

## **Responsabilidad Social Empresaria en el sector vitivinícola de Mendoza: indicadores de diagnóstico en la dimensión Trabajo y Familia**

Alfredo Fonzar<sup>(1)(2)</sup>; Osvaldo Roby<sup>(1)(2)</sup>; Alejandro Ceresa<sup>(1)(2)</sup>; Laura Abraham<sup>(1)(2)</sup>

### **Resumen**

La vitivinicultura es una actividad económica tradicionalmente importante en Mendoza - Argentina. El presente trabajo se enmarca en una línea de investigación iniciada en el año 2009 y actualmente en ejecución para el diagnóstico de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la industria vitivinícola de Mendoza. Se analiza lo relacionado a la dimensión *Público Interno* y sub dimensión *Trabajo y Familia*. Se tomaron como referencia Indicadores de RSE para Pequeñas y Medianas Empresas del Instituto Argentino de RSE. En general, existe un desarrollo incipiente de prácticas de RSE. Se mostró interés en conocer los resultados de la investigación.

**Palabras claves:** RSE, bodegas, trabajo y familia, Mendoza.

---

### **Work and Family: a diagnostic study in the wine sector Mendoza - Argentina**

#### **Abstracts**

The wine industry is an important traditional economic activity in regions of Gran Mendoza and Valle de Uco. The limited role of enterprises as builders of social containment acquires, in the case of the wineries, a greater significance for its great impact on socioeconomic networks in the regions involved. This work is part of a line of research initiated in 2009 for the diagnosis of corporate social responsibility (CSR) practices in the wine industry of the province of Mendoza, Argentina, funded by the Ministry of Science, Technology and dependent Graduate University Nacional de Cuyo. The research was based on information gathered through personal interviews with managers in 98 wineries located in the regions of the Gran Mendoza and Valle de Uco. This text only related to the Internal Public dimension and sub Work and Family dimension is addressed through a range of indicators, with reference to the "CSR Indicators for Small and Medium Enterprises" published by the Argentine Institute de CSR. The results are shown as a function of some segmentation variables such as firm size. In general, there is an incipient development of CSR. In discussions with the directors of the wineries, could settle certain conceptual bases on CSR. More to some than others, many aspects related to the subject and the business sector under study were discussed. This is based on that 96% of companies declared their interest in the results of the investigation. Many want to do in relation to matters involving personnel.

**Key words:** CSR, wineries, work and family, Mendoza

---

<sup>(1)</sup> Cátedra de Administración Rural. Departamento de Economía, Política y Administración Rural, Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional de Cuyo. Almirante Brown 500, Chacras de Coria – Departamento de Luján de Cuyo, Mendoza – Argentina (CP 5664). [afonzar@fca.uncu.edu.ar](mailto:afonzar@fca.uncu.edu.ar) // [afonzar@hotmail.com](mailto:afonzar@hotmail.com)

<sup>(2)</sup> Cátedra Libre de la Universidad Nacional de Cuyo de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social.

## 1. Introducción

El presente artículo se enmarca en una línea de investigación iniciada en el año 2009 y actualmente en ejecución en el sector vitivinícola de la provincia de Mendoza – Argentina, financiada por la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza). En el mediano y largo plazo se pretende diagnosticar las principales regiones vitivinícolas de la Argentina en materia de responsabilidad social empresaria (RSE). En la actualidad, se ha avanzado en bodegas ubicadas en las regiones del “Gran Mendoza”, “Valle de Uco” y “Sur” de la provincia de Mendoza (en este texto se analiza sólo los resultados de los dos primeros indicadores). Si bien el estudio original abarca diferentes dimensiones de la RSE (con más de 72 indicadores relevados), en este artículo se muestran los resultados obtenidos de sólo una de las dimensiones y sub dimensiones que fueron planteadas (*Dimensión Público Interno* y *Sub Dimensión Trabajo y Familia*).

Gran parte de lo que podría llamarse el modelo vitivinícola actual en la Argentina se debió al proceso económico mundial de la globalización y que como consecuencia de la crisis que atravesaba el sector a mediados y fines de los años ochenta, lo obligó a cambiar radicalmente sus modelos productivos y organizacionales. A partir de la década de los noventa, la industria inicia profundos cambios con base en una reorientación total de una actividad centrada en el mercado interno hacia el posicionamiento en el mercado mundial del vino. Este proceso de recuperación implicó el cambio de una vitivinicultura de grandes volúmenes de caldos de bajo precio hacia una vitivinicultura centrada en potenciar las características enológicas de los vinos y mirando hacia el mundo como mercado consumidor. En el transcurso de ese tiempo, más de veinte años (1990 a la actualidad), los cambios avanzaron por el lado de la incorporación de tecnología, innovaciones, estructuras organizativas, modernas técnicas de cultivo y vinificación, tipificación de nuevas regiones vitivinícolas, desarrollo de mercados, promociones, turismo, etc. A esto se suma también un importante ingreso de capitales extranjeros en la industria local.

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Vitivinicultura, en la actualidad la Argentina cuenta con un total de 25.207 viñedos implantados abarcando una superficie de algo más de 220.000 hectáreas. El 66% de los viñedos del país se encuentran en la provincia de Mendoza, el 21% en San Juan, el 5% en La Rioja y el 5% en Catamarca. Esto marca el liderazgo que posee Mendoza en la industria, siendo al mismo tiempo una actividad tradicionalmente emblemática. En este sentido, la vitivinicultura de Mendoza es una típica “economía regional”, constituyendo la principal actividad agrícola, medido por la superficie cultivada que ocupa, como también la principal actividad de tipo agroindustrial. Ésta última no sólo medida en términos de volumen sino por el destino de sus productos (exportaciones) y las divisas que genera.

En síntesis, la actividad vitivinícola de Mendoza ha atravesado a lo largo de toda su historia innumerables transformaciones producto de reiteradas crisis económicas y políticas como también momentos de crecimiento, estando aún presente con una fuerte impronta como actividad económica regional y de reconocido prestigio internacional. En la actualidad se configura como una industria orientada a los mercados externos y muy atenta a las tendencias en el consumo de vinos en el mundo.

## 2. Marco Teórico

No existen referencias a nivel regional que traten el tema de la responsabilidad social empresaria a partir de investigaciones hacia el interior de cada organización, por lo cual el presente estudio se considera inédito en la materia.

## 2.1. El campo de la responsabilidad social de la empresa

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. El tipo de vínculos que las organizaciones establecen con su comunidad más inmediata, el compromiso con la sociedad, el respeto al medio ambiente, la sostenibilidad financiera, la adecuada concepción de lo humano en cuanto búsqueda de sentido y significados al trabajo, sus dilemas éticos que enfrentan, se constituyen en elementos fundamentales para que una empresa inicie un camino que, ya no es de éxito, sino de sostenibilidad y legitimidad ante sus públicos de interés. La esfera de impacto y de actuación de la empresa se ha ampliado. Cada organización encontrará sus diversos públicos de acuerdo a la concepción de su propio modelo de empresa. En este sentido, las empresas vitivinícolas de la región, se han sumado a la búsqueda de sostenibilidad en una industria global cada vez más compleja, incierta y dinámica. A la luz de estos pensamientos, aparece la responsabilidad social empresaria como una *forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales*, (Norma Guía ISO 26.000 de Responsabilidad Social, 2011).

Las cuestiones de empresa y su responsabilidad social ha ido evolucionando desde los más diversos enfoques tanto académicos como desde diferentes sectores de la sociedad que han aportado a una creciente dinámica en su desarrollo. Desde lo conceptual, son varias las disciplinas que pueden hacer sus aportes teóricos a este campo, construyendo así un conocimiento sistémico, multidisciplinar y multidimensional (Di Filippo, 2011) <sup>(3)</sup>. En este orden de ideas, la RSE es un campo con fronteras disciplinares permeables y con patrones conceptuales solapados y altamente interrelacionados (Perdomo y Escobar, 2001). Por otro lado, hablar de RSE, supone aspectos complejos y sensibles, por lo cual, su definición dependerá de la profundidad y criticidad con que se aborde. En otras palabras, la RSE ha superado su visión filantrópica para ahondar en cuestiones de mayor complejidad en su estudio, análisis y abordaje. Generalmente, los avances vistos en empresas de la región se relacionarían más con una salida de la empresa hacia el exterior a través de acciones o programas de RSE en el mejor de los casos, sin antes revisar cuestiones constitutivas más profundas que se dan hacia el interior de toda organización socio técnica compleja. Sin embargo, es difícil constatarlo empíricamente, como se dijo, no existe ningún acercamiento a partir de investigaciones en el tema, pero además porque resulta bastante complejo estudiar minuciosamente los procesos internos muchas veces ocultos que se dan en las organizaciones (Etkin, 1994). La organización responsable socialmente es una organización que reflexiona, toma conciencia de sus propios dilemas y contradicciones que termina haciéndola

---

<sup>(3)</sup> Se proponen una serie de características en el fundamento de su enfoque iberoamericano de la enseñanza de la RSE. Dos de esas características se resaltan en lo multidisciplinar y multidimensional. Según este enfoque la RSE escapa al concepto de ser una disciplina, sino más bien se trata de un tema problematizado de carácter transversal, cuyo tratamiento exige un enfoque interdisciplinario. Por otro lado, las sociedades evidentemente son una conjunción de sistemas y subsistemas arreglados en el orden social, cultural, económico y ambiental, donde existe articulación (o desarticulación) e interacción recíproca en una trama compleja de poderes e intereses que hacen a la condición humana.

insostenible. No clausura ni oculta los necesarios ámbitos de diálogo y debates que permiten encontrar las propias limitaciones del sistema. En ella todo es discutible hasta el punto de las posibles soluciones y a partir de todos sus miembros. Las discusiones avanzan sobre sus propios dilemas y oportunidades, acuerdos y disonancias, lo deseable e indeseable, lo real y lo posible. Se hace necesario avanzar sobre los tipos de intereses puestos en juego en un intento de nuevas construcciones. Todas estas cuestiones se dan a su vez en un contexto externo agresivo que advierte todo lo contrario en comportamientos hacia adentro. Como lo resume Etkin (2013), se pretende que las personas sean místicas hacia adentro al mismo tiempo que son mercenarios hacia afuera. Esto es lo que termina por afectar a la propia organización y a sus integrantes en un camino de insostenibilidad que desemboca en un círculo vicioso difícil de superar.

## **2.2. Conceptualizaciones entre la vida laboral y familiar a nivel latinoamericano**

El inicio de este nuevo siglo promete acontecimientos importantes. No es cosa nueva mencionar los profundos cambios que se vienen desarrollando en lo que respecta a cuestiones sociales y culturales, formas de vivir y de relacionarse, complejidad, velocidad de cambios de todo tipo, incertidumbre, inestabilidad y toda una gama de calificativos que intentan describir los contextos actuales y a futuro. Estas cuestiones, traen también cambios en el mundo de lo laboral y de las organizaciones. En la Argentina ha comenzado a destacarse una organización social diferente en lo que respecta a la vida laboral y familiar, donde se ha desdibujado la figura del padre como jefe de hogar y único trabajador en la familia, ya no puede esperarse que el padre de familia encuentre un trabajo de por vida, estable y bien remunerado. El ingreso de la mujer al mercado del trabajo, incluso la consideración de ella como único sostén de la familia, el fenómeno de su liberación en varios aspectos (acceso a la educación superior de grado y posgrado, su reconocimiento profesional, sus actividades personales) han traído cambios importantes. Generalmente ya no asume la figura de ama de casa cuyas responsabilidades se reducían a cuidar de sus hijos y de las tareas del hogar, tampoco renuncia al mundo laboral, sino que desea asegurarse una vida económica independiente y sostenible diferente a como antes lo hacía al depender en forma casi exclusiva del salario de su esposo. En este sentido, las mujeres comienzan a valorar cierta autonomía en su vida. Por otro lado, el mercado laboral también comienza a caracterizarse por la inseguridad y la informalidad, la precariedad laboral, la extensión de la jornada laboral, etc. En el caso de los hombres, difícilmente puedan controlar la jornada laboral y los más jóvenes poseen diferentes concepciones a la de sus padres y abuelos acerca de su papel en el interior de las familias. Por otro lado, la distribución regular de la jornada –con horas de entrada y salida relativamente estables y previsibles– se ha reducido, dando lugar a nuevas modalidades con turnos, jornada interrumpida, jornada libre o flexible (Díaz, 2004). Estas formas de trabajo basada en el cumplimiento de metas, generalmente en puestos de tipo profesional, ha traído una extensión de las jornadas laborales, incluso con mayores frecuencias de trabajo durante los fines de semana y festividades y con mayor rapidez en la obtención de los resultados. Los ámbitos laborales, comienzan a valorar los resultados a corto plazo, la tolerancia a la presión, el dinamismo personal, la pro actividad y otros índices, formas de gestión tomados desde otros contextos que muchas veces dejan fuera de análisis la oportunidad de valoración de la familia. Además, la turbulencia de los mercados actuales y futuros conducirá hacia caminos aún más complejos para las organizaciones y por ende para las personas. Lo anterior comienza a asociarse a mayor agotamiento de las personas, menos horas de descanso, menor goce de la vida familiar, social y personal.

Bajo los contextos anteriores, las mayores presiones recaen sobre la mujer, asumiendo una vida laboral mal remunerada e informal, a las que se suman las responsabilidades del hogar a las que aún no puede renunciar. El hombre aún no ha asumido la corresponsabilidad por las tareas del hogar a pesar que la mujer trabaje y se encuentre largas horas fuera de su hogar, PNUD – OIT (2009). El paradigma sociocultural que se tiene, por cierto obsoleto en base a lo mencionado, descansa en un funcionamiento general con reglas no escritas, instituciones y horarios que consideran que aún existe una persona dedicada exclusivamente al cuidado de la familia, cuando esto hace años ya no ocurre. Este panorama afecta además a mujeres más pobres, que deben destinar muchas horas al cuidado y mantención del hogar.

En este sentido, esta compleja situación termina por impactar de lleno en el ámbito familiar. Ha disminuido la natalidad y el número de hijos por pareja, ha aumentado el índice de divorcios y separaciones, aumentó la edad promedio a la cual la mujer tiene su primer hijo, aumentaron los problemas escolares y sociales de niños y adolescentes, entre muchos otros aspectos (Debeljuh y Jáuregui, 2004). Si bien estas consecuencias se deben a una intrincada y compleja red de variables que escapan a este trabajo, se muestran como aspectos que podrían fundamentar el porqué de políticas de conciliación laboral y familiar a nivel de organizaciones. Se considera a la empresa moderna un actor social fundamental que si bien no fue concebida para resolver los problemas de la sociedad, si está “obligada” a “ayudar” en aquellas situaciones que nadie mejor que ella puede hacerlo. Como antes se comentó, las empresas ejercen fuertes impactos sobre las sociedades.

Según un informe de Naciones Unidas (2009) los marcos legales que amparan estas cuestiones en los países de la región latinoamericana presentan serias deficiencias. En primer lugar, su marco de acción regulatoria es acotado al centrarse en aspectos muy restringidos, tal es el caso del amparo por embarazo o maternidad en la mujer, sin considerar las responsabilidades familiares que corresponden a padres. En este aspecto, el hombre de familia queda desprotegido por estos sistemas. Por otro lado, el alcance de estos marcos se restringe a la formalidad en los contratos laborales, quedando excluidos precisamente los más pobres que brindan su empleo en condiciones totalmente informales. Estas condiciones de informalidad ocurren frecuentemente en el sector rural de la región de estudio. Por último, y como es de esperar, la vulnerabilidad de estos sistemas queda al descubierto por el alto índice de incumplimientos de las organizaciones en materia laboral. Las consecuencias de acuerdo al breve planteo anterior, radica en una *crisis de los mecanismos tradicionales de conciliación, cuyo peso recae en manos de las mujeres y la sobrecarga de responsabilidades familiares, está a la base de las discriminaciones y desventajas que ellas experimentan en el mercado de trabajo. Esto genera consecuencias: la falta de una distribución equilibrada del trabajo reproductivo y la consiguiente sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado en las mujeres, genera también consecuencias negativas para las familias. Estas experimentan mayores dificultades para proporcionar una atención adecuada a niños y niñas, adultos mayores, enfermos. Se priva a los hombres de participar activamente de la crianza de sus hijos y del cuidado de sus familiares, minando sus lazos afectivos y su desarrollo integral; niños y niñas no cuentan con roles masculinos presentes en su vida cotidiana dificultando su desarrollo integral* (PNUD – OIT, 2009).

En este sentido, se propone un nuevo paradigma en la forma de entender la conciliación entre trabajo y familia, por un lado, y entre hombres y mujeres por otro. Es decir, la conciliación entre *la vida laboral, familiar y personal y la corresponsabilidad social en las tareas de cuidado –entre hombres y mujeres, así como también entre Estados, mercados y la sociedad– formen parte de la “corriente principal” de políticas y programas sociales de los*

gobiernos. En ese espacio, el Estado debe hacerse más presente generando una institucionalidad que permita políticas públicas sostenibles en el tiempo. De esta manera, se vincula la generación de trabajo decente en el corto plazo con efectos en el desarrollo humano y la igualdad de género en un futuro no tan lejano, PNUD - OIT (2009). Como se comentó anteriormente, el tema de la RSE puede parecer sencillo de abordar para algunos autores, o bien muy complejo para otros. El objetivo fundamental que se pretende a la hora de abordar la conciliación entre trabajo y familia es garantizar el derecho tanto de hombres como de mujeres a un trabajo remunerado sin tener que renunciar por ello a la familia. En este juego complejo entran a participar estados, empresas y organismos de la sociedad civil, pues es común entre los contextos regionales las profundas problemáticas sociales que se viven en la actualidad, relacionados a la juventud, a la escolaridad, a la delincuencia, al alcoholismo, a la drogadicción y demás. Aspectos que tocan de lleno a la familia y a su necesidad de recuperarlas y fortalecerlas, siendo para ello necesario un protagonismo conjunto estado - sociedad - empresa. De esta manera, se llega a una visión más crítica de la empresa como organización social. En la serie de indicadores que se relevaron en este estudio, si bien sencillos algunos de ellos, se tornan necesarios para presentar las pautas básicas en esta dimensión de análisis. En definitiva, se invita a las empresas a una contribución al desarrollo humano de las personas y a su dignidad.

### **3. Marco metodológico**

El presente trabajo se enmarca como un estudio de tipo descriptivo a modo de diagnóstico de ciertas prácticas de RSE y que se encuadran en determinados indicadores o variables que se relevaron. Se partió de una muestra de 98 bodegas entre micro, pequeñas, medianas y grandes ubicadas en los departamentos que integran las regiones del Gran Mendoza y el Valle de Uco. A través de entrevistas personales con sus directivos se aplicó un cuestionario semi estructurado con más de 70 indicadores y abordando diferentes dimensiones de la RSE, a saber: 1) Valores y Transparencia; 2) Público Interno; 3) Medio Ambiente; 4) Clientes y Consumidores; 5) Proveedores; 6) Gobierno y Sociedad y, 7) Comunidad. 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. En cuanto a las posibilidades de respuesta en cada indicador, las mismas se estructuraron en una escala de tipo cualitativa ordinal, a saber, “No”, “En parte”, “En gran parte” y “Si”. Éstos indicadores 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 empresarial. Por otro lado y desde un enfoque explicativo, este trabajo también avanza en un análisis de causalidad entre variables independientes y variables dependientes. Como variables dependientes se han considerado los indicadores que se detallan a continuación y como variables independientes se han considerado entre otras el tamaño de empresa, la nacionalidad de los capitales, la presencia o no de gerentes profesionales, el tipo de empresa en cuanto a familiar o no familiar, estableciendo algún tipo de relación o dependencia entre los resultados obtenidos. Sin embargo, se desea no caer en un reduccionismo de causas y efecto, pues el campo abordado se considera complejo, movida por muchas variables fuertemente relacionadas.

Cabe recalcar que en este texto solo se aborda lo relacionado a la dimensión *Público Interno* y sub dimensión *Trabajo y Familia*. Los indicadores presentados permitieron llegar a una serie de datos que deben ser considerados solo como disparadores para presentar un primer diagnóstico del estado actual del tema en la industria vitivinícola regional.

### **3.1. Objetivos e hipótesis de trabajo**

Como objetivo general del presente estudio se destaca:

*- Diagnosticar el grado de avance de las prácticas consideradas de RSE dirigidas al público interno en bodegas situadas en el Gran Mendoza y Valle de Uco a partir de una serie de indicadores de autoevaluación organizacional en esta materia, desarrollados por el IARSE y en base al modelo brasileño del Instituto Ethos.*

La hipótesis general alude a que:

*Existe un desarrollo incipiente de las prácticas de RSE dirigidas al público interno en las empresas vitivinícolas del Gran Mendoza y Valle de Uco. Entre el incipiente desarrollo de acciones de RSE, 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. Sin embargo, la RSE puede plantearse desde un enfoque teórico complejo en la organización que no necesariamente debe implicar una relación con el tamaño de la empresa. De hecho es abordable en cualquier organización de personas trabajando bajo esquemas de proyectos colectivos.*

## **4. Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mostrando la distribución de frecuencias en cuanto a las categorías de respuesta en cada uno de los indicadores considerados. Se presenta un cruce para la variable tamaño de empresa. Se utilizan pruebas de independencia para mostrar dependencia e independencia entre variables dependientes y explicativas. Las cuatro categorías de respuestas fueron reducidas a tres (“no”, “en parte – gran parte” y “sí”).

### **4.1. Caracterización de la muestra**

Se describen a continuación las variables más importantes que caracterizan la muestra de bodegas relevadas. En cuanto a los puestos directivos de los entrevistados, la mayoría corresponde a “gerencia general”, “área de gerencia agrícola y/o de producción” y “propietarios”. Sólo en un solo caso de empresa se verificó un área específica de RSE (bodega de tamaño grande). En cuanto a la ubicación, se relevaron un total de 77 bodegas ubicadas en Gran Mendoza y 21 bodegas en Valle de Uco. Este muestreo representa una buena representatividad en cada zona de estudio respecto a la población de bodegas en dichas zonas. También es necesario resaltar respecto a esto la dificultad encontrada a la hora de poder coordinar los encuentros con los directivos de las bodegas, por un lado, por su complicada agenda y por otro lado, por la temática tratada. Muchos decidieron no participar. Esto daría evidencia también acerca del incipiente desarrollo de la gestión de la RSE en las bodegas de la región, mostrando un fuerte desconocimiento sobre estas temáticas. El 48% de las bodegas entrevistadas corresponden a empresas controladas y operadas por miembros de la familia (empresas familiares). El 65% corresponde a bodegas de capitales nacionales, el 21% a capitales extranjeros y el resto a capitales mixtos (nacionales y extranjeros). De acuerdo a los valores de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Argentina, el 55% corresponde a empresas micro y pequeñas (facturación anual hasta 1.800.000 y hasta 10.300.000 pesos argentinos respectivamente), el 28% a empresas medianas (hasta 82.000.000 pesos argentinos) y el 13% a empresa grandes. El 15% de la muestra no posee gerencia profesional.

#### 4.1. Programas y estilos de trabajo

En el caso del trabajador latinoamericano, en términos generales su trabajo se transforma fundamentalmente en un medio para sustentar a las personas más queridas, la familia, en el intento de fortalecerla y desarrollarla (Hofsted, 1991). La familia constituye el primer ámbito irrenunciable donde se desarrollan todas las potencialidades culturalmente aprendidas por cualquier persona. Por otro lado, el ámbito del trabajo debería ser también un lugar donde se ofrezca similares posibilidades. Un trabajo no puede ser personalmente enriquecedor cuando se realiza de manera tal que impide al ser humano, ya sea por calidad o cantidad, ejercer las funciones más nobles de su personalidad en el desempeño de su labor o fuera de ella (Melendo, 1994). El mismo autor plantea *que la empresa debe considerarse como auténtica forja de humanidad, crisol de personalidades maduras y equilibradas, gracias al trabajo humanizado que ofrece a quienes colaboran con ella.*

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de los primeros cinco indicadores agrupados como “programas y estilos de trabajo”. En general, presentan resultados similares.

Tabla 1. Programas y estilos de trabajo.

Indicador	No	En parte – Gran parte	Si
1- ¿Se establecen programas y estilos de trabajo que no interfieran en la vida personal y familiar de los empleados en forma habitual?	9%	25%	66%
2- ¿Se diagrama las operaciones para evitar que se produzcan frecuentes alteraciones del horario de trabajo?	4%	19%	77%
3- ¿Se evita realizar eventos obligatorios durante el horario de almuerzo?	4%	11%	85%
4- ¿Se evita programar viajes sin aviso previo?	5%	6%	89%
5- ¿Se ofrece flexibilidad horaria a los empleados?	12%	39%	49%

En cuanto a los comentarios aportados por los entrevistados, si bien no fueron abundantes los aportes, se mencionaron algunos aspectos que se consideran positivos. En el Indicador 1 se realizaron los siguientes aportes: **empresa micro - pequeña se adapta ante casos de salud y otros, se adecua el horario para no trabajar los sábados (en parte – gran parte); “solo en época de cosecha, en que se realizan horas extras y se pagan” (si).** En la categoría de **empresa mediana; especialmente en finca donde el personal femenino adapta sus horarios.** Lo socialmente responsable se define como un comportamiento voluntario por la organización y que excede los límites legales. Por ello, el pago de horas extras no se considera una acción de RSE por tratarse de cuestiones legales. Esto puede dar indicios de falta de conocimientos por parte de los directivos en estos aspectos. En cuanto al Indicador 3, dos bodegas de **tamaño grande** mencionaron la presencia de *comedores en sus plantas*. Por otro lado, también se destaca que en época de cosecha de uva, momento de mayor intensidad de las operaciones de la bodega, se dificulta brindar tanta flexibilidad al personal. En el caso del Indicador 4 sólo un comentario fue relevante en la categoría de **empresa mediana al encuestado se le avisa un día antes que debe viajar a ciertos lugares (no).** En el Indicador 5, en general, existe coincidencia en que se brinda flexibilidad sólo cuando es posible y dentro de ciertos límites. También se acotó, que tales beneficios es sólo para personal jerárquico mientras que en otro caso la extensión se hace también para el resto de las personas.

El gráfico siguiente muestra cómo se comporta este grupo de indicadores en función del tamaño de las bodegas. En las respuestas de tipo “si” se observan resultados similares. Las empresa micro y pequeñas empresas pueden presentar mejores políticas de flexibilidad laboral y de conciliación, al menos de tipo informales, que las empresas más grandes. Estas últimas

con tendencia a multinacionales tienden a marcar estilos de trabajo con mayor presión sobre los resultados. Sin embargo, se observa una tendencia marcada en las respuestas de tipo “en parte – gran parte” a favor de la empresa mediana y grande.

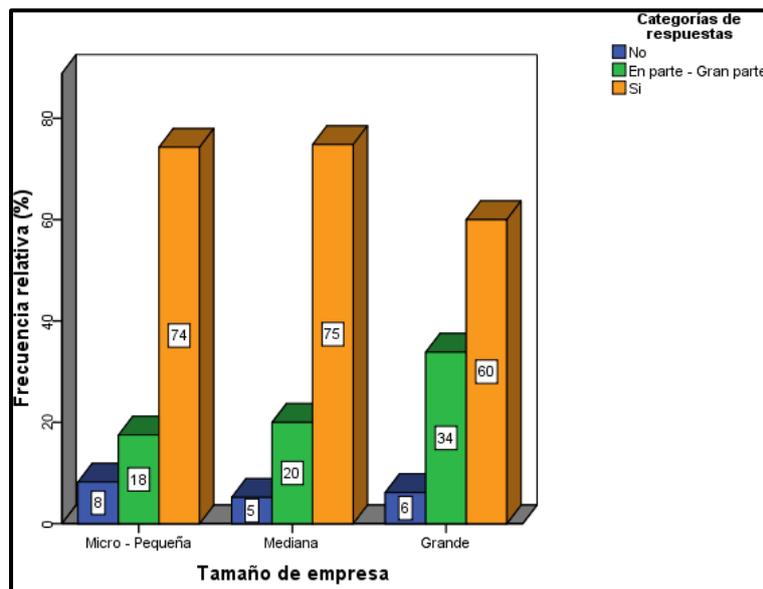


Figura 1. Distribución de frecuencias para programas y estilos de trabajo de acuerdo al tamaño de empresa.

Las pruebas de independencia para este conjunto de indicadores y en relación con el tamaño muestran dependencia entre variables.

Tabla 2. Prueba de independencia para programas y estilos de trabajo de acuerdo al tamaño de empresa (salida software Statgraphics Centurion XVI).

Variable de segmentación	Estadístico	Gl	Valor-P	Interpretación
Tamaño de empresa	9,815	4	0,0437	Dependencia: valor-P menor que 0,05

## 4.2. Manejo financiero personal

La vitivinicultura que se desarrolla tanto en el Gran Mendoza como Valle de Uco supone un capital social involucrado en toda su cadena productiva. Ninguna tarea cultural en el campo ó bien los diversos actividades que se realizan en bodega podrían imaginarse sin gente. Las personas que forman parte de estas empresas pertenecen a ambientes rurales con todos sus condicionantes asociados, uno de ellos son los muy bajos niveles de estudio logrados por la gente. Si bien podría decirse que la industria vitivinícola, o bien en forma más precisa los empresarios vitivinícolas, crecieron en forma marcada en términos económicos en los últimos veinte años, las condiciones de pobreza y de la vida rural no cambiaron en los mismos términos. El trabajo inestable, los bajos ingresos que han caracterizado continuamente a los trabajadores rurales, la extensión del trabajo temporario o bien el registro en forma temporal generan condiciones de reproducción social, cultural y política precarias para segmentos importantes de trabajadores rurales de la región del Valle de Uco <sup>(4)</sup> (Berger y Mingo, 2011). Esta trama compleja desencadena toda una dinámica laboral y familiar entre estas personas, por ejemplo, necesidades e impulsos para iniciaciones laborales en edades tempranas, menos probabilidades de acceso a la educación por la menor capacidad

<sup>(4)</sup> A esto se suma las malas condiciones climáticas bajo las que se desarrolla el trabajo en el campo, la falta de ambientes de higiene y aseo personal, la falta de acompañamiento y capacitación en el trabajo, la falta de conciliación laboral y familiar.

de generar el soporte necesario para trayectorias educativas, problemáticas habitacionales, dificultades para afrontar el cuidado de los miembros de la familia, etc. En este sentido, son constantes los abusos de poder por parte de las empresas agrícolas y agroindustriales hacia el trabajador rural (Berger y Mingo, 2011). Nuevamente se pone de manifiesto la sensibilidad y complejidad que implica el abordar la responsabilidad social empresarial, más aún en un sector de negocio como la vitivinicultura, actividad agroindustrial inmersa en comunidades rurales.

Como consecuencia de todo lo anterior, en la conformación de un tipo de entramado socio cultural muy particular, el rural, un problema muy frecuente en la agricultura mendocina lo constituye el mal manejo económico que realizan las personas, considerando particularmente los puestos operativos de finca y bodega. Esto constituye un problema para la empresa y para las personas también, (no se analiza la remuneración económica que perciben los trabajadores rurales). La tabla siguiente da evidencia de una práctica poco conocida o ejercida por las empresas hacia su personal. Sin embargo, tampoco resulta sencillo conciliar el manejo financiero que hacen las personas, básicamente su sueldo.

Tabla 3. Manejo financiero personal.

Indicador	No	En parte – Gran parte	Si
6- ¿Se ofrece al personal capacitación sobre consumo responsable, endeudamiento y manejo financiero personal?	64	21	13
	65%	21%	13%

En este indicador, se da una mejor respuestas de las micro y pequeñas bodegas que en el resto. Quizá pueda atribuirse a una relación más directa e informal con las personas. En empresas de mayor tamaño la estructuración, formalización, control y centralización del poder, quizá dificulta o no favorece este tipo de prácticas de mayor acercamiento a las personas. En cuanto a los comentarios aportados, en general, este indicador despertó interés entre los entrevistados ya que representa verdaderos problemas para las empresas. Entre las empresas **micro – pequeña** se destaca: *aconsejan si se les pregunta, pero les cuesta mucho (en parte – gran parte); se aconseja sobre consumo responsable y se crea la cultura de no usar anticipos, se les da charlas porque se han tenido problemas al respecto; en empresa mediana es una tarea enorme por delante, se han realizado capacitaciones al respecto (en parte - gran parte); en empresa grande el jefe de personal da consejos, se está trabajando en un programa de capacitación (en parte – gran parte).*

Para este indicador la variable tamaño de empresa parece no ser un condicionante de las respuestas obtenidas.

Tabla 4. Prueba de independencia para manejo financiero personal de acuerdo al tamaño de empresa (salida software Statgraphics Centurion XVI).

Variable de segmentación	Estadístico	Gl	Valor-P	Interpretación
Tamaño de empresa	8,804	4	0,0662	Independencia: valor-P mayor o igual que 0,05

### 4.3. Sistemas de salud

La siguiente tabla muestra las repuestas de los entrevistados en relación a la gestión de los diversos problemas de salud que puedan presentarse en su personal. En el primer caso, en general, la tendencia es a no realizar este tipo de acciones, sin embargo, los comentarios muestran algunas tendencias positivas en este sentido. En el segundo caso, se observa un comportamiento más favorable. Mientras que en el Indicador 9 generalmente la tendencia es a no ofrecer prestaciones más allá de lo legal.

Tabla 5. Sistemas de salud.

Indicador	No	En parte – Gran parte	Si
7- ¿La empresa apoya u organiza algún sistema de fondeo especial para sus empleados? (Por ejemplo: círculo cerrado, etc.)	66	18	14
	67%	18%	14%
8- ¿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.)	4	19	75
	6%	26%	68%
9- ¿Cuenta con servicios adicionales de salud a los que se encuentra afiliado su personal?	58	12	28
	59%	12%	29%

En el Indicador 7 se destaca en la categoría de **empresa micro – pequeña** lo siguiente: *solo en algunos casos se da adelantos de sueldos (respuestas **no**); se facilita dinero cuando se lo necesita, cuando necesitan, el propietario les presta dinero y se lo devuelven en cuotas, cuando necesitan los respaldan financieramente, (respuestas **en parte - gran parte**)*. En la **empresa mediana** se menciona: *adelantos económicos y le permiten sacar mercadería en el supermercado, solo la empresa les otorga préstamos, pero no indiscriminadamente sino según méritos y desempeños (respuestas **en parte – gran parte**); a través de productos desechables de la bodega (cartón, corchos, etc.) se reciclan y venden y el dinero va a un fondo común para los empleados, en la bodega tienen una caja chica que se usa solo para eventualidades del personal (respuestas **si**)*. En el caso del Indicador 8, en general los aportes fueron coincidentes en que si bien no existen ese tipo de procedimientos, en caso de emergencias siempre se ayuda. En el caso del Indicador 10, se destaca en las categorías de **empresa micro – pequeña** *solo obra social para sector vitivinícola (respuestas **no**); interconsulta con profesionales asumiendo los costos (respuestas **en parte – gran parte**); se abona un servicio médico privado, tanto a empleados como familia (respuestas **si**)*. En el caso de la **empresa mediana** *médico propio en la empresa, enfermería permanente en planta, obra social de mayor cobertura (personal fuera convenio), mandos medios y gerencia (respuestas **en parte – gran parte**); médico laboral en la empresa, pueden optar por el sistema de salud que deseen, servicio de emergencia (respuestas **si**)*. En la **empresa grande** *se está iniciando algo a nivel odontológico (respuestas **no**); médico en la empresa, para algunas áreas, el resto obra social sindical (respuestas **en parte – gran parte**)*. Entre los comentarios, en general, fueron comunes los aportes sobre ciertos beneficios sólo para puestos gerenciales, principalmente en temas de prestaciones de salud. Desde una mirada más inclusiva se optaría por darle mayores beneficios a los que menos tienen y más lo necesitan.

Al segmentar el conjunto de indicadores por el tamaño de empresa, el gráfico siguiente y la respectiva prueba de independencia indican relación para este grupo de indicadores respecto al tamaño de empresa.

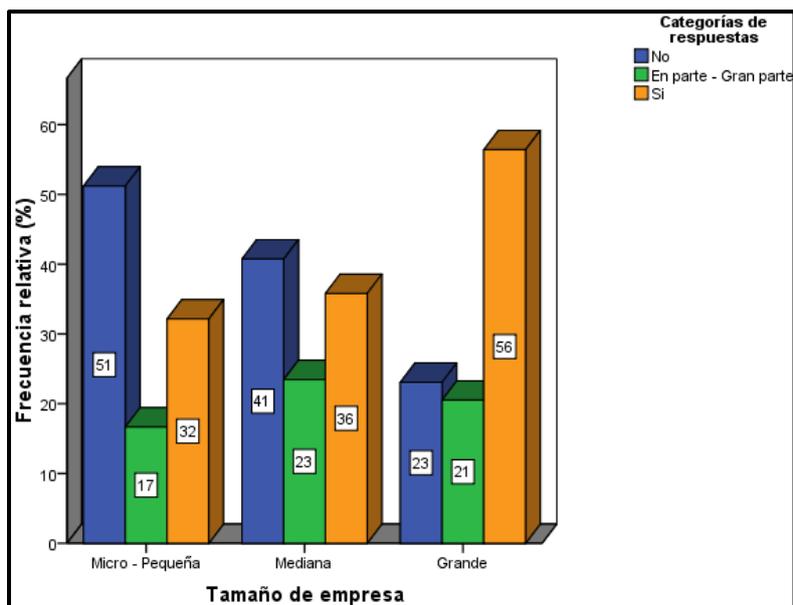


Figura 2. Distribución de frecuencias para sistemas de salud de acuerdo al tamaño de empresa.

La prueba de independencia confirma asociación o relación entre las respuestas obtenidas y la variable tamaño de empresa.

Tabla 6. Prueba de independencia para sistemas de salud de acuerdo al tamaño de empresa

Variable de segmentación	Estadístico	Gl	Valor-P	Interpretación
Tamaño de empresa	12,469	4	0,0142	Dependencia: valor-P menor que 0,05

#### 4.4. Bienestar laboral

En este punto 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. Por otro lado, uno de las consecuencias en cuanto a enfermedades que con mayor frecuencia ocurren en las personas y en este tiempo es el estrés. Los grandes cambios de orden social que se están viviendo debido a muchas causas, algunas ya mencionadas, tienen claras implicaciones y consecuencias para la salud y el bienestar de las personas y en consecuencia efectos claros sobre la salud de las organizaciones (Peiró y Rodríguez, 2008). Se ha constatado que una de las fuentes más importantes de estrés en las personas surge de la relación entre los jefes y subordinados dentro de la pirámide de jerarquías. Los empleados que perciben que sus supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral y general, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia (Tepper 2000). Son abundantes los estudios que establecen las relaciones entre las diferentes conductas y prácticas de los directivos en las organizaciones y el desencadenamiento de diferentes estresores, aspectos que no se detallan ni son objetos de este estudio, pero que entran en relación con el comportamiento socialmente responsable de la empresa. Por otro lado, los resultados de catorce investigaciones brasileñas e internacionales en organizaciones públicas y privadas que se relacionan con el estrés laboral y el síndrome de burnout (estrés de tipo crónico en las personas) y que se publicaron entre 1998 y 2011, muestran que con la llegada de la globalización, de los rápidos cambios en las organizaciones y de las exigencias del mercado, las empresas pasaron a exigir mejores resultados a las personas que allí trabajan (Oswaldo y col. 2012). El ambiente de trabajo dejó de ser tan solo origen de motivación,

satisfacción y realización profesional y pasó a ser también fuente de preocupación, sufrimiento y enfermedad para el ser humano. Esta situación laboral se asocia principalmente a estresores en el contexto de las organizaciones como la presión del trabajo, desajustes en el clima y la dinámica organizacional, remuneración inadecuada, ausencia de apoyo del grupo y de la supervisión, falta de autonomía, relaciones interpersonales insatisfactorias, ausencia de un plan de desarrollo de carrera, condiciones desfavorables en el ambiente de trabajo, relaciones conflictivas con los superiores o falta de orientación para el desarrollo de las tareas. La traducción de estos fenómenos se refleja en la caída del desempeño de las personas y por consiguiente de las organizaciones.

Los diferentes indicadores propuestos muestran similares resultados entre ellos, indicando una predominancia general en la categoría de respuesta “no

Tabla 7. Bienestar laboral.

Indicador	No	En parte – Gran parte	Si
10- ¿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.)	62	17	18
	64%	18%	19%
11- ¿Tiene programas de salud para empleados y familiares? (Por ejemplo: reducción de peso y de nivel de colesterol, tabaquismo, alcoholismo, adicciones, etc.)	76	16	5
	78%	17%	5%
12- ¿Se estimula la práctica deportiva favoreciendo la conformación de equipos, la práctica de ejercicios físicos, incluyendo caminatas regulares, etc.?	67	18	12
	69%	19%	12%

Entre los comentarios destacables se aportó para el Indicador 10 lo siguiente: empresa **micro – pequeña mujeres con plan gineco –mamario y dentista** (respuestas **si**); empresa **mediana en el día del cáncer de mamás se da charlas y se recomienda hacer controles** (respuestas **en parte – gran parte**); empresa **grande hay oportunidad para hacerlo** (respuestas **no**). En el Indicador 11 en la categoría de empresa **micro – pequeña** se destaca **plan descuento en gimnasio, comida naturista, no existen programas formalizados, pero si se charla con sus empleados y se lo contiene en caso de ser necesario, más que programas son exigencias de los propietarios** (respuestas **en parte – gran parte**); empresa **mediana solo para empleados no para familiares** (respuestas **en parte – gran parte**); **programa de salud asesoramiento a cargo de una empresa contratada, sobre tabaquismo y alcoholismo** (respuestas **si**); empresa **grande se tiene previsto comenzar en el corto plazo** (respuestas **no**); **personalizado a través del médico de la empresa, en realidad queda a libertad del empleado, programa de alcoholismo**. Por último en el Indicador 12 en las tres categorías de empresa se destaca la conformación de **equipos de futbol, campeonatos entre bodegas**. En el caso de una **empresa mediana realización de cancha de futbol en la finca de la bodega** (respuestas **si**).

Los indicadores relevados muestran poco avance en comparación a otros. Sin embargo, las respuestas abiertas dan indicios de un camino acertado por parte de las bodegas, para aquellas que han comenzado a trabajar en este sentido. Es clara la relación entre este grupo de indicadores y el tamaño de la bodega.

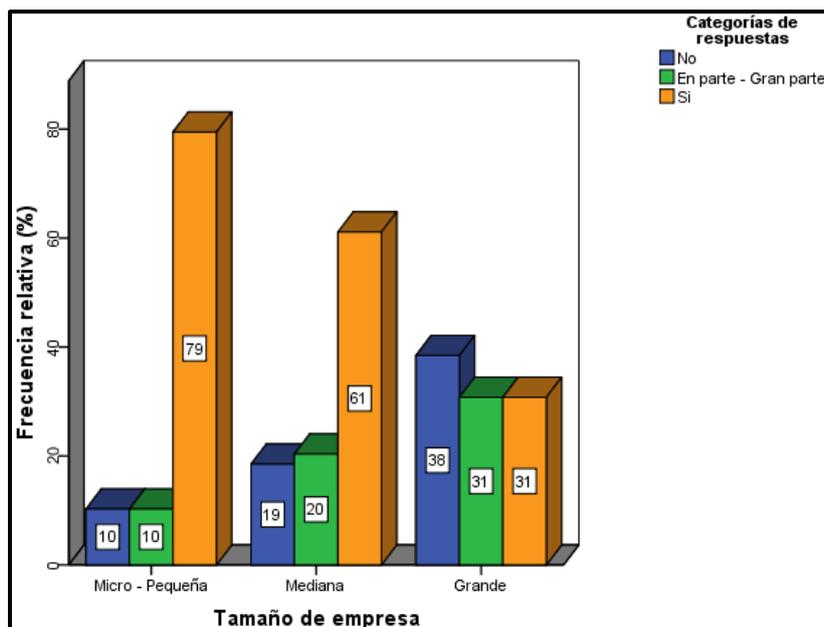


Figura 3. Distribución de frecuencias para Bienestar Laboral de acuerdo al tamaño de empresa.

La prueba de independencia muestra relación entre los indicadores y la variable tamaño.

Tabla 8. Prueba de independencia para bienestar laboral de acuerdo al tamaño de empresa

Variable de segmentación	Estadístico	GI	Valor-P	Interpretación
Tamaño de empresa	32,192	4	0,0000	Dependencia: valor-P menor que 0,05

## 5. Discusión y conclusiones para Trabajo y Familia

A modo general, para todos los indicadores de la sub dimensión Trabajo y Familia un 37% de la muestra de empresas contestó con un “no”, mientras que el 44 y 19% contestó “en parte – gran parte” y “si” respectivamente. En cuanto a la comparación entre grupos de indicadores, el primer grupo “Programas y Estilos de Trabajo”, presenta los mejores resultados respecto al resto.

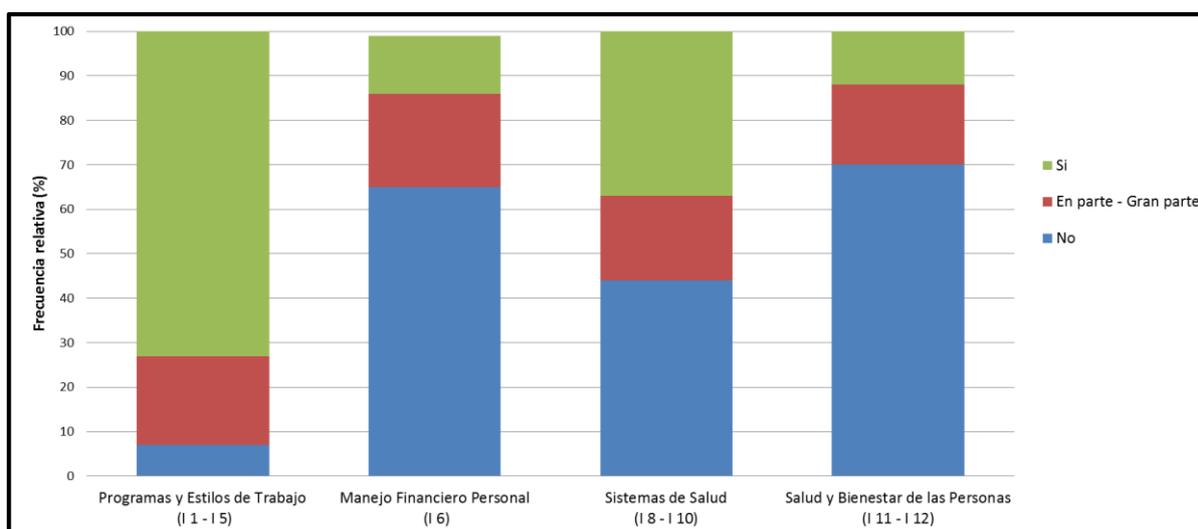


Figura 4. Distribución de frecuencias para cada grupo de indicadores.

La segmentación por tamaño de empresa muestra una favorable tendencia a favor del tamaño de empresa.

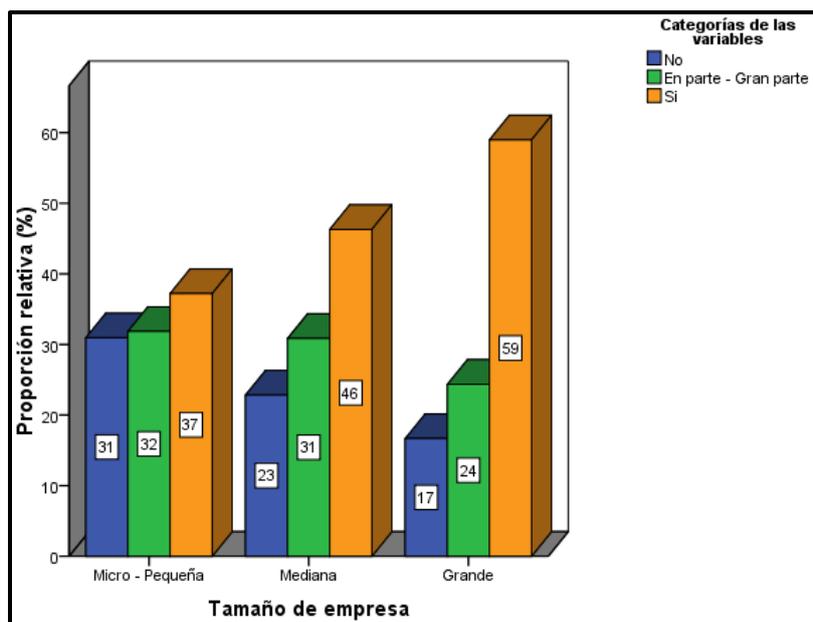


Figura 5. Distribución de frecuencias de acuerdo al tamaño de empresa para Trabajo y Familia.

Respecto al resto de variables de segmentación y analizando toda la dimensión Trabajo y Familia en conjunto se observa relación entre las diferentes respuestas sólo para la variable tamaño de empresa.

Tabla 9. Prueba de independencia para Trabajo y Familia de acuerdo a diferentes variables de segmentación

Variable de segmentación	Estadístico	Gf	Valor-P	Interpretación	Coefficiente de contingencia <sup>(1)</sup>
1) Zona vitivinícola	0,442	3	0,9315	Independencia: valor-P mayor o igual que 0,05	0,0186
2) Nacionalidad de los capitales	11,297	6	0,0796	Independencia: valor-P mayor o igual que 0,05	0,0938
3) Empresas Familiares/No Familiares	1,123	3	0,7714	Independencia: valor-P mayor o igual que 0,05	0,0297
<b>4) Tamaño de empresa</b>	<b>39,812</b>	<b>9</b>	<b>0,0000</b>	<b>Dependencia: valor-P menor que 0,05</b>	<b>0,1759</b>
5) Presencia/Ausencia de Gerencia Profesional	5,009	3	0,1711	Independencia: valor-P mayor o igual que 0,05	0,0629

<sup>(1)</sup> El coeficiente de contingencia mide el grado de asociación en una escala de 0 a 1.

## 6. Conclusiones

El presente trabajo permitió, en diálogos con directores de bodegas a modo de entrevistas, asentar ciertas bases conceptuales acerca de la RSE. Más con unos que con otros, se debatieron muchos aspectos que hacen a la temática y al sector de negocios bajo estudio. Esto se fundamenta en que el 96% de las empresas afirmaron su interés en conocer los resultados de la investigación. Entre aquellas empresas que mostraron interés, muchas desean hacerlo en lo relacionado a aspectos que involucran a su personal.

En la muestra analizada, se constata un desarrollo incipiente de prácticas de 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”. Se destacan prácticas sociales aisladas, fuera de un marco estratégico.

En cuanto a la relación entre el tamaño de empresa y el grado de avance ó desarrollo de prácticas de RSE, se demuestra para todo el grupo de indicadores una asociación entre estas

dos variables. Sin embargo, en algunos indicadores analizados en forma separada existe mayor avance en empresas de tamaño micro y pequeño que en el resto.

Las altas tasas de divorcios en los últimos años, el menor número de parejas por hijo, son indicios de grandes cambios sociales en el ámbito de las familias. El hecho laboral, es una de las causas, entre una intrincada y compleja gama de causas. En este sentido, si bien la protección debe avanzar para la mujer, pues su liberación y acceso al mercado de trabajo profesional y no profesional le permitieron liberarse del hombre en términos económicos pero no de poder. Así, la mujer lleva una sobrecarga extra, lo laboral más lo familiar. La familia comienza a quedar en situaciones altamente desprotegidas y vulnerables, las jornadas de tiempo parcial y flexible, guarderías en las mismas empresas, atención y vigilancia de la mujer en su seno familiar, son algunos de los aspectos a tener en cuenta por una organización que está preocupada por las dinámicas que mueven a las sociedades en las cuales está inmersa y que inevitablemente las impactará. En comunidades rurales, las falencias son mayores.

Desde esta óptica es necesario desenmascarar los programas o acciones superficiales de RSE cuando internamente en las organizaciones ocurre cosas contrarias. Por más buenos programas de RSE o sostenibilidad, muchas veces es necesario marchar en aspectos profundos que se dan en el marco de las relaciones sociales. Tener un buen programa médico de nada ayuda si el clima que se vive en la organización es de autoritarismo, de injusticias, desigualdades y falta de confianza. De lo contrario estas acciones quedan en el plano de la hipocresía y el doble discurso. Desde este trabajo se avanza de una manera diferente y crítica en el enfoque socialmente responsable.

En el terreno de las empresas, si bien la mayoría considera que establecer políticas de conciliación entre el trabajo y la familia por encima de lo que la legislación establece puede retornar en buenos beneficios para la organización. Varios son los estudios y casos que demuestran el mayor compromiso de la gente hacia su organización cuando esta alienta las políticas de conciliación, asumiendo costos que luego terminan diluyéndose por los mayores índices de motivación y satisfacción como también por presentar menores tasas de accidentes laborales. Puede existir toda una gama de buenas acciones y políticas de conciliación hacia las personas, dependerá más que nada de la creatividad de cada organización. Cada cual ajustará sus estrategias en base a sus debilidades y fortalezas. La RSE no trae recetas, sino una invitación a la organización a indagar profunda y críticamente sobre sus propios dilemas y contradicciones.

## **Bibliografía**

BÄCHLER, R.; POBLETE, O. (2009). <<El trasfondo humano en las organizaciones. Mapa comprensivo para su intervención>>. Revista Administración y Organizaciones, junio, pp.39-53.

BERGER, M.; MINGO E. (2011). <<Condiciones de reproducción e inserciones laborales de los trabajadores agrícolas en el Valle de Uco, provincia de Mendoza>>. Revista THEOMAI Estudios sobre Sociedad y Desarrollo, n° 24, pp. 115-140.

BOHÓRQUEZ ARÉVALO, L. (2013). <<La organización empresarial como sistema adaptativo complejo>> Revista Estudios Gerenciales, Colombia, 29 (127), Universidad ICESI, pp. 258-265.

BOUSSARD, V.; MERCIER, D.; TRIPIER, P. (2006). <<La ceguera organizacional: una aproximación metodológica al funcionamiento organizacional>>. Revista CONfines, 2 (3).

CALDERÓN, G.; ÁLVAREZ, M. y NARANJO, J. (2006). <<Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación>>. Cuadernos de Administración, 19 (39), pp. 225-254.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004) <<El porqué de la responsabilidad social corporativa>>. Información Comercial Española, ICE, Revista de Economía, (2813), pp. 45-58.

CORREA, D.; OSWALDO, Y. y GIULIANI, A. (2013) <<Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo>> Invenio, Revista de Investigaciones Académicas, (30), pp.145-163.

CORTINA, A. (2005). <<Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social>>. Revista de Empresa, (11), pp. 40-49.

DEBELJUH, P. y JÁUREGUI, K. (2004). <<Trabajo y familia: hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano>>. ESAN Cuadernos de Difusión, 9 (16).

DÍAZ, X. (2004). <<La flexibilización de la jornada laboral>>. R.Todaro y S. Yáñez (eds.) El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género (Santiago, CEM).

DI FILIPPO, A. (2011). Fundamentos de un enfoque Iberoamericano para la enseñanza de la responsabilidad social empresarial.. Documento presentado en el marco del Taller “Enfoques y Herramientas de Formación en Responsabilidad Social Empresarial”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

D'LRIBARNE, P. (2001). <<Culturas nacionales y concepción de la autoridad>>. Revista Administración y Organizaciones.

ECHEVERRÍA, R. (2013). La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación, Buenos Aires: Ed. Granica.

ELVIRA, M.; DÁVILA, A. (2005). <<Cultura y administración de recursos humanos en América Latina>> Universia Business Review – Actualidad Económica, primer semestre, pp. 28-45.

ETKIN, J.; SCHVARSTEIN, L. (2011). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Buenos Aires: Ed. Paidós.

ETKIN, J. (2005). <<Gestión de la responsabilidad social y el capital social para el desarrollo sustentable>>. FACES Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina, 17 (36-37), pp. 145-155.

-(2009) <<Bases conceptuales de la gestión socialmente responsable. La superación ética de los criterios pragmáticos y utilitarios en la función directiva>> SaberEs Revista de Ciencias Económicas y Estadísticas, Facultad de Ciencias Económicas y estadística, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, (1), pp. 05-21.

-(2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, Buenos Aires: Ed. Granica.

- (2003). <<Gestión de la complejidad en un entorno competitivo. La complicada relación entre la eficacia y los valores sociales>>. Revista de Ciências da Administração, 5 (10), pp. 1-12.
- (1994). La Doble moral en las organizaciones, Buenos Aires: Ed. McGraw - Hill Interamericana.
- (1993). <<El orden destructivo>> Revista Oikos, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, (1), pp. 17-21.
- FAVIO, J. (2005). <<Regulación social de la transitoriedad. El mercado de trabajo en la producción de uvas en Mendoza, Argentina>>. Cuadernos Desarrollo Rural, 7 (64), pp. 33-57.
- GANTMAN, E.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2008) <<Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007)>>. Cuadernos EBAPE.BR, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 6 (4), pp. 1-22.
- GIMÉNEZ, G. y CASADO-ESQUIUS, L. (2013) <<La emergencia de un nuevo paradigma en management>> Aloma Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport, 31 (2), pp. 45-58.
- GORE, E. (2012). El próximo management, Buenos Aires, Ed. Granica.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind, New York: Ed. McGraw-Hill, 1991.
- KLIKSBERG, B. (2008). Más ética más desarrollo, Buenos Aires: Ed. Temas.
- (1995). El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial. Buenos Aires: Ed. Tesis Norma.
- LOZANO, J. (1999). Ética y empresa, Madrid: Ed. Trotta.
- MARÍN INDÁRRAGA, D. (2006). <<El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica>>. en: Cuadernos de Administración, 19 (32), pp. 135-156.
- MARTÍN, M.; PÉREZ DE GUZMÁN, S. (2002). <<El acoso moral en el trabajo: la construcción social de un fenómeno>>. Cuadernos de Relaciones Laborales, 20 (2), pp. 271-302.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Á.; VELA JIMÉNEZ, M.J.; PÉREZ, M.; 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, 20 (01), pp. 41-68.
- MELENDO, T. (1994). <<El trabajo, medio de desarrollo personal>> Melé, D. Ética, trabajo y empleo. Pamplona: EUNSA.
- MENDOZA DE FERRER, H.; RODRÍGUEZ, M. (2007). <<La teoría administrativa en el contexto emergente>>. Revista de Contaduría y Administración, (223), pp. 155-173.
- MENDOZA DE GRATEROL, E. MENDOZA DE LORBES, M. (2008). <<El liderazgo ético en organizaciones postmodernas>>. Revista de Artes y Humanidades UNICA, 9 (22), pp. 59-78.

MINGO, E. (2011). <<Entre el hogar y el trabajo. Mujeres asalariadas en la agricultura del Valle de Uco, provincia de Mendoza, Argentina>>. NÓMADAS Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Complutense de Madrid, (29).

MORANDE, P. (2005). <<Bases conceptuales para el estudio de la responsabilidad social de la empresa>> Revista Abante, 8 (2), pp. 3-36.

OLMEDO, M. y GONZÁLEZ, P. (2006) <<La violencia en el ámbito laboral: la problemática conceptualización del mobbing, su evaluación, prevención y tratamiento>>. Acción Psicológica, 4 (2), pp. 107-128.

OSWALDO, Y. C.; DIAS, E. A.; SPERS, V. R. E. y FERRAZ FILHO, O. (2012). <<Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. Análisis de investigaciones publicadas>>. Revista INVENIO, (15), pp. 67-80.

PEIRÓ J. y RODRÍGUEZ I. (2008). <<Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional>>. Papeles del Psicólogo, 29 (1), pp. 68-82.

PERDOMO, J. y ESCOBAR, A. (2011). <<La investigación en RSE: una revisión desde el management>> Cuadernos de Administración, 24 (43), pp. 193-219.

PICAZZO MÉNDEZ, M. (2005). <<Ética y responsabilidad social corporativa>>. Información Comercial Española, ICE, Revista de Economía, (823), pp. 141-150.  
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Organización Mundial del Trabajo (2009) <<Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social>>

RAMOS, A.; BARBERÁ, E. y SARRIO, M. (2003). <<Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género>>. Anuario de Psicología, 34 (02), pp. 267-278.

REFICCO, E.; OGLIASTRI, E. (2009). <<Empresa y Sociedad en América Latina: Una Introducción>>. Academia Revista Latinoamericana de Administración, (11), pp. 1-25.  
Richard-Jorba. (2005). <<Crisis y transformaciones recientes en la región vitivinícola argentina. Mendoza y San Juan, 1970-2005>>. Estudios Sociales: Fuente de investigación científica, 16 (31).

RODRÍGUEZ, A.; AGUILERA, J. (2005). <<Persona ética y organización: hacia un nuevo paradigma organizacional>>. Cuadernos de Difusión, 10 (18).

RUIZ PALOMINO, P.; RUIZ AMAYA, C. y MARTÍNEZ CAÑAS, R. (2012). <<Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible>>. Revista Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de Empresa, 18, (1).

SOSA DE BAPTISTA, O. (2012). <<Hacia la producción de un sentido organizacional. El dilema postmoderno>> Gaceta Técnica, 9.  
Tepper, B. J. (2000). <<Consequences of abusive supervision>>. Academy of Management Journal, 43(2), pp. 178-190.

ZULUAGA ALZATE, M. (2011). <<Responsabilidad social: hacia un nuevo relacionamiento entre empresas, estado y ciudadanos>>. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33), pp. 213-233.