

Título

**RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROPICIAN
UN MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Área temática

MANAGEMENT ESTRATÉGICO

Tema

Modelos de gestión y la toma de decisiones

6° JORNADAS NACIONALES DE ADMINISTRACIÓN

Posadas, 09 y 10 de Octubre de 2015

ÍNDICE

Resumen _____	3
Introducción _____	4
Marco Teórico _____	5
1. Cultura y Clima Organizacional _____	5
2. Responsabilidad Social Empresaria _____	17
3. Los Modernos Paradigmas de Gestión _____	24
Desarrollo _____	26
Conclusión _____	30
Referencias Bibliográficas _____	31

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar qué particularidades debe reunir la cultura organizacional de una empresa, para que propicie una conducta socialmente responsable en lo que se refiere a la gestión de las relaciones humanas dentro de ella.

Abordamos el estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva de la Sociología de las Organizaciones, en general, y la Gestión del Talento Humano, en particular, y a la Responsabilidad Social como un modelo de gestión en las organizaciones.

Nos planteamos como objetivos específicos, la identificación de las características que definen la cultura organizacional de una empresa y de las acciones que debe incluir en su plan estratégico para tener un desempeño en responsabilidad social respecto de uno de sus grupos de interés -público interno, y la vinculación entre ambas.

En tal sentido, en primer lugar realizamos una revisión de textos de distinta naturaleza y modalidades de publicación vinculados a la temática, que constituyeron el marco teórico de esta presentación, donde dejamos plasmados conceptos, definiciones, clasificaciones y categorizaciones de los fenómenos bajo análisis.

Luego, relacionamos los distintos rasgos culturales con las dimensiones del indicador de responsabilidad social sobre el público interno, y observamos el grado de disposición de una empresa a la implementación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social.

Adoptamos un enfoque metodológico básico o puro, bibliográfico, descriptivo y cualitativo, por cuanto ampliamos la base del conocimiento disponible de la empiria, recurrimos a un amplio material de lectura, relatamos los hechos en función de las teorías que los sustentan, buscando comprender el significado y conexión de los puntos, permitiendo que ello sirva de base para futuras investigaciones.

Como conclusión, hemos identificado que las culturas integrativa y paternalista son las más propicias para un desempeño socialmente responsable respecto de su público interno, que se ajustan a los modernos paradigmas de gestión.

INTRODUCCIÓN

La disciplina de la administración ha ido evolucionando, pasando de paradigmas mecanicistas a otros más humanistas, cobrando así las personas que trabajan en las organizaciones cada vez mayor importancia y convirtiéndose en el activo más valioso de las organizaciones.

Su denominación también ha sufrido cambios, dejando de llamarse “*Recursos Humanos*”, considerándose luego el término “*Capital Humano*” para referirnos a ellos, hasta hablar hoy día del “*Talento Humano*”, de manera que aquí advertimos esa superación de perspectiva estrictamente económica a una de carácter más social.

Dado que los individuos son los que les dan vida a las organizaciones, son el motor para que éstas funcionen, resulta fundamental que se les preste la debida atención y se cubran sus expectativas, a fin de que se hallen a gusto en el trabajo, y ello repercute favorablemente en su desempeño y, consecuentemente, en los resultados esperados.

El entendimiento del funcionamiento interno de las organizaciones facilita, a quienes tienen a su cargo la gestión, obtener esos resultados deseados. En tal sentido, la cultura organizacional es el fenómeno que permite comprender cómo los miembros se relacionan, interactúan, qué piensan, cómo se sienten y comportan ante determinadas situaciones.

Por su parte, el concepto actual de empresa difiere del tradicional, en el que ya no se la considera orientada hacia su organización y problemática interna, sino que se la ubica inserta en un contexto complejo y cambiante, donde los aspectos económico, social y medioambiental, se presentan íntimamente vinculados.

La sociedad y el mercado exigen cada vez mayor transparencia y credibilidad por parte de las empresas, y éstas advierten que uno de los caminos más exitosos para dar respuesta, lograr permanencia en el mercado y conquistar nuevos, es implementar una gestión socialmente responsable, convirtiéndose ésta en un valor estratégico.

En este escenario, los directivos de las empresas desarrollan sus actividades y toman decisiones, influyendo, no sólo en su propio funcionamiento, sino en la sociedad en general, motivo por el que deben internalizar que todo lo relacionado con su administración y operatoria se proyecta sobre otros actores y factores, en una permanente interacción.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se presenta como un aspecto más a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones sobre la marcha de un negocio, aunque todavía algunos la entienden como una actitud de filantropía o una moda transitoria.

En esta línea, se presentan algunos desafíos para que la Responsabilidad Social Empresaria produzca un efecto transformador en la sociedad; siendo uno de ellos, que los empresarios incluyan las buenas prácticas de RSE en su planificación estratégica.

MARCO TEÓRICO

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional

Davis y Newstrom plantean que “la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.” (Davis y Newstrom, 2007: 70)

Schein la define como “un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Schein, 1998: 5)

Robbins expresa que “se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.” (Robbins, 1994: 620)

Siguiendo a este autor podemos agregar que la cultura organizacional se desarrolla a lo largo de los años y está arraigada en valores sólidos con los cuales los miembros se sienten identificados y expresan un gran compromiso.

O'Reilly y Chatman manifiestan que se trata de "sistemas de valores compartidos (que establecen qué es importante) y normas que precisan las actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y cómo comportarse)". (O'Reilly y Chatman, 1996, citado en Pfeffer, 1997)

Méndez Monsalve establece que:

- La cultura es el conjunto de valores (lo que es importante), creencias (cómo funcionan las cosas), y pensamientos (las creencias individuales) que los integrantes de una organización tienen en común.
- No necesariamente estará escrita en alguna parte, pero siempre guiará la toma de decisiones y futuras actividades de los participantes en la organización.
- La importancia de la cultura organizacional, radica en ser la causa principal por la cual una organización puede o no atraer y retener al mejor talento. (Méndez Monsalve, 2011: 2)

En pocas palabras, la cultura organizacional es para las organizaciones, lo que la personalidad, para las personas.

De acuerdo a los diversos autores que tratan esta temática, para comprender el fenómeno de la cultura organizacional, existen distintos métodos de estudio. En tal sentido, por ejemplo, podemos interpretarla a través de la identificación de sus dimensiones; sus tipologías; su caracterización; la observación de sus distintos niveles. En este trabajo, solamente abordamos las dos primeras alternativas de análisis, por considerarlas apropiadas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Geert Hofstede se refiere a cinco dimensiones para describir la cultura de las naciones, y luego las traslada a los miembros de las organizaciones:

- 1) **Índice de distancia al poder:** el grado en que aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. En una organización, cuanto más desigualdad, mayores niveles jerárquicos.
- 2) **Individualismo – colectivismo:** el grado en que se integran en los grupos. Los individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales, mientras que para los colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo.
- 3) **Índice de evasión de la incertidumbre:** la tolerancia de la incertidumbre y la ambigüedad. Si no se sienten cómodos con lo desconocido, minimizan la ansiedad implementando normativas rígidas, pero si están más abiertos al cambio, tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles.
- 4) **Masculinidad – feminidad:** el nivel de distribución de los papeles emocionales entre los géneros, en tanto priorizan los valores estereotípicamente masculinos, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, o los valores estereotípicamente femeninos, como la empatía y el énfasis en las relaciones humanas.
- 5) **Orientación a largo plazo – corto plazo:** el horizonte temporal. En el corto plazo, el pasado y el presente están interconectados, dedicando con métodos tradicionales, una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones. En tanto que el enfoque a largo plazo, mira al futuro hacia los objetivos y las recompensas.

Isabel Sánchez Quirós, por su parte, quien toma de base entre otros autores, a Hofstede, presenta tres dimensiones considerando aspectos centrados en:

- 1) **la consideración del individuo dentro de la organización (INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO):** el individualismo se caracteriza por una valoración de la contribución individual al logro de los objetivos, fomentándose un ambiente de competencia, en el que la agresividad es una cualidad muy apreciada. Mientras que la base fundamental del colectivismo es la coordinación de la toma de decisiones, que la gente y los departamentos dentro de una organización trabajen juntos y aúnen sus esfuerzos, fomentándose el comportamiento del grupo, y recompensándose al equipo por los resultados conjuntos, creándose un ambiente de cooperación en el que se rechazan los conflictos.
- 2) **la organización del trabajo (ORIENTACIÓN EMPLEADO/TAREA):** la orientación a la tarea se refleja en oportunidades de altos rendimientos, reconocimiento, progreso y recompensas basadas en los méritos, centrando su énfasis en el logro de los objetivos

organizativos, valorando a los individuos que contribuyen de mejor manera a los mismos. En cambio, las prácticas centradas en el empleado, enfatizan la calidad de las relaciones interpersonales y de los asuntos relacionados con las condiciones de vida en el trabajo y solución de problemas a largo plazo como la política de empleo, las posibilidades de promoción, el nivel de satisfacción, con el objetivo fundamental de lograr un grado máximo de compromiso/cohesión.

- 3) **los objetivos que se buscan con la tareas (FLEXIBILIDAD/ESTABILIDAD):** en la estabilidad, los empleados se caracterizan por una incapacidad para hacer frente a nuevos problemas, bien porque no tienen la visión de conjunto que permite entenderlos, o porque no tienen la autoridad para resolverlos, mostrando una carencia de adaptabilidad a las contingencias del entorno, por el castigo de los errores, lo que los lleva a que no quieran correr riesgos. Por el contrario, en la flexibilidad, los individuos valoran de forma fundamental la capacidad de actuación para lograr los objetivos organizativos, sintiéndose cómodos ante situaciones de cambio, puesto que esto es parte del proceso de aprendizaje y mejora continua que permite a la organización ir adaptándose sin perder competitividad. (Sánchez Quirós, 2010)

Las variables de análisis utilizadas para determinar cada una de las dimensiones antes explicadas, las presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Descripción de las dimensiones de la Cultura Organizacional.

Dimensión	Descripción (variables)
Individualismo/Colectivismo	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en grupo/individual - Recompensas individuales/conjuntas - Objetivos individuales/conjuntos - Agresividad/calma - Competencia/cooperación interdepartamental
Orientación Empleado/Tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción/tarea - Empleo a largo plazo/empleo a corto plazo - Posibilidades de promoción - Política de reclutamiento - Captación/desarrollo de talentos
Flexibilidad/Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad (afrontar nuevos problemas) - Adaptabilidad (cambio) - Toma de riesgos - Mejora continua/estabilidad

Fuente: Adaptada de Sánchez Quirós

Según la dimensión de que se trate, cada una de sus variables puede tender hacia uno u otro extremo. En las tablas que a continuación mostramos, quedan reflejadas dichas tendencias opuestas:

Tabla 2. Dimensión Individualismo/Colectivismo

Individualismo	Variable	Colectivismo
Identificación con el puesto solamente	Identidad de los miembros	Identificación con la organización como un todo
Premio por la contribución personal al logro de los objetivos	Recompensas	Premio por la contribución grupal al logro de los objetivos
Competencia	Desempeño individual	Colaboración
En forma independiente	Funcionamiento de los departamentos	En forma coordinada

Tabla 3. Dimensión Orientación Empleado/Tarea

Empleado	Variable	Tarea
Se recurre al personal actual	Cobertura de vacantes	Se recurre al exterior
Definida	Trayectoria	Indefinida
Trabajo estable en el tiempo	Política de empleo	Trabajo a corto plazo según necesidades coyunturales
Ambiente cordial de trabajo	Fuente de motivación	Logro de objetivos individuales

Tabla 4. Dimensión Flexibilidad/Estabilidad

Flexibilidad	Variable	Estabilidad
Se siente comodidad para enfrentar nuevas técnicas y procedimientos	Apertura al cambio	Se siente comodidad para enfrentar siempre mismas técnicas y procedimientos
Se promueve que los empleados y departamentos tengan iniciativa de cambios	Receptividad de opiniones	Se promueve que los empleados y departamentos acaten órdenes y normas
Se incentiva afrontar riesgos sin importar los errores	Aceptación de errores	Se incentiva no asumir riesgos para no cometer errores

Tipos de Cultura Organizacional

Norberto Góngora en conjunto con Cecilia Nóbili, en su investigación denominada *Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires*, distinguen cinco tipos de cultura organizacional de acuerdo a un ordenamiento basado en dos variables:

- 1- *Orientación a las personas*: se refiere a la preocupación existente en la organización respecto del bienestar o la situación de las personas que integran la organización.
- 2- *Orientación a los resultados*: se refiere a la preocupación por la obtención de resultados y por las tareas que se desarrollan en la organización.

		Orientación a los resultados	
		Baja	Alta
Orientación a la gente	Alta	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
	Baja	APÁTICA ANÓMICA	EXIGENTE

- **Paternalista**: Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y el bienestar de los miembros de la organización. Se asocia con la lealtad entre la gente y la organización, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable, y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- **Integrativa**: Implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.
- **Apática**: Se caracteriza por la excesiva prudencia en la administración, tendencia a escribir más que a hablar, conservadurismo y apego a las normas y reglas, tendencia a evitar el conflicto, subestimación de la necesidad de innovar, mayores controles frente a errores, poca comunicación entre diferentes jerarquías y sectores de la organización. (Modelo burocrático)

- **Anómica:** se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar éxitos, poca seguridad laboral, escaso interés por el futuro, sensación de estar a la deriva.
- **Exigente:** se hace hincapié en un vínculo laboral demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y exigencia de su cumplimiento. Se incentiva la competencia interna e insensibilidad frente a las necesidades de los otros, priorizándose la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, poniéndose énfasis en los resultados. (Góngora y Nóbili, 2010: 18)

Para estudiar la Cultura Organizacional desde los cinco tipos arriba descriptos, Góngora observa diez aspectos, a saber:

1. Planeamiento;
2. Dirección;
3. Control;
4. Información;
5. Cambio;
6. Contenido de las tareas;
7. Horizonte temporal;
8. Criterios para recompensar;
9. Posibilidades de éxito;
10. Criterio de éxito.

Tabla 5. Planeamiento.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro	Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos	En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando	Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados

Tabla 6. Dirección (Jefe).

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
<p>En general, consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores</p>	<p>Cuando se debe tomar una decisión importante, reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada</p>	<p>En general, toma las decisiones rápidamente pero antes de seguir adelante trata de explicárselas a sus colaboradores. Les da las razones de esas decisiones y responde a las preguntas que le hacen</p>	<p>En general, toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales</p>	<p>En general, toma las decisiones en forma rápida y se las comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos</p>

Tabla 7. Control.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
<p>Se deja pasar el error. No se producen sanciones</p>	<p>Se saca experiencia del error para no volver a cometerlo</p>	<p>Se establecen mayores controles</p>	<p>Se aprovecha la oportunidad para “quitarse de encima” al que cometió el error</p>	<p>Se llama la atención y señala la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento</p>

Tabla 8. Información.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
La información circula de manera restringida entre las personas consideradas "de confianza"	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente	Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos	La información es obtenida de manera casual	Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados

Tabla 9. Cambio.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
Se ven las cosas que cambian en la realidad y se adaptan a los cambios en forma gradual	Se imaginan permanentemente cuales cambios van a ocurrir y se aprende de qué forma enfrentarlos	Se evita que los cambios de la realidad afecten la manera habitual de hacer las cosas en la organización	Se evita que los cambios de la realidad puedan hacer que la organización desaparezca	Se estudia cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro

Tabla 10. Contenido de las tareas.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
Las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas	Las tareas son creativas e innovadoras	Las tareas en general son rutinarias	Las tareas varían de acuerdo a las circunstancias	Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos

Tabla 11. Horizonte temporal.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
El pasado ("Lo que se hizo")	El largo plazo ("Lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años")	Lo inmediato ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes")	Sin plazos predefinidos	El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año")

Tabla 12. Criterios para recompensar.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
Cada tanto, el jefe otorga un aumento por el esfuerzo realizado	Además de la remuneración fija, existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos	Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás	Las remuneraciones se fijan según las circunstancias y la evolución de la organización (años buenos, remuneraciones buenas; años malos, remuneraciones malas)	Además de la remuneración fija, existe otra variable según los resultados individuales obtenidos

Tabla 13. Posibilidades de éxito.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
Comportamiento honesto; respeto por los que fundaron e hicieron grande a la organización; el valor de la palabra empeñada	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente; tener buen capital humano; el compromiso de la gente que trabaja en ella	Solidez económica (tener un buen presupuesto); prudencia en las decisiones; confiabilidad en los procesos administrativos	Eliminación de las debilidades más notorias; eliminación de las situaciones inciertas; eliminación de las decisiones sin sentido	Agresividad en las políticas que se implementan, Crecimiento continuo, Buenos resultados

Tabla 14. Criterio de éxito.

Paternalista	Integrativa	Apática	Anómica	Exigente
La gente siente que integra una gran familia	Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente	Las rutinas y procedimientos de trabajo están escritos con claridad y son respetados	Las circunstancias de la realidad deben ser favorables	Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos

Nos cabe destacar entonces, que no existe una única cultura para una organización, sino que hay una predominante, pues en mayor y menor medida, coexisten algunos o todos los tipos.

Clima Organizacional

Norberto Góngora y Cecilia Nóbili, muestran que: “El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral a partir de la cual actúa.” (Góngora y Nóbili, 2010:2)

Norberto Góngora con Florencia Cicatelli, sostienen que: “El clima organizacional es una constelación interactiva de elementos que se supone tienen influencia sobre las actitudes y comportamientos de las personas, grupos y subgrupos de una organización de una manera más o menos temporaria, afectando la predisposición al trabajo en grupo o solidario y el logro de los objetivos y la realización efectiva de las actividades organizacionales.” (Góngora y Cicatelli, 2010:19)

Aspectos del clima organizacional

De acuerdo a la opinión de diversos autores, el clima puede detectarse, por ejemplo, a través de: las actitudes, motivaciones, comportamientos; los grados de competencia, conflicto o cooperación; la confianza en las relaciones; el grado de transferencia; la estima; los obstáculos organizacionales; la dedicación; la cohesión grupal; la percepción de libertad; las posibilidades de crecimiento y realización personal.

Góngora propone ocho aspectos a considerar para evaluar el clima organizacional, observando el grado de acuerdo o desacuerdo que los miembros de la organización presentan ante las distintas situaciones:

1. **Satisfacción laboral** (Trabajo en la organización; Comunicación; Posibilidades de desarrollo; Relaciones con subordinados; Tareas desarrolladas; Oportunidades de capacitación);

2. **Estructura** (Procesos de trabajo facilitados por normas y reglas; Actividades bien definidas; Conocimiento de los objetivos y actividades; Pasos / tareas inútiles; Conocimiento de la contribución de la tarea al fin de la organización; Disposición de los medios y el espacio físico para un trabajo de calidad; Acceso a la información necesaria para realizar el trabajo; Cantidad de horas de trabajo en equilibrio con la vida personal; Trabajo bajo presión);
3. **Comunicación** (Adecuada comunicación con pares para el desarrollo del trabajo; Comunicación con superiores satisfactoria, ágil y oportuna; Clara comunicación de los objetivos generales y resultados; Toma de conocimiento de cuestiones importantes a través de “radio pasillo”; Canales de expresión de las necesidades de personal);
4. **Recompensa** (Promociones en función del mérito y desempeño; Estabilidad laboral; Remuneración adecuada; Remuneración en término -según plazos establecidos legalmente-; Beneficios no monetarios -obra social, licencias, permisos, etc.-; Sentido de utilidad y motivación con la tarea realizada; Capacitación oportuna y útil; Interés por el sueldo; Valoración y reconocimiento del personal; Clara percepción de los puestos a los cuales ascender en el futuro);
5. **Relaciones humanas** (Colaboración y ayuda mutua entre diferentes áreas; Trabajo en equipo y ayuda; Nivel de conflicto -dificultad para realización del trabajo-; Desconfianza entre empleados y superiores; Sentido de pertenencia del grupo);
6. **Autonomía** (Temor a expresar desacuerdos con los jefes; Autonomía para decidir cómo organizar el trabajo; Falta de iniciativa de la gente);
7. **Organización y valores** (Comportamiento guiado por la ética -frente a empleados, sociedad, usuarios/clientes-; Fuerte compromiso social con la comunidad; Buena opinión sobre los productos y servicios de la organización; Recomendación para trabajar en la organización; Deseo de irse de la organización; Orgullo de pertenecer a la organización; Prestigio en el mercado laboral);
8. **El jefe en general** (Claro rumbo de los productos y servicios de la organización; Claras y precisas directivas sobre lo que se espera del puesto; Escucha y apertura a nuevas ideas; Respeto con colaboradores; Ayuda, orientación y entrenamiento para un mejor desempeño; Delegación de tareas -permiso para tomar decisiones-; Promoción del trabajo en equipo; Devolución sobre el desempeño; Reconocimiento de los logros alcanzados consecución de resultados para la organización; Desarrollo de colaboradores).

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Concepto y evolución de la Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social Empresaria – en adelante RSE- entendida como una forma de desarrollar las actividades y tomar decisiones de manera más responsable, y no como mera filantropía, maquillaje publicitario o marketing, establece una nueva conducta de la empresa moderna, que trata de encontrar un equilibrio entre el logro de objetivos económicos, financieros y de desarrollo y el impacto socio-ambiental de las acciones realizadas para obtenerlos.

La ISO 26000, norma emitida por el Organismo Internacional de Normalización en noviembre del año 2010, que abarca prácticamente todos los aspectos esenciales para llevar adelante una gestión socialmente responsable, entiende a la Responsabilidad Social en los siguientes términos: “Responsabilidad de una organización ante 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 sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

(<http://iso26000.com.ar/2010/11/responsabilidad-social-concepto-iso26000/>)

El Doctor Bernardo Kliksberg considera tres estadios en la evolución del concepto de RSE en el tiempo: la empresa “autista” centrada en la maximización de los beneficios, sin considerar los costos sociales; la empresa que destina sus excedentes en acciones solidarias de tipo asistencialista que no generan cambios estructurales ni sustentables, y por último, la empresa socialmente responsable, en sentido integral, que contempla el impacto que ocasiona su gestión en el entorno.

“Desde una concepción profunda de la Responsabilidad Social se espera, entonces, que las decisiones de una organización se orienten por la valoración del respeto por el ser

humano y que tengan en cuenta el contexto social, el cuidado del medio ambiente y el consumo racional de los recursos.” (Stolar y Stolar, 2009: 107)

La Ética en las Organizaciones

La Responsabilidad Social promueve una nueva cultura organizacional que propone a la ética como base de una gestión transparente y participativa, resaltando la importancia del respeto entre los hombres y por la naturaleza, el diálogo entre los grupos interesados y afectados por su actividad y la creación de *valor compartido* en sus relaciones.

Las relaciones con creación de *valor compartido*, implica que todos deben beneficiarse, en un plano de igualdad, aportando a un desarrollo sano de todos los participantes, en pos de una mejor calidad de vida.

“...Las organizaciones humanas dejan de ser humanas, se deshumanizan, cuando dejan de ser éticas. Las razones humanas son las razones éticas, una organización es más organización cuando es más ética, pues contribuye a que sus miembros sean mejores personas, además de dar un servicio del tipo que sea” (Guillén Parra, 2006: 18)

Actuar conforme a la ética en una organización es, en un sentido muy amplio, asumir la responsabilidad hacia su entorno, teniendo especial cuidado de que las *buenas acciones* implementadas, no sean neutralizadas por *otras acciones* éticamente inaceptables realizadas en forma conjunta. A manera de ejemplo esta situación se presentaría cuando una empresa realiza obras benéficas (*buenas acciones*) y al mismo tiempo incorpora empleados sin brindarles cobertura de obra social o discrimina por edad o género (*otras acciones*).

La toma de conciencia y el compromiso asumido en miras a mejorar la calidad de vida de los grupos interesados definirán una estrategia empresarial en el marco de la RSE.

La implementación de la RSE

La implementación de la Responsabilidad Social transforma la manera de dirigir una empresa con implicancias directas en las decisiones que toma tanto en las relaciones internas como en la comunidad en la que se desarrolla.

Si bien este modelo innovador tiene un fuerte impacto en la imagen y reputación de la empresa, éste no debe convertirse en la finalidad ni en el objetivo de dicha transformación, porque entonces no estaríamos frente a acciones de RSE. (Low y Kalafut, 2004: 151)

Las empresas que adoptan una actitud socialmente responsable para desarrollar sus actividades tienen ciertas ventajas respecto a otras que no tienen esta forma de hacer sus negocios, entre las que podemos mencionar:

- Mejora su prestigio;
- Incentiva el cambio cultural de sus trabajadores (identidad del trabajador con la empresa, disminución del ausentismo laboral, etc.);
- Provoca menor rotación de personal
- Produce un aumento de producción (o ventas) y de la calidad de los productos;
- Pone de manifiesto una diferenciación con la competencia;
- Permite identificar oportunidades de mejoras y segmentos de mercado.

Por otra parte, también les impone determinadas exigencias ya que deben diseñar un modelo de gestión que contemple los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de su actividad y comprometerse con su entorno - interno y externo - y con la sociedad en general.

La responsabilidad de la empresa hacia sus grupos de interés

Una organización es responsable ante todos aquellos individuos o grupos de individuos, que se encuentran implicados o involucrados en su actividad, denominados *grupos de interés* o *stakeholders*.

Estos grupos “son aquellos para los que la organización es significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen un reclamo moral o legal en la organización”, entre los que se pueden incluir a propietarios, accionistas, consumidores, empleados, directivos,

proveedores, gobierno, competidores, inversores, entre otros; es decir, todo aquel que se encuentra relacionado directa o indirectamente con la organización y el desarrollo de sus actividades. (Langtry, 1994, citado en Volpentesta, 2009: 58)

Estos grupos implicados crean un nuevo reto a las empresas: desarrollar sus actividades teniendo en cuenta el impacto de las actividades que realiza en cada uno de ellos, sin prioridad de uno sobre otro.

En el desarrollo de la actuación socialmente responsable de las organizaciones, una de las tareas más complejas es crear relaciones de confianza con los stakeholders. Para ello, cada organización debe identificar y definir sus grupos interesados, para que sus expectativas puedan ser contempladas e incorporadas a su planificación estratégica, como así también se deben desarrollar canales para mantener una comunicación fluida y continua.

Entre los grupos de interés antes mencionados, para el desarrollo de la temática abordada en la presente producción, nos centraremos en los empleados, refiriéndonos a ellos, en adelante, como público interno. No podemos pensar en una organización socialmente responsable, con integrantes ajenos a conductas éticas y sin sentido de pertenencia. Esta afirmación lleva a profundizar en este aspecto.

Una organización se posiciona en la comunidad en la medida que genere conciencia individual de la importancia que tiene cada uno de sus miembros en comportarse responsablemente.

La Responsabilidad Social de una empresa se apalanca en la responsabilidad de quienes la integran, y así se potencian las acciones en ese sentido.

Esta particularidad debe ser conocida por el personal del ente para revalorizar la importancia que tiene cada uno en su puesto de trabajo y de los aportes que, desde su lugar, brinda.

Para ello, es imprescindible que cada trabajador sienta la capacidad de influir éticamente sobre el otro, orientándolo en su accionar hacia un comportamiento solidario, responsable

y comprometido; que cada trabajador reconozca el valor de las tareas que realiza y de cuánto aporta para que la entidad tenga un muy buen desempeño, y que el equipo de gestión vislumbre que, si bien cada decisión tiene como principal fundamento el bienestar de la organización, no puede estar desprovista de contenido humano y ético, teniendo en cuenta que, atrás de cada decisión, existen personas, historias, familias, proyectos, sueños, ...vida, y que esas vidas son las que dan vida a la organización.

En este complejo entramado, las acciones que se corresponden con una gestión socialmente responsable deben abordarse, como mínimo, en las siguientes dimensiones:

- La gestión interna, referida a las relaciones humanas, calidad de vida, ambiente laboral, seguridad, entre otros aspectos.
- La gestión externa -operativa-, referida a las relaciones con los proveedores y clientes.
- La gestión social y contextual, enfocada en la relación con la sociedad y el medioambiente.

Aquí nos detendremos en el análisis de la dimensión de la gestión interna, referida a las relaciones humanas y la calidad de vida del personal que trabaja en la entidad porque, a nuestro criterio, la gestión interna impacta fuertemente en las otras dimensiones y contribuye a optimizar el desempeño de la organización en acciones de Responsabilidad Social.

Kliskberg expresa que “La RSE empieza por casa. Se trata de asegurar condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación. Pero al mismo tiempo la idea incluye actualmente otros temas críticos. Entre ellos: la eliminación de las discriminaciones de género, que siguen en vigencia en áreas como las remuneraciones, y el acceso a posiciones directivas, y el fundamental tema del equilibrio familia-empresa. La empresa no debe generar incompatibilidades con los roles básicos necesarios para llevar adelante una vida familiar plena, sino por lo contrario favorecerlos...” (Kliskberg, 2011)

“Para el mejoramiento de la calidad de vida del personal se distinguen dos aspectos básicos: el aumento de calidad de vida *per se* y el aumento de calidad de vida de la familia del trabajador.”(Rangel, Stolar, Cammarota, et. al., 2009: 22)

El sentido de pertenencia del personal y de identidad con la Institución es clave para un clima laboral favorable y para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La Responsabilidad Social podrá asimilarse a la cultura organizacional e integrarse a la gestión del ente en la medida que su público interno se sienta reconocido y valorado por ella.

El Dr. Bernardo Kliksberg expresa que el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, la motivación y la satisfacción laboral, el progreso personal y profesional, la capacitación y el entrenamiento, el buen clima laboral y el bienestar de todo el equipo de trabajo, son aspectos inherentes a la Responsabilidad Social y no deben ser descuidados; Plantea, también, que el trabajador corre el peligro de agotamiento, que debe pensarse en su retorno para la vida de relación, mejorado, fortalecido y con mejores perspectivas para desempeñar sus otros roles. (Kliksberg, 2011:58)

Trabajo y familia son los pilares de un desarrollo hacia una calidad de vida digna. Una organización que identifica estos aspectos y que los incluye en su planificación y entre las variables a tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones, está influyendo y contribuyendo a una mejor calidad de vida de sus trabajadores.

Un trabajador con exigencias desmedidas o sin reconocimiento por las tareas que realiza, no agrega valor agregado al ente, repercutiendo su mal estado de ánimo en el {ámbito laboral y familiar.

El logro de una conducta responsable hacia adentro permite proyectar un accionar socialmente responsable hacia las otras dimensiones, adquiriendo así sustentabilidad en el tiempo.

Dimensiones del indicador de Responsabilidad Social sobre público interno

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social – ente que asumió el compromiso de promover y fortalecer la RS en el país - propone indicadores de Responsabilidad Social para que las pequeñas empresas puedan medir su desempeño a través de ellos.

Entre dichos indicadores, tomaremos las dimensiones que la empresa debe considerar para evaluar su desempeño respecto al público interno:

1. Más allá de cumplir con las obligaciones determinadas por la ley, **la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos** (por ejemplo: suspensión del humo en lugares de trabajo, incentivo a los empleados a practicar deportes, orientación respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrecimiento de instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.);
2. **La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador** (por ejemplo: planes de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.);
3. En la contratación de empleados, **la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de los candidatos** (por ejemplo: escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos), **y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.**
4. **Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, personas con discapacidades** (por ejemplo: al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino o femenino”, etc.);
5. **En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias** (por ejemplo: la empresa puede reflexionar sobre esta afirmación, analizando, del total de colaboradores, el porcentaje de mujeres, pasantes y aprendices, personal de más de 45 años, personas con discapacidades);
6. **Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual** (por ejemplo: rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.);
7. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, **la empresa entiende que es derecho del empleado, participar en sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados;**

8. **La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales, como así también proporcionarles conocimiento para oportunidades futuras** (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivo a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.);
9. **La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa** (por ejemplo: incentiva la lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

Si la empresa tiene implementadas acciones relacionadas con las dimensiones antes descritas significa que tiene un nivel de desempeño en responsabilidad social adecuado en su gestión respecto a sus empleados.

LOS MODERNOS PARADIGMAS DE GESTIÓN

Si bien podemos pensar que existen tantos tipos de organización como escuelas doctrinarias, las nuevas formas organizativas se caracterizan por tener:

- Estructura flexible y adaptable;
- Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización;
- Unidades estructurales pequeñas, autogestionadas, con capacidad de integración en redes;
- Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad;
- Alta cooperación e integración;
- Trabajo en equipo;
- Transfuncionalidad;
- Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa;
- Dirección participativa y cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías;
- Comunicación entre todos los niveles y en tiempo real. (Belamaric y otros, 2004: 53)

Peter Drucker plantea que: “La empresa del futuro se constituirá cuando seamos capaces de resolver el problema de productividad del trabajo no manual.” En tal sentido, para este autor, entre los desafíos del Management del Siglo XXI, se encuentran (citado en Méndez Monsalve, 2012: 14):

- La búsqueda de trabajadores del conocimiento,
- La heterogeneidad del trabajo,
- Las tareas rutinarias en creciente sustitución por tecnología,
- La gestión de resultados,
- El trabajo por compromisos,
- Las relaciones basadas en la confianza,
- Las tareas de innovación y creatividad,
- El liderazgo: todos liderando, independientemente de la posición jerárquica dentro de la organización.

Robin Sharma, en su *Guía de la grandeza*, expresa que: “El progreso en una organización, en estos tiempos de cambios revolucionarios, depende de su habilidad de funcionar bajo un modelo de liderazgo. Creando un entorno donde todos ejerzan liderazgo, apunten a la innovación, inspiren a sus compañeros, estén abiertos al cambio, asuman responsabilidades por los resultados, sean positivos y den lo mejor de sí. Así, la organización no sólo se adaptará perfectamente a las condiciones cambiantes, sino que además será líder en su campo.” (citado en Méndez Monsalve, 2012: 17)

En la siguiente tabla comparativa, se reflejan las siguientes diferencias (Méndez Monsalve, 2012: 20):

Tabla 15. Paradigmas antiguos y actuales.

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Resultados individuales • Líderes y seguidores • Retención del <i>trabajador</i> con base en aumentos salariales • Conocimientos y deberes del individuo • Horario de trabajo, como métrica de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Trabajo en equipo • Todos lideran desde su posición • Retención del <i>talento humano</i> con base en prestaciones no económicas • Habilidades individuales, no obstante conocimientos y valores corporativos • Productividad = Resultados

DESARROLLO

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

La cultura organizacional y el clima laboral de una organización deberían presentar determinadas características para que se pueda manifestar una gestión socialmente responsable respecto del público interno.

Para ello, relacionamos las dimensiones y los tipos de cultura organizacional – propuestos por los autores seleccionados - con distintos aspectos del clima laboral, e identificamos cuáles de ellos son compatibles con las dimensiones del indicador de público interno antes explicado, que permitirían tener un desempeño de Responsabilidad Social para dicho grupo de interés.

En la siguiente tabla exponemos el resultado del análisis realizado:

Tabla 16. Relación entre las dimensiones del Indicador RSE de público interno con dimensiones y tipos de cultura organizacional y aspectos del clima laboral.

Dimensiones del Indicador de RSE	Dimensión cultural	Tipo de cultura	Aspecto del clima
<u>Dimensión 1</u> Ofrece un ambiente físico agradable y seguro y busca incentivar cuidados con higiene y salud	<u>Orientación Empleado:</u> énfasis en las condiciones de vida en el trabajo; fuente de motivación (ambiente cordial)	<u>Paternalista:</u> prioriza el bienestar de los miembros de la organización	<u>Estructura:</u> disposición de los medios y el espacio físico para un trabajo de calidad
<u>Dimensión 1</u> Está abierta a críticas y sugerencias	<u>Índice de evasión de la incertidumbre:</u> tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad	<u>Integrativa:</u> adaptación a los cambios <u>Paternalista:</u> receptividad frente a las demandas de los empleados	<u>Comunicación:</u> canales de expresión de las necesidades <u>Jefe en general:</u> escucha y apertura a nuevas ideas
<u>Dimensión 2</u> Brinda beneficios adicionales que se extienden a los familiares	<u>Orientación Empleado:</u> posibilidades de desarrollo del talento humano	<u>Integrativa:</u> además de la remuneración fija, existen otros premios	<u>Recompensa:</u> beneficios no monetarios -obra social, licencias, permisos, etc.-

<p><u>Dimensión 3</u> Divulga los criterios objetivos a utilizar en la selección de personal</p>	<p><u>Feminidad:</u> énfasis en las relaciones humanas</p>	<p><u>Integrativa:</u> información transparente, disponible, y de libre circulación</p>	<p><u>Satisfacción laboral:</u> comunicación <u>Comunicación:</u> toma conocimiento a través de “radio pasillo”</p>
<p><u>Dimensión 3</u> Prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos</p>	<p><u>Orientación Empleado:</u> cobertura de vacantes recurriendo a los actuales empleados</p>	<p><u>Paternalista:</u> lealtad entre la gente y la organización</p>	<p><u>Satisfacción laboral:</u> posibilidades de desarrollo <u>Recompensa:</u> promoción en base al mérito; clara percepción de los puestos a ascender</p>
<p><u>Dimensión 4</u> Aplica criterios de selección exentos de prácticas discriminatorias</p>	<p><u>Feminidad:</u> empatía, énfasis en las relaciones humanas <u>Orientación Empleado:</u> política de empleo</p>	<p><u>Integrativa:</u> compromiso, consistencia</p>	<p><u>Organización y valores:</u> comportamiento ético frente a los empelados</p>
<p><u>Dimensión 5</u> No permite que existan prácticas discriminatorias</p>	<p><u>Colectivismo:</u> desempeño individual (colaboración)</p>	<p><u>Integrativa:</u> trabajo en equipo <u>Paternalista:</u> ambiente familiar y amigable</p>	<p><u>Relaciones humanas:</u> colaboración y ayuda mutua entre diferentes áreas; sentido de pertenencia <u>Jefe en general:</u> respeto con colaboradores</p>
<p><u>Dimensión 6</u> Acondiona las dependencias para discapacitados</p>	<p><u>Orientación Empleado:</u> énfasis en la calidad de las condiciones de vida en el trabajo; desarrollo del talento humano</p>	<p><u>Integrativa:</u> compromiso, consistencia</p>	<p><u>Estructura:</u> disposición de los medios y el espacio físico para un trabajo de calidad</p>
<p><u>Dimensión 7</u> Entiende el derecho a participar en sindicatos, elegir sus delegados y que estos asistan a la empresa</p>	<p><u>Índice de evasión de la incertidumbre:</u> tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad</p>	<p><u>Integrativa:</u> dirección estratégica (considera todos los puntos de vista), adaptación a los cambios</p>	<p><u>Jefe en general:</u> respeto con colaboradores <u>Relaciones humanas:</u> nivel de conflicto-dificultad para realización del trabajo-; desconfianza entre superiores y colaboradores <u>Autonomía:</u> temor a expresar desacuerdos con los jefes</p>

<p><u>Dimensión 8</u> Valora e incentiva el desarrollo profesional, promoviendo cursos, etc.</p>	<p><u>Orientación Empleado:</u> posibilidades de desarrollo del talento humano</p>	<p><u>Integrativa:</u> alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal</p>	<p><u>Satisfacción:</u> oportunidades de capacitación <u>Recompensa:</u> capacitación oportuna y útil; <u>Jefe en general:</u> desarrollo de colaboradores, orientación y entrenamiento para mejor desempeño</p>
<p><u>Dimensión 9</u> Facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional</p>	<p><u>Orientación Empleado:</u> posibilidades de desarrollo del talento humano</p>	<p><u>Paternalista e Integrativa:</u> buena y fluida comunicación</p>	<p><u>Autonomía:</u> autonomía para decidir cómo organizar el trabajo <u>Estructura:</u> acceso a la información para realizar el trabajo</p>

Para la primera dimensión, para que una empresa ofrezca un ambiente físico agradable y seguro y busque incentivar cuidados con higiene y salud, debería priorizar el bienestar de los miembros poniendo énfasis en las condiciones de vida de los trabajadores, y propiciar que su estructura disponga de los medios y el espacio físico para un trabajo de calidad.

Asimismo, para estar abierta a críticas y sugerencias, debería ser tolerante a la incertidumbre y ambigüedad, con apertura a los cambios, pautas flexibles, receptiva de las demandas de los empleados a través de canales de expresión y escucha.

Para la segunda dimensión, referida a brindar beneficios adicionales que se extiendan a los familiares de los trabajadores, la cultura debería atender al desarrollo del talento con recompensas no monetarias adicionales al salario.

La tercera dimensión supone la divulgación de los criterios objetivos a utilizar en la selección de personal, para la cual debería priorizar valores estereotípicamente femeninos, cuidando emocionalmente la transparencia de la información que circula, evitando así que la gente se entere de las cuestiones importantes a través de "radio pasillo".

También, esta dimensión plantea la prioridad a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos, lo que condice con la tendencia a cubrir vacantes con el personal actual, ofreciendo posibilidades claras de ascensos y desarrollo, en función del mérito y aspirando a la lealtad de los trabajadores.

La cuarta dimensión, relacionada con la aplicación de criterios de selección exentos de prácticas discriminatorias, implica una política de empleo con compromiso y comportamiento ético enfatizando las relaciones humanas.

La quinta dimensión no permite que existan prácticas discriminatorias, para lo que debería generarse un ambiente de respeto y trabajo en equipo, donde cada individuo adopte una conducta colaborativa.

La sexta dimensión, que promueve el acondicionamiento de las dependencias para las personas con capacidades diferentes, debería atender a las condiciones de vida en el trabajo, disponiendo de los medios y el espacio físico para el desarrollo del talento humano.

La séptima dimensión versa sobre el entendimiento del derecho a la participación en sindicatos y disposición de delegados; para tener un desempeño en este aspecto, la empresa debería adoptar una dirección estratégica en la que se consideren y toleren todos los puntos de vista, sin que exista el temor a expresarse libremente ni desconfianza entre superiores y colaboradores.

La octava dimensión requiere que la empresa valore e incentive el desarrollo profesional, motivo por el cual debería preocuparse por el desempeño individual y grupal de sus colaboradores, ofreciéndoles oportunidades de capacitación y entrenamiento.

La última dimensión del indicador plantea que la empresa facilite el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. Para ello, debería garantizar una comunicación fluida y autonomía para el desarrollo del trabajo.

Con ánimo de encuadrar las clasificaciones de los autores en la temática planteada, consideramos que los rasgos culturales con mayor grado de disposición hacia la

implementación de acciones en Responsabilidad Social, como una forma de gestionar al público interno, son:

Según Hofstede:

- **Escasa distancia de poder** (entre superiores y subordinados), ya que se considera a todos por igual, y así las pirámides jerárquicas se achatán;
- **Colectivismo**, en razón de que priman los objetivos comunes del grupo;
- **Tolerancia a la incertidumbre**, puesto que se aceptan y adaptan los cambios de manera flexible;
- **Feminidad**, debido que se enfoca en un ambiente más ameno y armónico del grupo en atención a sus necesidades;
- **Corto plazo**, por cuanto se preocupa por el cuidado de las relaciones y obligaciones sociales, destacándose el orgullo y respeto.

Según Sánchez Quirós:

- **Colectivismo**, atento que genera un ambiente de cooperación y premia el trabajo en equipo;
- **Orientación Empleado**, dado que hace hincapié en el bienestar de los trabajadores en pos de su desarrollo y futuro en la organización;
- **Flexibilidad**, ya que brinda posibilidades de participación y adaptación a los cambios y aprendizaje de ellos.

Según Góngora y Nóbili:

- **Culturas con mayor orientación a la gente:**
 - **Paternalista**, pues atiende las demandas del personal, manteniendo buenas relaciones y apuntando a la lealtad;
 - **Integrativa**, en virtud de que promueve el trabajo en equipo y una participación democrática aspirando al crecimiento personal.

CONCLUSION

La consistencia de un modelo de gestión socialmente responsable radica en la coherencia entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se hace. En lo que al público interno

respecta, las acciones o buenas prácticas deben ser un reflejo de la concepción que se tenga del talento humano y del valor que se le asigne.

En tal sentido, la empresa que aspira a lograr compromiso y cohesión por parte de su gente, busca la manera de que se sienta cómoda y a gusto en su lugar de trabajo, brindándole posibilidades de desarrollo personal y profesional.

Para retener y fidelizar al talento humano, el clima laboral debe contribuir a su motivación y generar una sensación de justicia organizacional que le facilite la satisfacción de sus necesidades.

Como conclusión, hemos identificado que las culturas integrativa y paternalista son las más propicias para un desempeño socialmente responsable respecto de su público interno, que se ajustan a los modernos paradigmas de gestión, por su alta orientación al empleado, tendencia al colectivismo primando el bienestar del grupo sobre los individuos, flexibilidad para adaptarse a los cambios y aceptar la diversidad y con valores que priorizan el cuidado de las relaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (por orden alfabético)

- Belamaric, R. A.; et. al. *“Nuevas Formas Organizativas”*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social – Cuba. Año 2004.
- Davis K.; Newstrom J. *“Comportamiento humano en el trabajo”*. Mc Graw Hill. México. Año 2007.
- Góngora, N.; Nóbili, C. *“Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.
- Góngora, N.; Cicatelli, F. *“Un modelo integral para el análisis y evaluación de la organización”*. Instituto de Investigaciones Administrativas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires – Argentina. Año 2010.

- Guillén Parra, M. *“Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”*. Pearson Educations S.A. España. Año 2006.
- Kliskberg, B. *“Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América latina en la era de la crisis”*. Artículo entregado como material del V Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en RSE. Año 2011.
- Langtry, B. *“Stakeholders and the Moral Responsibilities of business”*, Business Ethics Quarterly, 431-443, Año 1994, en Volpentesta, J. *“Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria”*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial. Argentina. Año 2009.
- Low, J.; Kalafut, P. *“La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial”*. Empresa Activa. España. Año 2004.
- López Correa, A. *“Las dimensiones culturales de Geert Hofstede”*. Managers Magazine.<http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-dimensiones-culturales-de-hofstede/> Año 2009.
- Méndez Monsalve, A. *“La cultura organizacional en el modelo sinérgico de administración”*.<http://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional-en-el-modelo-sinergico-de-administracion/> Año 2011.
- Pfeffer, J. *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”*. Oxford University Press. México. Año 1997.
- Piqueras, C. *“Las 5 dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural”*.<http://www.cesarpiqueras.com/comunicacion-intercultural-dimensiones-de-hofstede/> Año 2014.
- Rangel, B.; Stolar, d.; Cammarota, E.; et. al. *“Responsabilidad Social Empresaria”*. Compiladores Stolar, E. y Stolar, D. Valetta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2009.
- Robbins, S. *“Comportamiento Organizacional”*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. Año 1994.
- Sánchez Quirós, I. *“Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles”*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 1. Universidad Complutense de Madrid. Año 2010.
- Schein, E. *“Organizational culture and Leadership”*. Jossey-Bass. San Francisco. Año 1998.
- Stolar, E.; Stolar, D. *“Responsabilidad Social Empresaria”*. Valleta Ediciones. Capital Federal – Argentina. Año 2009.

- WorldSpeaking. *“Geert Hofstede y su teoría de las dimensiones culturales”*. <http://news.telelanque.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion> Año 2011.

- <http://iso26000.com.ar/2010/11/responsabilidad-social-concepto-iso26000/>

Consultado: 06/08/15