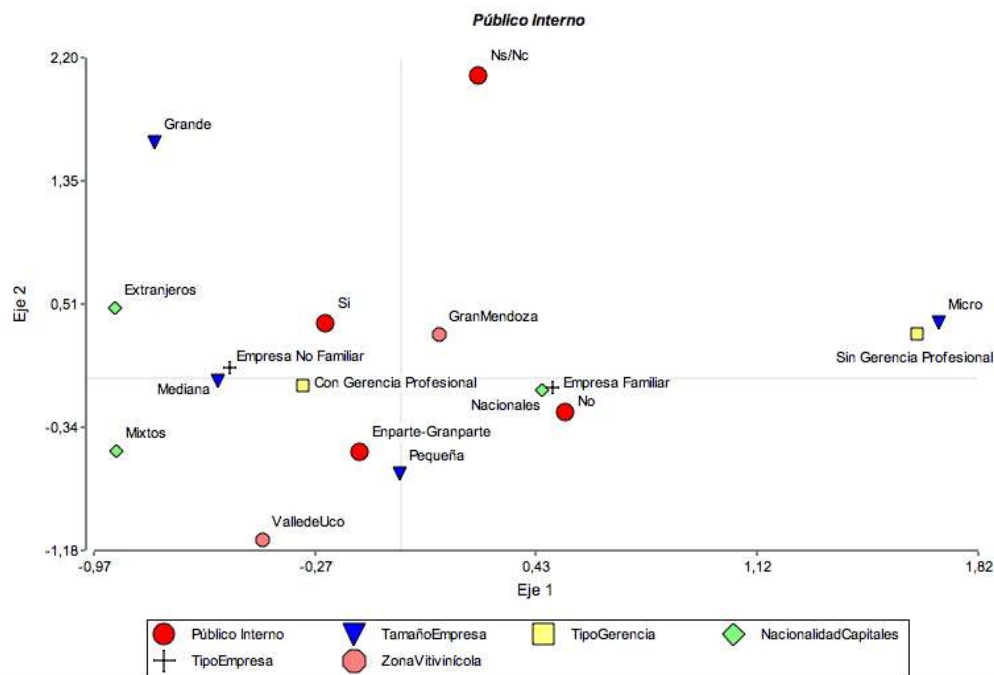
El gráfico siguiente muestra en términos generales el comportamiento de cada dimensión estudiada. Se dan diferencias notables entre ellas. Como se vio también existen diferencias de cada dimensión.

Gráfico n° 7: Distribución de frecuencias para cada dimensión de estudio (fuente: elaboración propia)



Por otro lado, a modo general los valores medios de los indicadores se muestran ascendentes con el tamaño de empresa, lo cual hay influencia de la variable tamaño. Las respuestas de tipo “no” encuentran mayor relación con las empresas “micro”, “sin gerencia profesional”, “empresa familiar” y de “capitales nacionales”. Sin embargo, como se mencionó más arriba, el análisis de cada indicador o grupo de indicadores en forma separadas evidencia tendencias diferentes.

Gráfico n° 8: Análisis de Correspondencias Múltiples para Público Interno de a las variables de segmentación (fuente: elaboración propia, salida software Infostat)



De acuerdo a los resultados de la investigación, podríamos afirmar que existe un desarrollo incipiente de las prácticas de RSE dirigidas al público interno en las empresas vitivinícolas del Gran Mendoza y Valle de Uco, pero que se mantienen diferencias entre unas y otras en cuanto a su nivel de avance. Generalmente, las empresas grandes se encuentran más avanzadas que las más pequeñas- Sin embargo, esto no es una regla que se cumpla en todos los indicadores relevados.

Cada indicador relevado corresponde a una realidad más compleja, como parte de las dinámicas y rutinas que se dan al interior de cualquier organización socio-técnica contemporánea, sobre todo cuando se aborda lo socialmente responsable. Se dejan fuera una multiplicidad de variables que no ameritan un tratado lineal de causas y efectos, sino sobre intrincadas relaciones empresa-sociedad, ya que son complejas las tensiones que se ejercen en las organizaciones sociales sobre la base de lo humano, la responsabilidad, la credibilidad, la transparencia y lo discursivo. El aporte teórico que acompaña a cada indicador intenta salvar este reduccionismo. Gran parte de los autores y teoría recorrida en este trabajo sobre el enfoque organizacional y administrativo no

tratan explícitamente sobre la RSE, ni parecen intentar brindar herramientas metodológicas o instrumentales. La complejidad radica en la dificultad de reflexionar, pensar y revisar los propios supuestos de todas las partes de la organización para una superación de conceptos, teorías y esquemas mentales bloqueantes y amenazadores para ella misma. Pero esto no se puede hacer en un marco controlado, ambiguo o contradictorio. Lo socialmente responsable no se inscribe sólo en declaraciones de misiones, visiones, programas o políticas de calidad, cuidado del medio ambiente o ayuda con la comunidad.

En ese sentido, esta investigación, ha permitido dar un primer paso en el diagnóstico de un sector en particular, en esta materia. En la realidad, aspectos como el discurso de la innovación se contraponen con la forma de ejercicio del poder; se proclama la creatividad pero se la limita bajos contextos y reglas fundados en el autoritarismo y el mantenimiento del orden; se incentiva la iniciativa pero nunca sobrepasando al de mayor experiencia en la organización; se proclama el trabajo en equipo pero se lo inscribe en situaciones de competencia; se acentúa la pasión por la comunicación pero sin desterrar los dobles mensajes que se proclaman; se defiende la libertad de expresión democrática pero sin poner en duda la base del poder. Finalmente, se establece el pedido expreso de lealtad y compromiso con la organización pero, al mismo tiempo, no son revisados los acuerdos laborales que revisten de precariedad, se habla de la motivación pero con los resultados de las ventas en la mira, se valora el éxito pero no se condena por las víctimas dejadas en el camino (Etkin, 2011).

Desde nuestra perspectiva, y luego de la investigación realizada en 107 empresas vitivinícolas en Mendoza, Argentina, la organización responsable socialmente es una organización que reflexiona, toma conciencia de sus propios dilemas y contradicciones. No clausura ni ocultan los necesarios ámbitos de diálogo y debates que permiten encontrar las propias limitaciones del sistema. En este contexto, todo es discutible hasta el punto de las posibles soluciones y a partir de todos sus miembros. Es necesario avanzar sobre los tipos de intereses puestos en juego y los temas más conflictivos.

Esta superación del sistema, caracterizado por lo estrictamente burocrático pero con acontecimientos paralelos fuera de lo controlable y formalizable, se considera complejo y será un camino de largo plazo para transformarlo en identidad y cultura. La adecuación que deberá hacer la nueva organización, no será por el orden, el control, la planificación, la coordinación, sino que será por la imaginación, la construcción, la colaboración, la responsabilidad, el aprendizaje, lo bueno, lo justo y lo correcto.

### ***Bibliografía***

- Alcazar, M. M. (1999), “¿Formación en la empresa. Problemática. Perspectivas” en *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10, Núm. 1, España.
- Bellina Irigoyen, J. (2013), “Discapacidad, mercado de trabajo y pobreza en la Argentina”, en *Revista INVENIO*, Núm. 16, Argentina.
- Berger, M.; Mingo, E. (2011), “Condiciones de reproducción e inserciones laborales de los trabajadores agrícolas en el Valle de Uco, provincia de Mendoza” en *Revista THEOMAI Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, Núm. 24, Argentina.
- Bucci, N. (2011), “Análisis del sistema integrado de gestión para las organizaciones desde una perspectiva sistémica” en *Revista Digital de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”*, Vol. 1, Núm 1, Venezuela.
- Caridad, M.; Castellano, M. I. (2010), “De la complejidad a la diversidad: gerenciando la comunicación en las organizaciones” en *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, REDHECS*, Núm. 8, Venezuela.
- Castellano, H. (2005), *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas, Cendes.
- Debeljuh, Patricia y Jáuregui, Kety (2004), “Trabajo y familia: hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano”, *ESAN Cuadernos de Difusión*, Año 9, Núm. 16, Perú.
- Di Filippo, A. (2001), Fundamentos de un enfoque Iberoamericano para la enseñanza de la responsabilidad social empresaria, Documento presentado en el marco del Taller

- “Enfoques y Herramientas de Formación en Responsabilidad Social Empresarial”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Etkin, J. (2011), “Gestión de la responsabilidad social y el capital social para el desarrollo sustentable” en *FACES Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, Universidad Nacional de Mar del Plata, Año 17, Núm. 36-37, Argentina.
- (2009), “Bases conceptuales de la gestión socialmente responsable. La superación ética de los criterios pragmáticos y utilitarios en la función directiva” en *SaberEs Revista de Ciencias Económicas y Estadísticas*, Facultad de Ciencias Económicas y estadística, Universidad Nacional de Rosario, Núm. 1, Argentina.
- (2005), *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, 1° Edición, Buenos Aires, Argentina, Granica.
- (2003), “Gestión de la complejidad en un entorno competitivo. La complicada relación entre la eficacia y los valores sociales”, *Revista de Ciências da Administração*, Brasil, Vol. 5, Núm. 10, Brasil
- (1994), *La Doble moral en las organizaciones*, Buenos Aires, Argentina, Mcgraw - Hill Interamericana.
- (1993). “El orden destructivo” en *Revista Oikos*, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Núm. 1, Argentina.
- Etkin, J.; Schvarstein, L. (2011), *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. 1° Edición, 7° Reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Gallardo Velázquez, A. y Zarur Osorio, A. (2010), “Los nuevos usos de Taylor en el control del comportamiento humano” en *Revista Gestión y Estrategia*, Núm. 38, México.
- Gallardo Velázquez, A. (2001). “Debate de paradigmas en torno a la cultura organizacional” en *Revista Administración y Organizaciones*.
- Gantman, E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2007), “Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)” en *Cuadernos EBAPE.BR*, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Brasil, Vol. 6, Núm. 4, Brasil.
- Gore, E. (2012), *El próximo management*. 1° Ed. Buenos Aires, Granica.
- Korten, D. (1996), *When corporations rule the world*, Londres, Earthscan.

- Kuhn, T. (1962, 2014), *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Levi, A. (2007), *Estrategia, cognición y poder. Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*, 1º Ed., Buenos Aires, Granica.
- López, P. y Mariño Arévalo, A. (2010), “Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones” en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 18, Núm. 2, Argentina.
- Maier, M. (1999), *On the gendered substructure of organization*. En G.N. Powell (Eds.), *Gender and Work* (pp. 69-93). London, Sage Publications. Thousand Oaks.
- Manucci, M. (2007), “Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia”, en *Revista Universidad y Empresa*, Vol. 6, Núm. 12, Colombia.
- Marín Indárraga, D. A. (2006), “El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica”, en *Cuadernos de Administración*, Vol. 19, Núm. 32, Colombia.
- Molero, F. (2002), “Cultura y Liderazgo. Una relación Multifacética” en *Boletín de Psicología*, Núm. 76, España.
- Moreno Jiménez, B.; Rodríguez Muñoz, A.; Garrosa Hernández, E. y Morante Benadero, M. E. (2005), “Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio” en *Revista Psicothema*, Vol. 17, Núm. 4, España.
- Morin, E. (1984), *Ciencia con consciencia*, Anthropos, Colección Pensamiento Crítico, Pensamiento Utópico.
- Morin, E. (1994), *Introducción al pensamiento complejo*, 9a reimpresión, Barcelona, España, Gedisa.
- Morin, E. (2011), *El método. La naturaleza de la naturaleza*, España, Cátedra.
- Nóbrega, C. (1999), *Em busca da Empresa Quântica*, Río de Janeiro, Brasil, Ediouro.
- Olmedo Fernández, E., García Villalobos, J. y Mateos, R. (2005), “De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma” en *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Núm. 15, España.
- Olmedo, M. y González, P. (2006), La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento” en *Acción Psicológica*, Vol. 4, Núm. 2, España



- Ruiz Palomino, P.; Ruiz Amaya, C. y Martínez Cañas, R. (2012), “Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible” en *Revista Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 18, Núm. 1, España.
- Peralta, M. (2004), “El acoso laboral -mobbing- perspectiva psicológica” en *Revista de Estudios Sociales*, Núm. 18, Colombia.
- Preziosa, M. M. (2005), “La definición de responsabilidad social empresaria como tarea filosófica” en *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Núm. 20.
- Prieto Castillo, D. (1999), *El juego del discurso. Manual de Análisis de estrategias discursivas*, Buenos Aires, Ediciones Lumen Hvmanitas.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Organización Mundial del Trabajo (OIT) “Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social” Primera Edición, 2009.
- Ramos, A; Barberá, E. y Sarrio, M. (2003), “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género” en *Anuario de Psicología*, Vol. 34, Núm. 2, España.
- Segal, J.P.; Sobczak, A.; Triomphe, C. (2003), Corporate social responsibility and working conditions, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, pp. 107.
- Ugalde Binda, N. (2009), “El impacto de la cultura en el desarrollo de las PYME” en *Revista Ciencias Económicas*, Núm. 1, Argentina.

## ANEXO 1

### A. Lugar de trabajo

1. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿las condiciones de las instalaciones superan los requisitos legales de Salud y Seguridad Ocupacional? (Por ejemplo: Ventilación, iluminación eléctrica, etc.)
2. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se evita la contaminación del ambiente de trabajo? ¿Cómo?
3. ¿Utiliza elementos de protección personal por encima de los requerimientos de la legislación? ¿Cuáles?
4. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se realiza en forma rutinaria entrenamientos respecto de las competencias relacionadas con la Salud y Seguridad Ocupacional? (Por ejemplo: Análisis de Riesgo)
5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se protege adecuada y cabalmente la salud y seguridad ocupacional de los empleados durante el proceso de producción? (Mirar señalética)
6. ¿Tiene un sistema de Salud y Seguridad Ocupacional implementado o certificado?

### B. Diversidad

1. La planta de personal se compone de la siguiente manera: (Completar sólo cantidades)  
Total de Personal; Mujeres; Pasantes y aprendices; Personal de más de 45 años de edad; Personas con discapacidades.

2. (NO PREGUNTAR AL ENCUESTADO. SÓLO OBSERVAR. ¿La observación visual por parte del encuestador da evidencias de dispositivos que favorezcan el desplazamiento de gente con discapacidades motrices o sensoriales?)

C. Desarrollo profesional y gestión participativa

1. ¿La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados liberando horas y/o pagando cursos a cualquier nivel jerárquico? (Aclarar la forma en las líneas de abajo)
2. ¿La empresa recompensa con diferentes incentivos las propuestas de innovación que presenta su personal?
3. ¿La empresa tiene un ámbito permanente o foro de discusión en el cual los diferentes niveles jerárquicos intercambian opiniones de mejora?
4. ¿Se dispone de una guía informativa que refleja los valores y la cultura que la empresa desea presentar a los nuevos empleados y enfatizar a los antiguos?
5. ¿La empresa tiene como práctica habitual analizar con los empleados cuáles son los aspectos personales que les dificultan la concentración y el desempeño?
6. ¿Se entrena al empleado para una segunda función, para evitar su despido y proteger lo que la empresa invirtió en él?

D. Delegación de Poderes

1. ¿La empresa favorece la autonomía de sus empleados al definir metas y les da flexibilidad para alcanzarlas?

E. Trabajo y familia

1. ¿Se establecen programas y estilos de trabajo que no interfieran en la vida personal y familiar de los empleados en forma habitual?
2. ¿Se diagrama las operaciones para evitar que se produzcan frecuentes alteraciones del horario de trabajo?
3. ¿Se evita realizar eventos obligatorios durante el horario de almuerzo?
4. ¿Se evita programar viajes sin aviso previo?
5. ¿Se otorga algún tipo de compensación para los esfuerzos extraordinarios?
6. ¿Se ofrece flexibilidad horaria a los empleados?
7. ¿Se ofrece al personal capacitación sobre consumo responsable, endeudamiento y manejo financiero personal?
8. ¿La empresa apoya u organiza algún sistema de fondeo especial para sus empleados? (Por ejemplo: círculo cerrado, etc.)
9. ¿Se cuenta con un procedimiento de ayuda a los empleados en situaciones de emergencia? (Por ejemplo, cuando un empleado enfrenta gastos de salud que exceden su cobertura médica o necesita brindar apoyo por problemas de salud a un familiar, etc.)
10. ¿Cuenta con servicios adicionales de salud a los que se encuentra afiliado su personal?
11. ¿Promueve chequeos médicos periódicos a los empleados más allá de los requisitos laborales? (Por ejemplo: Son requisitos laborales los solicitados por ART, libreta sanitaria, pre y post ocupacional, etc.)
12. ¿Tiene programas de salud para empleados y familiares? (Por ejemplo: reducción de peso y de nivel de colesterol, tabaquismo, alcoholismo, adicciones, etc.)
13. ¿Se estimula la práctica deportiva favoreciendo la conformación de equipos, la práctica de ejercicios físicos, incluyendo caminatas regulares, etc.?
14. ¿Tiene un plan de reinserción laboral para los empleados despedidos? (Por ejemplo: capacitación, apoyo psicológico, apoyo económico, prestaciones de salud, etc.)

F. Acoso

1. ¿La empresa desarrolla e implementa una política firme contra el acoso laboral donde se explique el tema de forma clara y precisa? (Por ejemplo: acoso sexual, mobbing, etc.)

Artículo recibido el 29 de Septiembre 2015

Artículo aceptado el 7 de Diciembre 2015