

# Relevamiento de acciones de responsabilidad social empresaria dirigidas a su público interno en el sector vitivinícola del Gran Mendoza – Argentina

**Alfredo Martín Fonzar**

Cátedra de Administración Rural

Departamento de Economía, Política y Administración Rural

Facultad de Ciencias Agrarias

Universidad Nacional de Cuyo

[afonzar@hotmail.com](mailto:afonzar@hotmail.com) // [afonzar@fca.uncu.edu.ar](mailto:afonzar@fca.uncu.edu.ar)

## RESUMEN

La industria vitivinícola es una actividad económica tradicionalmente importante en tres departamentos del Gran Mendoza (Maipú, Luján de Cuyo y Guaymallén) y de importante impacto en los otros tres (Godoy Cruz, Las Heras y Capital). El escaso rol de las empresas como constructoras de contención social adquiere, en el caso de las vitivinícolas, una mayor significación por su gran impacto en las redes socioeconómicas de los departamentos involucrados.

El presente trabajo se enmarca como beca de promoción a la investigación dentro de una línea de investigación iniciada en el año 2009 para el diagnóstico de prácticas de responsabilidad social empresaria en la industria vitivinícola de la provincia de Mendoza, Argentina, financiada por la SECTyP dependiente de la UNCuyo. La investigación se fundó en información relevada mediante entrevistas personales a gerentes o personas con nivel de liderazgo ó de conducción en 80 bodegas (empresas elaboradoras de vino) ubicadas en el Gran Mendoza cuyos objetivos son a identificar y evaluar las prácticas de RSE dirigidas al público interno en las bodegas mencionadas y analizar las diferencias que surgen entre empresas grandes, medianas y pequeñas. El análisis del problema se realizó a través de un diagnóstico del estado actual de aplicación de prácticas de RSE en establecimientos vitivinícolas integrados verticalmente. A nivel de recolección de datos se tomó como referencia los "Indicadores de RSE para PyMES" que publica el Instituto Argentino de RSE. Estos indicadores abordan las siguientes dimensiones: 1) Valores y Transparencia; 2) Público Interno; 3) Medio Ambiente; 4) Comunidad; 5) Proveedores; 6) Clientes y Consumidores y 7) Gobierno y Sociedad. Cabe aclarar que para este artículo y en el marco de esta beca sólo muestran los resultados preliminares al Bloque Público Interno.

**Palabras clave:** RSE, vitivinicultura, público interno, indicadores, Gran Mendoza

## **ABSTRACT**

The wine industry is an important traditional economic activity in three departments of Mendoza (Maipú, Luján de Cuyo and Guaymallén) and significant impact on the other three (Godoy Cruz, Las Heras and Capital). The limited role of business as builders of social containment becomes, in the case of wine, a greater significance for its great impact on socio-economic networks of the departments involved.

This work is framed as promoting scholarship to research within a line of investigation initiated in 2009 for the diagnosis of corporate social responsibility practices in the wine industry in the province of Mendoza, Argentina, funded by the dependent SECTyP UNCuyo. The research was based on information gathered through personal interviews with managers or leadership level people driving or 80 wineries (wine processing companies) located in the Gran Mendoza whose objectives are to identify and evaluate CSR practices aimed at domestic public in these holds and analyze the differences that arise between large, medium and small. Problem analysis is conducted through a diagnosis of the current state of implementation of CSR practices in vertically integrated wine establishments. A data collection level was taken as reference the "CSR indicators for PYMES" published by the Argentine Institute of CSR. These indicators address the following dimensions: 1) Values and Transparency, 2) Workers, 3) Environment, 4) Community, 5) Providers; 6) Customers and Consumers and 7) Government and Society. It is clear that for this article and in the context of this grant preliminary results only show the Workforce block.

**Key words:** CSR, viticulture, workers, indicators, Gran Mendoza

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas se han convertido en poderosas fuerzas sociales que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan su vida. Pero el poder tiene también su contraparte de responsabilidad social, por lo que deben comprometerse con la calidad de vida de sus integrantes y con la sociedad en la que se encuentran, haciendo esto compatible y sinérgico con la actividad a la que se dedican. A su vez la concepción moderna de empresa la define como unidades sociales, intencionalmente estructuradas y orientadas a una meta (Vicente, 2008), de aquí surge la importancia de entender el rol primordial de las personas en la empresa. La responsabilidad social empresaria se entendía tradicionalmente como filantropía. Hoy se refiere a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades, el medio ambiente, y especialmente a sus trabajadores.

La industria vitivinícola es una actividad económica tradicionalmente importante en tres departamentos del Gran Mendoza (Maipú, Luján de Cuyo y Guaymallén) y de importante impacto en los otros tres (Godoy Cruz, Las Heras y Capital). El rol de las empresas como constructoras de contención social adquiere, en el caso de las vitivinícolas, una mayor

significación por su gran impacto en las redes socioeconómicas de los departamentos involucrados.

Económicamente, la vitivinicultura argentina ocupa más de 225.000 hectáreas de cultivo en todo el país sustentando al sector agroindustrial más importante de Mendoza y San Juan, extendiéndose a otras provincias. Representa el 1,37% del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Dentro del sector industrial mendocino la producción vinícola representa el 14%, y el 19% de las ventas industriales. Contiene al 19% de las industrias de Mendoza. El personal ocupado alcanza al 22% del total. Las exportaciones mendocinas superan los 900 millones de dólares (3,4% de las exportaciones argentinas), de los cuales el complejo vitivinícola representa el 12%.

Los principales actores de la vitivinicultura argentina son los productores y toda la gente que trabaja en ella. Más del 60 a 70 % del costo de producción de uvas corresponde al rubro mano de obra (Alturria, 2005). Surge aquí la importancia que alcanza la participación de la gente, su grado de capacitación y motivación para el desarrollo de las comunidades vitivinícolas a lo largo y ancho de país. Todo esto deja profundas inquietudes por desarrollar y potenciar el capital social involucrado, quizás la responsabilidad social que asume cada empresa es un factor fundamental para ello.

El desafío actual para quienes dirigen empresas, es gestionarlas para lograr obtener lo que se conoce en RSE como la triple creación de valor: VALOR ECONOMICO + VALOR SOCIAL + VALOR AMBIENTAL. Se trata entonces de involucrarse, insertarse en la realidad social y proponerse gestionar la organización bajo un modelo ganar-ganar: gana la empresa y ganan todas las personas ó grupos de personas que son ó pueden verse afectadas por sus acciones.

Desde el sector académico, mediante las actividades de investigación y extensión, se incrementan los aportes a esta nueva forma de construir la sociedad. En base a la realidad local, se busca generar conocimientos aplicados que faciliten la incorporación de estas herramientas no sólo en empresas agroindustriales sino de cualquier actividad. Este documento servirá de base para compartir los resultados de esta investigación con la mayor cantidad posible de actores intervinientes en el sector vitivinícola, dada la importancia y dimensión de la temática tratada.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A ESTUDIAR**

Debido a la creciente competitividad en el sector vitivinícola, dónde debe prestarse especial atención a los clientes, se ha visto que las prácticas más comunes de Responsabilidad Social se enmarcan en el ítem Clientes y Consumidores, donde la mayoría de las bodegas prestan especial atención a: tener páginas web para que sus clientes tomen contacto con ellas, poseer departamentos de atención al cliente, preocuparse por el contenido de sus publicidades analizar dudas, sugerencias y reclamos por parte de sus clientes, entre otras.

La necesidad de integrar una adecuada gestión de recursos humanos en la estrategia general de la empresa es un argumento cada vez más utilizado por autores que consideran que los resultados alcanzados están relacionados con la coherencia que exista entre ambos, de la cual deriva su eficacia. El éxito está vinculado con la gestión eficaz de su capital humano. Hoy las empresas entienden que las personas son su activo más importante y lo consideran como el factor diferenciador.

Desde esta nueva filosofía empresarial, la RSE avanza hacia una gestión más consciente de los impactos y de mayor claridad con respecto a su propia misión. Consigue un mejor ambiente de trabajo, un mayor compromiso de sus empleados, aumento de su nivel de motivación, relaciones más consistentes con sus proveedores y clientes, una mejor

imagen en la comunidad, todos estos elementos favorecen la supervivencia y el desarrollo empresarial. La mejor forma de lograr esto es adoptar el modelo por una verdadera convicción. Al asumir un compromiso con la Responsabilidad Social, pequeñas, medianas y grandes empresas vitivinícolas pueden transformarse en protagonistas de un profundo cambio cultural, aportando así, a la construcción de una sociedad más justa y solidaria (Etkin, 2011).

A partir de lo anterior, este trabajo pretende investigar y conocer las prácticas de RSE dirigidas a su público interno, es decir centrando el modelo de la RSE en las personas que forman parte de la empresa.

### **3. OBJETIVOS**

- 1) Identificar y evaluar las prácticas de RSE dirigidas al público interno en bodegas situadas en el Gran Mendoza.
- 2) Analizar en profundidad las diferencias que surgen entre empresas grandes, medianas y pequeñas.

### **4. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Se partió de la siguiente hipótesis: “existe un desarrollo incipiente de las prácticas de RSE dirigidas a su público interno en las empresas vitivinícolas del Gran Mendoza. Hay excepciones, generalmente entre bodegas más grandes, que ya se encuentran en un estado avanzado de gestión organizacional incorporando prácticas de RSE, especialmente aquellas dirigidas a su público interno. Entre las Medianas y Pequeñas, muchas no han profundizado conceptual y sistemáticamente sobre prácticas de RSE dirigidas a su personal”

### **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

El desarrollo del estudio de investigación se realizó mediante la utilización de Indicadores. Estos son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son instrumentos de autoevaluación para las organizaciones en relación a una gestión socialmente responsable hacia todos sus públicos de interés. A partir de estos indicadores se elaboró y realizó una encuesta semiestructurada. La misma se aplicó a directivos o gerentes con poder de decisión dentro de la empresa.

El universo está conformado por los 223 establecimientos vitivinícolas integrados que están radicados en los departamentos del Gran Mendoza y fueron habilitados para elaborar en la vendimia 2010. Se contactó (personalmente, telefónicamente y por correo electrónico) 115 establecimientos, algo más del 50%. Aceptaron la entrevista personal 80 empresas, esto representa algo más del 70% de los establecimientos contactados y el 36 % del universo, lo cual permitió trabajar con una muestra bastante representativa. Puede suponerse que varias de las compañías que no aceptaron participar del estudio tomaron esta decisión por su escaso conocimiento y/o desarrollo del tema poniendo poco interés en ello. También hubo casos en que la negativa a participar se debió al escaso tiempo disponible del personal jerárquico. Por lo mencionado anteriormente se admite un sesgo en el muestreo por la imposibilidad de seleccionar aleatoriamente a estas empresas, como se mencionó se presentaron casos en donde no se pudo concretar la entrevista por decisión de la empresa en no querer participar del proyecto. Sin embargo,

es válido destacar que la muestra se compone por una diversidad importante de empresas, principalmente por su nivel de facturación anual.

Los resultados, que se presentarán a continuación, se obtuvieron a partir del procesamiento y análisis de las respuestas a 35 preguntas del “Cuestionario Indicadores RSE Sector Vitivinícola”, instrumento utilizado para recabar la información en cada una de las bodegas relevadas para este estudio y localizadas geográficamente en el Gran Mendoza. Para confeccionarlo se utilizó como base, entre otros documentos, guías de autoevaluación que ha desarrollado el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) en conjunto con el Instituto ETHOS de Brasil, adaptado por el autor para este estudio. El IARSE pone a disposición éstas publicaciones para todas las pequeñas y medianas empresas que deseen emprender el camino de la responsabilidad social. La encuesta utilizada en cada una de las bodegas, pretende ser una herramienta sensibilizadora que permita comenzar a entender la responsabilidad social como un modelo de gestión ético e inteligente, de todos los impactos que la empresa genera en su entorno humano, social y natural para un desarrollo sostenible del conjunto de la sociedad.

La encuesta original se organiza de la siguiente manera: A) **Valores y Transparencia:** principios y fundamentos éticos considerados el sustento de políticas con las cuales la empresa desarrolla sus actividades; B) **Público Interno:** condiciones apropiadas y adecuadas en términos laborales para el desarrollo de actividades por parte de las personas en la empresa; C) **Medio Ambiente:** forma en cómo la empresa se compromete a cuidar y a aportar a su entorno ambiental; D) **Comunidad:** clase de vínculos que la empresa establece en el entramado social en la cual está inserta, contribuyendo al desarrollo de las comunidades inmediatas; E) **Proveedores:** forma de relacionarse con los mismos para la construcción de una relación genuina, responsable y sostenible; F) **Clientes y Consumidores:** responsabilidad de la empresa con sus clientes y/o consumidores en términos de mejor servicio al cliente y transparencia en sus operaciones comerciales; G) **Gobierno y Sociedad:** entender a la empresa como un actor social fundamental para un desarrollo económico, social y ambiental con visión de largo plazo, donde cada organización empresaria se involucre proactivamente participando en el diseño de políticas públicas y a través de alianzas para la ejecución de proyectos conjunto para un desarrollo centrado en el bienestar social. Aquí se rescata lo valioso que es el establecer relaciones ganar-ganar con cada uno de estos públicos para la empresa y para cada uno de las partes vinculadas a ella, si esto no sucede el modelo de empresa socialmente responsable no es sostenible.

Entre los temas mencionados anteriormente, el diagnóstico para el presente artículo se concentrará en estudiar las prácticas de RSE correspondientes al Bloque Valores y transparencia y Público Interno, y también además a lo relacionado a los valores y transparencia. En el Bloque Público Interno se abordan los siguientes sub bloques y con sus diferentes indicadores: el **lugar de trabajo**, la **diversidad** de personal en la empresa, el **desarrollo profesional y gestión participativa**, la **delegación de poderes**, el **trabajo y familia**, **políticas de despido** y por último **acoso laboral**. También se relevó la siguiente información para la **caracterización de la muestra:** nacionalidad de los establecimientos, cantidad de empleados, nivel de facturación anual, tipo de productos a los que se dedica (vino fino/jugo de uva/vino común), capacidad de planta, cantidad de hectáreas en producción, gerencia profesional, volumen de elaboración anual, volumen destinado a mercado interno y externo. Estas variables de caracterización permiten segmentar la muestra analizada, por ejemplo por su facturación anual, y analizar el comportamiento de las diferentes respuestas para cada uno de los segmentos. Por último, las posibilidades de respuesta a cada uno de los indicadores consistieron en cuatro

posibilidades: “No”, “En parte”, “En gran parte” y “Sí”, para los indicadores que no fueron contestados por los entrevistados se consignó como “Ns/Nc”

## 6. RESULTADOS

El primer análisis de los resultados se discutirá a través de una pequeña caracterización de las empresas.

### 6.1. Caracterización de las empresas

Se desarrollarán aspectos relacionados con su ubicación, origen de los capitales, productos a los que se dedica, entre otros.

#### Ubicación

Los gráficos siguientes muestran la proporción de bodegas inscriptas en la Argentina y en los distintos departamentos de Mendoza hasta el 2010 en el Instituto Nacional de Vitivinicultura. Mendoza y San Juan representan el 88% de la industria vitivinícola argentina constituyendo la industria madre en ambas provincias.

Gráfico 6.1.1: **Distribución de bodegas inscriptas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura por provincia** (Fuente: elaboración propia a partir de datos provenientes del Instituto Nacional de Vitivinicultura)

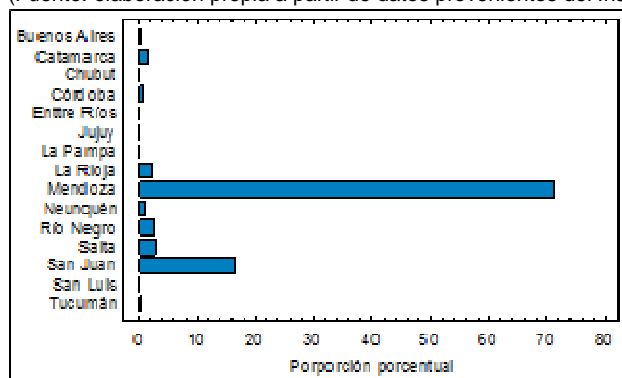
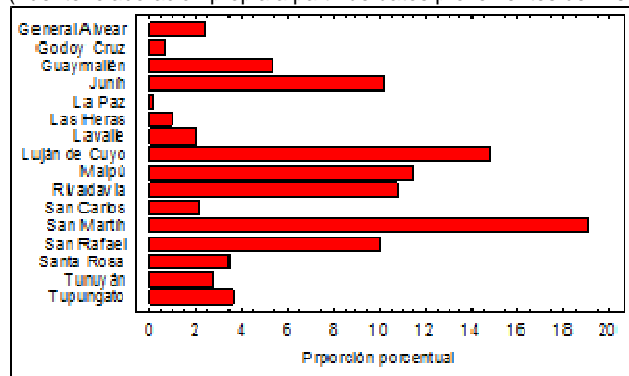


Gráfico 6.1.2: **Distribución de bodegas inscriptas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura por departamento** (Fuente: elaboración propia a partir de datos provenientes del Instituto Nacional de Vitivinicultura)



La región del Gran Mendoza la integran los departamentos de Godoy Cruz, Las Heras, Luján de Cuyo, Maipú, Capital y Guaymallén. Los dos gráficos que siguen a continuación muestran a modo de comparación la distribución de bodegas legalmente inscriptas para poder operar y aquellas bodegas que se relevaron en el estudio, en ambos casos la distribución corresponde a los departamentos del Gran Mendoza. Cabe recordar que para

la realización de la investigación, se abarcó una muestra de 80 empresas vitivinícolas. En este aglomerado urbano existe una cantidad de 223 bodegas operando, por lo que la muestra representa el 35% del universo de bodegas.

Gráfico 6.1.3: **Distribución de bodegas por departamento inscritas en el Instituto Nacional Vitivinicultura de Vitivinicultura** (Fuente: elaboración propia a partir de datos provenientes del INV)

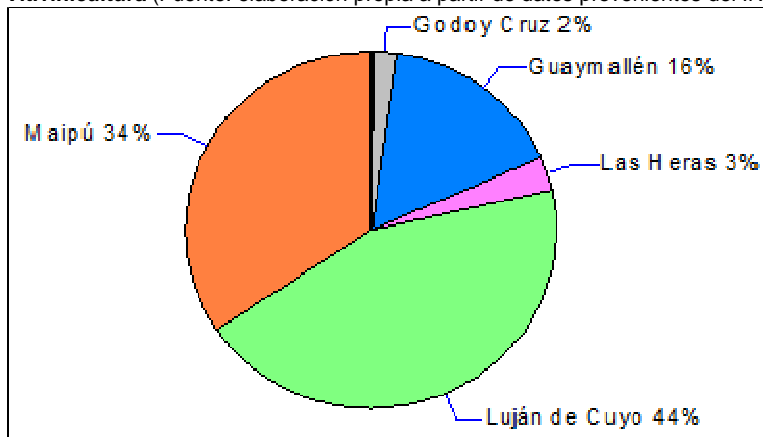
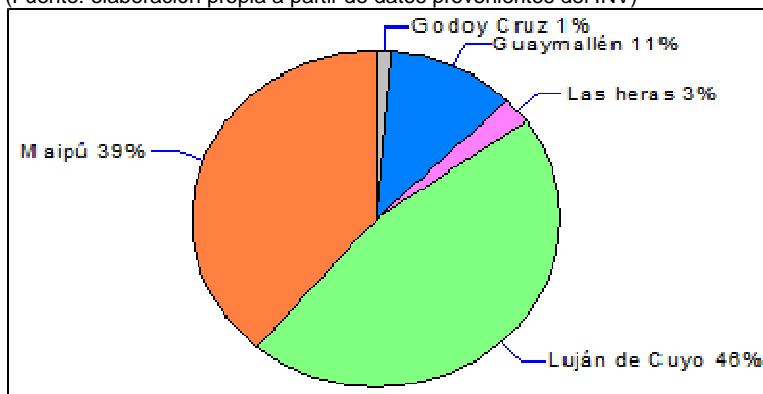


Gráfico 6.1.4: **Distribución de bodegas por departamento relevadas con el estudio inscritas** (Fuente: elaboración propia a partir de datos provenientes del INV)



Aproximadamente el 82% de las bodegas analizadas se ubican en las zonas de Luján de Cuyo y Maipú. Se observa una predominancia de bodegas en la zona de Luján de Cuyo. La tabla a continuación muestra la distribución de frecuencias absolutas por departamento. En Luján de Cuyo y Maipú se encuestaron 38 y 31 bodegas respectivamente. Le siguen Guaymallén con 9 empresas vitivinícolas entrevistada, Las Heras con dos y Godoy Cruz con sólo una. Analizando comparativamente ambos gráficos anteriores puede observarse una gran correspondencia entre la distribución de bodegas por departamento e inscritas en el INV y las bodegas relevadas en este estudio.

**Tipo de empresa**

La industria vitivinícola mendocina se caracteriza por la fuerte presencia de empresas de tipo familiares, existe una importante proporción de bodegas controladas y operadas por miembros de la familia. La vitivinicultura mendocina es una actividad económica emblemática, nacida y forjada por los descendientes de inmigrantes que arribaron a la provincia. En la actualidad, muchas de ellas se encuentran atravesando su 3º ó 4º generación, por lo que se evidencia una firme identidad familiar. En la muestra relevada se destaca que más del 50% corresponde a empresas familiares operando bajo los tipos de sociedades anónimas, sociedad de responsabilidad limitada, entre otras.

**Portafolio de productos**

En los últimos 20 años, la vitivinicultura argentina sufrió un cambio rotundo en la forma en que produce sus vinos, dónde el cambio cualitativo sustancial se basó en aumentar la calidad de su producto final. La gran mayoría de las bodegas del Gran Mendoza se dedica a producir vinos llamados “alta gama”, y reciben esta denominación precisamente por la alta calidad enológica que lo caracteriza. El 78% de las bodegas encuestadas comercializa sus vinos con la denominación de vino fino, mientras que el 3% se dedica sólo a producir y comercializar vinos comunes. El 1% produce vino común y mosto. Es importante destacar, que la zona abordada para el estudio se caracteriza por producir este tipo de vinos, por lo cual, la validez de los resultados tiene consistencia sólo en la zona de influencia correspondiente al Gran Mendoza. La identificación de esta variable se considera importante ya que condiciona el tipo de estructura empresarial necesaria para producir vinos de determinada calidad.

**Origen de los capitales**

La nacionalidad de los capitales corresponde mayoritariamente a la Argentina, ya sea con presencia exclusiva de éste país, ó bien mixtos dónde los capitales de origen argentino ocupan un lugar en el paquete accionario de las empresas.

Tabla 6.1.1: **Distribución de frecuencias para nacionalidad de los capitales** (Fuente: elaboración propia)

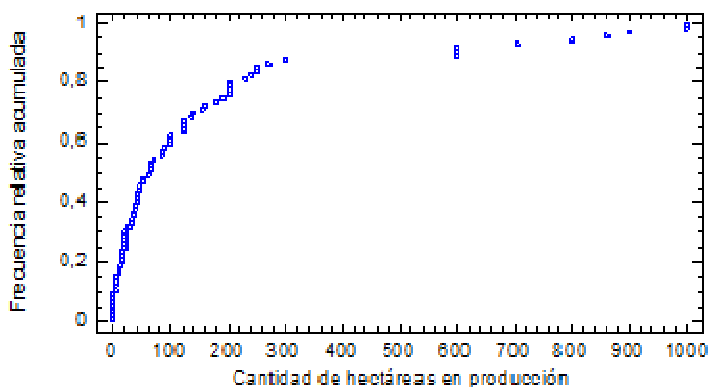
Nacionalidad	Frecuencia		
	Absoluta	Relativa	Relativa acumulada
Argentina	58	0,7160	0,7160
Mixtos con presencia de Argentina	8	0,0988	0,8148
Otros	14	0,1852	1,0000

El origen de los capitales con presencia exclusiva de países extranjeros corresponde principalmente a Chile y Estados Unidos, y en menor medida, Francia, Brasil, Austria, Canadá, España, Suiza, Inglaterra y Nueva Zelanda.

**Superficie cultivada**

En lo referente a la cantidad de hectáreas en producción (superficie cultivada con vid) que poseen las bodegas, sólo el 4% no contestó, principalmente por desconocer ese tipo de información. El grafico posterior, muestra que la mayor densidad de puntos (número de bodegas) corresponde a empresas que poseen hasta 200 has en producción, luego la curva comienza a suavizarse.

Gráfico 6.1.5: **Frecuencia relativa acumulada de la cantidad de hectáreas en producción** (Fuente: elaboración propia)





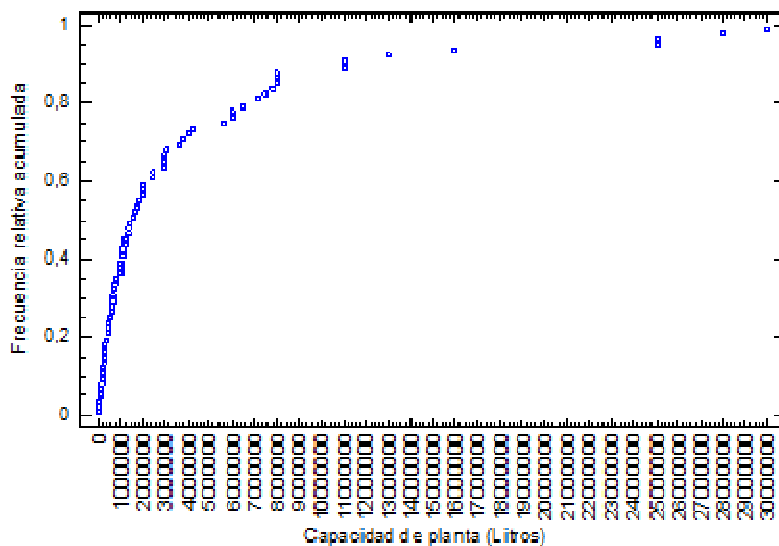
***Volumen de elaboración anual***

En este punto de caracterización, se hizo el mismo análisis anterior. El 5% de las empresas no contestaron. Para no distorsionar el análisis no fueron analizadas 11 bodegas, las cuales representan el 14% de la muestra. Las mismas pertenecen a bodegas relativamente grandes, cuya elaboración anual asciende desde los 10 hasta 97 millones de litros. El resto de la muestra se corresponde con aquellas bodegas que poseen un volumen de elaboración anual hasta 6 millones de litros (65 bodegas). Debido a que la heterogeneidad de la muestra aún es grande, medida por su volumen de elaboración, se efectuó una distribución de frecuencias relativas divididas en 20 intervalos de frecuencia. Esto muestra que el 37% de la muestra se corresponde con bodegas que elaboran anualmente hasta 300.000 litros de vino. El 63% elabora hasta 900.000 litros. El 84% elabora hasta 2.100.000 litros. La mediana de la muestra corresponde a un volumen de elaboración de 500.000 litros. En estas empresas se elabora anualmente en promedio 1.062.000 litros de vino.

***Capacidad de planta***

El 11% de las empresas no respondieron a este punto. La mayor cantidad de bodegas poseen una capacidad de planta de hasta 2.000.000 de litros. Fue apartada del análisis un caso de empresa con una capacidad de planta de 125 millones de litros. Como se observa en el gráfico, se presentaron casos en donde existe una capacidad de elaboración desde 24 hasta 30 millones de litros de vino. Estos datos ponen evidencia aquellas bodegas que elaboran más de su capacidad a través del alquiler de establecimientos a terceros. Aquí también se observa una heterogeneidad importante entre las bodegas bajo estudio en cuanto a su capacidad de planta.

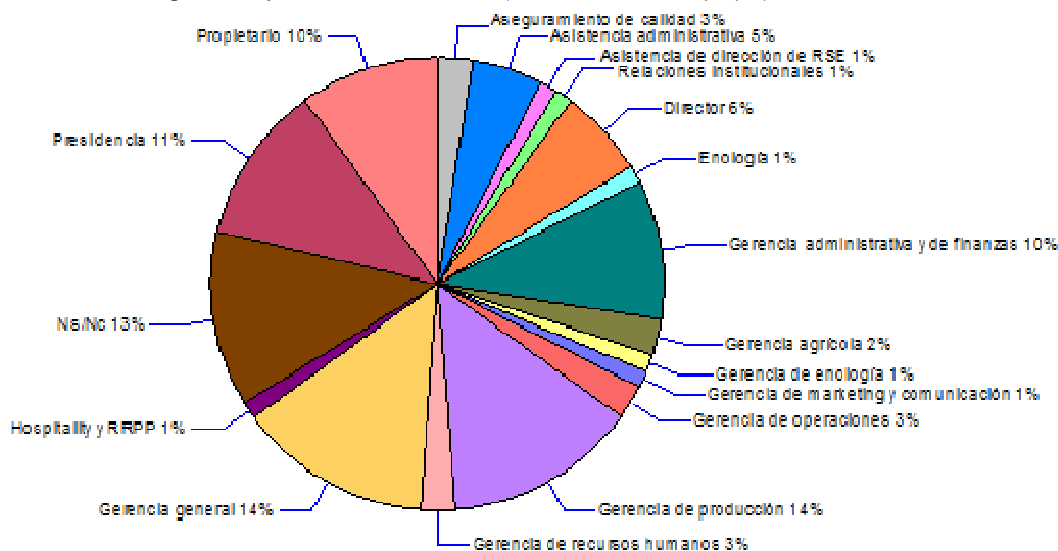
Gráfico 6.1.6: Frecuencia relativa acumulada de la capacidad de planta en litros  
(Fuente: elaboración propia)



**Cargo de la persona encuestada**

Las personas encuestadas poseen cargos de los más diversos. Sólo en un caso se entrevistó a un asistente de dirección de RSE.

Gráfico 6.1.7: **Cargo de las personas encuestadas** (Fuente: elaboración propia)



En todos los demás casos, los encuestados se desempeñan con mayor frecuencia como directores, presidentes, gerentes de producción, enología, calidad, operaciones, administrativo-financiero, recursos humanos, entre otros.

**Facturación anual**

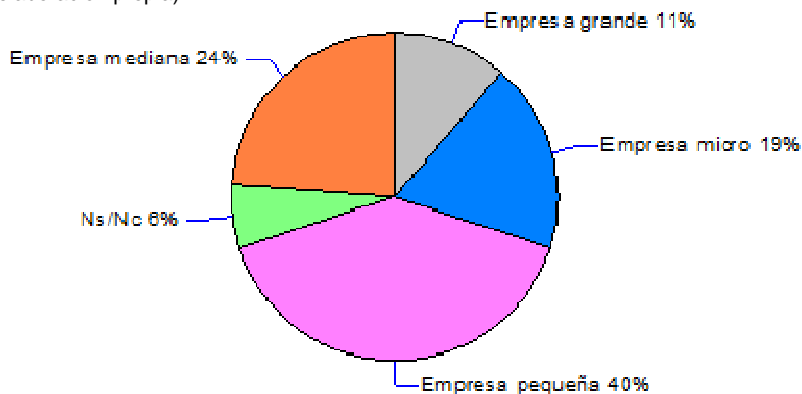
De acuerdo a la Resolución 21/2010 de la Ley Nº25. 300 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, establece una clasificación en tamaño de empresa por nivel de facturación. De acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 1º, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en la tabla que se detalla a continuación:

Tabla 6.1.2: **Clasificación de empresas de acuerdo a la SEPyme**

Tamaño	Sector				
	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Empresa Micro	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Empresa Pequeña	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Empresa Mediana	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

El siguiente gráfico muestra la clasificación por tamaño de la muestra considerada.

Gráfico 6.1.8: **Clasificación del tamaño de empresa por su nivel de facturación de acuerdo a la SePyme** (Fuente: elaboración propia)



### **Destino del producto terminado**

De las bodegas analizadas para el estudio, sólo el 5% no contestó sobre los mercados de destino de sus vinos. Del resto de bodegas un porcentaje muy pequeño no destina productos a mercados internos, mientras que el resto envía en diferentes proporciones sus vinos a estos mercados. Aproximadamente el 55% de las bodegas destina hasta el 50% de su producción a mercados internos. El 60% de las bodegas destina hasta el 75% de sus vinos a otros países.

### **Gerencia profesional**

Es mayoritario el número de empresas profesionalizadas, ya que el 80% de las bodegas analizadas contestó que posee gerentes profesionales en sus diferentes áreas funcionales.

### **Establecimiento propio**

Casi la totalidad de los propietarios de las bodegas bajo estudio poseen establecimiento propio, sólo el 7% de las empresas analizadas elabora sus vinos en bodegas de terceros.

## **6.2. Directrices de la Responsabilidad Social Empresaria**

Como se comentó anteriormente, las acciones de gestión que desarrollan las empresas sostenidas en un modelo de responsabilidad social y sostenibilidad del negocio pueden enmarcarse dentro de los siete tópicos ó quizás más, de acuerdo a la realidad que enfrenta cada organización. Este análisis corresponde a todo lo que hace a un liderazgo con responsabilidad social de las personas que forman parte de la organización.

### **6.2.1. Valores y Transparencia**

Se analiza el bloque **Valores y Transparencia** por considerarse el punto inicial para que todas las personas en la organización comiencen a entender cómo la empresa desarrolla su responsabilidad social. La forma cómo la cumbre estratégica de la organización canaliza el modelo de negocios que desea sostener, se emprende a partir de los valores y principios que cada persona de la empresa debe incorporar.

Este directriz aborda cómo la organización establece un conjunto de valores y principios que forman parte de sus políticas y a partir de las cuales se enmarcan los procesos de toma de decisiones estratégicas. Estas normas básicas fraguan de alguna manera la identidad y cultura de las organizaciones. Son herramientas útiles que tratan de comunicar la forma de ser de la organización hacia su personal como así también a todos sus públicos de interés. Esta forma de entender los negocios sustentados en valores y

principios éticos, se refleja en la visión, misión, códigos de conducta, códigos de ética y políticas en las organizaciones.

La encuesta que se utilizó para el desarrollo de la investigación comprendió seis indicadores en el tópico valores y transparencia.

Las tablas siguientes muestran el grado de desarrollo en cada pregunta analizando toda la muestra de empresas. Sólo el 13% de las empresas afirmó tener **códigos de ética** ó documentos similares, mientras que el 55% de las empresas estudiadas parece no contar con este tipo de herramientas **formales** que clarifican y consolidan las políticas y criterios de toma de decisiones de la organización. Entre las conclusiones y enunciados más frecuentes que transmitieron los diferentes directivos de cada una de las empresas se detallan: *“no existen documentos formales escritos pero sí existe un afán por respetar normas y conductas éticas”, “la comunicación de las políticas y principios de la empresa es vía oral”, “en el proceso de comunicación sólo se incluye al personal dentro de la bodega”, “están en proceso de elaboración”, “son pautas que se tienen incorporadas como concepto de trabajo”, “no es necesario por ser poco el personal de la empresa”, etc.* En el otro caso, es decir en aquellas empresas que si elaboran estos documentos sus respuestas fueron: documentos llamados *“conducta del negocio”* que se entrega a las personas al entrar a la empresa, *“estatutos de normas de convivencia”* en el caso de las cooperativas, *“políticas implícitas de la empresa”, “políticas de calidad y filosofía de trabajo”*. Se evidencia una clara informalización en las empresas a la hora de desarrollar normas ó códigos de conducta de la empresa misma y de sus personas. La segunda pregunta está relacionada a la primera, por lo cual se obtuvo un alto porcentaje de empresas que contestaron “no”. Del 45% de empresas que contestaron al menos “en parte” la utilización de estas herramientas el 33% de ese total “si” manifiesta prohibir expresamente la utilización de prácticas ilegales. En general, los valores y principios que se viven en estas organizaciones, ya sea documentado ó no, tienen una difusión y comunicación sólo interna, lo cual no se destaca la integración a otros grupos de interés de la empresa para debatir los valores y principios que cada una promueve. Lo anterior evidencia quizás, la falta de alianzas entre la empresa y sus diversos públicos de interés en el trabajo conjunto de su responsabilidad social.

Tabla 6.2.1: Valores y Transparencia: **Códigos de Ética** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿Los valores y principios de la empresa se encuentran plasmados en un documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemático y es de amplio conocimiento de empleados, clientes y proveedores? (Por ejemplo: Código de ética, pautas de comportamiento, etc.)	55,00	23,75	8,75	12,50	00,00
2- En dicho documento ¿se prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales para la obtención de ventajas comerciales? (Por ejemplo: extorsión, coima, evasión, etc.)	73,42	2,53	5,06	18,99	00,00

En lo referente a la elaboración y difusión de diferentes **indicadores de medición de impacto ambiental y sobre las personas**, el 52% no realiza este tipo de mediciones, mientras que el 47% de las empresas contestaron al menos “en parte” ó “en gran parte”. Es válido destacar que los principales indicadores que se utilizan corresponden a alguna

normativa de estandarización basada en sistemas de gestión centrados en la calidad, entre los cuales las normas más comunes corresponden a “Buenas Prácticas de Manufacturas”, Buenas Prácticas Agrícolas”, “ISO 14001”, “ISO 22000”, “ISO 9001”, HACCP, “Producción Orgánica”, “GLOBALGAP”, BCR, también implementación de “tableros de comando”, y medición sobre el desempeño de las personas en la empresa. Surge aquí una primera observación sobre el avance de estas empresas en la aplicación de **Sistemas de Gestión de la Calidad**.

El gran desafío que se presenta en el sector agroalimentario de la provincia de Mendoza será lograr importantes avances en cuanto al uso eficiente de un recurso tan preciado como es el agua. Diferentes bodegas de Mendoza y en conjunto con **Bodegas de Argentina**, han formado una **Comisión de Sustentabilidad**. Bodegas de Argentina constituye una cámara empresaria que nuclea a las principales bodegas del país. La comisión de Sustentabilidad pretende trabajar en forma interdisciplinaria en colaboración con distintos actores, ya sea las universidades, el INTI, el INTA, el Instituto Nacional del Agua u otros, y abordar el amplio concepto de sustentabilidad ambiental. La comisión pretende comenzar a estandarizar formas de trabajos para disminuir el consumo de agua y energía en la planta elaboradora de vino, además de adoptar protocolos de sustentabilidad ya elaborados en otras partes del mundo. Recientemente se ha conformado **FIAVIS** (Foro Interdisciplinario Argentino para la Vitivinicultura Sustentable), el mismo pretende generar diferentes protocolos, basados en experiencias de documentos preexistentes con adecuación a la realidad de la vitivinicultura argentina, sumado a la experiencia de los diferentes actores que deseen participan y de expertos en cada uno de las áreas de interés. El trabajo de desarrollo de protocolos permitirá además afianzar vínculos entre el sector científico-tecnológico y académico y el sector empresario. Esto evidencia una señal de integración de los diferentes actores de una región en pos de trabajar juntos en aspectos que perjudican a cada participante de la cadena de valor en el sector vitivinícola.

Tabla 6.2.2: Valores y Transparencia: **Indicadores** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
3- ¿La empresa elabora y difunde indicadores que le permitan medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente?	51,25	20,00	5,00	23,75	0,00

La bibliografía menciona cómo los modernos sistemas de gestión de la calidad y el modelo de empresa socialmente responsable se unifican cada vez más. Según María D. Moreno Luzón (Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones Edición 2000), los modelos de Gestión de la Calidad Total más avanzados integran también a la responsabilidad social como un concepto fundamental de excelencia. Así, en el modelo EFQM de excelencia se afirma que *“el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y a las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando así las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto”*. El modelo incluye como criterios para la valoración de la gestión de la empresa, además de los resultados considerados clave, que miden el rendimiento de la organización y de los resultados con los clientes, *los resultados con las personas y los resultados en la sociedad*. El criterio *resultados en las personas* sirve para medir los logros en cuanto a mejoras de competencias y motivación conseguida, para lo cual es fundamental la

satisfacción de las personas, como consecuencia de los servicios que la organización les proporciona, y como suma de todas las relaciones y formas de actuación en la organización. Los *resultados en la sociedad* toman en cuenta las actividades que realiza la empresa como miembro responsable e involucrado en la comunidad con la que interactúa.

Muchas bodegas del Gran Mendoza han encontrado una puerta de inicio para lograr la sustentabilidad de sus negocios y operaciones a través de los sistemas de gestión de calidad, hoy en día no se puede hablar de sustentabilidad empresarial sino incorporamos aspectos éticos, sociales y ambientales en la generación de riqueza económica, por lo cual las empresas vitivinícolas del Gran Mendoza se encuentran en un camino acertado.

Según la OIT, un **Balance Social** es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir y controlar en términos cualitativos y cuantitativos la gestión social de una empresa en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas. Los objetivos de un Balance Social se resumen en: diagnosticar la gestión de la empresa en torno al cumplimiento de su responsabilidad social, lo cual le permite definir políticas y programas con miras a la promoción de todos sus *públicos de interés ó stakeholders*, planificación de acciones para aumentar la productividad y la eficiencia de las personas de la empresa, como así también crear instrumentos y formas de gestión para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de una gestión basada en el modelo de la responsabilidad social empresarial.

El 76% de las empresas respondió que “no” utiliza éste tipo de herramientas. Además, parece ser una herramienta sumamente desconocida por parte de las empresas analizadas, ya que muchos de los entrevistados preguntaron a qué hace referencia un balance social. En general, las empresas que contestaron al menos “en parte”, elaboran y difunden balances sociales sólo como reportes internos de la empresa.

Tabla 6.2.3: Valores y Transparencia: **Balance Social** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
4- ¿La empresa elabora y difunde balance social?	76,00	14,00	3,00	6,00	1,00

Es difícil entender a la empresa como un protagonista más en la lucha contra la **competencia desleal**, muchas de las bodegas entrevistadas concluyeron que su misión no marcha en este sentido, así lo demuestra el cuadro posterior. Sin embargo, las organizaciones que comienzan a adoptar otras formas de administración comienzan a entender a la empresa como un motor de desarrollo económico, social y ambiental dónde los intereses de todo el conjunto de la sociedad deben exaltarse por encima de los de cada sector en particular. Cada vez en mayor medida, se comienza a observar la integración de todos los sectores de la sociedad para participar, compartir, cooperar y promover el diseño de políticas públicas. Una vez más, se evidencia el interés de la empresa en comenzar a plantearse estos desafíos, pero puertas adentro, es decir aún se visualiza como algo difuso el asumir compromisos públicos.

Tabla 6.2.4: Valores y Transparencia: **Competencia desleal** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
5- ¿La empresa asume el compromiso público de combatir la competencia desleal, discutiendo su postura con proveedores, clientes y empleados?	21,25	12,50	12,50	53,75	0,00

Es mayoritaria la cantidad de empresas que “no” participan en alguna **organización de la sociedad civil** cuya misión sea la promoción de la responsabilidad social. Entre las principales organizaciones del tercer sector en las cuales participan activamente las bodegas se encuentran: **VALOS Responsabilidad Empresaria, Educar en Vendimia** (consorcio empresario), **Despertar al Consumo Consciente, Nuestra Mendoza y Banco de Alimentos de Mendoza**. Existe un caso de empresa que está trabajando para crear una Fundación en pos de la educación de los niños de la comunidad vecina a la empresa. A continuación se desarrolla la misión y visión de cada una de estas organizaciones de la sociedad civil:

*VALOS Responsabilidad Empresaria: Valos hace referencia a la palabra valor. Promueve la creación de valor genuino en empresas (valor económico, social y ambiental). Desde una búsqueda orientada en valores, como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia. Su visión se resalta en contribuir desde el sector empresario para alcanzar una Mendoza Sostenible, y su misión consiste en movilizar y acompañar a la comunidad empresaria en el camino hacia el desarrollo sostenible (extraído de [www.valos.org.ar](http://www.valos.org.ar)).*

*Programa Educar en Vendimia: el objetivo primordial apunta a erradicar el trabajo infantil en las fincas mendocinas. Por ello un grupo de empresas financian actividades deportivas y artísticas para los hijos de los cosechadores que habitualmente concurren con sus padres a las viñas. Niños de entre 1 a 14 años, hijos de cosechadores, pueden disfrutar de este tipo de actividades en el salón maternal “Cachorritos”, dependiente de la Dirección de Infancia, Niñez y Adolescencia, Ancianidad, Discapacidad y Familia de Mendoza, y en el polideportivo Francisco Rizzo, a cargo de la Subdirección de Deportes Tupungato.*

*Despertar al consumo consciente: es un lugar de encuentro e intercambio de acciones y conceptos relativos al consumo consciente que crece con el aporte de todos los que deseen compartir el espacio. En este momento está formado por un grupo de organizaciones y personas que comparten el mismo sueño de un mundo mejor para todos (extraído de [www.consumoconsciente.org.ar](http://www.consumoconsciente.org.ar)).*

*Nuestra Mendoza: es un espacio ciudadano no partidario que se propone comprometer a la sociedad y a los gobiernos con un conjunto de metas para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos, poniendo de relevancia indicadores sociales, económicos, ambientales y culturales para el Mendoza. El sueño es contribuir al desarrollo de una Mendoza más justa y sostenible (extraído de [www.nuestramendoza.org.ar](http://www.nuestramendoza.org.ar)).*

*Fundación Banco de Alimentos de Mendoza: tiene la misión de reducir el hambre solicitando la donación de alimentos aptos para el consumo, almacenándolos y entregándolos, a organizaciones sociales. También se educa acerca de la problemática del hambre y sus posibles soluciones (extraído de [www.bdamendoza.org.ar](http://www.bdamendoza.org.ar)).*

Tabla 6.2.5: Valores y Transparencia: **Participación en Organizaciones de Sociedad Civil (OSC)**  
(Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
6- ¿La empresa participa de alguna organización de la sociedad civil que promueva la Responsabilidad Social Empresaria y el desarrollo sostenible? (Ej: Valos, IARSE, etc.). ¿Cuáles?	65,00	3,75	2,50	65,00	1,28

Cabe mencionar la existencia de otras organizaciones que surgieron de las entrevistas que si bien su misión no es promover la RSE es oportuno mencionarlas: Casa Ronald Mc Donald, SLOW FOOD, Bodegas de Argentina (promoción de la RSE en conjunto con VALOS).

En este ítems se destaca una cantidad mayoritaria de empresas que contestaron que “no” a las diferentes preguntas. Surge como conclusión la falta de formalización en las empresas vitivinícolas en cuanto a sus sistemas de información y medición de todo lo concerniente a su responsabilidad social. Es necesario comprender a la RSE como modernas formas ó sistemas de gestión de las organizaciones.

### 6.2.2. Público Interno

Bajo el modelo de empresa socialmente responsable se identifican diversos públicos de interés ó partes interesadas. Estos se entienden como todos aquellos grupos sociales ó personas afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la organización, que influyen a su vez en los objetivos marcados por ella y en su sostenibilidad. Entre ellos se destacan las generaciones futuras, las personas de la organización, los clientes, los accionistas, los proveedores, la administración pública, los competidores, el medio ambiente, los clientes, los sindicatos. Las personas que forman parte de la empresa se identifican como su **público interno**, que en conjunto con ellos la empresa debe ejercer y promover en su desempeño un liderazgo basado en relaciones de confianza, amistad, honestidad, responsabilidad cívica y apoyo mutuo (Etkin, 2011). Como comúnmente menciona la bibliografía, la responsabilidad social hacia todos sus *públicos de interés ó stakeholders* comienza luego de que la misma ha cumplido todas sus obligaciones en materia fiscal ó legal. Una forma muy citada de definir a la Responsabilidad Social de la es la siguiente: “*adhesión voluntaria de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*” (Libro Verde, Comisión Europea 2001). Sin embargo, la reciente norma guía **ISO 26000 de Responsabilidad Social** pretende superar la voluntariedad de la responsabilidad social por parte de las organizaciones, con ó sin fines de lucro, al definir a la misma de la siguiente manera:

*“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 ser coherente con la normativa internacional de comportamiento;*
- *este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.*



Para ello se han abordado preguntas como las que se detallan en los siguientes cuadros de este bloque de estudio, que tratan de poner de manifiesto las diferentes formas de gestión responsable de las empresas más allá de lo que la ley exige.

El bloque público interno se lo sub dividió en seis tópicos, a saber: confort del ambiente ofrecido por la empresa a sus empleados, es decir su **lugar de trabajo**; **diversidad** de personas con que cuenta la empresa; la gestión de la **participación y desarrollo de las personas**; la forma de **delegación de autoridad** en la empresa; la formas de **conciliación entre el trabajo y la familia**; las **políticas de despidos**; y por último el **acoso laboral**. A continuación se presentará el desarrollo de cada uno de ellos.

### 6.2.2.1. Lugar de trabajo

La normativa legal argentina en materia de Salud y Seguridad Laboral se contempla en la Ley N°24557 Riesgos de Trabajo. Es oportuno aclarar que la exigencia legal argentina en materia de **salud y seguridad ocupacional** es suficientemente amplia, por ello en una gran cantidad de casos los entrevistados afirmaron que ya cumplir con la normativa legal exigida en este aspecto ya es suficiente como para hacer más de ello. Sin embargo, el 68% de los encuestados afirma que las condiciones edilicias de la empresa superan los requisitos legales de salud y seguridad ocupacional. Abordar en como la empresas cumplen con estas normativas escapa a los fines de este trabajo. Por otro lado, parece resaltarse cuestiones demasiado complejas y hasta de tramas de poder, dónde intervienen las aseguradoras (ART), las empresas y el estado.

Tabla 6.2.2.1.a: Lugar de Trabajo: **Condiciones de las instalaciones y del ambiente de trabajo**  
(Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
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.)	12,50	7,50	12,50	67,50	0,00
2- Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, ¿se evita la contaminación del ambiente de trabajo?	5,06	5,06	11,39	78,48	0,00

Es oportuno mencionar, que la gran mayoría de las empresas entrevistadas corresponde a bodegas con una importante incorporación de tecnología en sus procesos de producción, como también se evidencian modernas estructuras edilicias, típicas de la zona de estudio bajo análisis.

En cuanto a la **prevención de la contaminación** que pudiera surgir en el ambiente de trabajo, sólo el 5% contestó que “no” supera lo legalmente exigido y el 78% contestó que sí realiza acciones tendientes a reducir la contaminación del ambiente de trabajo como algo voluntario por la empresa. Aquí se destacan acciones de gestión responsables en sectores claramente identificados de la empresa: en el área de fincas y en el área de bodega. En fincas, las acciones más comunes que se pudo relevar son: “*triple lavado*” de envase que contienen diferentes agroquímicos, “*reciclado de los envases vacíos*” a través del programa de Agrolimpio de ISCAMEN, se evita la “*quema de residuos plásticos*”, “*contratación de servicios para retirar envases plásticos*” de la finca, “*reciclaje de desechos orgánicos*” provenientes de la bodega como escobajo y orujos a través del

compostaje, “tratamiento de efluentes” y posterior reuso para riego agrícola, “mínimo uso de pesticidas”, “parquización y mantenimiento de espacios verdes”, diferentes “políticas internas” de la empresa ó a través de un sistema de gestión de la calidad que imponga mantener el orden y la limpieza en el ambiente de trabajo. En relación al área de bodega se priorizan las siguientes acciones: implementación de procedimientos para la “detección de vidrios, gases y demás contaminantes”, uso de “detergentes biodegradables”, diferentes “políticas que prohíben fumar ó comer en el interior de la bodega”, utilización de “productos sin cloro”, “programas de sustentabilidad en el uso del agua y energía”, “cuidado del papel”, programas de “manejo y reciclado de residuos”, “control de de la contaminación sonora”, “ventilación adecuada en el interior de las salas de fermentación”, “comedores en perfectas condiciones”, “existencia de baños y vestuarios en condiciones óptimas para el personal”, “disminución de gases de efecto invernadero”. Se destacan claras acciones a mejorar y mantener un clima saludable en el interior de la empresa.

En cuanto a la **indumentaria e instrumentos de seguridad** necesarios que la empresa les brinda a sus empleados, se menciona como práctica más habitual entregar elementos de la mayor calidad posible (guantes, cascos, protectores faciales, riñoneras, guardapolvos, antiparras, máscaras, barbijos, cinturones lumbares, etc.). Algunos entrevistados comentaron además, que con frecuencia resulta muy dificultoso que el personal se habituó a la utilización de estos elementos, por lo que es necesario un cambio cultural importante que deben impulsar para adecuarse a las normas de calidad que la empresa implementa.

Tabla 6.2.2.1.b: Lugar de Trabajo: **Protección personal** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
3- ¿Utiliza elementos de protección personal por encima de los requerimientos de la legislación?	33,75	11,25	13,75	41,25	0,00

En casi la totalidad de las bodegas se mencionó la existencia de un profesional en seguridad e higiene a cargo de realizar las capacitaciones necesarias y la puesta en marcha de los diferentes programas relacionados con las competencias en **seguridad y salud ocupacional**. Sin embargo, es necesario aclarar que la empresa está obligada contratar un profesional de esta área cuyo servicio debe incluir entre otras las capacitaciones necesarias para cada empresa. Sin embargo, como se gestionan estas cuestiones entre las ART, las empresas y los profesionales en seguridad e higiene en el trabajo escapan a los fines de este trabajo. Por otro lado, existen bodegas que implementan y certifican diferentes normas de gestión de la calidad, por lo que estas prácticas debieran ser ya bastante comunes en el interior de la empresa. Una actitud ó práctica clara de responsabilidad social implementada por algunas bodegas consiste en entregarle algunos elementos de protección personal a sus empleados para cuando los mismos se retiran fuera del establecimiento, muchas personas que trabajan en este tipo de empresas se movilizan a su trabajo en bicicleta ó en motos.

Tabla 6.2.2.1.c: Lugar de Trabajo: **Competencias** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
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).	26,25	17,50	10,00	45,00	1,25
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)	11,25	7,50	12,50	68,75	0,00

Casi el 70% de las empresas no poseen específicos **sistemas de gestión de salud y seguridad laboral** implementados y certificados, en sólo dos casos de empresa se cuenta con la certificación OHSAS 18001, norma que demuestra un claro compromiso con la seguridad y salud del personal, permitiendo identificar peligros, prevenir riesgos, y poner las medidas de control necesarias en el lugar de trabajo para la prevención de accidentes.

Tabla 6.2.2.1.d: Lugar de Trabajo: **Implementación y/o Certificación** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
6- ¿Tiene un sistema de Salud y Seguridad Ocupacional implementado o certificado?	66,25	10,00	2,50	21,25	0,00

Aquí se destaca la fuerte capacitación de las empresas hacia sus empleados en la gestión de los procesos y operaciones propias de las bodegas. La gran mayoría de las normas de gestión de la calidad integran también la seguridad y salud de sus empleados, por ello el resto de las bodegas contestaron “en parte”, “en gran parte” ó “si” en la pregunta apuntada en la tabla anterior.

Más de la mitad de las empresas entrevistadas contestó “afirmativamente” a las preguntas consignadas en el sub bloque Lugar de Trabajo, el 26% de las empresas contesto que “no”.

### 6.2.2.2. Diversidad

Desde la dimensión de la responsabilidad social, se reconoce a la diversidad como un valor para la empresa, comprometiéndose a contratar y promover a personas con diversas experiencias y capacidades.

Los dos cuadros siguientes muestran los resultados obtenidos en este sub bloque de análisis. El mismo se abordó a través de dos preguntas, la primera de ella hace relación a la presencia de diferentes **dispositivos ó diseños en la bodega para favorecer el desplazamiento de personas con discapacidades motrices**. El 38% 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. En el 15%

de los casos no se respondió a esta pregunta. Se evidencia la existencia de diversos mecanismos, entre ellos se destacan: rampas de acceso a la bodega, baños para gente con capacidades especiales, caminos libres obstáculos ó escalones, libre circulación en algunas áreas de la bodega, etc.

Tabla 6.2.2.2.a: Diversidad: **Dispositivos de desplazamiento** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- (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 ó sensoriales?	38,46	12,82	14,10	19,23	15,38

La segunda pregunta, apunta a describir la diversidad de personas existente en cada una de las empresas. Para ello se utilizó la tabla que se muestra a continuación:

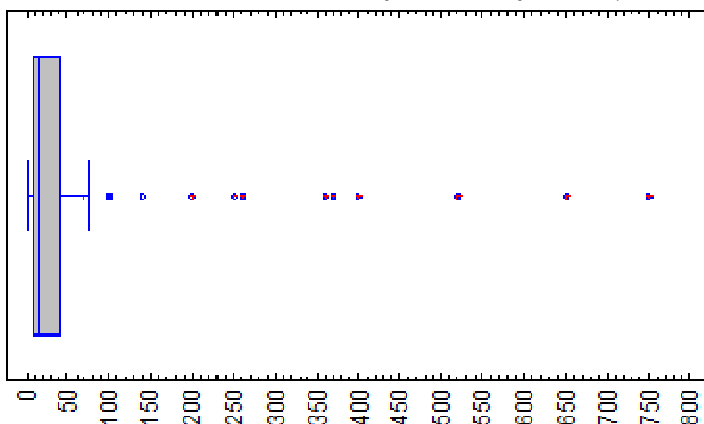
Tabla 6.2.2.2.b: Diversidad: **Composición de la planta de personal**

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

**Total de personal:**

Sólo 2 bodegas no contestaron en cuanto a la totalidad del personal. El 50% de las bodegas posee hasta 15 empleados (mediana). Se entrevistaron bodegas que cuentan con sólo 1 persona hasta las que poseen una dotación de 750. El gráfico siguiente muestra la gran heterogeneidad en cuanto al total de personal.

Gráfico 6.2.2.2.a: **Resumen estadístico para total de personal** (Fuente: elaboración propia)



**Mujeres:**

Por el tipo de actividades que se ejecutan en estas empresas, es común observar menor cantidad de mujeres en relación a la cantidad de hombres. Esto, no significa que ocurran actos de discriminación, sino más bien está relacionado a la naturaleza de las actividades realizadas.

**Pasantes y aprendices:**

En general, las bodegas toman una alta cantidad de pasantes principalmente en la época de cosecha.

**Personas de más de 45 años:**

Se observa una cantidad menor a la esperada en cuanto personas mayores de 45 años de edad, en general se observa gente joven.

**Personas con capacidades especiales:**

No es común observar personas con este tipo de capacidades en el interior de la empresa. Incluso algunos suponen que al contratar personal con alguna discapacidad estarían faltando a la Ley, cuando en realidad deberían tender a incluirlas.

**6.2.2.3. Desarrollo Profesional y Gestión Participativa**

Otra dimensión en la que se sustenta la RSE es la clase de relación que establece empresa con sus empleados cualquiera sea su posición jerárquica. Hoy en día la gestión del talento humano se ha tornado una condición indispensable para lograr y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. El compromiso de la empresa en potenciar las capacidades humanas se traduce en fortalezas intangibles difíciles de igualar. Las diferentes prácticas, políticas y códigos que las organizaciones desarrollan, en forma inteligente y responsable, se ven reflejadas en su cultura interna, aumentando su prestigio e imagen empresarial, todo ello conduce a lograr mejoras en la competitividad de la organización.

La capacitación ó formación continua de las personas en las empresas es un aspecto vital de mutuo beneficio para la empresa y las personas que trabajan en ellas, por ello es muy importante cómo la empresa desarrolla los programas de capacitación y aprendizaje. De acuerdo a uno de los referentes en temas de calidad, Dr. Deming en sus famosas obras para transformar la gestión en las organizaciones (Gutiérrez Pulido, 2010), dice que *se debe implantar la formación de las personas que integran la organización, a través de un programa de capacitación y educación que genere el aprendizaje y crecimiento del capital humano, para propiciar las nuevas ideas y perspectivas que son necesarias para la mejora e innovación. Un programa de crecimiento del talento humano ligado de forma permanente a las problemáticas y retos de la organización, generará las nuevas aptitudes y actitudes que requieren las organizaciones en un mundo de alta competitividad y de continuos cambios.* Nuevamente se observa cómo se alinean los sistemas de gestión de la calidad total con éste nuevo paradigma de gestión empresarial apoyado en la responsabilidad social, ambos colocan a la organización en el camino de la excelencia.

Identificar en las personas las competencias y actitudes generadoras de valor para la empresa, es el primer paso para incentivar y premiar el desarrollo de talentos. Desde la responsabilidad social se entiende a la empresa como un actor comprometido con la educación y el constante perfeccionamiento de las personas. Por ello se ha desarrollado una serie de preguntas que intentan diagnosticar la gestión en las bodegas del Gran Mendoza basadas en el desarrollo de talentos de sus personas. Las empresas comienzan a asumir y a entender un rol más en su actividad, el de **formadora de personas**, que genera valor no sólo para la empresa a través de la generación de conocimientos, saberes y aprendizajes, sino también para cada uno de las personas al potenciar sus posibilidades de desarrollo humano. La propuesta que surge de este trabajo es

abandonar el modelo de empresa como simple dadora de empleo y prestadora de bienes y servicios, y comenzar a comprenderla como una estructura social en la cual se debe continuar e inevitablemente innovar y aprender en cada una de las actividades de valor que ella genera.

Los cuadros posteriores tratan de poner en evidencia la responsabilidad que están asumiendo las empresas vitivinícolas en relación a la capacitación permanente para poner en valor su gente. A la hora de analizar cada una de las respuestas de los directivos de cada organización, en general se percibe y entiende la convicción de la empresa en instaurar políticas de capacitación permanente a cualquier nivel jerárquico, no así en algunos casos donde la capacitación no se despliega para todos los niveles de puestos (profesionales y mando medios). La forma más habitual de capacitación es a través de “*cursos de capacitación ó de posgrado*” solventados por la empresa, además también favoreciendo la “*flexibilidad horaria*”, “*capacitaciones internas*”, “*capacitación en idiomas*”, es habitual también el “*pago de viajes de capacitación al exterior*”.

Tabla 6.2.2.3.a: Desarrollo Profesional y Gestión Participativa: **Incentivos** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
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)	18,75	22,50	13,75	45,00	0,00

Se aborda también desde la responsabilidad social de la empresa, en como la misma integra al negocio a todos los miembros de la organización. Existen diferentes formas de premiar el esfuerzo continuo de la gente para mejorar, desde una pequeña felicitación personal, divulgación en boletines internos de la empresa, sistemas de premios, hasta la creación de programas de participación de las ganancias de la empresa de acuerdo al desempeño y cumplimiento de objetivos de las personas.

Crear, con un diseño adecuado e inteligente, **ambientes y estilos de participación** para que todas las personas se animen a aportar nuevas ideas, sugerencias y opiniones sobre el actuar de la organización y demostrando además, que el aporte que realiza cada persona es valioso para mejorar en forma continua el desempeño de la empresa, es una simple y sencilla forma desde el *management* de la organización a comprometerse y aportar con el desarrollo humano de sus miembros.

La posibilidad de respuesta “no” en este ítem asciende un valor de 36%, lo cual evidencia una debilidad importante de las organizaciones desde esta óptica. La gran mayoría de las empresas, el 88% lo afirma en diferentes niveles desarrollo, parece favorecer la **comunicación** interna entre las personas.

Tabla 6.2.2.3.b: Desarrollo Profesional y Gestión Participativa: **Propuestas de Innovación y foros de discusión** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
2- ¿La empresa recompensa con diferentes incentivos las propuestas de innovación que presenta su personal?	36,25	22,50	13,75	27,50	0,00

3- ¿La empresa tiene un ámbito permanente o foro de discusión en el cual los diferentes niveles jerárquicos intercambian opiniones de mejora?	12,50	15,00	10,00	62,50	0,00
---	-------	-------	-------	-------	------

Puede ser muy útil disponer de una **guía informativa** que reflejen las políticas que encausan la toma de decisiones, los valores y la cultura que cada organización ha creado.

Tabla 6.2.2.3.c: Desarrollo Profesional y Gestión Participativa: **Comunicación de Valores y Cultura**  
(Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
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?	55,00	15,00	5,00	25,00	0,00

Nuevamente, se resalta la informalización en estas prácticas en las empresas analizadas. En general, las empresas no poseen este tipo de documentos formalizados. La mayoría de los entrevistados alude en realizar esta práctica de comunicación a través de sistemas totalmente informales, principalmente a través de charlas, reuniones ó en la relación de todos los días entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Analizar y evaluar entre cada uno de las personas de la empresa cuales son aquellos aspectos que le dificultan la **concentración y el desempeño** puede ser un primer paso para iniciar actos de conciliación entre la organización y las personas que la componen. Es muy seguro que resultarán problemas personales en la gente que superan la capacidad de la empresa para solucionarlos, ó también bien se presentarán aspectos personales que quizá no representen demasiada dificultad para resolverlos de forma adecuada. Con esto se quiere decir 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 nadie mejor que ella pudiese hacerlo. Surge aquí, el concepto de **corresponsabilidad** entre todos los actores sociales que comparten un mismo espacio geográfico y un mismo tiempo, para así contribuir con acciones conjuntas y sostenibles hacia un desarrollo sostenible. El 77% de las empresas contestaron en forma afirmativa, en sus diferentes grados de evolución por parte de la misma, mientras que el 24% respondió con un “no”.

Tabla 6.2.2.3.d.: Desarrollo Profesional y Gestión Participativa: **Aspectos Personales** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
5- ¿La empresa tiene como práctica habitual analizar con los empleados cuáles son los aspectos personales que les dificultan la concentración y el desempeño?	23,75	13,75	10,00	52,50	0,00

La política de despidos en cada empresa puede considerarse como algo complejo, sólo se pretende dar pequeñas enseñanzas y propuestas desde la óptica de la responsabilidad social. Tratar de postergar el despido de la gente en la empresa como última opción ya es

una actitud de responsabilidad social hacia las mismas, al igual que la reevaluación de todas las alternativas posibles de reducción de costos, comunicar y comprometer al personal en acciones de disminución de los costos de la empresa, negociaciones genuinas y transparentes con empleados y sindicatos sobre disminución temporaria de los salarios. Cuando se han evaluado y analizado todas las alternativas y posibilidades asequibles, y la organización no tiene otra opción viable y diferente a la reducción del personal, deberá asumir su responsabilidad con dignidad y justicia con cada una de las personas que trabajan en la empresa. Quizá la pregunta del cuadro siguiente, no trata de exponer las políticas de despidos de cada una de las empresas analizadas, sino analizar como la empresa conduce a sus personas para evitar despidos en los casos donde el desempeño de los mismos no alcanza su máximo potencial. Se entiende, a partir del análisis posterior que la mayoría de las empresas evita llegar al despido de la gente, a través de rotación del personal en diversos puestos u actividades de la empresa. Como se mencionó anteriormente, en general en este sector de negocios las empresas son de tipo familiares, por lo cual durante mucho tiempo fueron conducidas por personas que establecieron fuertes vínculos entre los dueños ó creadores de la empresa y sus empleados. Esto aún puede visualizarse.

Tabla 6.2.2.3.e: Desarrollo Profesional y Gestión Participativa: **Entrenamientos y desarrollo de competencias** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
6- ¿Se entrena al empleado para una segunda función, para evitar su despido y proteger lo que la empresa invirtió en él?	17,72	10,13	11,39	60,76	0,00

Entre los resultados generales y promedios en el sub bloque desarrollo profesional y gestión participativa se destaca que más del 40% de las 80 empresas respondieron con un “sí” a las diferentes preguntas. El 28% respondió con un “no”.

#### 6.2.2.4. Delegación de autoridad

Ofrecer flexibilidad en cuanto a metas y formas de trabajo puede constituir un primer paso para incentivar el trabajo en equipo en los empleados.

Tabla 6.2.2.4.a: Delegación de Autoridad: **Autonomía de los empleados** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿La empresa favorece la autonomía de sus empleados al definir metas y les da flexibilidad para alcanzarlas?	17,50	13,75	16,25	52,50	00,00

Comunicar sobre el rumbo estratégico de la organización hacia todos los empleados puede ser un disparador para involucrar a las personas con la visión de la empresa. En general, se da autonomía a los empleados para ejercer su trabajo, quizás esto se vea reflejado en mayor medida en aquellos puestos en los que subyace mayor profesionalización y jerarquía.



### 6.2.2.5. Trabajo y Familia

El equilibrio entre la **vida laboral y familiar** resulta un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas y se centra en un pilar fundamental de la RSE hacia su público interno. Aquí, se presenta como un desafío gestionar cada una de las actividades en la empresa con el objetivo de compatibilizar la vida de la gente con su trabajo. En las dos preguntas apuntadas a continuación, se presentan como satisfactorio el porcentaje de empresas que respondieron con un “no”, sólo con un 10 y 3% respectivamente.

Puede resultar muy confortante para el personal de la empresa establecer en lo posible horarios fijos y no flexibles para almorzar. Así lo demuestra el siguiente cuadro dónde un bajo porcentaje de bodegas parece no realizar **eventos obligatorios durante el horario del almuerzo**.

En relación a la pregunta que aparece en el cuadro posterior, casi la mayoría de los entrevistados aludió a realizar esta práctica de responsabilidad la hora de establecer políticas claras sobre viajes al exterior.

Tabla 6.2.2.5.a: Trabajo y Familia: **Programas y Estilos de Trabajo** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿Se establecen programas y estilos de trabajo que no interfieran en la vida personal y familiar de los empleados en forma habitual?	10,00	11,25	12,50	66,25	0,00
2- ¿Se diagrama las operaciones para evitar que se produzcan frecuentes alteraciones del horario de trabajo?	2,50	5,00	13,75	78,75	0,00
3- ¿Se evita realizar eventos obligatorios durante el horario de almuerzo?	5,00	3,75	6,25	85,00	0,00
4- ¿Se evita programar viajes sin aviso previo?	8,75	0,00	5,00	86,25	0,00
5- ¿Se otorga algún tipo de compensación para los esfuerzos extraordinarios?	20,00	13,75	7,50	57,50	1,25
6- ¿Se ofrece flexibilidad horaria a los empleados?	13,75	22,50	11,25	52,50	0,00

Asumiendo una mayor complejidad en el análisis, se destaca que la vitivinicultura que se desarrolla en el Gran Mendoza supone un capital social involucrado en toda la cadena productiva. En la actualidad, la industria vitivinícola mendocina como en el resto del país corresponde a una actividad mano de obra dependiente e intensiva, lo cual significa que ninguna tarea cultural en el campo ó bien diversos trabajos a realizar en la bodega podrían imaginarse sin gente. Bajo este planteo es importante destacar además, que las personas que forman parte de estas empresas pertenecen a ambientes rurales con todos sus características asociadas, uno de ellos son los muy bajos niveles de estudio logrados por la gente, que en definitiva forman el capital humano de la organización. Como consecuencia de lo anterior, un problema muy frecuente en la agricultura mendocina lo constituye el mal manejo económico que realiza cada una de las personas en la empresa, transformándose en un problema para la empresa y para ellas también. Si bien la pregunta siguiente muestra la falta de capacitación por parte de la organización hacia las personas sobre formas responsables de administrar su dinero, disparó interés por los encuestados como oportunidad de mejora.

Tabla 6.2.2.5.a: Trabajo y Familia: **Manejo Financiero Personal** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
7- ¿Se ofrece al personal capacitación sobre consumo responsable, endeudamiento y manejo financiero personal?	63,75	13,75	6,25	16,25	0,00

El siguiente cuadro muestra las repuestas de las empresas del sector bajo estudio en relación a como soluciona ó gestiona los diversos problemas de salud que puedan presentarse en su personal. No necesariamente se necesita abordar este espacio de estudio desde la RSE a través de políticas, programas ó planes complejos. Con un simple actuar que genere una forma gratificante de prestar ayuda movilizando toda la organización y su comunidad vecina con actitudes y acciones de solidaridad hacia aquellas personas que lo necesiten, ya es una forma de solucionar estos problemas con criterios de responsabilidad. Así lo demuestra los resultados obtenidos, dónde el 61% de las empresas no presentan formalizados sus políticas de ayuda hacia las personas en caso de problemas inherentes a su salud. Sin embargo, la mayoría de las empresas manifiestan su convicción a la hora de suministrar recursos económicos ó de otro tipo si fuera necesario.

Tabla 6.2.2.5.b: Trabajo y Familia: **Sistemas de Salud** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
8- ¿La empresa apoya u organiza algún sistema de fondeo especial para sus empleados? (Por ejemplo: círculo cerrado, etc.)	61,25	11,25	10,00	17,50	0,00
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.)	6,25	12,50	12,50	68,75	0,00

Adoptar un compromiso con la **salud y el bienestar** de las personas en la organización puede transformarse en un valor apreciado por todos. Existen diversas formas para provocar un cambio y transmitir motivación en las personas para que asuman una forma saludable de vivir la vida. Los temas a tratar pueden ser diversos desde, estimular el deporte, prohibir el fumar en el establecimiento, ofrecer ayuda a través de programas para superar adicciones, promover la prevención de enfermedades infecciosas, enseñar a realizar tareas en forma adecuada en el puesto de trabajo, etc.

El 60% de las empresas aluden a “no” involucrarse más de lo que la legislación exige en esta área de gestión. En general, se observa que las empresas no realizan acciones que superen lo exigido por la legislación en ésta temática. Existe un porcentaje de empresas que parece si están asumiendo un rol más, que hace referencia al cuidado de la salud de las personas fuera del ámbito de influencia de las instalaciones físicas de la organización.

Tabla 6.2.2.5.c: Trabajo y Familia: **Salud y Bienestar** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
10- ¿Cuenta con servicios adicionales de salud a los que se encuentra afiliado su personal?	57,50	11,25	3,75	27,50	0,00
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.)	63,75	8,75	5,00	22,50	0,00
12- ¿Tiene programas de salud para empleados y familiares? (Por ejemplo: reducción de peso y de nivel de colesterol, tabaquismo, alcoholismo, adiciones, etc.)	76,25	16,25	1,25	6,25	0,00
13- ¿Se estimula la práctica deportiva favoreciendo la conformación de equipos, la práctica de ejercicios físicos, incluyendo caminatas regulares, etc.?	65,82	15,19	3,80	15,19	0,00

En conclusión, existe una predominancia de empresas que en promedio contestaron con un “sí” a las diferentes preguntas de este tópico. En el 52% de los casos se respondió con un “sí” y el 26% respondió “no”.

#### 6.2.2.6. Despidos

Como fue mencionado, el pilar fundamental en cuanto a las políticas de despido que desarrolla e implementa la empresa desde su responsabilidad social, se cimienta en agotar todas las posibilidades en cuanto a reducción de costos en distintos aspectos productivos o administrativos, apelando en última instancia a la reducción de personal. En relación a lo anterior resulta un aspecto fundamental desarrollar fuertemente un proceso de comunicación en cuanto a la por la que atraviesa la organización.

Tabla 6.2.2.6.a: Despidos: **Políticas de reducción de personal** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿Tiene un plan de comunicaciones en caso de despidos?	57,50	12,50	2,50	27,50	0,00
2- ¿Tiene un plan de reinserción laboral para los empleados despedidos? (Por ejemplo: capacitación, apoyo psicológico, apoyo económico, prestaciones de salud, etc.). ¿Cómo?	72,15	12,66	1,27	11,39	2,53

#### 6.2.2.7. Acoso

Quizás resulta un aspecto complejo para las empresas manejar problemas relacionados al **acoso laboral ó sexual** hacia sus personas que ocurran tanto dentro como fuera del ámbito de la misma. La empresa debe asumir un rol importante para intentar solucionar estos problemas abordándolos con todo su profesionalismo. Nuevamente se destaca en

las empresas bajo estudio una clara ideología por afrontar estos problemas, pero desde una gestión absolutamente informal. Las empresas vitivinícolas del Gran Mendoza “no” poseen en su mayoría, políticas desarrolladas sobre esta temática que se tratan también en el plano de la responsabilidad social. Entre las conclusiones que se repiten con mayor frecuencia y que aportaron las diferentes empresas, se destaca la ausencia de este tipo de problemáticas, por lo cual no ha impulsado al desarrollo de un mayor nivel de complejidad en su solución. No es común que sucedan problemas de acoso laboral en estas empresas y en esta región geográfica de estudio, a diferencia de otras partes del mundo donde son problemas frecuentes y donde las empresas se involucran fuertemente estableciendo políticas para su tratamiento.

Tabla 6.2.2.7.a: **Acoso** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
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.)	82,50	5,00	6,25	6,25	00,00

Al analizar todas las preguntas de la encuesta que se enmarcan en el ítem **Público Interno**, aproximadamente el 34% de las bodegas encuestadas respondió que “no” y un 44% de las empresas respondió con un “sí” a las diversas preguntas, mientras que el resto respondió con algún grado de avance en las diferentes acciones de responsabilidad social.

### 6.2.3. Público Interno y Medio Ambiente

Buscar reducir al mínimo los impactos ó agresiones hacia el medio natural es desarrollar una gestión ambiental responsable. Es un gran desafío y oportunidad para la organización comprometerse proactivamente en el cuidado de los recursos naturales. El primer paso para abordar esta iniciativa de cuidado del medio ambiente está en la motivación que logre la empresa en sus empleados para lograr comprometerlos. La pregunta del cuadro siguiente apunta a destacar la educación de las personas que la empresa realiza. El 33% contestó que “no” realiza este tipo de capacitaciones. Muy pocas empresas extienden los planes de educación a sus familias e incluso a miembros de su comunidad vecina, pero en general los beneficiarios de este tipo de formación corresponden sólo al personal de la bodega. En muchos casos, estas iniciativas aún se desarrollan en forma informal. El 33% de las empresas realiza acciones de capacitación en la **reducción de consumo de agua y energía**, mientras que el 28% lo hace en el **descarte adecuado de residuos tóxicos**. El 24% capacita en el **reciclaje de materiales** y sólo el 8% contesto hacerlo en el **incentivo al transporte solidario**. En relación a otros proyectos de educación ambiental se destacan: la “*recolección de botellas plásticas y pilas de la vía pública en conjunto con el municipio*”, “*reducción en el uso de combustibles*”, “*capacitación en protección de los trabajadores*”.

Cuadro 7.2.3.1.: Medio Ambiente: **Educación ambiental** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)

	(%)				
1- ¿La empresa ejecuta planes de educación ambiental en los empleados y sus familiares? ¿Cuáles? a- Reducción del consumo de agua y energía; b- Reciclaje de materiales; c- descarte adecuado de residuos tóxicos; d- Incentivo del transporte solidario y aquellos que no perjudiquen el medio ambiente; e- Otros	33,75	25,00	11,25	30,00	00,00

#### 6.2.4. Público Interno y Comunidad

El respeto por la comunidad vecina con la cual se vincula la empresa es otro de los pilares fundamentales de la RSE. Obtener lo que se llama “*licencia para operar y prosperar*” en la comunidad constituye un privilegio para la empresa. Nuevamente resulta desafiante, formar conciencia de participación, lograr motivación y movilización de la gente en la empresa en beneficio de la comunidad. El voluntariado corporativo parece no ser una herramienta explotada por las bodegas del Gran Mendoza, así lo demuestra el cuadro siguiente. El 73% de las bodegas no promueve el **trabajo voluntario** de sus empleados con fines sociales y ambientales, y el 67% no busca hacerlos **participes en proyectos ejecutados por la empresa** en conjunto con otras organizaciones. Muchas empresas mostraron interés en estos aspectos, mencionando que aún no se han presentado este tipo de proyectos, pero en general lo ven como una oportunidad de mejora. En cuanto a los proyectos con los cuales colaboran las empresas junto a otras organizaciones el 34% de los casos lo hace con escuelas, el 16% lo hace con centros deportivos, el 10% con comedores, 16% con cooperadoras policiales y de bomberos y centros culturales, el 8% con bancos de alimentos y centros de salud, el 6% con uniones vecinales, y el 6% restante colabora en conjunto con otro tipo de organizaciones.

Tabla 6.2.4.a: **Voluntariado corporativo** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿La empresa promueve el trabajo voluntario de sus empleados, con fines sociales ó ambientales? (Por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y los divulga por medio de carteles, boletines internos, periódico local, etc.)	72,50	1,25	12,50	13,75	00,00
2- ¿La empresa busca hacer participes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada” ó “apadrinada” por la empresa? ¿Cuáles? a- Escuelas ó guarderías; b- Uniones vecinales; c- Comedores; d- Hogares de ancianos; e- Plazas y paseos públicos; f- Centros de salud; g- Centros culturales; h- Cooperadoras policiales y de bomberos; i- Centros deportivos; j- Bancos de Alimentos; k- Otros	67,09	12,66	00,00	20,25	00,00

### 6.2.5. Público Interno y Gobierno y Sociedad

Entender al sector empresario como un actor comprometido con el bien común y aliado estratégico en el diseño de políticas públicas es un nuevo paradigma a instalar, demostrando una participación ética en el desarrollo de su región ó país.

Tabla 6.2.5.a: Gobierno y Sociedad: **Participación en administraciones gubernamentales** (Fuente: elaboración propia)

PREGUNTA	RESPUESTA				
	No (%)	En parte (%)	En gran parte (%)	Si (%)	Ns/Nc (%)
1- ¿La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas? (Por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de consejos municipales, etc.)	68,75	6,25	5,00	17,50	2,50

### 6.3. Segmentación de la muestra

Para continuar con el análisis de diagnóstico de la situación actual ó grado de avance del estado de la responsabilidad social de la empresa en el sector vitivinícola de Mendoza y relacionado a la hipótesis planteada en este trabajo de investigación, se seleccionaron algunas variables indicadas en la sección de caracterización de las empresas y se realizó una segmentación de la muestra de las 80 bodegas analizadas. Las variables analizadas corresponden con: **el nivel de facturación anual, cantidad de empleados permanentes, y la nacionalidad de los capitales**. A continuación comenzaremos con el análisis de la muestra en lo que respecta al nivel de facturación anual por las empresas.

#### 6.3.1. Segmentación por el tamaño de la empresa

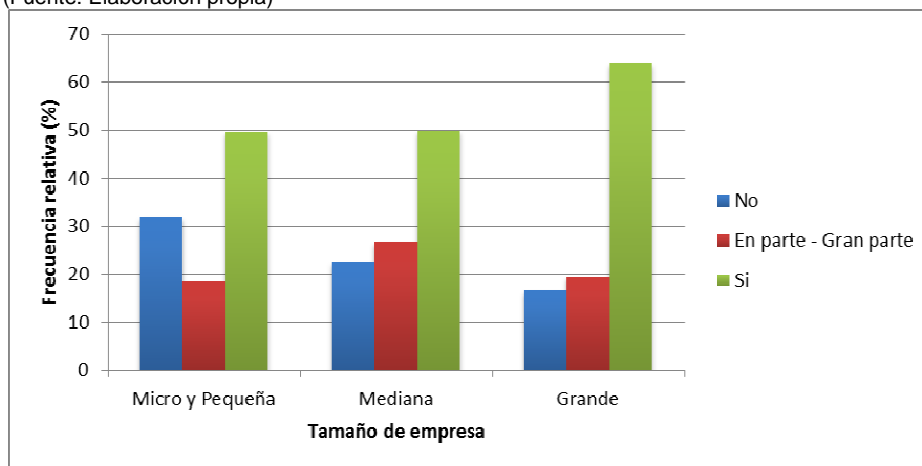
Puede surgir como paradigma, por cierto es bastante común que así se plantee, que existan diferencias entre empresas de gran tamaño y empresas más pequeñas en cuanto a este nuevo modelo de gestión. Resulta importante exponer algunas aclaraciones que surgieron en las entrevistas personales a los directivos de las bodegas antes de la realización de la misma, donde fue muy común escuchar que como empresa pequeña “hacen” muy poco de RSE. La percepción de los mismos cambió al finalizar la entrevista, por lo cual surge como conclusión importante destacar el bajo grado de información ó conocimientos en esta temática. Por ello, el siguiente análisis pretende comparar, dado diferentes variables de segmentación entre ellas su facturación el estado de desarrollo de sus políticas de responsabilidad social vinculadas a su público interno.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, se segmentó la muestra de empresas en bodegas grandes, medianas, pequeñas y micro de acuerdo a la clasificación presentada en la sección de caracterización de las empresas. Por otro lado se tomó otra variable de segmentación relacionada al tamaño de la empresa, cantidad de personal permanente que posee la bodega. La segmentación se realizó agrupando todas las repuestas a los indicadores de cada uno de los sub bloques en público interno y asociando estas repuestas con la variable de segmentación seleccionada. Se dejó fuera de análisis aquellas empresas que no respondieron (respuesta Ns/Nc) a los indicadores ó bien a lo relacionado a su facturación anual ó cantidad de personal permanente. En cada uno de estos segmentos se calculó las diferentes proporciones porcentuales correspondiente a cada una de las posibilidades ó categorías de respuesta a los diferentes indicadores de RSE.

**6.3.1.1. Lugar de Trabajo**

Este análisis de segmentación corresponde a la variable *facturación anual* de las bodegas. Se agrupó de acuerdo al siguiente criterio: 1) tamaño de empresa: a) *micro/pequeña*, b) *mediana*, c) *grande* y 2) categoría de respuestas: a) *no*, b) *en parte/gran parte* y c) *si*. En el gráfico que sigue a continuación se muestra la segmentación de acuerdo a las frecuencias relativas de cada uno de los eventos. Se puede observar a primera vista que existe un grado de asociación entre las variables de respuesta a cada uno de los indicadores y el tamaño de las bodegas analizadas.

Gráfico 7.3.1.1.a: Segmentación para Lugar de Trabajo y Facturación Anual  
(Fuente: Elaboración propia)



La misma información puede obtenerse a través del paquete estadístico Statgraphics:

Tabla 7.3.1.1.a: **Tabla de Frecuencias para “Respuestas” por “Tamaño de Empresa”**  
(Fuente: elaboración propia, salida Statgraphics)

	Grande	Mediana	Micro y Pequeña	Total por Fila
En parte - Gran parte	14	32	47	93
	19,44%	26,89%	18,50%	20,90%
No	12	27	81	120
	16,67%	22,69%	31,89%	26,97%
Si	46	60	126	232
	63,89%	50,42%	49,61%	52,13%
Total por Columna	72	119	254	445
	16,18%	26,74%	57,08%	100,00%

Contenido de las celdas:

Frecuencia Observada

Porcentaje de la Columna

El gráfico anterior muestra diferencias entre las frecuencias relativas de las diferentes combinaciones entre respuestas y tamaños de empresas. La hipótesis planteada en este trabajo no apunta a verificar que tipo de empresas son las que se encuentran en mayor estado de avance sino, por el contrario, romper con un modelo mental instalado en el movimiento de la responsabilidad social empresarial donde solo las grandes empresas pueden emprender este camino, paradigma absolutamente relacionado al concepto de filantropía, aspecto ampliamente superado por esta nueva forma de hacer negocios.

El mismo Software Estadístico Statgraphics permite determinar independencia estadística entre tamaño de empresa y tipo de respuesta al conjunto de indicadores de cada sub

bloque considerado. El estadístico utilizado para pruebas de independencia es chi-cuadrado. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 7.3.1.1.b: **Pruebas de Independencia para Lugar de Trabajo y Tamaño de empresa**  
(Fuente: Elaboración propia, salida Statgraphics).

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	11,024	4	0,0263

La tabla muestra los resultados de la prueba de hipótesis ejecutada para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las clasificaciones de fila (tamaño de empresa) y columna (respuestas para lugar de trabajo) son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis de que filas y columnas son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, el valor observado de la variable de segmentación tamaño de empresa para un caso en particular, está relacionado con el tipo de respuesta a cada uno de los indicadores de RSE.

### 6.3.1.2. Desarrollo profesional y gestión participativa

Nuevamente surgen notables discrepancias entre empresas de diferentes tamaños. Existen sensibles diferencias entre la proporción porcentual en las categorías de respuestas “sí” y “no” entre bodegas micro y pequeñas y el resto. Aparecen los mismos resultados que en el punto anterior, proporcionalmente las bodegas en la categoría de micro y pequeñas aparecen con mayor número de respuestas *si* que en las bodegas grandes. Asimismo hay mayor número de respuestas de tipo *no* en empresas micro y pequeñas que en bodegas grandes.

Gráfico 7.3.1.2.a: **Segmentación para Desarrollo Profesional y Facturación Anual**  
(Fuente: Elaboración propia)

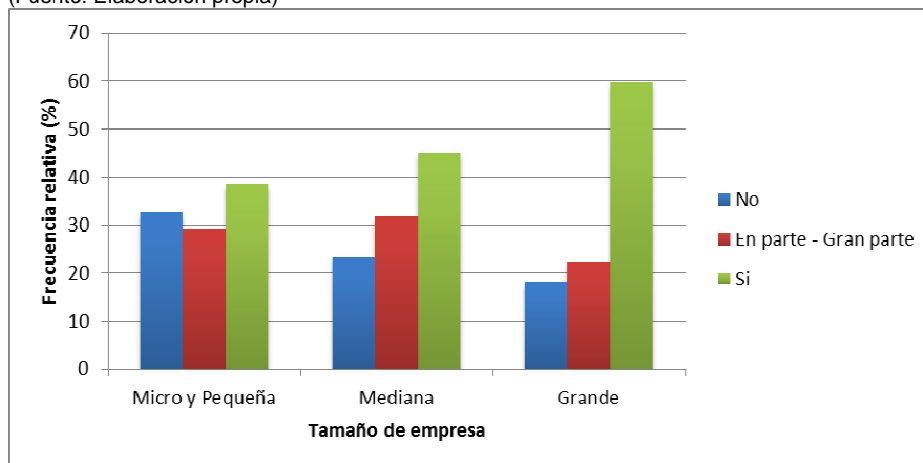


Tabla 7.3.1.2.a: **Tabla de Frecuencias para “Respuestas” por “Tamaño de Empresa”**  
(Fuente: elaboración propia, salida Statgraphics)

	Grande	Mediana	Micro y Pequeña	Ns/Nc	Total por Fila
En parte - Gran parte	16	38	77	0	131
	22,22%	31,67%	29,17%	0,00%	28,35%
No	13	28	86	2	129
	18,06%	23,33%	32,58%	33,33%	27,92%
Si	43	54	101	4	202
	59,72%	45,00%	38,26%	66,67%	43,72%
Total por Columna	72	120	264	6	462
	15,58%	25,97%	57,14%	1,30%	100,00%

Contenido de las celdas:



Frecuencia Observada  
Porcentaje de la Columna

En este sub bloque se constata que el tamaño de empresa también condiciona las diferentes repuestas.

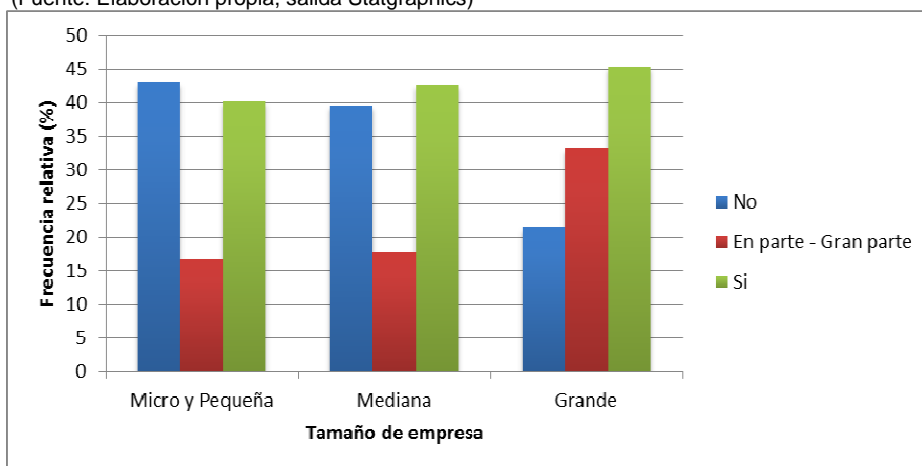
Tabla 7.3.1.2.1: Pruebas de Independencia para **Desarrollo Profesional y tamaño de empresa medido por su facturación anual** (Fuente: Elaboración propia, salida Statgraphics).

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	13,997	6	0,0167

### 6.3.1.3. Trabajo y Familia

Nuevamente hay notables diferencias entre micro/pequeñas y grandes empresas en relación a la categoría de respuestas a los indicadores tomados en este sub bloque.

Gráfico 7.3.1.3.a: **Segmentación para Trabajo y Familia y Facturación Anual** (Fuente: Elaboración propia, salida Statgraphics)



La consiguiente prueba estadística muestra dependencia entre la variable tamaño de empresa y las diferentes respuestas obtenidas al conjunto de indicadores del sub bloque Desarrollo Profesional y Gestión Participativa.

Tabla 7.3.1.3.a: **Pruebas de Independencia para Trabajo y Familia y facturación anual** (Fuente: Elaboración propia, salida Statgraphics).

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	13,127	6	0,0000

## 7. DISCUSIÓN

En la muestra analizada, se constata un desarrollo incipiente de la RSE. Es válido destacar las carencias que se han observado en este tipo de empresas y en esta región de estudio en relación al conocimiento teórico y conceptual referido a la RSE. En general, se destaca una falta de conceptualización de la RSE y sus formas de sistematización. Hay una falta de conocimientos en cuanto “que es” y “que no es la RSE”. En general, no se la concibe como una forma ó sistema de administración transversal a toda la empresa centrado en la ética y los valores. Se destacan prácticas sociales aisladas, fuera de un marco estratégico de la empresa dónde la RSE debe ser el sustento. Sin embargo, por todo lo mencionado no quiere decir en absoluto que dichas empresas puedan considerarse como “irresponsable socialmente”. También es importante mencionar,

debido a que este estudio tampoco pretende insertarse y conocer el modelo de negocios que las bodegas desean sostener, sino conocer las diferentes prácticas básicas de RSE que las bodegas están emprendiendo. En un análisis más profundo, la RSE ha dado avances significativos en la forma de entenderla, dónde en varios aspectos se la entiende como una redefinición total del negocio para insertarla de manera profunda en el funcionamiento estratégico de la empresa. Nuevamente, este trabajo ha comenzado por relevar sólo las diversas prácticas de RSE en sus referidas a su público interno. Sin embargo, como ya se mencionó más arriba, en general falta un largo camino para incorporar este formato básico de responsabilidad social a las bodegas del Gran Mendoza. En muchas bodegas, una forma de iniciar este camino ha sido a través de la adopción de sistemas de gestión centrados en la calidad (SGC). Se destacan avances importantes en cuanto a esta forma de gestión. Los SGC deben ser un aliado de la RSE, ambos gestionados para lograr la satisfacción de todos los públicos de interés de la organización. Esto respalda las conclusiones apuntadas en la descripción de este bloque, dónde se mencionó a los sistemas de gestión orientados a la calidad como una forma de iniciar este camino hacia la sostenibilidad del negocio en las bodegas del Gran Mendoza, también así se debe entender a la responsabilidad social empresaria.

En cuanto a la relación entre el tamaño de empresa y el grado de avance ó desarrollo de prácticas de RSE, se demuestra a través de pruebas de independencias y utilizando el estadígrafo chi-cuadrado, una asociación entre estas dos variables. Es decir, el tamaño de empresa es una factor que condiciona las diferentes posibilidades de respuestas a los indicadores de RSE utilizados en este proyecto.

Lo interesante a resaltar más allá del análisis de datos realizado y prácticas sociales relevadas, ha sido la posibilidad de sembrar una semilla de cambio en cada una de estas empresas. Esto se fundamenta en que el 96% de las empresas afirmaron su interés en conocer los resultados de la investigación, mientras que sólo el 1% contestó que “no” le interesa. Entre aquellas empresas que mostraron interés en la investigación, muchas desean hacerlo en lo relacionado a aspectos que involucran a su personal.

Se cree que este trabajo puede significar el comienzo de un camino hacia nuevos paradigmas ineludibles de gestión organizacional en el sector vitivinícola argentino: insertar la RSE en el ADN de las organizaciones. Esto constituye profundos cambios culturales en cada uno de nosotros, quizás generacionales, pero de ninguna forma se lo debe imaginar cómo transformaciones utópicas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía deberá seguir este mismo formato. Se debe utilizar además el sistema de referencia propuesto por la Universidad de Harvard. Abajo se indican ejemplos para ser tomados como referencia (Arial 10).

ALCAZAR, M. (1999) “¿Formación en la empresa. Problemática. Perspectivas”, Revista Complutense de Educación, Vol. N°10, N°01, pp. 1 59-179.

BRAVO-IBARRA, E. y HERRERA, L. (2009) “Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos”, Revista Intangible Capital, Vol. 05, N°03, pp. 301-320.

BUCCI, N. (2011) “Análisis del sistema integrado de gestión para las organizaciones desde una perspectiva sistémica”, Revista Digital de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Venezuela, N°01, Vol. 01, pp. 83-97.

CANTILLO, E. y DAZA, J. (2011) "Influencia de la cultura organizacional sobre la competitividad de las empresas", Revista Escenarios, Vol. N°09, N°0 1, Enero-Junio, pp. 18-23.

CORTINA, A. "Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social", Revista de Empresa, N° 11, Enero – Marzo, pp. 40-49.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004) "El porqué de la responsabilidad social corporativa", Información Comercial Española, ICE, Revista de Economía, N°28, pp. 45-58.

DI FILIPPO, Armando. *Fundamentos de un enfoque Iberoamericano para la enseñanza de la responsabilidad social empresaria*, (Buenos Aires, 2011). Documento presentado en el marco del Taller "Enfoques y Herramientas de Formación en Responsabilidad Social Empresarial"

ELVIRA, M. y DÁVILA, A. (2005) "Cultura y administración de recursos humanos en América Latina", *Universia Business Review*, primer semestre, pp. 28-45.

ESTRADA GARCÍA, R. (2005) "Ética-responsabilidad social-desarrollo sustentable en las organizaciones", *Revista Administración y Organizaciones*, N°15, Diciembre, pp. 27-45.

ETKIN, J. (2012) *Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas*, 1° Edición, Buenos Aires: Editorial Cengage Learning.

ETKIN, J. (2005) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto e impensado*, 1° Edición, Buenos Aires: Editorial Granica.

ETKIN, J. (2007) *Capital social y valores en las organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*, 1° Edición, Buenos Aires: Editorial Granica.

FAVIO, J.F. (2010) "Regulación social de la transitoriedad. El mercado de trabajo en la producción de uvas en Mendoza, Argentina", *Cuadernos Desarrollo Rural*, Vol. 7, N°64, pp. 33-57.

FERNÁNDEZ, C. y SALINERO, M. (1999) "El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas", *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10, N°01, pp. 181-242.

FRASSA, J. (2011) "Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo", *Revista Dirección y Organización*, N°44, julio, pp. 74-85.

GARDETTI, M. A. (2005) *Textos en Sustentabilidad Empresarial*, 1° Edición, Buenos Aires: Editorial La-Bell.

GORE, E. (2012) *El próximo management: acción, práctica y aprendizaje*, 1° Edición, Buenos Aires: Editorial Granica

GUTIÉRREZ PULIDO, H. (2010), *Calidad Total y Productividad*, 3° Edición, México: Mc Graw Hill

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, A. (2007) "El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión", *Revista Univ.Empresa*, Vol. 6, N° 13, Julio, pp. 132.

HOFFMEISTER ARCE, L.; BENAVIDES, F. y JODAR Peré.(2005) "Responsabilidad Social Corporativa en Salud y Seguridad en el Trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 24, N°01, pp. 183-198

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE), (2007) *Indicadores de Responsabilidad social Empresarial*.

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (IARSE), (2007) *RSE e inclusión Económica y Social. Guía de primeros pasos*

KLIKSBERG, B. (2004) *Más ética más desarrollo*, 19ª Edición, Buenos Aires: Editorial Temas Grupo.

KLIKSBERG, B. (2011) *Primero la Gente*, 4ª Edición, Buenos Aires: Editorial Temas Grupo.

KOVADLOFF, S. (2008) *El enigma del Sufrimiento* 1ª Edición, Buenos Aires: Editorial Emecé

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Á.; VELA JIMÉNEZ, M. PÉREZ, Manuela y DE LUIS, C. (2011) "Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 20, N°01, pp. 41-68.

MODLERO, F. (2002) "Cultura y Liderazgo. Una relación Multifacética", *Boletín de Psicología*, N° 76, Noviembre, pp. 53-75.

MONTESINO, R. (2004) "Tendencias culturales en las organizaciones. Una perspectiva desde las nuevas interpretaciones sobre los géneros", *Revista Administración y Organizaciones*, Junio.

MORANDE, P. (2005) "Bases conceptuales para el estudio de la responsabilidad social de la empresa" *Revista Abante*, Chile, Vol. 8, N°2, Octubre, pp. 3-36.

MORENO LUZÓN, M. (2000) *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*, 1ª Edición, Madrid: Editorial Prentice Hall.

PICAZZO MÉNDEZ, M. (2005) "Ética y responsabilidad social corporativa", *Información Comercial Española*, ICE, *Revista de Economía*, N°823, pp. 141 -150.

PREZIOSA, M. (2005) "La definición de responsabilidad social empresaria como tarea filosófica" *Journal of Economics, Finance and Administrative*, pp.39-59.

REDUNIRSE (Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresaria). *Notas de Clases Curso de Posgrado: Formación de Formadores en RSE*, (Universidad de Buenos Aires, 2010).

REFICCO, E. y OGLIASTRI, E. (2009) "Empresa y Sociedad en América Latina: Una Introducción", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, N°11, pp. 1-25.

RECHE, M. (2022) "Historias de la organización: Herramientas para diferencias culturas y para gestionar recursos humanos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economías de la Empresa*, Vol. 07, N°03, pp. 109-118.

SECILIO, G. (2006) *Responsabilidad Social Empresaria hacia un pacto Global en el Agro*, Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía UBA.

SEMILLÁN DARTIGUELONGUE, J. (2007) *Filosofía y Educación*, La Plata: Editorial Al Margen.

Vicente, M. A. (2008) *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*, Buenos Aires: Editorial Pearson Educación.

SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO, MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, (2005) *La salud de los trabajadores: contribuciones para una asignatura pendiente*, Argentina.

UGALDE BINDA, N. (2009) “El impacto de la cultura en el desarrollo de las PYMES”, Revista Ciencias Económicas, N°01, pp. 293-301.

VÁZQUEZ, H. (2009) “Compromiso y responsabilidad organizacionales: Una aproximación sistémica”, Revista Administración y Organizaciones, N°23, Diciembre, pp. 41-54.

VILLAREJO SALVADOR, E. (1999) “Claves para el desarrollo profesional en la empresa, en España”, Revista Complutense de Educación”, Vol. 10, N°01, pp. 243-255.

Enlaces de interés en español:

ACCIÓN RSE (<http://www.accionrse.cl/app01/>)

COMPROMISO RSE (<http://www.compromisorse.com/acciones-rse/>)

FORÉTICA (<http://www.foretica.org/>)

FUNDACIÓN COMPROMISO EMPRESARIAL ([www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com))

OBSERVATORIO DE LA RSE (<http://www.observatorio-rse.org.es>)

PROHUMANA (<http://www.prohumana.cl>)

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA ([www.iarse.org](http://www.iarse.org))