





**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Licenciatura en Recursos Humanos**

**Trabajo Final de Grado**

**“ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LA SALUD PRIVADA”**

**Autores:**

Depetris María Virginia  
Lezama María Florencia  
Rodríguez Micaela

**Tutor:**

Prof. Síngeser, Olga

# Índice

---

Dedicatoria y Agradecimientos.....	5
Título.....	6
Formulario C.....	7
Introducción.....	8
<b>Parte I: Introducción al PDG</b>	
1    Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria.....	11
1.1  Definiciones de RSE.....	11
2    Presentación de la organización: Sanatorio Allende.....	13
3    Presentación del Proyecto de Grado.....	14
4    Objetivos.....	17
4.1  Objetivo General:.....	18
4.2  Objetivos Específicos:.....	18
5    Alcance.....	18
6    Limitaciones.....	19
<b>Parte II: Marco Teórico</b>	
1    Responsabilidad Social Empresaria.....	20
1.1  Antecedentes históricos y perspectivas.....	20
1.2  RSE en Argentina.....	22
1.3  Distintas perspectivas.....	26
1.4  Principios de la RSE.....	28
1.5  Beneficios de la RSE.....	29
2    Gobierno Empresarial.....	30
2.1  Valores, Misión, Visión y Código de conducta.....	30
2.2  Ética aplicada a las instituciones médicas.....	39
3    Prácticas Laborales.....	40
3.1  Conciliación vida personal y laboral.....	40
3.2  Motivación.....	47
3.3  Estrés.....	48
4    Mercadotecnia.....	49
4.1  Marketing Social.....	53
5    Gestión Ambiental.....	55
5.1  Medioambiente.....	55
5.2  Desarrollo Sustentable.....	56
5.3  Construcción Eco amigable.....	57
<b>Parte III: Diagnóstico</b>	
1    Área de intervención:.....	62
1.1  Delimitación de la población.....	62
1.2  Delimitación de la muestra.....	62

1.3 Elección de instrumentos para la recolección de datos.....	63
2 Presentación, Análisis e Interpretación del Diagnóstico Organizacional .....	64
2.1 Valores, misión, visión y código de conducta:.....	65
2.2 Conciliación de la vida laboral y personal .....	68
2.3 Mercadotecnia Social.....	70
2.4 Gestión Ambiental.....	75
3 Fortalezas y debilidades del SA .....	76

#### Parte IV: Propuestas de Mejora

1 Valores, misión, visión y código de conducta.....	79
2 Conciliación Vida Laboral y Personal.....	80
3 Mercadotecnia Social .....	82
4 Gestión Ambiental.....	84
5 Cuadro Resumen.....	86
Conclusión.....	91
Bibliografía Consultada .....	91
Anexos .....	96
1 Primer encuesta realizada al personal.....	96
2 Primera entrevista con la Licenciada Allende.....	100
3 Segunda encuesta realizada al personal .....	102
4 Segunda entrevista con la Licenciada Allende.....	110
5 Entrevista a jefes de departamento .....	111
6 Organigrama Institucional.....	112

## **Dedicatoria**

**A nuestras compañeras de equipo,  
quienes fueron un gran apoyo durante  
el desarrollo de la carrera y PDG...**

**A nuestras familias, amigos, novios  
y a todos aquellos que nos acompañaron  
a lo largo de este camino.**

## **Agradecimientos**

**A la Licenciada Celia Allende  
por su tiempo y predisposición  
para brindar información.**

**A nuestra tutora Olga Síngeser  
por su cálido apoyo.**

**A María Laura y Luis  
por su constante colaboración.**

**“ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN  
EL ÁMBITO DE LA SALUD PRIVADA”**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

## FORMULARIO C

Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

.....

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado:**

**"ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ÁMBITO DE LA SALUD PRIVADA"**

**Integrantes:**

DEPETRIS, María Virginia

LEZAMA, María Florencia

RODRIGUEZ, Micaela

**Profesor Tutor del PG:** SINGESER, Olga

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

FERNÁNDEZ FRASER, Ana María Graciela

GARCIA, Isabel

### **Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## Introducción

---

A lo largo del presente Proyecto de Grado desarrollaremos un trabajo de Intervención en el Sanatorio Allende (en adelante SA), a través del cual intentaremos analizar la posibilidad de lograr un justo equilibrio entre los pilares de nuestra investigación: salud, fin de lucro, Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y Ética.

La elección de dicha organización se debe al interés que nos representa la relación entre un tema tan delicado y fundamental para el bienestar de la sociedad como es la salud, y el fin de lucro al tratarse de una empresa. Consideramos que dichos conceptos, que a primera vista suelen parecer antagónicos, pueden, sin embargo, aproximarse a un justo equilibrio que beneficie a las partes involucradas (empresa y sociedad) mediante acciones de RSE.

Comenzamos debatiendo e intentando encontrar una respuesta a por qué, a pesar de los grandes avances tecnológicos, la calidad de vida a nivel mundial no ha mejorado. Este debate nació del rol fundamental de la salud en la evaluación de dicho estándar. Coincidimos que la concentración empresarial es un factor determinante ya que implica que un menor número de empresas sean quienes manejan el mayor porcentaje de poder (económico y de mercado) a nivel mundial, ocasionando la disminución de PyMES por falta de posibilidades de competencia para las mismas. Ello modifica y condiciona el estándar de vida de la sociedad, por lo que deberían empezar a exigirse mayores niveles de accionar ético tanto a nivel personal de la gerencia como a nivel empresarial en general.

Como conclusión del debate decidimos trabajar sobre la RSE ya que consideramos que es un vehículo clave para modificar la realidad de los miembros de la organización y de la sociedad en general. Encontramos evidencia de ello en el pensamiento del reconocido economista estadounidense Michael Porter, quien, junto a Kramer establece:

“En los últimos años las empresas han sido consideradas cada vez en mayor medida como la causa de problemas sociales, ambientales y económicos. Y





gran parte de la población cree que las empresas han prosperado a expensas de la comunidad” (2011, pág. 3)

Indica también, que la falta de ética y RSE y el pensamiento cortoplacista se deben a la obsolescencia conceptual, proponiendo:

“La solución está en el principio de la creación de valor, que implica crear valor económico de modo que también crea valor para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos. Las empresas deben combinar éxito corporativo con progreso social” Kramer y Porter (2011, pág. 3)

Esta primera aproximación puede parecer algo utópico o tratarse de una abstracción, pero hay suficiente evidencia: la RSE no sólo puede aplicarse si no que es ampliamente beneficiosa para la organización y la sociedad.

Lo que ha colaborado en que el tema adquiriera la relevancia actual, es que la RSE ayuda no sólo a la sociedad, sino también al desarrollo humano, medio ambiente, suspensión de la discriminación de género, erradicación de la pobreza, entre otros. Para los empresarios también es muy importante y beneficioso ser socialmente responsable ya que al crear “valor social” o valor compartido, entre otros, mejora, según múltiples estudios (Harvard, Universidad Hebrea de Jerusalén) desde su nivel de realización hasta su propia salud.

Por nombrar sólo algunos ejemplos, podemos mencionar el caso de Disney World, cuyos directivos intentaron colaborar en la lucha contra la obesidad infantil. Para ello, crearon un estándar nutricional básico, obligatorio para todos los productos publicitados por cualquiera de sus medios de comunicación masiva (televisión, radios y sitios web), buscando eliminar las publicidades de “comida basura” en sus programas para niños. Esto se vio acompañado, adicionalmente, por una modificación de las comidas servidas en sus parques temáticos, donde se promueve una alimentación saludable y actividad física. Igualmente innovador es el caso de “Sprout Pencils”, quienes ofrecen en el mercado un lápiz que incluye una cápsula al final del mismo. Una vez disuelta por el agua, deja al descubierto una semilla, comenzando allí el proceso de germinación. Lo que busca esta



innovación es reducir el impacto ambiental de deforestación causada por el proceso productivo de dicho lápiz.

Es necesario que se concientice a la población en carácter urgente porque, como establece Kilksberg

“Cuanta más opinión pública demandando ética, consumidores eligiendo responsablemente, pequeños inversores vigilando sus derechos, medios masivos transparentando y discutiendo las decisiones empresariales y empresarios de punta mostrando el camino a los otros, más avances habrá” (2013, pág. 18)

Dichos avances deben evidenciarse en la creación de normas de regularización, presentación de balances sociales obligatorios, educación, promoción de la cultura con valores pro-éticos, concientización social y exigencia de elevados estándares éticos a empresas y sus directivos. Si bien hay un largo camino por delante, ya hay muchas organizaciones aproximándose a la RSE, por lo que es un desafío investigar el eje propuesto.



## Parte I Introducción al PDG

---

### 1 Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria

#### 1.1 Definiciones de RSE

El concepto de RSE es nuevo y dinámico. Aún no se ha logrado establecer una sola definición para dicho concepto ya que, a lo largo de los últimos años, se han encontrado diversas corrientes que lo entienden desde distintos ángulos; por lo que consideramos oportuno analizar algunos de los mismos, intentando lograr un concepto propio de la RSE.

La norma ISO 26000 define la Responsabilidad Social Empresaria como:

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético 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”  
(2010, pág. 4)

Dicha norma analiza la RSE desde las consecuencias de las actividades organizacionales para con la sociedad en la que está inserta. Adicionalmente agrega 4 objetivos o lineamientos básicos para cualquier actividad de este tipo delimitando su alcance, destinatarios, requisitos mínimos y actores.

“La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y



programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa.” González García, López Mato y Silvestre (2003, pág. 4)

La importancia otorgada a la RSE debe manifestarse en la misión, visión y valores de la organización, estableciendo objetivos y metas relacionadas con la temática en el plan estratégico anual.

“La responsabilidad social es la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse” (Organización Internacional del Trabajo)

La OIT incluye en el concepto al contexto interno y externo de la organización, definiendo que se deben tener en cuenta las expectativas de sus propios recursos humanos y de cada uno de los grupos de interés con los cuales se vincula.

“Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” Castillo Clavero (1988, pág. 35)

Castillo establece que la RSE es la nueva forma de relación entre la empresa y su entorno social, por lo que debe verse reflejada tanto en su misión, visión y valores, como en su accionar cotidiano. Se deben establecer compromisos claros, que deben ser llevados a cabo y comunicados para hacer de la RSE una realidad y no una utopía o un principio inalcanzable, ya que la empresa establece un contrato con la sociedad y debe cumplirlo.

“La decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida (...)” World Business Council for Sustainable Development (2000, pág. 5)



Aquí se destaca la necesidad de que la sociedad esté compuesta por empresas sostenibles, que interactúen adecuadamente con la misma para lograr competitividad y permanencia en el tiempo. Agrega que deben reconocer como su principal activo al capital humano que las forma, y aceptar que se encuentran insertas en una comunidad en la cual participan, y por la que han de responder mejorando su calidad de vida general.

“Es la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad” Cantarelli, Liarte- Vejruo, Morello y Zuazaga (2004, pág. 12)

Este concepto deja entrever claramente que la RSE es voluntaria y no se circunscribe exclusivamente al cumplimiento de la legislación y normativas vigentes. Debe ser una filosofía empresarial presente en su estrategia y en el accionar cotidiano.

Cada uno de estos conceptos está condicionado por el contexto histórico, geográfico y la realidad organizacional donde se gestó. Así mismo podemos concluir que la RSE es el conjunto de acciones empresariales voluntarias que exceden las normativas legales obligatorias, y están destinadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad en la que la empresa se encuentra inserta. Para ello, se debe tener presente que el mayor activo de cualquier organización es su capital humano y se debe incluir este tipo de acciones y principios en la misión, visión y plan estratégico de la empresa. Se debe beneficiar al personal, a los grupos de interés con los cuales se vincula directamente y a todos los miembros de la sociedad en general.

## **2 Presentación de la organización: Sanatorio Allende**

El Sanatorio Allende, ubicado en Av. Hipólito Irigoyen 384 de la ciudad de Córdoba, fue fundado en 1938 por el Profesor Dr. Guillermo Allende con el objetivo de ofrecer en la ciudad, atención médica de alta jerarquía profesional dentro de una máxima prestación de servicios.

A lo largo del tiempo ha crecido hasta convertirse en una de las empresas líderes en el sector. Hoy cuenta con 300 camas de internación general a las que se suman 31 de Terapia Intensiva y 12 de Unidad Coronaria, 27 de Terapia Neonatal y 6 de Terapia



Pediátrica. Además cuenta con un hospital de día con 34 camas, y una Sala de Quimioterapia ambulatoria para 6 personas.

Ofrece, además, los servicios de 150 consultorios externos, cubriendo todas las especialidades médicas y auxiliares. El plantel de personal está compuesto por 500 médicos, 170 residentes y 1155 empleados, entre administrativos, maestranza y auxiliares.

A la tradicional infraestructura se le sumó un nuevo edificio de 15.000 m<sup>2</sup> de superficie ubicado en Pedro Simón Laplace 5749, que cuenta con 9 quirófanos, una moderna sala de cuidados intensivos, área de partos, Neonatología y Terapia Pediátrica.

### **3 Presentación del Proyecto de Grado**

El siguiente Proyecto de Grado será elaborado en base a algunos de los siguientes dominios, los cuales se refieren a los ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de Responsabilidad Social. En cada dominio existen temas o aspectos concretos de la RSE sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma.

#### Listado de dominios y temas de la RSE

FOMIN (2009) establece los siguientes dominios para la RSE:

<b>DOMINIO</b>	<b>TEMAS</b>	<b>SUBTEMAS</b>
<b>Gobierno Empresarial</b>	<b>Orientación Estratégica</b>	<b>Misión y Visión</b>
	<b>Ética</b>	<b>Valores</b> <b>Código de Conducta</b>
	<b>Compromiso con los Grupos de Interés</b>	<b>Políticas</b>
	<b>Transparencia</b>	<b>Comunicación y diálogo</b>
	<b>Derechos de los accionistas</b>	<b>Consejo de administración</b> <b>Acciones minoritarios</b> <b>Protocolo Familiar</b>



	<b>Cumplimiento Legal y Fiscal</b>	<b>Cumplimiento Legal</b>
	<b>Integridad</b>	<b>Cumplimiento Fiscal</b> <b>Sistemas de Integridad empresarial</b> <b>Pactos de integridad</b>
<b>Prácticas Laborales</b>	<b>Derechos laborales fundamentales</b>	<b>Remuneración justa</b> <b>No discriminación</b> <b>Trabajo forzado</b> <b>Trabajo Infantil</b> <b>Horario de trabajo</b> <b>Asociación y negociación colectiva</b>
	<b>Salud y seguridad laboral</b>	<b>Salud y seguridad laboral</b>
	<b>Desarrollo de los trabajadores</b>	<b>Reclutamiento e incentivos</b> <b>Estabilidad</b> <b>Capacitación</b> <b>Promoción</b> <b>Participación</b> <b>Conciliación laboral y personal</b> <b>Desvinculaciones</b>
<b>Mercadotécnica</b>	<b>Productos y Servicios</b>	<b>Calidad</b> <b>Inocuidad y seguridad</b> <b>Acceso a la información</b> <b>Inclusión</b>
	<b>Promoción</b>	<b>Veracidad</b> <b>No discriminación</b> <b>Mercadotécnica Social</b> <b>Mercadotécnica con causa</b>
	<b>Distribución</b>	<b>Inclusión</b> <b>Embalaje y protección ambiental</b> <b>Transporte y Protección ambiental</b>



	<b>Venta</b>	<b>Ética e integridad</b>  <b>Garantía</b>  <b>Quejas y reclamos</b>  <b>Satisfacción</b>  <b>Privacidad</b>
<b>Aprovisionamiento</b>	<b>Condiciones Comerciales</b>	<b>Condiciones contractuales</b>  <b>Plazos de pago</b>  <b>Integridad</b>  <b>Cláusulas sociales y ambientales</b>  <b>Incentivos</b>
	<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	<b>Código de conducta hacia proveedores</b>  <b>Código de conducta sobre proveedores</b>  <b>Procedimiento de evaluación y selección</b>  <b>Criterios económicos, sociales y ambientales</b>  <b>Cumplimiento del código de conducta</b>
	<b>Desarrollo de proveedores</b>	<b>Programa de desarrollo de proveedores</b>  <b>Mejora de prácticas sociales y ambientales</b>  <b>Inclusión</b>
<b>Gestión Ambiental</b>	<b>Uso eficiente de los recursos</b>	<b>Materias primas</b>  <b>Energía</b>  <b>Agua</b>
	<b>Prevención de la contaminación</b>	<b>Residuos sólidos y líquidos</b>  <b>Emisiones</b>  <b>Vertidos</b>  <b>Otros tipos de contaminación</b>





	<b>Métodos y tecnología ambientalmer sostenibles</b>	<b>Metodologías de análisis</b>
<b>Inversión Social</b>	<b>Cobertura de necesidades de la comunidad</b>	<b>Tecnologías</b> <b>Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad</b> <b>Dimensiones sociales del contexto competitivo</b> <b>Temas sociales genéricos</b>

Figura 1 – Listado de Dominios y Temas de la RSE. FOMIN (2009, págs. 29 y 30)

Se optó por trabajar en profundidad 4 subtemas debido a la importancia que presentan en este tipo de organizaciones. Los mismos son:

- **Valores, misión, visión y código de conducta:** se trabajará este eje temático debido a la delicadeza e importancia del servicio brindado por la empresa. Intentaremos analizar estas perspectivas para evaluar la actualización y el cumplimiento de las mismas y verificar si se incluyen aquí conceptos de RSE
- **Conciliación de la vida laboral y personal:** se investigarán las actividades desarrolladas con el fin de armonizar estos aspectos debido al alto grado de estrés que presenta el personal de un Sanatorio por el tipo de actividad realizada. Aquí se evidenciará la importancia que los directivos le dan a su capital humano en términos de esparcimiento y calidad de vida.
- **Mercadotecnia social:** se observará el modelo de comunicación de las actividades de RSE llevadas a cabo por el SA ya que, como se establece en las normas G.R.I, la transmisión y comunicación de dichas actividades a la sociedad en general es un eje fundamental para que puedan ser consideradas parte de la RSE.
- **Uso eficiente de los recursos:** se analizarán las instalaciones de la sede ubicada en el Cerro de las Rosas. Dicha sede fue construida de acuerdo a un riguroso análisis medioambiental para hacer de la misma un edificio eco amigable

#### 4 Objetivos

A lo largo de la realización de dicho Proyecto de Grado seguiremos nuestro lineamiento con el fin de encontrar la manera por la cual converjan el fin social y el económico de la institución. Los objetivos de nuestra investigación son:



#### **4.1 Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta de intervención con el fin de colaborar en la actualización del Programa de Responsabilidad Social. Esto se hace con miras estratégicas, en beneficio tanto de la organización como del medio en el cual está inserta. Así, se intenta dar respuesta a la preocupación de cumplir con finalidades relacionadas con la ética y responsabilidad empresarial.

#### **4.2 Objetivos Específicos:**

Describir los procesos que conciernen a la Responsabilidad Social desarrollados por la empresa.

- Diagnosticar si las principales necesidades de los trabajadores, vinculadas al espacio laboral, son tenidas en cuenta.
- Identificar el concepto que tiene el personal sobre las acciones de responsabilidad social que se ejecutan.
- Determinar los colaboradores que se involucran en cada acción de responsabilidad social
- Indagar sobre el proceso mediante el cual se planifican dichas actividades (responsables y métodos).
- Evaluar el impacto que generan las políticas mencionadas en el ambiente interno organizacional.
- Conocer el accionar ético deseable para el staff de la institución y cómo se transmite y controla.
- Conocer el accionar organizacional destinado a minimizar el impacto medioambiental negativo que se genera.

### **5 Alcance**

El alcance de este proyecto de grado será la comunidad interna del SA (empleados y familiares directos). Optamos por tomar en consideración esta muestra debido a la imposibilidad de tomar una muestra representativa si se tenía en cuenta a la sociedad en general.



## 6 Limitaciones

Como principal limitación ante el desarrollo de este proyecto de grado, nos encontramos con una organización de gran tamaño y altos estándares de tradicionalismo. A pesar de su abrupto crecimiento en tamaño sigue siendo dirigida como una empresa netamente familiar, con todas las complejidades que esto acarrea. Dentro de dichas complejidades, encontramos una alta resistencia al cambio, necesario para la evolución del ciclo de vida organizacional.

Adicionalmente verificamos que el Directorio está compuesto por un grupo de especialistas de la salud, por lo que sugerimos consultar un equipo con un enfoque multidisciplinario que aporte diferentes perspectivas, contribuyendo a una mejora en la toma de decisiones.

## Parte II Marco Teórico

### 1 Responsabilidad Social Empresaria

#### 1.1 Antecedentes históricos y perspectivas

Paulatinamente la relación de la empresa con la sociedad ha ido evolucionando desde la filantropía hacia modelos de inversión social estratégica, en los que los recursos económicos se invierten en acciones sociales más ligadas al rubro de negocio y con un mayor impacto en la cuenta de resultados. Lo mismo desemboca en modelos de gestión de la responsabilidad social que abordan actividades que tienen un impacto en la sociedad, y que están intrínsecamente relacionadas con el negocio y con todos los públicos interesados de la empresa.

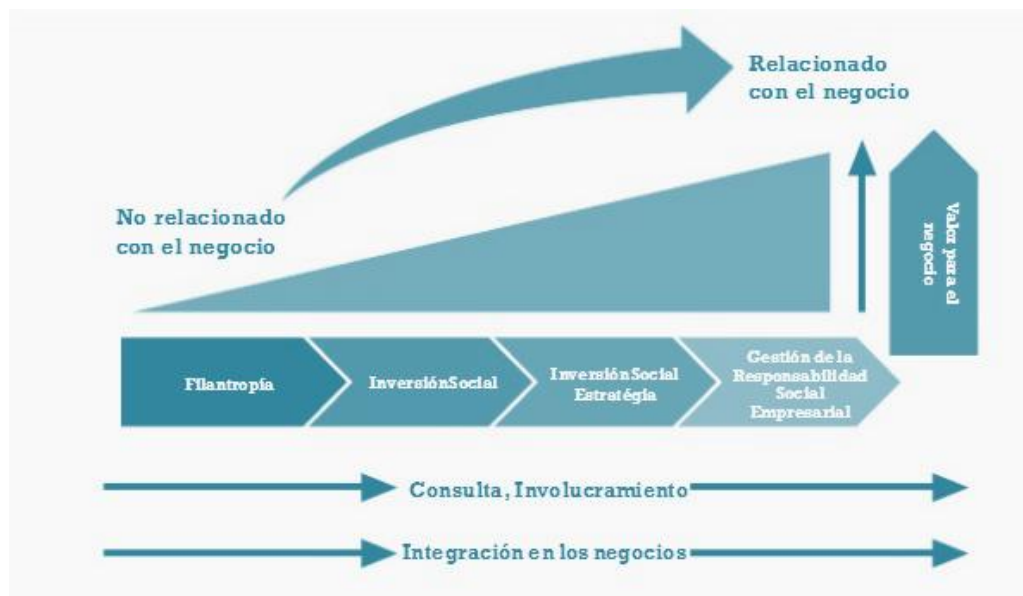


Figura II Evolución del concepto de RSE. FOMIN (2009, pág. 23)

Patricia Debeljuh (2009) indicó que a principios del siglo XX la relación entre las empresas y la sociedad era entendida en términos de filantropía, es decir, centrada en acciones de beneficencia a través de las cuales las empresas transferían unilateralmente los recursos a la sociedad.



Las acciones de RSE se incrementaron a partir de 1930 a raíz de la gran depresión ocasionada por la crisis bursátil, la cual trajo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza. El sector privado norteamericano adquirió más conciencia sobre la necesidad de impulsar causas sociales, la acción de proyección social fue la caridad del empresario, pero no la acción de la empresa.

A partir de ello surgen en 1950 mecanismos tributarios en Estados Unidos, para incentivar las contribuciones caritativas, lo cual representaba menores impuestos para las empresas. A partir de la década de los 60, algunos empresarios norteamericanos, entre ellos Thomas Watson de IBM y David Rockefeller de Chase Manhattan Bank plantean la idea de la Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE se fortalece en los 50' y 60'; se inicia por la idea de que si las empresas usan recursos que posee una sociedad, el solo hecho de su aprovechamiento genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera, se debe devolver a la sociedad.

La RSE comienza a formar parte de la gestión empresarial en la década de los 70', por consiguiente en los 80' lleva a la conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los stakeholders o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir comercial.

En la década de 1990, la competitividad es un factor clave en la supervivencia de las organizaciones, las cuales deben atraer a los clientes con argumentos diferenciadores. La actitud responsable de la organización es el más importante de estos argumentos. De este modo, la organización presenta una imagen transparente al público, lo cual se traduce en beneficio; es una actividad planificada y proactiva.

A partir de ello surge la necesidad de realizar negocios en un contexto favorable, buscando garantizar un ambiente social donde exista estabilidad, ética, educación y desarrollo.



## 1.2 RSE en Argentina

A la hora de analizar la evolución de la RSE en nuestro país, tomamos lo expresado por Patricia Debeljuh (2009), quien menciona que se han producido avances importantes en el último tiempo. El fenómeno poco a poco se ha ido afianzando y se espera que en los próximos años llegue a ser un compromiso interiorizado por las compañías sostenido con acciones concretas a largo plazo.

El punto de inflexión respecto a la evolución que se venía gestando desde la década del 90', fue la crisis que atravesó el país en 2001. Ante el fracaso del paternalismo estatal, el sector empresario se situó en el centro de las expectativas de la sociedad civil. Los altos niveles de desempleo, la creciente pobreza y la incapacidad del estado de afrontar la asistencia social, motivaron una mayor relación entre comunidad y empresas. Las compañías reaccionaron tratando de suplir algunas carencias a partir de acciones de carácter filantrópico, de voluntariado corporativo y aportando recursos a las tareas desarrolladas por ONG'S. Ante la incertidumbre prefirieron no tomar compromisos a largo plazo.

Una vez superada la situación más crítica y con cierta recuperación económica a partir de 2003, muchas empresas tomaron conciencia de que el rol que habían asumido en ese entonces debía ser superado y dirigieron sus esfuerzos hacia acciones que tuvieran un impacto más sustentable. En pos de afianzar este proceso, las compañías están dando un paso más tratando de integrar el compromiso con la responsabilidad social al negocio de la empresa, involucrando cada vez más a los empleados, clientes y proveedores en este desafío.

Un buen estímulo para la RSE fueron algunas iniciativas internacionales dirigidas a regir las relaciones apoyadas por todos los Estados del mundo, entre ellas, el Pacto Global creado por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, a comienzos de 1999. El pacto consta de diez principios:



**Principio N° 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.

**Principio N° 2:** No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

**Principio N° 3:** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva

**Principio N° 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio N° 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

**Principio N° 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

**Principio N° 7:** Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

**Principio N° 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio N° 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

**Principio N° 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

La evolución de la RSE en Argentina ha recibido una marcada influencia de dos países latinoamericanos que están más avanzados en esta materia: Chile y Brasil. Las labores desarrolladas desde el Instituto Ethos de Brasil y Acción Empresarial de Chile han sido referentes para el desarrollo de la RSE Argentina, que tiene el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).



En nuestro país se está llevando a cabo un Nuevo Proyecto de Ley de RSE, el cual ingresó en el Congreso Argentino en el mes de diciembre del año 2013.

Dicho proyecto aspira a “fijar el marco jurídico mínimo” de la RSE en todo el país, tiene como objeto que las empresas registren un “balance social” con las acciones de RSE interna y externa realizadas, que será auditado por entidades certificadoras autorizadas. Además, establece beneficios fiscales y económicos para las empresas que presenten el balance y obtengan la “Etiqueta de Responsabilidad Social”.

La futura norma alcanzaría a empresas, entidades, sociedades comerciales, sociedades civiles, asociaciones civiles, fundaciones, uniones transitorias de empresas, y aquellas empresas en las que el Estado tenga participación.

Las empresas o entidades deberán incluir en sus balances anuales, un balance social del cual surja claramente cuáles han sido las inversiones socialmente responsables realizadas como así también las medidas internas y externas enumeradas.

Según dispone el proyecto de ley las empresas deberán implementar determinadas medidas en el ámbito interno y externo.

- **Medidas internas:**

- La negociación colectiva con los representantes de los trabajadores
- La entrega y la libre consulta de los trabajadores con referencia a los temas relacionados con recursos humanos, seguridad, higiene y salud
- La permanente actualización, capacitación y formación de los trabajadores
- La no discriminación y la aplicación del principio de igualdad en la contratación laboral
- La planificación, gestión y evaluación de los riesgos en el trabajo
- La realización de auditorías preventivas en materia de accidentes laborales
- La protección de aquellas personas que han revelado la existencia de fraude en la empresa, abuso de autoridad, la violación de normas laborales y sanitarias.





- **Medidas externas:**

- Reducción de la generación de residuos y del consumo energético y en lo posible el uso de energías renovables
- Buenas prácticas medioambientales
- Reducción de la contaminación del medio ambiente
- Realización de inversiones socialmente útiles, entre ellas, el establecimiento de comedores, medidas sanitarias y educativas para residentes, talleres y cursos
- Privilegio de contratación de otras empresas socialmente responsables.

De aprobarse la ley, se crearía el Registro Nacional de Empresas Socialmente Responsables donde deberán inscribirse las empresas.

Las organizaciones alcanzadas por esta normativa deberán obtener la etiqueta de “Responsabilidad Social” una vez que declarado formalmente su código de conducta y balance social, se haya verificado su cumplimiento efectivo. El mantenimiento de la etiqueta de responsabilidad social exigirá además una auditoría social de su cumplimiento efectivo, con la periodicidad, método y requerimientos que establezca la reglamentación de la ley.

Otras iniciativas y certificaciones a nivel global han dado un nuevo impulso a la implementación o el desarrollo de programas de RSE y serán utilizadas para la realización de nuestro Proyecto de Grado:

**Global Reporting Initiative (GRI):** Organización creada en 1997, tiene como objetivo mejorar la calidad, rigor, y utilidad de los reportes corporativos de sustentabilidad de forma tal que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance: económico, social y medioambiental.

**Norma ISO 14.000:** Creada en 1996 y 2001. Provee guías estándares para dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales.



**Norma ISO 26.000:** Provee una guía con la cual las empresas y organizaciones pueden orientarse para operar de forma responsable. Esto significa actuar de forma ética y transparente de manera que puedan contribuir a la salud y bienestar de la sociedad.

### 1.3 Distintas perspectivas

El tema de la RSE da lugar a un debate interesante; como hemos resaltado anteriormente este concepto involucra una estrategia corporativa que beneficia a la organización y a la comunidad. Sin embargo algunos economistas prestigiosos como Milton Friedman (1966, 1970), sólo reconocen una responsabilidad social para la empresa: el aumento de los beneficios. Argumentan que en una economía libre, la responsabilidad social de la empresa consiste exclusivamente en utilizar los recursos (incluyendo a las personas) y realizar actividades orientadas a aumentar los beneficios, sin infringir las leyes ni las costumbres mercantiles. Los efectos sociales generados por este comportamiento vendrían dados por el cumplimiento de las normas, el pago de impuestos y su contribución al empleo.

Friedman establece que la empresa se debe a los accionistas; los directivos deben velar por los intereses de éstos, distinguiendo claramente entre sus acciones benéficas como personas privadas y la utilización de recursos puestos por los accionistas en sus manos para su administración, buscando la maximización de beneficios.

Desde este punto de vista, la empresa se concibe como un conjunto de recursos materiales y humanos dispuestos de forma eficiente para lograr la producción y distribución de bienes y servicios demandados por la sociedad. Cuando se habla de estrategia y objetivos de la empresa se identifican éstos con el logro del máximo beneficio o el máximo valor para sus propietarios, los accionistas. Según esta Escuela (denominada Negacionismo), lo que prima es la responsabilidad económica de la empresa, buscando precios competitivos y beneficios suficientes para satisfacer al capital. Los gestores no tienen derecho a hacer otra cosa que no sea incrementar el valor del accionista; cualquier otra actividad supondría violar las responsabilidades legales, morales y fiduciarias de los gestores.



Los pensadores de esta corriente se oponen a la intervención de la empresa en el terreno social, porque entienden que está reservado a la acción política, la Administración Pública y a otras instituciones como iglesias, sindicatos y organizaciones sociales, que han sido creadas precisamente para desempeñar esa función social. Consideran que las empresas ya poseen mucho poder, por lo que agregarles acciones de RSE las volvería aun más poderosas, transformándose en incontrolables para el sector gobierno.

En breve, sus principales argumentos son que no se respetaría la búsqueda de ganancias máximas, aumentarían los costos injustificadamente, se diluirían los fines para los que fue creada la empresa, obtendrían demasiado poder y que los accionistas no cuentan con la formación ni responsabilidad necesaria para comprometerse y participar activamente en temáticas sociales.

Asimismo, no puede sostenerse que la empresa sea gestionada únicamente para la satisfacción de los accionistas. La empresa interactúa con los grupos de interés, que aportan otros elementos claves para la supervivencia de la empresa (trabajo, materias primas, ubicación física etc.); por lo que deben ser tenidos en cuenta.

Las empresas no actúan aisladas y totalmente desconectadas de los otros ámbitos de la vida. El mercado y los beneficios no son las únicas referencias que deben tenerse en cuenta.

A lo largo de los últimos años, se ha demostrado que la RSE mejora las utilidades a largo plazo, por lo que aumenta también el valor de las acciones. Allí se evidencia un beneficio meramente económico para los accionistas que se opone a los argumentos de Friedman.

Así mismo, si la empresa ayuda a resolver problemas sociales protegiendo el medio ambiente, también se ve beneficiada; ya que su personal podrá desarrollar allí su productividad al máximo, mejorando la salud de la totalidad del personal y reduciendo el riesgo de accidentes y el ausentismo.



En definitiva, si bien no desestimamos los argumentos de la Escuela de Negacionismo (antagónica a la RSE), consideramos que existe vasta evidencia de los beneficios que estas actividades le brindan a empresas de todos los rubros.

#### 1.4 Principios de la RSE

El Cluster de FOMIN (2009) establece como ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas a las siguientes:

**Cumplimiento legislativo:** La empresa debe conocer y cumplir todas las leyes nacionales e internacionales asegurando que las relaciones que mantiene y actividades que desarrolla se encuentran dentro del marco legal.

**Comportamiento ético:** la empresa debe tener un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Es conveniente que desarrolle estructuras de gobierno y códigos de conducta que ayuden a promover una conducta ética e íntegra dentro de la organización y en las interacciones con sus grupos de interés.

**Respeto por las prioridades de los grupos de interés:** los grupos de interés son individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades o que pueden afectarlas. La empresa debe respetar los derechos de tales grupos en su toma de decisiones y en sus operaciones.

**Rendición de cuentas:** asunción de responsabilidades por parte de la empresa por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y el medioambiente. La empresa debe ser capaz de rendir cuentas sobre el impacto que causan sus actividades en el bienestar social.

**Transparencia:** este concepto busca facilitar información en un grado razonable sobre políticas, prácticas y también sobre su impacto económico, social y ambiental en los grupos afectados. Debe abrir canales de comunicación con sus grupos de interés.

**Balance Social:** Las empresas deberían llevar a cabo un informe que resuma en datos y cifras el quehacer social de la misma.



## 1.5 Beneficios de la RSE

Como indica el Cluster de FOMIN, en la actualidad son muy importantes los atributos intangibles para diferenciarse de la competencia, la RSE ofrece la posibilidad de diferenciación que puede ser importante para el éxito empresarial. Las empresas pueden diferenciarse de la competencia mediante buenas prácticas de responsabilidad social, lo que además de proporcionarles beneficios tangibles (al aumentar sus ingresos o disminuir costos) puede permitirles obtener beneficios intangibles, como por ejemplo, a través de la mejora de su reputación.

Dicho Cluster indica además que la gestión responsable puede conllevar los siguientes beneficios:

- Facilitar la retención y atracción de clientes y consumidores: las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a los clientes que evalúan y seleccionan a sus proveedores bajo criterios sociales y ambientales.
- Mejorar la eficiencia operacional; las empresas que introducen mejoras en la gestión de sus recursos y buscan la eco eficiencia pueden disminuir el costo de sus insumos.
- Optimizar la atracción, retención y productividad de sus RRHH
- Mejorar la gestión de riesgos.
- Facilitar la identificación y aprovechamiento de oportunidades.
- Incentiva la innovación.
- Expandir las posibilidades de financiación.
- Mejorar la licencia social para operar.
- Optimizar la imagen y reputación.

La adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre la competitividad de la empresa. La mejora de la capacidad de planeación estratégica y de autorregulación es señalada como uno de los aspectos que más influyen al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos alineando la empresa en una única dirección.



Cuando la empresa asume la implementación de un sistema de gestión de RSE, la imagen que los grupos de interés tienen sobre ella mejora, y se generan diversos beneficios, tales como la mejora de los procesos internos por medio del aporte de los grupos de interés, y obtener un ahorro de recursos.

## **2 Gobierno Empresarial**

### **2.1 Valores, Misión, Visión y Código de conducta**

Son muchas las causas por las que las organizaciones en general poseen o desean crear una misión, visión y valores que los distingan. Los mismos cumplen variadas funciones, pero podemos afirmar que principalmente tienen un carácter estratégico.

Es tal la importancia que poseen éstos, que son los tres primeros grandes pasos del pensamiento estratégico. Tal como lo indica Juan Emilio Torres:

“Se denomina estrategia a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas”. (2011, pág. 33)

Las decisiones estratégicas consisten en:

- La dirección a largo plazo de la organización.
- El alcance de las actividades de la organización.
- La consecución de una ventaja respecto a los competidores.
- Abordar los cambios del entorno empresarial.
- Crecer a partir de los recursos y competencias.
- Los valores y expectativas de las partes interesadas.

A pesar que misión, visión y valores, representan aspectos bastante conocidos, cabe destacar los frecuentes errores, el valor significativo de estas formulaciones y su lugar central dentro de la gestión estratégica. Se hace difícil imaginar documentos con mayor valor estratégico y tan internamente entrelazados como la declaración de valores estratégicos, misión y visión.



- **Valores**

Tal como establecido por G. Morrissey (1995), los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, son fáciles de descubrir, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener claridad sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones. También permitirá fijar expectativas y la forma de comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Algunos valores pueden encontrarse en la declaración de misión; una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad. También la declaración de visión es posible que se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación estratégica.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en cinco a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Entre los principales valores adoptados por la mayoría de las organizaciones, podemos mencionar:

- **“Excelencia operacional:** El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial, todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.



- **Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.
- **Recursos Humanos:** Cuando entendemos que las personas son el activo más importante, asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.
- **Compromiso con el cliente:** Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.
- **Ética:** Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.
- **Calidad:** Igual que la ética, éste también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.
- **Imagen:** Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.
- **Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.
- **Estructura organizativa:** La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son





opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.” G. Morrisey (1995, pág. 105)

Cada valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo.

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Teniendo en cuenta la relevancia de los valores, que señalan lo importante para obtener ventaja competitiva, vamos a buscar una definición lo más comprensible posible; diremos que son el respaldo cultural de todas nuestras decisiones y acciones, el molde óptimo de nuestra conducta. En este sentido, los Valores constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la Cultura de la empresa, de Factores Críticos de Éxito.

A la hora de elegir el método para definir el listado de valores, una buena alternativa es seguir el principio de trabajo en equipo, la búsqueda de consenso, así como emplear la relación anterior de valores a modo de lista de verificación.

Cada integrante del grupo trae sus respuestas por anticipado, por medio de una escala valorativa preferiblemente. Las respuestas se exponen una a la vez, se discuten sin juzgar su pertinencia o no, sólo nos permitimos la búsqueda de aclaraciones.

El debate posibilitará irnos aproximando sucesivamente al listado definitivo, bajo el criterio de seleccionar aquellos valores que mejor respalden a la empresa de cara al futuro. Siempre será posible y necesario enriquecer la propuesta previa al análisis con tantos valores como se entienda.



- **Misión**

La declaración de valores estratégicos es en sí un logro significativo para la empresa, pero es tan sólo un paso muy importante en el camino. Una vez que tenemos acuerdo acerca de nuestros valores debemos concentrarnos en el correcto planteamiento de la misión de la empresa.

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y su imagen pública.

G. Morrissey afirma: "Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación" (1995, pág. 119)

Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar.

Es necesaria una declaración de misión ya que nos ayudará a mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa. También puede servir como documento de relaciones públicas si ha sido preparada adecuadamente, logrando la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

Una buena misión es amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente, pero no significa que sea tan genérica que distinga poco o nada a la empresa.



Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá.

Por lo general se utiliza una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas que luego se enriquecen: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

Al momento de preparar una declaración de misión se debe tener en cuenta el lado técnico del asunto. Para empezar es importante la presencia de un facilitador con experiencia, alguien sin un interés personal en el resultado sería ideal, que sea capaz de permanecer neutral mientras recoge puntos de vistas distintos asegurando que ningún individuo domine la discusión, y que el grupo alcance un consenso, al menos de lo que valoran aceptable, respecto a los factores clave que deberán ser incluidos en la declaración de misión. Para esta reunión el equipo debe haber llegado a un acuerdo sobre sus valores estratégicos.

Es decisivo que cada integrante del equipo de trabajo (seis a diez personas sería el óptimo) lleve escritas sus respuestas a las preguntas anteriores. Para esto se puede confeccionar una hoja de trabajo estándar. Se debe tener presente que estas preguntas están diseñadas para hacer que cada uno observe el panorama de toda la empresa más que concentrarse en sus propias áreas de responsabilidad.

Las respuestas serán reescritas de modo tal que sean visibles para todos.

Una vez definida la misión, el siguiente paso es formalizarla. Esto implica no solo redactarla sino vivirla, comprometerse con ella día a día. Tenerla en cuenta cuando visionamos, cuando definimos estrategias y políticas, creer en ella.

“Desde la óptica de recursos humanos, el tener claramente definida la misión, y velar por ella, comunicarla a los actores sociales de la empresa y de ese modo focalizar en la importancia del quehacer organizacional y de las razones para



que el personal se sienta parte de la empresa y de algún modo participe como dador de satisfacción de necesidades y expectativas de la gente (...).”

Juan Emilio Torres (2010, pág. 49)

- **Visión**

La declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores y proveedores. P. M. Senge, en su libro "La Quinta Disciplina" (1994) se refiere a la visión compartida como una de las "asignaturas obligatorias" de las organizaciones inteligentes.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

Según Senge (1994), una declaración de visión correctamente formulada debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Se debe comenzar por revisar las prioridades que se establecieron para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.



La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. Con ella se busca inspirar a toda la organización y a los clientes. Tarjetas de presentación, placas en la pared, boletines internos, informes anuales, orientación a nuevos trabajadores, manuales, pisapapeles, criterios para la determinación de nuevos proyectos, son algunas de las vías y momentos para comunicar nuestra visión.

- **Código de conducta.**

Un código, es una afirmación formal de los principios que definen los estándares del comportamiento específico de una compañía. Por lo general no contiene todas las normas implícitas del comportamiento del profesional, porque se sobreentiende que toda persona que llega ese grado posee cierta formación y criterio de lo que se debe o no se debe hacer durante su desempeño.

Los códigos de conducta, son fijados por la empresa de forma unilateral. Cada vez son más las empresas que formulan su propio código. Desde el punto de vista de los empleados y directivos es clave ya que, al pasar a formar parte de la empresa, aceptan el compromiso moral de asumir dicho código en su conducta profesional. Estamos ante un mensaje que se lanza a la sociedad en el sentido de expresar el compromiso de la empresa a asumir determinadas responsabilidades.

Un código de conducta es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que se compromete unilateralmente a seguir. En algunas oportunidades los códigos de conducta alcanzan a las empresas proveedoras, subcontratistas y terceristas.

Los códigos aparecieron en los años 1970 pero es en el curso del proceso de globalización de los años 1990, que las Empresas Multinacionales comienzan generalizadamente a crear y difundir ante la opinión pública numerosos códigos de conducta a los que se comprometen a ajustar sus actividades



El contenido de los códigos de conducta de las empresas es sumamente variado y depende en gran medida de la cultura de la empresa y del país al que pertenece.

En líneas generales puede decirse que los códigos de conducta están referidos a cuestiones anti-corrupción, laborales, ambientales y legales básicas, como el rechazo de la esclavitud, el trabajo infantil, el cumplimiento de las normas ambientales de cada país, y en general el respeto a las leyes nacionales.

Su credibilidad, depende del alcance, amplitud y de los mecanismos de refuerzo y evaluación. Pueden usarse diferentes fórmulas para controlar y verificar la aplicación efectiva de un código: a través de equipos internos de cumplimiento; por medio de auditorías realizadas por instancias ajenas, como consultoras; o por medio de una monitorización independiente que envuelva a terceras partes como ONG locales, instituciones académicas o religiosas. Los códigos de conducta están temáticamente relacionados con la responsabilidad social de las empresas. Varias investigaciones han puntualizado que los códigos de conducta conllevan el riesgo de desplazar la importancia de las normas obligatorias nacionales e internacionales.

### *Beneficios de los códigos de conducta*

Karla González y Daira Gómez, empleadas de la Consultora CEGESTI (2006) mencionan que los códigos de conducta aportan beneficios concretos a las organizaciones, algunos de los cuales son los siguientes:

- Comunican claramente los comportamientos positivos esperados en la organización de acuerdo con los valores, marco estratégico y leyes bajo las cuales ésta se desenvuelve.
- Señalan comportamientos negativos contrarios a los valores establecidos, que dificultan el alcance de la misión y visión, y que no cumplen con requisitos legales.
- Contribuyen a aclarar metas, procedimientos y líneas de acción en la empresa.
- Facilitan la toma de decisiones, ya que brindan un marco de referencia.
- Impactan positivamente el ambiente de la organización, al trazar líneas de relación caracterizadas por el respeto, la tolerancia y el compañerismo.



- Propician el mejoramiento continuo en la organización al presentar directrices sobre la relación esperada con cada uno de los grupos de interés.
- Son un excelente instrumento para la inducción del nuevo personal y su incorporación a la empresa.
- Facilitan la comunicación con proveedores, clientes y otros grupos de interés, respecto a la forma en que la empresa trabaja.
- Un código de conducta puede favorecer la imagen de la empresa ante sus clientes, al existir una declaración pública de su marco de acción.

## 2.2 Ética aplicada a las instituciones médicas

La Ética es el conjunto de principios, valores, costumbres y normas de conducta, adquiridos, asimilados y practicados de modo racional o consciente. Justifica nuestros actos desde el punto de vista del bien y del mal.

Nos parece importante diferenciar este concepto del de Moral, ya que ésta se refiere a prácticas particulares y subjetivas mientras que la primera, es universal y objetiva al trascender los hábitos y costumbres específicas.

En el desarrollo de este trabajo, buscaremos relaciones entre la Ética y otros ámbitos del saber, por ejemplo, la Economía, ya que intentaremos encontrar la posibilidad de equilibrar el fin de lucro y accionar ético empresarial (conjunto de valores que la empresa se atribuye y define como sus principios orientadores).

Consideramos fundamental el concepto de Ética, no sólo para guiarnos en este proyecto, sino en la vida personal y empresarial. En lo referido a la realidad organizacional, según lo detallado en el Cluster de Proyectos, guía de aprendizaje FOMIN, se considera imprescindible ya que:

“(…) aborda los dilemas ocasionados por el enfrentamiento entre los valores y principios de la empresa y sus objetivos de negocio. De este enfrentamiento, si no existen mecanismos para evitarlo, pueden generarse costos para la empresa. Las prácticas poco éticas por parte de los directivos no sólo pueden violar los derechos de los grupos de interés, sino que también pueden ir en



detrimento de la propia empresa y de sus propietarios, por su posible repercusión en la reputación de la misma y por el aumento del riesgo de una aparición, en el futuro, de responsabilidades financieras. Por tanto, un comportamiento ético fortalece la reputación de la empresa y evita los costos de posibles sanciones.” (2009, pág. 105)

### **3 Prácticas Laborales**

#### **3.1 Conciliación vida personal y laboral**

La conciliación de la vida laboral y personal es un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es el desarrollo de una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita la realización del trabajo y de responsabilidades personales y familiares.

En la actualidad la valoración económica del empleo va cambiando hacia una percepción más subjetiva del puesto, las personas evalúan el valor añadido que les pueden ofrecer las distintas empresas, demandan condiciones que tengan en cuenta la diversidad y que ayuden a lograr un mejor equilibrio de todos los aspectos de la vida.

El mercado de trabajo se ha transformado; en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto. La conciliación de la vida laboral y personal retiene el talento y ayuda a los profesionales y a la organización a ser más productivos.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es necesario que se valore la importancia de practicar una gestión que tenga en cuenta el factor humano.

Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación, es necesario que la gerencia sepa transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados su implicación en el mismo.





Es fundamental tener en cuenta la situación particular de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado.

La satisfacción en la vida personal impacta positivamente sobre la vida familiar, que a su vez incrementará la satisfacción en la vida profesional y laboral.

### Tres modelos utilizados

Zedeck y Moiser (1990) establecieron tres modelos básicos para explicar esta relación:

- **Modelo de segmentación:**

Presupone que el mundo del trabajo y el de la vida familiar son esferas distintas, separadas entre sí y sin influencia entre ellas. Aunque en nuestros días este modelo apenas supone más que una mera propuesta teórica sin base empírica, fue sobre sus bases, sin embargo, sobre las que se asentaron a comienzos del siglo XX las primeras teorías de la dirección empresarial.

- **Modelo del desborde:**

El cual sostiene que cada uno de estos dos mundos puede desbordarse el uno en el otro, es decir, influir tanto positiva como negativamente entre sí. Existen dos versiones de este modelo: el de compensación, propone que algunas demandas o satisfacciones de las que pueda carecer alguna de las dos esferas puede afectar e incluso ser compensada por la otra. El modelo instrumental, por otro lado, presupone tomar herramientas de una de las esferas para conseguir mayor éxito, bienestar o seguridad en la otra.

- **Modelo del conflicto:**

Las esferas del trabajo, la vida familiar y personal compiten por los recursos vitales de la persona, entre los que se encuentra su propio tiempo, proyectando unas sobre las otras; tanto los éxitos como las frustraciones que se generan en su seno, las tensiones, la satisfacción, etc.



“Conciliación de la vida laboral y familiar significa, por lo tanto, la posibilidad de compatibilizar el trabajo remunerado con las tareas domésticas y las responsabilidades familiares, cediendo las personas trabajadoras una parte importante del control de las condiciones asociadas a sus puestos de trabajo con este fin. Sin perder su importancia dentro de la vida de la población trabajadora, y dentro de un marco básico de respeto a las normas laborales, el trabajo cede terreno a la vida familiar, posibilitando así su pleno desarrollo.”  
Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el marco del Proyecto Madrid, Empresas y Conciliación (2005, págs. 12 y 13)

*La conciliación no puede ser considerada:*

- **Un problema femenino:**

El concepto de conciliación se aplica tanto a hombres como a mujeres, constituyéndose de esta forma en un poderoso instrumento a la hora de igualar las condiciones de ambos.

- **Un problema privado:**

Hasta que comienza a implantarse el concepto de conciliación, las estrategias destinadas a hacer compatibles la vida laboral, familiar y personal recaían plenamente sobre las personas trabajadoras. Sin embargo, los problemas de la falta de conciliación afectan tanto al individuo como a la propia empresa y al conjunto de la sociedad. En su esencia, el concepto de conciliación implica de hecho la desprivatización de esta ardua tarea y el involucramiento de todos los actores.

- **Un problema meramente legal y normativo:**

Una óptima aplicación de la conciliación es necesariamente diferente para cada persona, dado que cada uno tiene vidas y prioridades diferentes. Tratar de reducir esta diversidad a un cuadro inflexible de medidas trae consigo graves consecuencias, tanto para los trabajadores y trabajadoras como para las personas vinculadas, por lo que la conciliación ha de regirse por criterios personales y flexibles.



### Consecuencias ante la falta de integración

El conflicto trabajo- familia es uno de los causantes de los males que tienen lugar en el sector empresarial.

Los trabajadores que logran alcanzar este equilibrio están más satisfechos y más dispuestos a comprometerse en favor de su empresa, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se muestra sensible a sus expectativas y necesidades.

Sin embargo, el conflicto de la conciliación laboral tiene consecuencias negativas en términos de empleo para aquellos que se ven afectados:

- Insatisfacción laboral
- Disminución del rendimiento
- Elevación de las tasas de ausentismo
- Personal desmotivado
- Pérdida de personas cualificadas
- Baja productividad

Las empresas en muchas ocasiones suelen ver este problema como algo ajeno; y por tanto, se da la dificultad de aunar con facilidad la conciliación laboral y personal de los trabajadores argumentando que suele ser un costo difícil de asumir.

La conciliación supone trabajar de forma distinta. Más bien está ligada a la flexibilidad laboral. Se trata de una forma de conseguir un equilibrio entre empleo e intereses de los trabajadores.

Un aspecto muy importante para cambiar esta tendencia es el de la sensibilización y educación de la igualdad, el reparto de responsabilidades y la conciliación desde el entorno escolar para cambiar las actitudes y paradigmas de las nuevas generaciones.

### Medidas para fomentar la conciliación laboral



1. A través de horarios flexibles que permitan a los trabajadores diversificar mejor su tiempo para poder ligar ambas actividades.
2. La posibilidad de contar con jornadas reducidas en relación a las estaciones del año.
3. Dentro del horario flexible, la necesidad de por momentos circunstanciales contar con jornadas reducidas o comprimidas hace que los trabajadores puedan contar con una mejor disposición frente a la empresa gracias a que ésta les permite compaginar de manera más eficaz su ejercicio laboral con el familiar.
4. En último lugar, desde hace unos años, muchas empresas abogan por acercar esa vida familiar al entorno empresarial, ofreciendo servicios de guardería para facilitar a sus trabajadores el poder contar con un mayor número de horas junto a sus hijos, e incluso compartir un mismo espacio.

#### *Beneficios de la conciliación vida laboral y personal*

La Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el marco del Proyecto Madrid, Empresas y Conciliación (2005), ha destacado como principales beneficios de la conciliación:

- **Beneficios para la Empresa**
  - **Mejora del clima laboral, de la identificación y el compromiso con la empresa:** las posibilidades para compaginar la vida laboral, familiar y personal que la empresa pone a disposición de los trabajadores mejoran claramente su calidad de vida. Sin embargo, esta mejora no solamente puede ser sentida en su vida privada, sino que repercute tanto directa como indirectamente en la mejora de las relaciones laborales y en el clima dentro de la propia empresa. Ello facilita al mismo tiempo la comunicación entre mandos medios y personas a su cargo y la comprensión de intenciones por ambas partes. Estas mejoras, junto con el hecho de sentirse valorados y respetados como personas en su entorno laboral, hacen que aumente el compromiso de los trabajadores con la organización.



- **Contratación de personas clave:** La existencia de una política de conciliación públicamente conocida y valorada aumenta el atractivo de la empresa como lugar de trabajo, incrementando tanto la posibilidad de retención de los empleados como la demanda externa de trabajo y, con ello, las posibilidades de una mejor selección de personal.
- **Reducción del ausentismo:** se calcula que un alto porcentaje de ausentismo se produce por la inflexibilidad de horarios y demás prácticas de no conciliación en las empresas. Para muchos trabajadores, el ausentismo es la única vía para poder hacerse cargo en momentos puntuales de familiares o personas allegadas con problemas de salud, así como de numerosos imprevistos de la vida diaria. También es frecuente que, debido al estrés producido por las dificultades que plantea la falta de medidas de conciliación, la salud de la persona trabajadora se vea deteriorada, produciendo de esta forma un mayor ausentismo, y un aumento en la rotación.
- **Reducción de la rotación y de los costos derivados de ella:** la contratación de personal nuevo con el fin de sustituir a los trabajadores que por algún motivo han abandonado la empresa por insatisfacción con las condiciones de trabajo o por problemas de conciliación, es muy habitual dentro de las empresas, absorbiendo recursos tanto humanos como económicos. Los costos en los que han de incurrir en este tipo de casos derivan tanto del proceso de búsqueda y selección para el puesto de trabajo que queda vacante como de la disminución de la productividad hasta que el trabajo vuelve a quedar ocupado.
- **Reducción de los costos de sustitución:** la aplicación de medidas de conciliación contribuye a la reducción del tiempo de excedencia, así como el aumento de la probabilidad de reincorporación de la persona trabajadora posteriormente. Cuanto menor es el tiempo de sustitución, menores resultan los costos, tanto porque se facilita la redistribución del trabajo entre el resto de los trabajadores, como por la posibilidad que brinda de sustitución
- **Reducción de los costos de reincorporación:** la descalificación profesional y la pérdida de hábitos de trabajo relacionada con las ausencias prolongadas también encuentran solución en la introducción de medidas de conciliación. Además, la



reincorporación tras una reorganización del trabajo o de sus condiciones concretas, innovaciones o cambios de estrategia, hace necesario un proceso de recalificación y una adaptación al nuevo puesto que generan costos asociados a la formación y a la reducción de la productividad laboral.

- **Mejora de la productividad y del servicio:** la reducción de la presión laboral y del estrés, así como la satisfacción profesional derivada de la posibilidad de compaginar la vida laboral, familiar y personal, influyen positivamente en primer lugar en la dedicación de la persona a su trabajo y, como consecuencia de lo anterior, en la calidad de éste. La falta de medidas de conciliación es un incentivo para aquellas situaciones en que las personas, pese a estar físicamente en sus trabajos, están mentalmente ausentes, sea por estar física o psicológicamente agotadas o estresadas, o por estar preocupadas por alguna situación familiar o personal, con la cabeza ocupada tratando de resolver aspectos de su vida privada a los que no pueden atender.
- **Aumento de la reputación corporativa y de la fidelización del cliente:** el incremento acelerado de la competencia empresarial aumenta la importancia de determinados factores que, en momentos menos competitivos, han podido ser considerados extra-comerciales, pero que en la actualidad contribuyen a hacer más atractivos los servicios y productos ofrecidos y, sobre todo, la imagen de la empresa, posibilitando la fidelización de la clientela en virtud de su sintonía con los valores de ésta o simplemente de la simpatía que estos factores pueden despertar en el público hacia la imagen y el prestigio social de aquella.
- **Beneficios para la persona**
  - **Autorrealización y crecimiento personal:** a pesar de que en algunas empresas se trata de hacer un diseño de los puestos de trabajo que enriquezca y permita el desarrollo y la satisfacción de necesidades sociales y psicológicas, en la gran mayoría es difícil conseguirlo. Muy pocos puestos de trabajo consiguen implicar efectivamente la totalidad de las facetas de la persona, su desarrollo emocional, grupal y de autorrealización. Para su desarrollo integral es fundamental disponer de tiempo libre, así como de un tiempo adecuado de esparcimiento para llevar a cabo actividades relacionadas con intereses culturales, deportivos y asociativos. Este



enriquecimiento personal, además, repercutirá positivamente en la empresa, ya que un empleado autorrealizado rendirá siempre mejor que uno que no lo esté.

- **Tiempo y vida familiar de calidad:** la presión temporal a la que se ven sometidas las personas trabajadoras debido al alargamiento de su día laboral y el desajuste entre sus horarios y los de sus hijos, o simplemente el agotamiento físico y psicológico derivado de la situación anterior, son factores que recortan el tiempo disponible para disfrutar de la vida familiar. Esta situación se ha hecho tan habitual que ya casi puede hablarse de ella como un modelo familiar específico y prácticamente asumido entre la población que, sin embargo, pueden ser cambiado a través de políticas y prácticas coherentes de conciliación.
- **Enriquecimiento interpersonal:** una de las facetas de mayor peso en el sentimiento de autorrealización es el contacto social, el desarrollo de la amistad y de las relaciones sociales. La falta de tiempo repercute en este sentido negativamente sobre muchos trabajadores que se ven limitados a su grupo de trabajo dentro de la empresa y a su familia. Surge de esta forma en muchos casos un sentimiento de incomunicación y de soledad, incluso entre aquellos que disfrutaban de relaciones laborales saludables y enriquecedoras. En el peor de los casos, este aislamiento social puede derivar incluso en fuertes depresiones o en alteraciones psicológicas de otra naturaleza.

### 3.2 Motivación

La motivación es la fuerza que logra impulsar a los trabajadores a realizar una actividad en específico o a actuar de manera positiva en una circunstancia en concreto. Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados.

Chiavenato (1997) estableció que la motivación del rendimiento del empleado y la satisfacción personal están relacionadas, un trabajador motivado es más eficaz y más responsable que uno que no lo está, además de que la motivación contribuye a obtener un buen clima laboral en la empresa.



El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad rutinaria y monótona; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. Las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa.

### **3.3 Estrés**

Como consecuencia de la falta de conciliación, la falta de tiempo y las dificultades surgidas al tratar de hacer la mayor cantidad de actividades posibles en el día, los cuadros de estrés y los problemas de salud se convierten en condiciones habituales para muchos trabajadores en nuestro país.

El estrés provoca sensaciones físicas de nervios o angustia, además de repercutir directamente tanto en el ámbito familiar como en el laboral, afectando negativamente a la





buena comunicación, necesaria para el desarrollo de un clima familiar distendido y reduciendo considerablemente la calidad del trabajo y la productividad, mermando la capacidad para resolver problemas y aumentando la cantidad de accidentes laborales.

Además, el estrés provoca insatisfacción personal, contribuyendo a la depresión, la enfermedad más común del siglo XXI.

### *Estrés en la Argentina*

En nuestro País son pocas las investigaciones sobre esta problemática. Un interesante estudio realizado por la Escuela de Dirección de Empresas de la UADE en 2007 señala que:

- “El 71% considera que trabaja más horas de las que le gustaría
- El 54% considera que, en los últimos 6 meses, ha dedicado menos tiempo a su familia
- El 58% considera que su trabajo le deja poco tiempo para tareas personales
- Debido al estrés vivido en los hogares, el 46% de los encuestados se siente preocupado por asuntos de familia en el trabajo.
- El 43% de los encuestados considera que trabajar muchas horas es la forma de conseguir avanzar en su carrera laboral.
- El 40% considera que ofrecer a los empleados flexibilidad para realizar su trabajo es visto como una forma estratégica de hacer negocios.
- El 30% cree que los empleados que están altamente comprometidos con sus vidas personales no pueden estar muy comprometidos con su trabajo.
- El 39% considera que el empleado ideal es el que está disponible las 24 horas del día.” Dra. Patricia Debeljuh, y la Lic. Ángeles Destéfano

## **4 Mercadotecnia**

El marketing o mercadotecnia, conceptualizado en la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX como consecuencia de las crecientes urbanizaciones surgidas de la Revolución Industrial, ha sufrido diversas modificaciones en cuanto a su definición. En la actualidad, se entiende al marketing como:



Para Lamb, Hair y McDaniel, el concepto de marketing

“Es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación de mercado. Afirma que, en los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa.” (2006, pág. 8)

Para la American Marketing Asociación (A.M.A.), el marketing

“es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones, y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.”

Stanton, Etzel y Walker (2007) establecen que: “Esto, que se llama concepto de marketing, hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización” (pág. 9)

Según McCarthy y Perreault, el concepto de marketing “implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio. Es una idea sencilla pero muy importante” (1997, pág. 36)

Integrando los conceptos de dichos pensadores podemos definir al marketing como un proceso social y administrativo, nacido de un profundo análisis del mercado mediante el cual se detectan las necesidades de la comunidad para crear, comunicar y entregar valor a la misma con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

### Historia

Existen fundamentalmente dos corrientes a la hora de indicar el origen de Marketing: quienes destacan su inicio en el comienzo del intercambio comercial y quienes lo analizan desde su evolución como filosofía empresarial.



Philip Kotler (economista estadounidense) sostiene que los mercaderes fenicios y griegos ya aplicaban técnicas comerciales y promocionales de marketing. Con el comienzo del trueque comercial entre pueblos o clanes y el posterior surgimiento del dinero, nace la necesidad de aplicar técnicas distintivas a la hora de promocionar los productos y servicios ofrecidos para vencer a la competencia. Por otro lado, la mayoría de los investigadores indican que el marketing como ciencia se originó en el último siglo, como consecuencia de la Revolución Industrial.

Esta última fomentó la urbanización y la apertura de fábricas incrementándose la competencia entre quienes ofrecían productos de similares características, lo que hizo indispensable la diferenciación.

Tomando cualquiera de las dos corrientes, puede claramente verificarse la evolución que ha tenido el concepto desde su origen hasta la actualidad. Ha mutado junto al surgimiento de nuevas industrias, los crecimientos y modificaciones del mercado y la redefinición del valor de cada producto o servicio.

La misma puede sintetizarse en el siguiente cuadro, utilizado por Kotler en el Foro Mundial de Marketing & Ventas (2-3/06/2010, México):

Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing centrado en el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing orientado hacia el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing dirigido a los valores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer y retener a los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer del mundo un mejor lugar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revolución industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología New Wave</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compradores masivos con necesidades físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidor inteligente con mente y corazón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un ser humano completo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificación del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento corporativo y del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corporación, visión, valores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcional y emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcional, emocional y espiritual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transacciones uno a muchos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones uno a uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración de muchos a muchos</li> </ul>

Figura III Evolución del concepto de Marketing

### Tipos de marketing

Existen diversas clasificaciones o tipos de marketing. Optamos por la categorización de Luis Alfonso Pérez (2004) ya que consideramos que era la que más se ajusta a la intervención que deseamos realizar. Dicho autor divide al marketing en:

- Comercial: el más conocido o “tradicional”, cuyo fin es detectar necesidades insatisfechas o mal satisfechas de la sociedad. Con ello crea un bien o servicio que satisfaga dicha necesidad generando ingresos y utilidades para la empresa, volviéndola competitiva y sostenible en el tiempo.
- Social: todavía en desarrollo y orientado a la necesidad social. Surgió dada la evolución de las exigencias y los estándares de vida de la sociedad, ayudados por las innovaciones tecnológicas. Al ser factores dinámicos y en constante cambio, se deben analizar y estudiar constantemente para lograr su fin: el beneficio de la sociedad en su conjunto
- De causas: se analiza la contribución por parte de la empresa a diversas causas sociales particulares, siempre y cuando no dejen de representar un beneficio también para la empresa. No se trata de un marketing desinteresado (como lo es el marketing social); su finalidad es lograr un doble beneficio: para la empresa y la sociedad

- No lucrativo: también tiene en cuenta la necesidad social pero, en este caso es utilizada para legitimar su actividad y lograr una protección especial. Aquí se busca un triple beneficio: social, empresarial y gubernamental.

Dichos conceptos pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Temas	Marketing Comercial	Marketing Social	Marketing de Causas	Marketing No Lucrativo
<b>Orientación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de la población objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad social rentable para la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad social: para legitimar</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar los indicadores de desempeño, como ventas y participación del mercado, satisfaciendo las necesidades del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el cambio social que contribuya al bienestar social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la mejora de la sociedad, pero sin descuidar el propósito de lucro de la empresa mediante la ayuda de las ONG`s y la población objetivo o mercado meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar sus indicadores de crecimiento al satisfacer las necesidades del mercado meta</li> </ul>
<b>Finalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad mediante la satisfacción de las necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio para la población objetivo, la sociedad y las ONG`s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios para la empresa, la población objetivo y las ONG`s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios para la sociedad, la empresa, las ONG y el gobierno</li> </ul>

Figura V Tipos de Marketing Luis Alfonso Pérez, 2004

#### 4.1 Marketing Social

El marketing social es una herramienta que “toma todos los elementos característicos de esta disciplina y las aplica en programas que apuntan a influir en el comportamiento voluntario de las personas, sobre aspectos de bienestar personal y social”, según explica Jonathan Duarte, académico de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián.

Su concepto que ha evolucionado a la par de las innovaciones tecnológicas y los cambios en las necesidades de la sociedad, causantes de problemas ecológicos, escasez de recursos, aumento de la población y pobreza. Busca detectar las necesidades, deseos e intereses del “mercado meta” o porción del mercado que desea atraer, para proporcionar un valor superior, mejorando el bienestar del consumidor y de la sociedad. Dicho concepto



exige equilibrar tres variables básicas para establecer la política de marketing: las utilidades de la empresa, el deseo del consumidor y los intereses de la sociedad.

Existen tres características muy importantes del marketing social:

1. Debe ser un proceso continuo; no tratarse de una actividad aislada lo que lo transformaría en marketing de causas.
2. Lo central es el destinatario, quien es constantemente parte del proceso. Por eso, el mismo debe comenzar con la investigación de sus necesidades, deseos y percepciones, para luego poder satisfacerlas.
3. La diferencia fundamental que presenta, frente a los otros tipos de marketing, es que propone un pensamiento largoplacista. Su origen se debió justamente a las acciones pensadas en el corto plazo, sin tener en cuenta las consecuencias que representaban para el futuro.

Luis Alfonso Pérez sostiene que:

“(...) las principales razones de su rápida evolución son:

- La mayor necesidad de las ONG`s de implementar sus conocimientos en marketing de servicios
- La concepción negativa que tiene la sociedad del marketing
- El aumento de las teorías relacionadas con el cambio de conducta
- La orientación del marketing hacia la teoría
- La aceptación del marketing social por parte de la comunidad.” (2004, pág. 9)

### Marketing Social y RSE

Aunque en un inicio tendían a confundirse, el marketing social y la RSE son conceptos claramente diferentes. El marketing social es una acción estratégica destinada a cambiar el comportamiento de las personas mientras que la RSE es un concepto más amplio. No siempre busca cambios de comportamientos e incluye actividades de marketing social en un plan global y más amplio.



Encuentran su relación ya que el marketing social es la herramienta para difundir y promover acciones de RSE. Y es allí donde radica su importancia: la mayoría de las acciones de RSE no transmitidas o comunicadas de manera incorrecta, pierden parte de su efecto benefactor; necesitan ser transmitidas a la sociedad para que puedan gozar de sus beneficios. Para ello, y como mencionamos con anterioridad, se han creado las normas G.R.I (Global Reporting Initiative) para guiar a los empresarios en la elaboración de reportes ambientales y la transmisión de este tipo de actividades.

## **5 Gestión Ambiental**

### **5.1 Medioambiente**

Se entiende por medio ambiente a todo lo que rodea a un ser vivo.

Entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida, sino que también comprende seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura.

Nos interesa establecer la evolución de la relación que existe entre la sociedad y la naturaleza, por lo cual tomamos lo estudiado por López Villagra y Vivas (2008).

Los mismos mencionan que la humanidad ha ido cambiando su forma de valorar la naturaleza a lo largo de la historia. Hace 4 millones de años atrás, el hombre se comportaba como una especie más, que competía con otras por el alimento y el abrigo. Lentamente el hombre aprendió a domesticar las especies consideradas “recursos”, se inició el cultivo y la cría de ganado. La humanidad empezó a tratar las especies “indiferentes” como si fueran enemigas. La situación se agrava cuando se descubre cómo dominar el fuego y el bosque. El sedentarismo y el desarrollo de las primeras aldeas, alejan paulatinamente al hombre del resto de la naturaleza.



Se inicia luego la expansión de nuestra especie, las religiones ayudan a establecer posiciones claras respecto de la relación del hombre y su sociedad, con la naturaleza. Al igual que las religiones, el modelo de desarrollo que se aplica a un país o región involucra una forma de valorar el medio ambiente. Además existen variaciones culturales en cuanto a la forma de desarrollarse y en cuanto a la relación del hombre con el medio.

Creemos importante incorporar el concepto de Ecología, ya que es la ciencia que estudia el ambiente natural y las relaciones de los organismos entre sí y con su entorno. Los ecosistemas son las entidades de estudio de la Ecología.

Leff (1995) mencionó que conociendo la cantidad de beneficios que nos brinda el medio ambiente a los seres humanos, es importante conocer y tomar conciencia de los principales problemas que lo aquejan, reconociendo que muchos de ellos son causados por nosotros mismos.

Entre los más destacados podemos mencionar:

- Problemas debidos a la contaminación de la atmósfera.
  - Disminución de la capa de ozono estratosférico.
  - El efecto invernadero y el cambio climático global.
  - Deposición ácida.
- Problemas causados por el mal uso de la tierra y la contaminación del suelo y el agua.
  - Erosión de los suelos.
  - Deforestación.
  - Pérdida de biodiversidad biológica.
  - Uso de las aguas.
  - Deterioro de los océanos.

## 5.2 Desarrollo Sustentable

El concepto de desarrollo sustentable tiende al crecimiento económico pero sin comprometer el futuro de las generaciones venideras, armonizando los fines sociales,





económicos y fines ambientales, de tal manera de mejorar la calidad de vida y distribuir más equitativa y éticamente los recursos.

Del concepto mencionado surgen infinidad de temas por tratar, Kिल्sberg (2007) la principal temática, es la crisis ambiental que surge y es el resultado de un proceso económico cuya manera de producir y consumir se basa en la creencia de que la extracción de recursos puede ser ilimitada y promueve patrones de consumo opulentos, cuyo rédito favorece sólo a un sector minoritario de las sociedades mundiales. Debemos tener en cuenta que el rendimiento económico se mide en indicadores económicos, la equidad se analiza con parámetros sociales y la sustentabilidad ambiental se establece en términos físicos y biológicos, de ellos deriva que cada uno de estos tres objetivos se encuentren situados en diferentes planos y por ello sea difícil pero no imposible compatibilizarlos. El plano que podría servir de articulador para integrar los diferentes indicadores, sería el plano económico, se logrará cuando esta disciplina, valore los elementos de la naturaleza que hoy no son tan considerados.

Muchas empresas del mundo en la actualidad, están tomando los tres ejes mencionados, situados en diferentes planos, de igual manera.

Si bien los costos de cuidar el medio ambiente pueden ser altos, a largo plazo esto es beneficioso. Los métodos utilizados por las empresas varían, desde métodos simples, a grandes arquitecturas sustentables.

### 5.3 Construcción Eco amigable

La arquitectura sustentable es un modo de concebir el diseño arquitectónico de manera sostenible, buscando aprovechar los recursos naturales de tal modo que minimicen el impacto ambiental de las edificaciones sobre el medio ambiente. Genera beneficios económicos, sociales y ambientales, garantiza la calidad de la construcción y una sana administración de los recursos.

La construcción más recomendable para una determinada zona debe cumplir con principios ambientales que se deducen después de un análisis del lugar. El estudio del recorrido del sol y su incidencia es fundamental para aprovechar su



energía y disponer las construcciones de la mejor manera. Una buena orientación permitirá ahorrar gas y energía eléctrica en iluminación, calefacción y refrigeración. Es bueno incluir materiales de la zona para un desarrollo regional, o materiales con porcentaje de reciclado.

Con respecto al agua, se puede utilizar agua de lluvia, aguas grises, establecer consumos máximos de agua o griferías y utilizar accesorios que racionalicen el agua. Los parques y jardines deben tener una vegetación nativa o adaptada para evitar un excesivo riego.

### Características de este tipo de arquitectura

Según la Fundación Energizar (2014), la construcción eco-amigable se enfoca en la elección de la mejor ubicación, el fin es que la edificación se integre al espacio ya existente. El diseño está orientado a mejorar el ambiente familiar o laboral, que la vida dentro de estas viviendas sea de calidad. Los materiales de construcción tienden a ser bio-compatibles, es decir materiales más saludables que contribuyan no solo a reducir la contaminación y la degradación ambiental, sino también a proteger la salud de quienes lo habitan y a mejorar su productividad.

Dicha Fundación identifica los siguientes métodos utilizados para la construcción eco-amigables:

- La **Energía eólica** es la energía obtenida del viento, es decir, la energía cinética generada por efecto de las corrientes de aire al desplazarse de áreas de alta presión hacia áreas de baja presión y que es transformada en otras formas útiles para las actividades humanas. En la actualidad, este tipo de energía es utilizada principalmente para producir energía eléctrica mediante dispositivos llamados aerogeneradores que transforman la energía cinética del viento en energía eléctrica. La energía eólica es un recurso abundante, renovable, limpio y ayuda a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.



- Como todo sistema energético, **los Sistemas Térmicos Solares (STS)** suplen una demanda, que puede ser calentamiento de agua domiciliaria, climatización de piscinas e inclusive calentamiento de aire para calefacción.
- Un **panel solar** (o módulo solar) es un dispositivo que aprovecha la energía de la radiación solar. El término comprende a los colectores solares utilizados para producir agua caliente (usualmente doméstica) mediante energía solar térmica y a los paneles fotovoltaicos utilizados para generar electricidad mediante energía solar fotovoltaica.

- La **energía hidráulica** es aquella que se obtiene del aprovechamiento de las energías cinética y potencial de la corriente del agua, saltos de agua, olas o mareas.

Se puede transformar a muy diferentes escalas, existen desde hace siglos pequeñas explotaciones en las que la corriente de un río mueve un rotor de palas y genera un movimiento.

La potencia obtenida a través de los recursos hidráulicos depende del volumen de agua que fluye por unidad de tiempo y de la altura de caída de ésta.

- Aprovechamiento de las denominadas “**aguas grises**”, que son producidas en nuestras viviendas. El agua gris, también conocida como “agua servida no cloacal”, es el agua que sale por los desagües de las bañeras, lavatorios de la cocina, lavadoras; en fin, aquellas aguas generadas por procesos del hogar. Estas aguas, con un tratamiento simple, pueden reutilizarse, siendo de gran relevancia para la ecología. Se podrán usar perfectamente en las cisternas de los inodoros, ya que allí no se necesita de agua de buena calidad. Por otro lado, el agua gris es muy utilizada para el riego de zonas verdes y en la limpieza de exteriores.

Consideramos importante dentro de este eje, tener en cuenta la educación ambiental, un gran motor para tomar conciencia de los beneficios que podemos aprovechar de lo mencionado anteriormente, y los perjuicios que le causamos al medio en el que vivimos por no conocer o no tener conciencia de estos.

Es muy importante llevar a cabo el proceso de **educación ambiental**, ya que le permite al individuo comprender las relaciones de interdependencia con su entorno, a

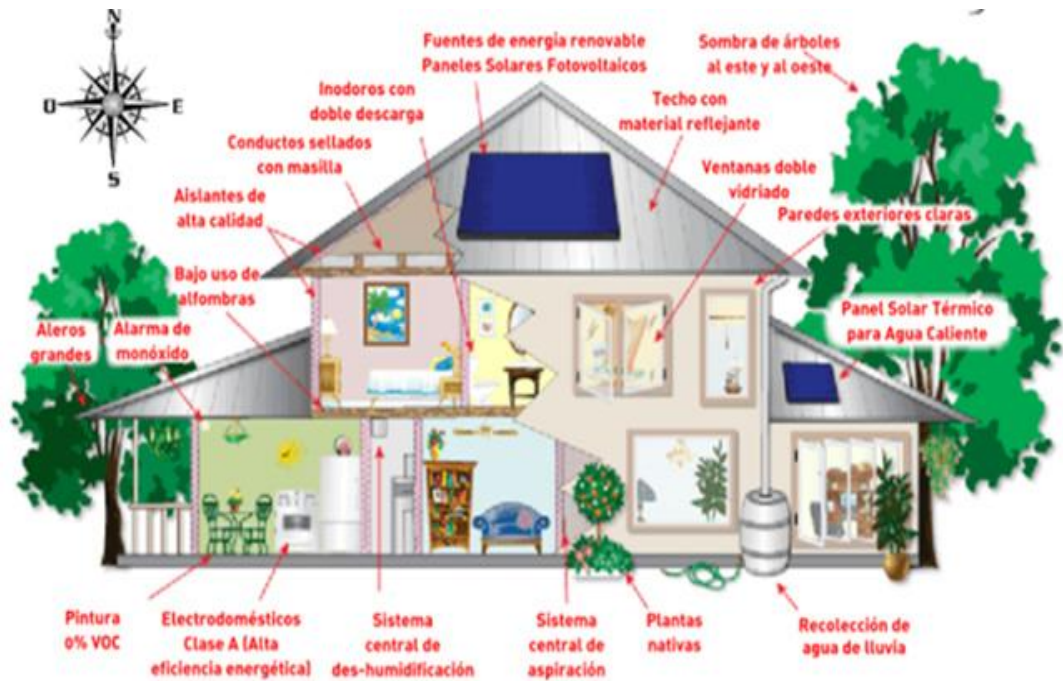


partir del conocimiento reflexivo y crítico de su realidad biofísica, social, política, económica y cultural.

Este proceso debe generar en el educando y en su comunidad actitudes de valoración y respeto por el ambiente, y de esta manera, propiciar un mejoramiento de la calidad de vida, en una concepción de desarrollo humano que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, asegurando el bienestar de las generaciones futuras.

Objetivos:

1. Toma de conciencia: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a que adquieran mayor sensibilidad y conciencia del medio ambiente en general y de los problemas.
2. Conocimientos: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a adquirir una comprensión básica del medio ambiente en su totalidad, de los problemas conexos y de la presencia y función de la humanidad en él, lo que entraña una responsabilidad crítica.
3. Actitudes: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a adquirir valores sociales y un profundo interés por el medio ambiente que los impulse a participar activamente en su protección y mejoramiento.
4. Aptitudes: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a adquirir las aptitudes necesarias para resolver los problemas ambientales.
5. Capacidad de evaluación: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a evaluar las medidas y los programas de educación ambiental en función de los factores ecológicos, políticos, sociales, estéticos y educativos.
6. Participación: Ayudar a las personas y a los grupos sociales a que desarrollen su sentido de responsabilidad y a que tomen conciencia de la urgente necesidad de prestar atención a los problemas del medio ambiente, para asegurar que se adopten medidas adecuadas al respecto.



### Ejemplo de Construcción Eco-amigable

Recuperado de:

[http://energizar.org.ar/energizar\\_desarrollo\\_humano\\_cursos\\_arquitectura\\_inscripcion.html](http://energizar.org.ar/energizar_desarrollo_humano_cursos_arquitectura_inscripcion.html)



## Parte III Diagnóstico

---

### 1 Área de intervención:

#### 1.1 Delimitación de la población.

Se tendrá en consideración la totalidad del personal del SA, compuesto por un total de 1443 personas, distribuida de la siguiente manera:

- Área de enfermería: 292
- Médicos de planta: 550
- Administración, Recursos Humanos y secretaría: 388
- Maestranza: 164
- Farmacia: 49

#### 1.2 Delimitación de la muestra.

Dado el tamaño de la población, se optó por tomar como muestra el 15% de los empleados de cada área mencionada anteriormente:

- Área de enfermería: 44
- Médicos de planta: 83
- Administración, Recursos Humanos y secretaría: 58
- Maestranza: 25
- Farmacia: 8

La elección de estas personas para la muestra, ha sido totalmente el azar, tomando en consideración sólo el área en la cual desarrollan sus actividades. Se ha realizado una distinción con los mandos medios y jefes de servicio y un miembro del directorio, aplicando con ellos distintas herramientas de recolección de datos.



### 1.3 Elección de instrumentos para la recolección de datos.

Para el desarrollo del siguiente proyecto de grado, utilizamos tres herramientas de recolección de datos:

- Observación directa

Consiste fundamentalmente en percibir de forma activa la realidad exterior con el objeto de obtener datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la intervención organizacional.

Se optó por dicha herramienta con el objetivo de poder apreciar, dentro de las rutinas empresariales, la accesibilidad a los centros de donación, la utilización de las instalaciones eco-amigables, las herramientas utilizadas para la comunicación interna, las acciones llevadas a cabo para integrar a las familias de los empleados.

Esta herramienta permite identificar y seleccionar de manera directa los hechos que poseen una significación importante para responder a las preguntas planteadas.

Se realizó la observación a:

- Instalaciones edilicias.
- Participación y reacción ante eventos integradores de la comunidad cercana, como la maratón (invitación al personal y a la comunidad a correr una maratón con el fin de conmemorar la fundación del SA), festejo del día del niño y homenajes.

- Encuestas y cuestionarios semi-abiertos al personal.

La encuesta es un tipo de cuestionario cuyas preguntas están formuladas de modo tal que el interrogado debe seleccionar sólo una de las respuestas entre la cantidad de opciones. La finalidad de la encuesta u otro tipo de cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada información pertinente de las variables que se están estudiando.

El cuestionario puede incluir preguntas abiertas, cerradas o de ambos tipos, siendo este último por el que optamos.



Fue implementado con el objetivo de identificar cuál es el grado de formación del personal en lo que respecta a ética y responsabilidad social en general, qué actividades propuestas por el SA conocen, y las sugerencias con respecto a las mismas.

Aplicamos dos herramientas de este tipo a la totalidad de la muestra, en la primera oportunidad se trató de un cuestionario más general, del cual se obtuvo una primera aproximación sobre Ética y RSE. Posteriormente implementamos uno más detallado incluyendo la subdivisión trabajada en este Proyecto.

- Entrevistas semi-estructuradas a mandos medios y jefes de servicio

Es una forma directa de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación.

En este caso se utilizaron entrevistas que nos permitieron entablar una relación directa con el personal jerárquico. Logramos interactuar con ellos para recolectar datos proporcionados “desde adentro” de la organización.

La elección de esta herramienta se fundamentó en que encontramos en ella el camino más directo para llegar a quienes poseen mayores conocimientos de las actividades realizadas por la organización.

Se entrevistó a:

- Un miembro del directorio
- Cinco Jefes de departamento

## **2 Presentación, Análisis e Interpretación del Diagnóstico Organizacional**

### Recolección de datos

En una primera aproximación a la organización, entrevistamos a la Licenciada María Celia Allende (presidenta de la Fundación Allende, miembro del Directorio y encargada del área de Responsabilidad Social Empresaria).





Luego, encuestamos personalmente a los empleados del SA durante la maratón anual de 2013, con el objetivo de obtener una noción general de la valoración de los temas a tratar por parte de los mismos.

Con los datos obtenidos realizamos una nueva entrevista a la Licenciada Allende, para profundizar dichos aspectos; en base a ello, generamos una nueva encuesta, de mayor profundidad, aplicada al personal. En este caso la misma fue enviada vía mailing interno y entregada por medio de Jefes de Departamento, de acuerdo al área de trabajo.

Por último, entrevistamos a cinco Jefes de departamento buscando conocer sus puntos de vista, ya que son quienes tienen contacto directo con las distintas jerarquías de la organización.

Los aspectos tratados a lo largo de dicha recolección de datos fueron:

## **2.1 Valores, misión, visión y código de conducta:**

Sobre este tema indagamos en la primera entrevista con la Licenciada, la misión, visión y valores de la organización. Pudimos apreciar que las mismas fueron formalizadas hace poco tiempo, más específicamente 9 años atrás, a través de una coparticipación. Por un lado se contrató a consultores externos, especialistas en la temática y por otro participó el Directorio, médicos y grupos de interés pertenecientes al SA. Trabajaron sobre ellas aproximadamente un año y medio, hasta que las mismas quedaron definitivamente aprobadas por las partes. En la documentación interna de la organización se los detalla de la siguiente manera:

**Visión:** El Sanatorio Allende fue creado con el propósito de brindar a todas las familias, tanto cordobesas como del resto del país, un servicio médico de alta calidad asistencial, a través de un cuerpo médico de reconocida jerarquía profesional y altamente sensibilizado con las necesidades de sus pacientes. Este proyecto significó un hito en la comunidad médica de la época, al propiciar la formación integral de excelencia de los profesionales del arte de curar, propósito que después se hizo extensivo a la comunidad internacional.



**Misión:** Brindar la máxima calidad en el cuidado a todos sus pacientes, todos los días, a través de la práctica médica integral, a cargo de un equipo de profesionales altamente calificados tanto técnica como humanamente, con el soporte de una moderna infraestructura y tecnología de avanzada, a través de la investigación, capacitación y docencia de todos sus cuadros.

**Valores:**

- **Idoneidad profesional:** Comprende la práctica profesional, pericia, trabajo en equipo, docencia, eficiente administración y gestión al servicio de los principios humanitarios y cristianos de nuestra comunidad.
- **Familia:** La conjunción de capitales cordobeses y el aporte de una fuerte tradición familiar aseguran compromiso, seguridad, tranquilidad, respuestas, garantías de calidad y servicio personalizado brindado por todos los integrantes de la Organización, ayudando de esta manera a la revitalización de la familia como célula básica de la sociedad.
- **Ética y respeto:** Asegura una relación equitativa y responsable con la vida y la dignidad humana, para con el paciente y toda persona que se relacione con la Institución.
- **Compromiso con la calidad:** Concebimos la calidad como la asunción de las necesidades de nuestros pacientes como nuestra necesidad. Por ello nos guía la constante búsqueda de la mejora continua de procesos que aseguran los más exigentes estándares, evaluando los resultados obtenidos a través de la crítica constructiva.
- **Responsabilidad social:** Asumimos el cuidado integral de nuestros pacientes y respondemos ante todos los integrantes de nuestra Organización, nuestros accionistas, nuestros proveedores y la comunidad. Asimismo colaboramos en programas asistenciales y de prevención en el cuidado de la salud.
- **Crecimiento sustentable:** El Sanatorio Allende, de capitales privados nacionales, no depende económicamente de ningún ente público. Esto nos compromete con la eficiencia traducida en rentabilidad y autonomía.



- Generación de conocimiento: A través de la permanente investigación, capacitación, formación y entrenamiento tanto científico como en los valores que nos distinguen en todas las áreas relacionadas con el arte de curar aseguramos el cuidado de nuestros pacientes con un trato cálido, acogedor y humano. (2005)

Una vez establecidos, nunca fueron revisadas, ni poseen una fecha de revisión; principalmente los valores que la rigen, ya que la misión y visión, difícilmente sea modificada al ser obra y deseo de sus fundadores.

Para la transmisión de la misión, visión y valores, al momento de su creación, pudimos informarnos que en primera instancia se repartieron folletos, además de la utilización del mail. Con el tiempo fueron incorporándose en manuales de inducción para residentes y en reglamentos existentes.

Junto con ello, se estableció un régimen de sanciones. Cuando se presenta algún problema, principalmente si contraría a la misión, visión y valores, existen tres formas de sancionar, de acuerdo al área en la que se desarrolla el empleado.

Por un lado se encuentran los médicos de planta, los cuales son sancionados por decisión del Directorio, quienes optan por el tipo de sanción y su metodología de aplicación. Por otro, los médicos en formación, cuyo límite es de tres sanciones. Una vez cumplidas las mismas se procede a desvincular a la persona.

En las restantes áreas existe un reglamento interno donde se establece la sanción a aplicar para el personal frente a cada comportamiento indebido. Ante el caso de existir una situación que exceda lo establecido en el reglamento será el Área de Recursos Humanos quien tome la decisión correspondiente. Todas las sanciones son archivadas dentro de los legajos del personal.

Las sanciones pueden ser de diferente índole, la principal vía por la cual ingresan reclamos es desde la oficina de Atención al cliente, además de los llamados de atención de los Directores de cada área.



Atención al cliente es considerado un canal institucional, las quejas recibidas se informan al encargado del área. Se puede visualizar que no existe un canal directo donde se puedan recibir quejas de ética o responsabilidad social. Simplemente éstas ingresan al sistema al igual que el resto de las quejas realizadas sobre diferentes temáticas.

En la encuesta realizada al personal, comprobamos que, sólo el 82% de los encuestados conoce y considera representativos dichos conceptos. El 73% mencionó que los mismos son tenidos en cuenta en el desarrollo cotidiano de las actividades.

Con respecto al Reglamento Interno, es conocido por el 80%, y se destaca que el 35% de los encuestados mencionaron que lo modificaría y sólo el 37% indicó que el mismo no es revisado y supervisado periódicamente.

En relación al tema, los Jefes de departamento coincidieron que es una falencia importante la formalización de la misión, visión y valores recién en la última década. Así mismo, los consideran representativos y señalan entre sus tareas el asegurarse que el personal a su cargo los aplique en su accionar diario.

Indicaron que por los avances de la medicina y las modificaciones del comportamiento social (como por ejemplo en lo relacionado al aborto, la eutanasia), sería importante la creación de un Órgano Supervisor con la finalidad de actualizar, debatir, informar y decidir sobre cuestiones controversiales actuales relacionadas a la bioética.

## **2.2 Conciliación de la vida laboral y personal**

La Licenciada Allende nos informó que el SA cuenta con dos sistemas solidarios de aceptación voluntaria. Los mismos surgieron como propuesta de los empleados ante circunstancias puntuales. El rol de la Institución aquí es el de formalizar y canalizar dichas acciones para garantizar su permanencia en el tiempo y hacerlas lo más transparentes posible.



Actualmente, los mismos son conocidos por la totalidad del personal y, dentro de la documentación completada al momento de la inducción de un nuevo empleado, se le informa y consulta sobre la posibilidad de adherirse al mismo. Ellos son:

*Enfermeras y maestranza por fallecimiento de un familiar directo:* Nacido de la iniciativa de un grupo de empleados, se creó un fondo común a utilizarse en caso de fallecimiento de un familiar directo de algún empleado del SA.

Esta acción surgió en el año 2001 a causa de la crisis económica del país ya que muchos empleados, principalmente los de más bajos recursos, encontraron dificultades severas a la hora de afrontar situaciones de esta índole. No sólo representa un momento familiarmente complicado, sino que se adiciona el problema económico que ello genera.

Por lo que, cada adherente al mismo, dona una suma mensual para dicho fondo y, en caso de ocurrir el siniestro, el SA duplica dicho importe para ser entregado al mismo, aliviando los gastos económicos en tan complicada situación.

*Médicos, en caso de enfermedad:* Al cobrar por honorarios y no contar con un sueldo fijo, ante una enfermedad grave o crónica que les impida trabajar, han decidido crear un “pool común” para protegerse y solidarizarse con sus compañeros.

El mismo es reglado por el Consejo Asesor de Bioética del SA. A diferencia del fondo anterior, en este caso, cuando un médico presenta la imposibilidad de trabajar por un lapso mayor a 2 meses a causa de una enfermedad, cada miembro contribuyente aporta una suma fija hasta que la situación se regularice.

Otra de las actividades propuestas en relación a este tema es la maratón anual con el motivo de celebrar el aniversario de la fundación del SA. En la misma se incluye no sólo al personal sino también a la comunidad en general.

De las encuestas realizadas al personal obtuvimos que, si bien la mayoría considera importante conciliar su vida laboral y personal, el 47% manifestó que el SA no le da la suficiente relevancia al tema. Como actividades desarrolladas en este ítem destacaron,



la entrega de bolsones escolares, festejos de días especiales (por ejemplo: día del niño, fin de año, etc.), maratón y bouchers con descuentos.

En relación a los Jefes de departamento pudimos constatar que, si bien consideran este aspecto importante, modificarían algunas de las actividades que el SA propone en relación a la temática. Mencionaron que los festejos serían más provechosos si se le permitiera la participación de la familia. Adicionalmente, otras actividades como la realización de la maratón no les resultan atractivas, a diferencia del personal de menor edad.

Destacaron especialmente el reconocimiento que reciben en los actos de homenajes, donde se distingue a aquellos que cuentan con más de 25 años de servicio en la empresa.

Mediante la observación directa pudimos comprobar que estas acciones cumplen la función para la cual fueron creadas, siendo un instrumento integrador del grupo familiar. Al participar de una edición de la maratón anual, notamos que como atractivo y forma de identificar a los miembros del SA, corren por una sección especial, cuentan con remeras diferenciadas y se les otorgan premios especiales.

Luego presenciamos un acto homenaje, donde comprobamos que son altamente motivantes para quienes lo reciben y sus familiares, ya que sienten que su esfuerzo de tantos años es reconocido y valorado.

### **2.3 Mercadotecnia Social**

A la hora de consultarle por la transmisión de las actividades de RSE, la Licenciada detalló las donaciones que realiza el SA, las que pueden dividirse en tres categorías:

- Los proyectos realizados todos los años, que incluyen donaciones de kilos de papel, ropa blanca y de cama, colchones, máquinas esterilizadoras y aparatología médica (donadas a hospitales públicos) y lo recaudado en las campañas especiales realizadas ante hechos puntuales (por ejemplo, inundaciones).



- Las campañas denominadas especiales, surgidas de catástrofes ambientales, conocimiento de fundaciones y ONG con necesidades puntuales, enfermos o personas en situación de necesidad, poblaciones marginales, entre otras.
- Donación de objetos olvidados. Una vez por mes, se reúne un grupo de voluntarios (empleados y directivos del SA) y clasifican los objetos olvidados por pacientes del SA. Aquellos aptos para ser donados, se envían a un lavadero especial, con quienes tienen un convenio de reducción del costo del lavado (por protocolo de Higiene y Seguridad no puede utilizarse el del SA), y se entregan, a la Agrupación de enfermos oncológicos de los curas Jesuitas.

Mencionó que en las mismas, la participación del personal es variada. En lo que concierne a los proyectos anuales y la donación de objetos olvidados, su injerencia es limitada. Simplemente se les informan los objetos a recolectar y lugares donde entregarlos. Ello se cuantifica y plasma en el balance anual de actividades de RSE, realizado en el mes de marzo de cada año y presentado al Directorio.

En cambio, las campañas especiales surgen de los pedidos realizados por el personal a la Licenciada Allende, quien las planifica y ejecuta. Como puntapié inicial de cada proyecto, su tarea se basa en detectar las necesidades existentes o escuchar e investigar las propuestas realizadas por el personal, ya sea vía mail o personalmente. Luego, planifica el proceso de comunicación y transmisión del objetivo de la causa, el responsable de la misma, los objetos a recolectar y lugares donde entregarlos. Generalmente dicha comunicación se realiza a través de transparentes y mailing interno.

Los objetos recolectados son supervisados, cuantificados y registrados para lograr la mayor transparencia posible a lo largo de todo el proceso. Posteriormente, la Licenciada gestiona la logística particular para cada proyecto con el fin de asegurar que lo recolectado llegue a manos de su destinatario. Como cierre del mismo, se publica la cantidad donada y se agradece la participación del personal en el boletín “Entre Nosotros”



Adicionalmente, nos informó de la existencia del Programa de Patologías Prevalentes. Al analizar las acciones de RSE, y dado que la prevención es parte de uno de los valores organizacionales, se decidió trabajar en una patología específica por mes, mediante charlas a la comunidad. Las primeras, fueron de Reanimación Cardio-pulmonar y Primeros Auxilios.

La elección de la patología a desarrollarse en un inicio se realizaba teniendo en cuenta exclusivamente la opinión del personal; se canalizaban las inquietudes que presentaban por cada uno de los servicios del mismo. Posteriormente, se detectó que no siempre las enfermedades más comunes, importantes o prevalentes son aquellas que la comunidad quería escuchar. Por ello, actualmente, surgen de encuestas realizadas a pacientes de la institución, personal de la misma y participantes de ciclos anteriores y de la sugerencia de los diferentes servicios con los que cuenta el SA. A pesar de ello, se ha comprobado luego de diversas charlas que los participantes de las campañas no son pacientes regulares del SA.

Una vez detectadas, a la hora de organizarlas cronológicamente, se tienen en cuenta los días internacionales fijados por la OMS y la estacionalidad (si es que existe) de dicha patología. En todos los casos, los profesionales brindan una charla a la comunidad donde se informa sobre la prevención, detección y tratamiento de la misma.

Las actividades realizadas en el Programa son transmitidas en el boletín “Entre Nosotros” y mediante afiches y transparentes ubicados en las instalaciones del SA.

El boletín informativo interno “Entre Nosotros” es sin dudas el principal medio de comunicación interna. Surgió en el año 2009 a raíz del pedido de una Jefa de Enfermería, luego de realizar un curso de RSE. La misma detectó que dada la dimensión que estaba cobrando el SA, la necesidad de una comunicación interna especial crecía diariamente. A raíz de ello, se dio origen a “Entre Nosotros”, un boletín mensual de novedades dirigido a la totalidad del personal del SA con el fin de fomentar dicha comunicación y de contar con un medio formal para la transmisión de novedades.





En un inicio, el mismo llegaba a manos del personal en formato papel. Dada la complejidad que representaba verificar que sea recibido por todo el personal y la dificultad de asegurarse de su entrega en tiempo y forma por parte de la imprenta, sumado a la voluntad de reducir el impacto ambiental (sobre todo al tratarse de una acción de RSE), se optó por enviarla vía mailing interno. Adicional a ello, se colocan 30 afiches en sectores especiales del SA para que el personal que no cuenta con mail institucional (mucamas, enfermería, camilleros, mantenimiento), pueda tener acceso al boletín.

Cada edición de “Entre Nosotros” incluye:

- Un valor institucional.
- Fechas de cumpleaños de todo el personal del mes en curso, junto con su área y sede de trabajo (incorporados para otorgarle mayor visibilidad y generar un mayor atractivo hacia el mismo).
- Fotos y novedades de actividades realizadas por el personal, por ejemplo, campeonato de fútbol femenino del área de enfermería.
- Novedades familiares: casamiento y nacimiento de hijos del personal.
- Prevención de patologías prevalentes: patología por mes, por ejemplo, el Día del Ataque Cerebro - vascular con su fecha y actividades propuestas.
- Cambios institucionales, tanto en la metodología de trabajo (por ejemplo, el otorgamiento de turnos sólo mediante el call center), como modificaciones edilicias (mudanza de consultorios, nuevas sedes).
- Acciones de RSE.
- Temas vinculados al área de recursos humanos, como la apertura de concursos internos.

Desde el inicio, se incluyó a la comunicación entre las acciones de RSE planteadas. Aunque aún no se ha podido llevar a cabo, se estableció que el Departamento de RRHH se encargue de dicho tema, junto con la realización del boletín “Entre Nosotros”. El mismo sigue en manos de la Licenciada Allende.



Tampoco existe actualmente un indicador de medición formal para evaluar su alcance y eficacia. Sin embargo, la misma menciona que ante retrasos en el envío del mismo, es reclamado por el personal y es felicitada cuando es nombrada en las novedades.

Sin embargo, en las encuestas realizadas al personal, se evidenció un problema importante de comunicación. De los mismos, el 40% manifestó notificarse de las actividades de RSE desarrolladas por medio del boletín informativo “Entre Nosotros”, mientras que el 24% lo hace a través de transparentes y el 8% en reuniones informativas. Del 28% restante, la mitad se entera de las mismas de boca en boca y el resto mediante los medios de comunicación masivos.

Adicionalmente, el 34% indicó que no cuenta con medios para sugerir actividades de este tipo. Del 66% restante, la mayoría mencionó que canaliza sus sugerencias vía mail o por medio de sus superiores. Una minoría mencionó que puede hacerlo en reuniones de equipo de trabajo y transparentes.

En cuanto a la notificación de las características eco-amigables de la Sede del Cerro de las Rosas, el 42% manifestó conocerlas mediante comentarios de boca en boca, el 33% por medio de reuniones informativas y el 25% restante, por los medios de comunicación masivos.

Con respecto a la posibilidad de realizar sugerencias para conciliar la vida laboral y personal, la mitad de los encuestados indicaron no contar con medios para realizarlas; mientras que la mitad restante manifestó poder hacerlo vía mail, por medio de sus superiores y del Departamento de Recursos Humanos.

Finalmente, se realizaron observaciones en las instalaciones de ambas sedes. Se comprobó que los transparentes informativos se encuentran visibles, ubicados en lugares estratégicos, acordes al destinatario; ya sea el personal o los miembros de la comunidad.



## 2.4 Gestión Ambiental

Al tratar la temática gestión ambiental, la Licenciada Allende remarcó que si bien no son una empresa productora de bienes y su impacto no es tan significativo como en esos casos, desde el SA se realizan varias actividades al respecto.

Una de las principales medidas que se lleva adelante es la eliminación de la impresión de las radiografías. Las mismas sólo se imprimen si el paciente lo requiere, de lo contrario pueden ser entregadas en un CD, enviados a su correo electrónico o simplemente ser observadas en el SA. El impacto ambiental disminuyó considerablemente, debido a la utilización de menor cantidad de químicos contaminantes utilizados para la elaboración de las mismas.

Otra de las actividades relacionadas con la gestión ambiental, es la donación de papel a Cáritas, para su posterior reciclaje. Existen urnas en diferentes puntos de ambas sedes donde se recolectan los papeles en desuso. Las campañas para mantener la concientización al respecto de su importancia, son realizadas aproximadamente cada seis meses, lo cual mantiene estable la cantidad de kilos donadas por el SA.

Se eliminó también, casi por completo la impresión de los resultados de laboratorio, lo cual ayudó a reducir la utilización de papel, pasando de imprimir 800 hojas a 150 diarias. Al igual que las radiografías, los mismos pueden ser entregados en CD o enviados por mail. El método de entrega se realiza con previa consulta al paciente.

En los últimos años, el SA invirtió mucho en cuanto a gestión ambiental cuando se edificó el edificio del Cerro, inaugurado en noviembre de 2010. El mismo es considerado “eco-amigable” ya que posee un sistema de reutilización del agua, el empleo de lámparas de bajo consumo y el procesamiento de líquidos cloacales, entre otros.

Dicha instalación cuenta sólo con dos pisos y un subsuelo, unidos por un hall principal, con el fin de minimizar el uso de los ascensores. Adicionalmente, se crearon



fachadas extendidas y un patio interior buscando una buena iluminación y ventilación natural.

En cuanto al revestimiento exterior, se optó por una “fachada ventilada” y DVH en los sectores vidriados. Se utilizan elementos fijos y móviles para lograr la iluminación y el acondicionamiento térmico que la institución demanda. Se estudió cuidadosamente el asoleamiento de cada fachada según la orientación para responder con el parasol adecuado a cada necesidad, permitiendo el ingreso de sol en invierno e impidiéndolo en verano, evitando el uso de la calefacción y del aire acondicionado.

La elección de los materiales y terminaciones estuvieron supeditadas a reducir el impacto ambiental, se evaluó la durabilidad, el bajo costo de mantenimiento y la fácil reposición de los elementos.

Si bien el costo inicial fue alto, se asegura que en un largo plazo esto es beneficioso, tanto desde el punto de vista económico como ambiental.

De las encuestas realizadas al personal del SA, pudimos visualizar que el 69% de los encuestados no conoce las características eco-amigables del SA del Cerro, y al consultar cuáles de las mismas conocen, sólo el 28% respondió de manera correcta.

En cuanto a los Jefes de Departamento, pudimos constatar que en su gran mayoría están de acuerdo con las actividades realizadas desde el SA en cuanto a la temática, y las apoyan desde el área a la que pertenecen. Además, en igual porcentaje, conocen las características del edificio del Cerro.

### **3 Fortalezas y debilidades del SA**

En base a los datos recolectados a través de las diferentes herramientas utilizadas, para cada eje temático abordado, pudimos identificar las siguientes fortalezas y debilidades del SA:



TEMAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Valores, Misión, Visión y Código de Conducta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión y Valores se encuentran formalizados.</li> <li>• Miembros representativos del SA incluidos en dicho proceso de formalización.</li> <li>• Fuerte arraigo de valores, misión y visión.</li> <li>• Reglamentos internos establecidos y diferenciados para cada área.</li> <li>• Sentido de pertenencia del personal respecto a la organización.</li> <li>• Seriedad, respaldo, cumplimiento, compromiso del personal y Directivos.</li> <li>• Organización comprometida en temas éticos y de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una revisión periódica de los valores organizacionales.</li> <li>• Ausencia de un Órgano Supervisor, encargado de temas actuales relacionados a la bioética.</li> <li>• Falta de actualización periódica de reglamentos internos.</li> <li>• Informalidad del proceso de supervisión del código de conducta.</li> <li>• Inexistencia de canales específicos para la realización de quejas sobre temas vinculados con la Ética y RSE.</li> </ul>
<p><b>Conciliación Vida Laboral y Personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Solidarios de ayuda mutua para los empleados.</li> <li>• Formalización de Sistemas solidarios, expresados en manuales de inducción.</li> <li>• Participación por parte del todo el personal en los Sistemas Solidarios.</li> <li>• Aporte económico por parte de los directivos del SA en estos Sistemas solidarios.</li> <li>• Propuestas de recreación y beneficios al personal.</li> <li>• Reconocimientos al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción con respecto a las actividades desarrolladas por el SA, en relación a la temática.</li> <li>• Escasa integración de la familia de los empleados en este tipo de actividades.</li> <li>• Elección de actividades por parte del directorio, sin un sondeo previo de los deseos del personal.</li> </ul>
<p><b>Mercadotecnia Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos sociales y donaciones anuales.</li> <li>• Campañas especiales.</li> <li>• Realización de balances anuales de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de charlas que concienticen y sensibilicen al personal sobre actividades de RSE.</li> <li>• Falta de reuniones informativas</li> </ul>



- Participación del personal mediante sugerencias para campañas especiales.
  - Acciones de prevención: Programa de Patologías Prevalentes, para la comunidad en general.
  - Boletín virtual informativo, que fomenta la comunicación interna.
  - Transparentes visibles en lugares estratégicos.
- para lograr que las acciones de RSE sean conocidas por todo el personal.
- Escasa información al personal sobre la infraestructura del SA ubicado en el Cerro de las Rosas.
  - Falta de canales diferenciados para comunicar acciones de este tipo a cada categoría del personal.
  - Ausencia de mayor cantidad de canales informativos hacia la comunidad cercana en cuanto a divulgación de acciones de RSE.
  - Inexistencia de canales de sugerencias para la elección de programas anuales.
  - Realización del boletín “Entre Nosotros” por parte de la Licenciada Allende y no por el área de Recursos Humanos, desaprovechando la posibilidad de optimizar tiempos y evitar subjetividades.

#### **Gestión Ambiental**

- Políticas ambientalmente responsables.
  - Disminución de radiografías y uso del papel.
  - Campañas de donación de papel a entidades sin fines de lucro.
  - Campañas frecuentes de concientización del personal.
  - Inversión en infraestructura moderna y eco-amigable.
- Escasa difusión de políticas eco-amigables
- Inexistencia de un nexo integrador de las actividades desarrolladas



## Parte IV

### Propuestas de Intervención

---

De acuerdo a las debilidades detectadas anteriormente, propondremos un programa de intervención, con el fin de mejorar dichos aspectos, transformándolos en fortalezas en un largo plazo. Para el desarrollo del mismo, se mantendrá la división temática utilizada a lo largo del proyecto de grado.

#### **1 Valores, misión, visión y código de conducta**

Con respecto a la ausencia de una revisión periódica de los valores organizacionales, la consideramos importante ya que esos valores deben evolucionar a la par de la sociedad en la cual está inserto el SA.

Se propone para ello la creación de un programa que incluya los criterios, plazos y responsables de dicha revisión. Se debería tomar como puntapié inicial la evolución de la sociedad, considerando sus problemas y estándares éticos, los que se modifican constantemente, más aún tratándose de la salud. Un ejemplo de ello es el derecho a una muerte digna. Claro está que la importancia y la creencia popular en relación a esta temática se ha modificado a lo largo de la vida organizacional.

A la hora de plantear estas posibles modificaciones, no deberían perderse de vista la visión, misión y código de conducta organizacional, ya que los valores no pueden ir en contra de estos conceptos. Una vez planteadas, creemos conveniente que las sugerencias sean presentadas anualmente al Directorio para su análisis y aprobación, junto con el reporte de RSE.

En cuanto al responsable de dicho proceso, consideramos oportuna la creación de un Órgano Supervisor, destinado a debatir aspectos de la actualidad. El mismo estaría compuesto por un grupo voluntario de Jefes de Departamentos y representantes de las diferentes áreas de trabajo. Los miembros de este comité se reunirían mensualmente y su participación sería regulada mediante un manual creado por el departamento de Recursos Humanos para dicho fin. La función del Órgano Supervisor será detectar



cambios sociales influyentes en la organización, debatir, llegar a un acuerdo entre los miembros y asesorar al personal al respecto.

Adicionalmente, pudimos observar una falta de actualización periódica de reglamentos internos, por lo que sugerimos que se establezca un plazo para dicha tarea. El Departamento de Recursos Humanos debería ser el encargado de llevar a cabo dicho procedimiento y posteriormente asegurarse de que el personal se notifique de las modificaciones. Consideramos oportuno realizar esta actualización cada dos años.

Otra actividad competente al Departamento de Recursos Humanos que se sugiere, es la formalización del proceso de supervisión del accionar del personal en relación al código de conducta. Dentro de dicha formalización deberían establecerse las limitaciones con respecto a la responsabilidad de dicha supervisión, la que podría ser ejecutada conjuntamente por el área de Recursos Humanos y el superior inmediato. El régimen sancionatorio está claramente delimitado tanto en su forma como en los responsables de implementarlos.

Como se mencionó en el diagnóstico, detectamos que no existe un canal directo y exclusivo para la recepción de quejas y sugerencias de situaciones vinculadas a ética y RSE. Para mejorar esta situación proponemos incorporar un buzón de sugerencias diferenciado en la puerta de ingreso del personal. Se debería establecer un responsable de corroborar la veracidad de dichas quejas, y adoptar las medidas correspondientes.

## **2 Conciliación Vida Laboral y Personal**

Este aspecto merece una importante valoración, ya que las empresas deben ofrecerles a sus empleados medidas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, aumentar la productividad y facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

En base a la primera debilidad detectada, la cual hace hincapié en la insuficiencia de actividades de integración vida laboral- personal, vemos la posibilidad de incorporar algunas medidas que puedan resultar motivantes para la totalidad del personal. Entre ellas destacamos la oportunidad de brindar cierta flexibilidad horaria en la entrada y





salida especialmente para quienes tengan responsabilidades familiares. Esta medida permitiría a los empleados, disponer de tiempo para atender las necesidades personales en determinados momentos. Para llevar adelante esta propuesta nos enfocaríamos en el trabajo compartido, de manera que exista apoyo mutuo entre los empleados del área y colaboración en las tareas. El Departamento de Recursos Humanos, con la ayuda del supervisor, debería coordinar y organizar las actividades de los puestos y distribuirlas entre el grupo de trabajo con el objetivo de no perder la eficiencia en su realización durante el momento de ausencias temporales.

Dentro de los límites horarios establecidos por el SA, el personal podría tener cierta libertad para decidir sus horarios de entrada y salida debiendo cumplir con las horas obligatorias semanales de trabajo, las horas perdidas podrían ser recuperadas a lo largo de la semana en las distintas jornadas laborales. Es muy importante que, a pesar de contar con cierta libertad para adaptar su horario comunique a su superior la forma preferente de aplicar esta medida y éste debería dar su consentimiento. Es necesario que se estipule un tiempo máximo de flexibilidad horaria semanal.

Otra de las sugerencias que proponemos, en base a las preferencias de los empleados, es el cuidado de sus hijos. Es importante destacar que, a pesar de haber recibido la propuesta por parte del personal de contar con una guardería en las instalaciones del SA, lo consideramos inviable. Esto se debe a la probabilidad de contagio de enfermedades intrahospitalarias presentes en las instituciones de ámbito de la salud. Por ello esta sugerencia puede ser considerada riesgosa para los niños.

En base a ello, creemos conveniente, que para lograr reducir causas de estrés en empleados y la impuntualidad laboral se podría elaborar un Convenio con alguna guardería que se encuentre en las cercanías de las instalaciones del SA. Si esto no fuera posible, proponemos una alternativa que supone el pago de un complemento de ayuda para abordar los gastos de la institución.

Para implementar las sugerencias planteadas, es necesario que el área de Recursos Humanos realice un relevamiento de la totalidad de los niños hijos/as del personal. Creemos conveniente aclarar, que en el caso de optar por la segunda alternativa será



necesario que el personal presente en tiempo y forma los recibos de guardería correspondientes a cada mes con el objetivo de justificar el pago del servicio.

En cuanto a las jornadas recreativas fuera del establecimiento laboral, consideramos que éstas son altamente motivantes ya que permiten integrar a las familias con su grupo de trabajo. Sobre este tema sugerimos que se incluyan más reuniones de tipo deportivas y de ocio y sobre todo, que exista la posibilidad de dividir estos encuentros teniendo en cuenta las áreas de trabajo.

Con respecto a la segunda debilidad detectada, relacionada a la escasa integración de la familia de los empleados en actividades de conciliación vida personal- laboral, sugerimos que en eventos como la fiesta de fin de año, se incluya a algún miembro del grupo familiar. Para que esta medida sea efectiva y organizada se debería segmentar la totalidad del personal en grupos más reducidos teniendo en cuenta las interrelaciones de las áreas y puestos laborales.

Para finalizar con este apartado, la tercera sugerencia es lograr que el Directorio realice un sondeo previo sobre los deseos del personal en relación a las actividades de conciliación a realizar. Proponemos que en primera instancia se les dé la oportunidad a los empleados de hacer sugerencias relacionadas a la temática; esto puede conseguirse a través de buzones de sugerencias, por medio de los superiores inmediatos o a través de un e-mail exclusivo para sugerencias de este tipo. También sería conveniente que el Departamento de Recursos Humanos realice encuestas al comenzar y al finalizar un determinado evento para poder visualizar las expectativas y opiniones del personal.

Nos parece fundamental tener en cuenta la valoración de los empleados sobre las actividades, ya que las mismas son creadas para motivarlos y aumentar su sentido de pertenencia hacia la organización.

### **3 Mercadotecnia Social**

A la hora de estudiar la mercadotecnia social, comenzamos detectando la ausencia de programas de concientización y sensibilización al personal. Los mismos son



fundamentales para transmitir el valor de las actividades de RSE y comprometer a los empleados con las mismas. Dicho programa puede iniciarse con charlas educativas dictadas por especialistas a los mandos medios de las diferentes secciones del SA ya que, al ser los primeros en comprometerse con la temática, fomentarán los valores y el compromiso entre sus subordinados mediante el ejemplo. A largo plazo, dichas charlas podrían ampliarse al personal restante e incluso impartirlas en la inducción de nuevos empleados para asegurarse de que sea un valor compartido y aplicado por la totalidad del personal.

Una vez concientizados, sería conveniente realizar charlas semestrales con los mandos medios para informarles las actividades a desarrollar en relación a la temática. Con ello se lograría el primer canal de comunicación directo para la transmisión de dichas actividades. Si los mandos medios están informados, podrán asesorar y evacuar dudas de su personal a cargo, maximizando los esfuerzos de RSE. Dentro de las primeras charlas se debería incluir una guía con las características eco-amigables del SA del Cerro de las Rosas. Al contar con dicha información, el personal en su tarea, colaboraría en la reducción del gasto energético y la optimización del uso de las instalaciones, sacando el máximo provecho de las mismas.

Adicionalmente, se propone la creación de canales diferenciados para transmitir esta información a la dotación. Para los mandos medios, lo más conveniente es la realización de las charlas anteriormente descritas mientras que para el resto del personal que cuente con un recibo de sueldo, podría entregarse un folleto con las actividades y campañas a realizar en el mes siguiente. El mismo debería incluir el objetivo de la campaña, responsable de la misma, formas de colaborar, fechas y canales de recepción de donaciones. Por otro lado, los médicos de planta, que son quienes cuentan con menor tiempo disponible, pueden informarse de las mismas mediante mailing interno y ser los encargados de promover e informar a los residentes a cargo en lo relacionado a la temática.

Un canal claramente diferenciado merece la comunicación a la comunidad cercana. El personal, al estar interiorizado en la temática, y con la voluntad de conciliar su vida laboral y personal, transmitirá a su familia dichas acciones, involucrándolos



indirectamente en las mismas. Si adicionalmente se incluyeran paulatinamente breves videos explicativos de las acciones llevadas a cabo en las reuniones como Actos de Homenaje, fiestas familiares, actos académicos y de finalización de residencias, la sensibilización familiar aumentaría. Con ello también se lograría que la comunidad en general comience a informarse de las actividades del SA en cuanto a RSE de boca en boca.

Con respecto a la posibilidad de sugerir actividades de este tipo, recomendamos la realización de una encuesta de opinión sobre las actividades llevadas a cabo en el año en curso. Aquí debería dejarse un apartado especial para que los empleados puedan expresarse en cuanto a sus sugerencias. De los datos recolectados podrían tomarse en cuenta las actividades más valoradas para desarrollarlas nuevamente el año siguiente. Aquellas poco destacadas se podrían descartar o modificar para su mejor aceptación. El Departamento de Recursos Humanos, sería el encargado de la realización y el posterior análisis de la misma.

Por último, sugerimos que sea el Área de Recursos Humanos quien se encargue de la realización y difusión del boletín informativo “Entre Nosotros”. El mismo actualmente es realizado por la Lic. Allende, quien es adicionalmente miembro del Directorio. Haciéndolo de esta manera, se evitaría la centralización de actividades, minimizando subjetividades. Para culminar con esta propuesta, se recomienda incluir en ella a fin de año un balance detallando las actividades propuestas y la respuesta obtenidas de la misma.

#### **4 Gestión Ambiental**

Detectamos que el SA, si bien realiza diversas actividades para el cuidado del medio ambiente, las mismas son aisladas y carecen de un hilo conductor entre ellas. En relación al tema, proponemos establecer una temática anual en la que se basarían todas las actividades de RSE a desarrollarse. La elección de la misma estaría a cargo del Área de RSE; una vez definida la temática podría incluirse en el balance del boletín informativo “Entre Nosotros”, con el objetivo de recibir sugerencias por parte del personal para definir las acciones a llevar a cabo.



A modo de ejemplo podemos mencionar el “Año del Cuidado del Agua”, donde podrían realizarse actividades mensuales que involucren al personal de SA y a la comunidad cercana. Debería iniciarse con charlas de concientización sobre la importancia del cuidado de este recurso vital. Luego de ello se podrían dividir las actividades en sub temas a tratarse por mes, tales como limpieza personal, jardín y plantas, limpieza del hogar, lavandería, etc.

Adicionalmente, deberían evaluarse las posibilidades de reducción del uso del agua en la actividad diaria del SA. Se puede tomar como puntapié inicial el Área de Limpieza y Lavandería ya que es donde se hace mayor uso de este recurso, por lo que es el Área en la que más se puede trabajar en relación a la temática.

Para incluir a la comunidad cercana, se recomienda entregar folletos didácticos a los hijos de los empleados, para inculcar este hábito desde pequeños.

Aquí también detectamos la misma problemática en términos de comunicación. Sumado a las propuestas mencionadas anteriormente, podemos incluir banners informativos en el ingreso de cada sede, publicaciones en redes sociales y spots publicitarios en medios de comunicación masivos, mediante los cuales se transmitiría la temática anual a tratar y las acciones eco-amigables a llevar a cabo.

## 5 Cuadro Resumen

### Valores, Misión, Visión y Código de conducta

Problemática	Propuesta	Responsable	Tiempo de Implementación			Metodología de Evaluación
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
<b>Inexistencia de canales específicos para la realización de quejas sobre temas vinculados con la Ética y RSE.</b>	-Incorporar un buzón de sugerencias diferenciado en la puerta de ingreso del personal	Departamento de RRHH				De acuerdo a la cantidad de sugerencias recibidas
<b>Informalidad del proceso de supervisión del código de conducta.</b>	-Formalización del proceso, en relación al código de conducta	Departamento de RRHH				Cuestionario para verificar si la formalización ha sido comunicada correctamente
<b>Ausencia de un Órgano Supervisor, encargado de temas actuales relacionados a la bioética.</b>	-Creación del Órgano Supervisor	Comité de Ética				Revisión periódica del libro de actas
<b>Ausencia de una revisión periódica de los valores organizacionales.</b>	-Creación de un programa que incluya los criterios, plazos y responsables de dicha revisión	Órgano Supervisor				Revisión periódica del libro de actas
<b>Falta de actualización periódica de reglamentos internos.</b>	-Establecer un plazo para dicha actualización	Departamento de RRHH				Creación de una planilla de revisión y posterior control de la misma

## Conciliación Vida Laboral y Familiar

Problemática	Propuesta	Responsable	Tiempo de Implementación			Metodología de Evaluación
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
<b>Escasa integración de la familia de los empleados en este tipo de actividades.</b>	Segmentación del personal en eventos especiales con el objetivo de incluir a un miembro de la familia	Departamento de RRHH / Licenciada Celia Allende				Observación y estadística de asistencia a eventos
<b>Elección de actividades por parte del directorio, sin un sondeo previo de los deseos del personal.</b>	Implementación de nuevos canales de comunicación y participación	Directorio del SA por medio del Departamento de RRHH				Reuniones con Jefes de departamento
<b>Insatisfacción con respecto a las actividades desarrolladas por el SA, en relación a la temática.</b>	-Convenio con guardería o Pago de complemento, -Reuniones de tipo deportivas y ocio por grupo de trabajo	Departamento de RRHH				Encuestas de Satisfacción
	Creación de nuevas actividades: -Flexibilidad Horaria	Departamento de RRHH y Supervisor				

## Marketing Social

Problemática	Propuesta	Responsable	Tiempo de Implementación			Metodología de Evaluación
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
<b>Ausencia de mayor cantidad de canales informativos hacia la comunidad cercana en cuanto a divulgación de acciones de RSE.</b>	-Videos explicativos en reuniones con comunidad cercana -Folleteria entregada al personal	Departamento de Marketing				Observación directa del grado de participación e involucramiento
<b>Inexistencia de canales de sugerencias para la elección de programas anuales.</b>	-Realización de una encuesta de opinión sobre las actividades llevadas a cabo en el año en curso	Departamento de RRHH				Satisfacción reflejada en encuestas del año siguiente
<b>Realización del boletín “Entre Nosotros” por parte de la Licenciada Allende y no por el área de Recursos Humanos, desaprovechando la posibilidad de optimizar tiempos y evitar subjetividades.</b>	-Confección y Difusión del boletín por el Área de RRHH	Departamento de RRHH				Aceptación y participación en el mismo
<b>Ausencia de programas que concienticen y sensibilicen al</b>	Creación de un programa de concientización mediante Charlas educativas a: -Mandos medios	Comité de Ética				Estadísticamente mediante la participación voluntarias en las



<b>personal sobre actividades de RSE.</b>	-Personal Restante					campañas propuestas
<b>Escasa información al personal sobre la infraestructura del SA ubicado en el Cerro de las Rosas</b>	-Charlas informativas de concientización	Comité de Ética				Observación Directa
<b>Falta de canales diferenciados para comunicar acciones de este tipo a cada categoría del personal.</b>	-Creación de canales diferenciados -Folleteria para personal con recibo de sueldo -Mailing para médicos de planta -Charlas para mandos medios	Departamento de RRHH/ Área de Marketing/ Comité de Ética				Estadísticamente comparando la cantidad de sugerencias realizadas
<b>Falta de reuniones informativas para lograr que las acciones de RSE sean conocidas por todo el personal.</b>	-Charlas semestrales para mandos medios	Departamento de RRHH				Estadísticamente mediante la participación voluntarias en las campañas propuestas

## Gestión Ambiental

Problemática	Propuesta	Responsable	Tiempo de Implementación			Metodología de Evaluación
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
<b>Escasa difusión de políticas eco-amigables</b>	-Incorporar medios de comunicación alternativos para su difusión	Área de Marketing				Observación Directa
<b>Inexistencia de un nexo integrador de las actividades desarrolladas</b>	-Establecer una temática anual en la que se basen las actividades de RSE	Área de RSE				Informes Anuales estableciendo las temáticas a tratar durante el siguiente año



## Conclusión

---

A modo de conclusión del presente Proyecto de Grado, y luego del análisis realizado, podemos afirmar que el Directorio del SA está fuertemente comprometido con el valor organizacional de la RSE. Esto se visualiza en las numerosas y diferentes actividades llevadas a cabo para tal fin.

Si se tuvieran en cuenta las propuestas de mejoras planteadas, fundamentalmente en términos comunicativos, el SA se podría aproximar al eje temático abordado: justo equilibrio entre los pilares de nuestra investigación. “Salud, fin de lucro, RSE y Ética”.

## Bibliografía Consultada

---

### Documentos

- Balance de responsabilidad social gubernamental 2012. Ministerio de Administración y Gestión Pública. Córdoba.
- Clauser de proyectos, guía de aprendizaje FOMIN: *Guía de aprendizaje sobre la Responsabilidad Social empresaria en pequeñas y medianas empresas* Publicación del Banco Iberoamericano de Desarrollo, Mayo 2009. Estados Unidos.
- Constitución de la Nación Argentina.
- Constitución de la Provincia de Córdoba.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Manual de primeros pasos en RSE 2055 Social Empresaria. Buenos Aires.

### Libros y artículos de revista

- Casas Gustavo (2004): *Ética general*. Editorial EDUCC. Córdoba., Argentina.
- Castellanos Cruz, R (2007): "Valores-Misión-Visión" en *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
- Colunga Carlos (1994): *La Calidad en Servicios*, Panorama Editorial, México.
- Chiavenato Idalberto (1997) *Administración de Recursos Humanos*, 2 Edición. Ed. Mc Graw Hill Colombia
- Chinchilla Albiol, María Nuria (2007) *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*. Editorial Pearson. Madrid España.
- Debeljuh, Patricia (2009): *Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa*. Editorial Cengage Learning. Buenos Aires. Argentina.
- Donnelly James H (1994): *Dirección y administración de empresas*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Donnelly James H.; Gibson, James L.; Ivancevich John M (2001):. *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. 10º edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Santiago, Chile.

- Etkin, Jorge. (2007): *Capital social y valores en la organización sustentable*. Ediciones Garnica SA. Buenos Aires, Argentina
- Farao, Orlando J.Viltard Leandro A. (2011): *Los nº 1 en responsabilidad social sustentable*. Editorial Kier. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández Gago, Roberto (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa* Colección Negocios España, Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Fernández García, Ricardo (2009): *Responsabilidad social corporativa*. Editorial Club Universitario. Alicante. España
- Gélinier Octave (1994): *Ética de los negocios: ¡Basta de ir a la deriva!* Editorial Limusa. México.
- González García, López Mato y Silvestre (2003) *Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina. Equipo Empresa y Sociedad de idea* Recuperado de: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_gon.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_gon.pdf)
- Hernández Sampieri y Col (2006): *Metodología de la investigación* Ed Mac Graw Hill Interamericana, México.
- Kilksberg Bernardo (2007): *Más ética, más desarrollo*, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, Argentina (12º edición).
- Kilksberg Bernardo (2013): *Ética para empresarios*. Editorial Servicios Gráficos Avellaneda. Buenos Aires, Argentina.
- Kramer y Porter (2011): *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review Recuperado de: <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Lamb W. Charles Jr., Hair F. Joseph Jr. y McDaniel Carl (2006): *Marketing*, Octava Edición, International Thomson Editores. Inglaterra
- Liarte-Vejrup, Nicolás Adolfo, (2009): *Ética y responsabilidad social*. Editorial UCC, Córdoba Argentina

- Luis Alfonso Pérez- (2004) *Marketing Social Teoría y Práctica* Pearson Educación. Méico
- McCarthy Jerome y Perreault D. William, McGraw-Hill (1997): *Marketing*, Undécima Edición, de Interamericana de España. España
- Montuschi, Luisa (2009): *Consideraciones respecto de la ética en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estratégica*. UCEMA. Buenos Aires Argentina
- Morello, Nicolás Liarte-Vejrup, Marcos Zuazaga, Julieta Cantarelli (2004) *Responsabilidad Social Empresaria: miradas Argentinas*. EDUCC, Córdoba.
- Morrissey, G. L. (1995): *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Prentice Hall. Edición Digital. Florida.
- Pérez, Luis Alfonso, Romero, César J. (2004): *Marketing Social: teoría y práctica*. Pearson Educación, Estados Unidos
- P. M. Senge (1990): *La Quinta Disciplina*. Ed. Reviews Estados Unidos
- Pardo de Vélez, Graciela (1997): *Investigación en salud*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Santa Fé, Bogotá.
- Piñuel Raigada José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Porter M.E. y M. R. Kramer (2006): *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review América Latina
- Ritzer George (2001): *Teoría sociológica moderna*, traducción María Teresa Rodríguez, McGraw-Hill. Estados Unidos
- Robins Stephen P y Cuolter Mary: *Administración*. 5º Edición. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos
- Sáenz Acosta, Cesar. 2012 ISO 26000: *Guía de Responsabilidad Social. Desarrollo de al comunidad y prácticas laborales*. Editorial Cengage Learning. Buenos Aires.
- Satorras Fioretti, Rosa María (2008): *Responsabilidad social corporativa*. Editorial J.M. BOSCH. Barcelona, España.
- Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce, McGraw-Hill (2007): *Fundamentos de Marketing*, Decimocuarta Edición, de S Interamericana. México

- Velázquez, Manuel G (2000): *Ética en los negocios: conceptos y casos*. Editorial Pearson Educación. México.
- Volpentesta Jorge Roberto (2009): *Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial* Editorial Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Buenos Aires, Argentina.
- Wolton Dominique (2007): *Pensar en comunicación*. Editorial Prometeo. Buenos Aires, Argentina.
- Zedeck, S, Moiser k (1990) *Work in the family and employing organization*, American Psychologist, Estados Unidos

#### Páginas web

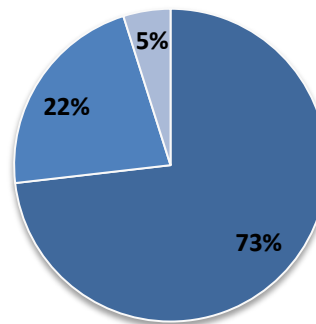
- [http://www.arearh.com/psicologia/liderar\\_motivacion.htm](http://www.arearh.com/psicologia/liderar_motivacion.htm)
- [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/Articulo\\_33\\_codigo%20de%20conducta.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/Articulo_33_codigo%20de%20conducta.pdf)
- <http://www.colfacor.org.ar/colf/Documentacion/manual%20residuos%20patogeno sMunicipalidad%20de%20C%F3rdoba.pdf>
- [http://www.energizar.org.ar/energizar\\_desarrollo\\_humano\\_cursos\\_arquitectura\\_i nscripcion.html](http://www.energizar.org.ar/energizar_desarrollo_humano_cursos_arquitectura_i nscripcion.html)
- <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt -BR>
- <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
- <http://www.iso.org/sr>
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis187.pdf>
- <http://www.prohumana.cl/2012/01/incorporando-el-marketing-social-a-la- empresa/>
- [http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/Hablemos\\_de\\_conciliacion\\_en\\_nuestras\\_empresas.pdf](http://www.promocion.camaramadrid.es/documentos/Hablemos_de_conciliacion_en_nuestras_empresas.pdf)
- <http://www.redunirse.org/files/Conciliaci%C3%B3n%20vida%20personal%20y%20 vida%20laboral%20-%20Por%20Alejandro%20Melamed.pdf>
- <http://www.sanatorioallende.com/web/es/vmv.aspx>

## Anexos

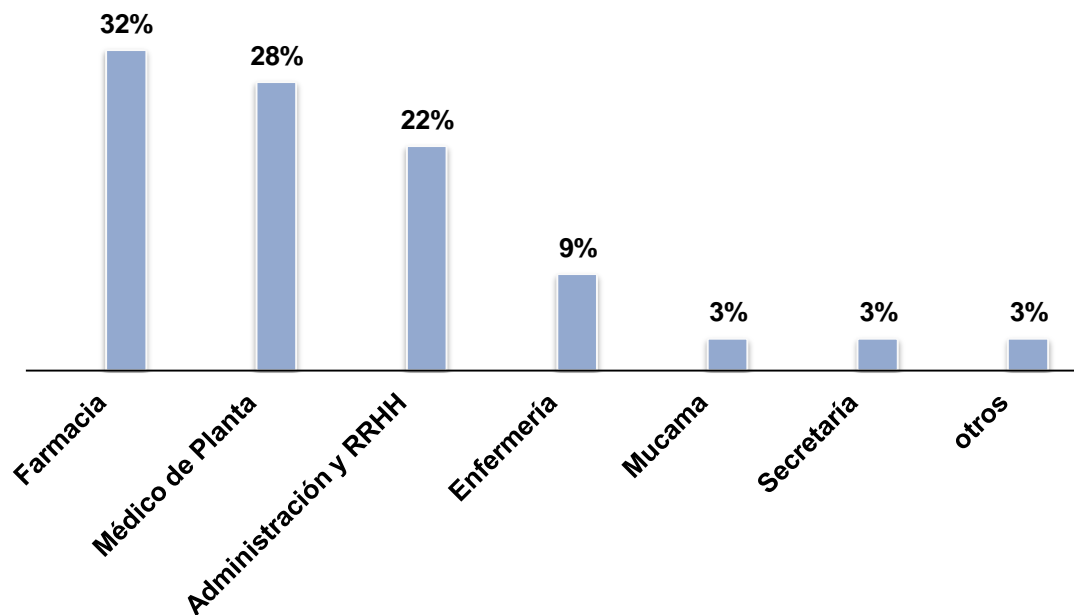
### 1 Primer encuesta realizada al personal:

1) ¿En qué sede del Sanatorio desarrolla sus actividades?

■ Nueva Córdoba ■ Cerro ■ Ambos



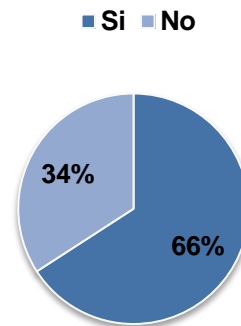
2) ¿A qué sector pertenece?



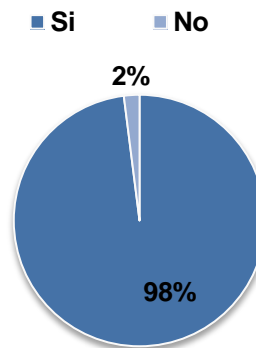




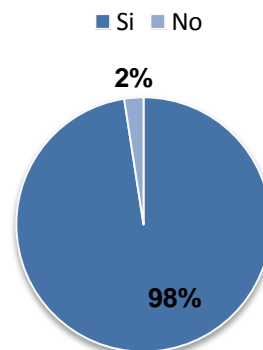
3) ¿Conoce el concepto de RSE? (Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa)



4) ¿Considera estas acciones importantes?



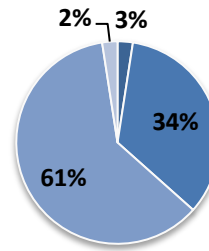
5) ¿Cree que el Sanatorio Allende desarrolla este tipo de actividades?



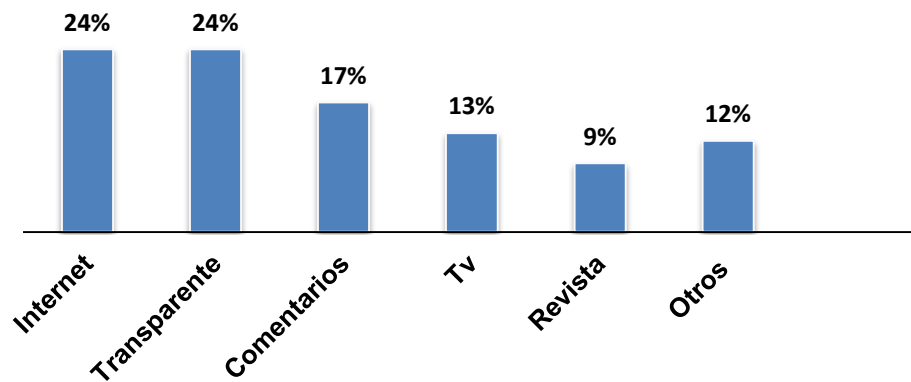


6) ¿Desde cuándo usted notó cambios con respecto a la temática dentro del Sanatorio?

■ 0-2 años ■ 2-5 años ■ > 5 años ■ No notó cambios

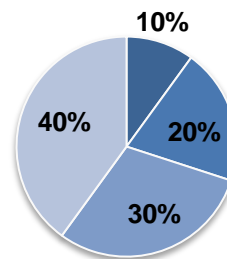


7) ¿Cómo se informa de las mismas?



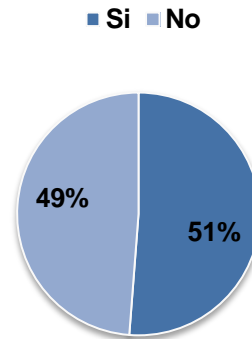
8) Desde su punto de vista, ¿qué importancia le da el Sanatorio a este tipo de actividades?

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



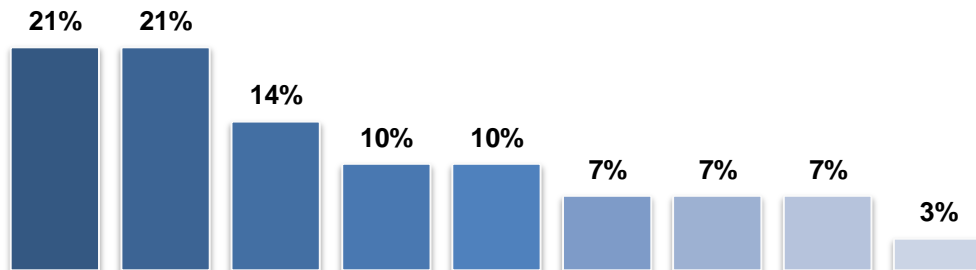


9) ¿Conoce las características eco amigables del edificio del cerro?



10) ¿Qué actividades relacionadas a la temática le gustaría que el Sanatorio desarrolle?

- Ayuda a org.sin fines de lucro
- Reciclado y MedioAmb.
- Mayor sueldo y pago de O.S
- Jornadas de actividad física
- Act. Para la sociedad
- Act. Para el Personal
- Act. Que involucren Flia
- Más Fiestas
- Planes - costosos para un > acceso





## 2 Primera entrevista con la Licenciada Allende

**Objetivo:** obtener un panorama general de las acciones de RSE desarrolladas por el SA

### **Preguntas:**

- 1) ¿El SA realiza actividades de RSE?
- 2) ¿Cómo se originaron las mismas?
- 3) ¿Fueron tomadas como una obligación o como opción por parte de los Directivos de la Institución?
- 4) ¿Existe una periodicidad establecida para implementarlas?
- 5) ¿Quién decide qué actividades se realizarán?
- 6) ¿Existen canales para que el personal pueda realizar sugerencias con respecto a las mismas?
- 7) ¿Qué alcance tiene su tarea, Licenciada?
- 8) ¿Qué instrumentos utilizan para transmitir las acciones de RSE?
- 9) ¿Con que frecuencia se realiza el boletín informativo “Entre Nosotros”?
- 10) ¿Cuál es su objetivo?
- 11) ¿En que fecha se publica?
- 12) ¿Qué incluye?
- 13) ¿Cuándo y por qué se origino?
- 14) ¿Por qué se opto por dicho nombre?
- 15) ¿Cómo evoluciono su forma de entrega?
- 16) ¿Qué actividades se realizan para asegurarse que sea visible para la totalidad del personal?
- 17) ¿Quién se encarga de realizarlo?
- 18) ¿Cómo se mide su impacto?
- 19) ¿Qué impacto tiene cada eslabón de la organización en la elección de las actividades de RSE a desarrollarse?
- 20) ¿Cuál es el proceso mediante el cual se realizan las donaciones?



- 21) ¿Se reciben sugerencias de parte del personal para este tipo de actividades?
- 22) ¿Cómo se opta por el beneficiaros de las mismas?
- 23) ¿Qué medio se utiliza para el pedido de voluntarios para llevar a cabo el proceso de recolección, selección y logística de las donaciones?
- 24) ¿Cómo pueden realizarse sugerencias sobre acciones de este tipo?
- 25) ¿Qué criterios se utilizan para decidir cuáles de las acciones propuestas serán llevadas a cabo?
- 26) ¿Qué injerencia tiene el SA sobre las acciones voluntarias propuestas por el personal, como se los fondos solidarios?
- 27) ¿Existen manuales o normativas que rijan la conducta de los empleados?
- 28) ¿Cómo son transmitidos y controlados?
- 29) ¿Existe una revisión periódica de los mismos?



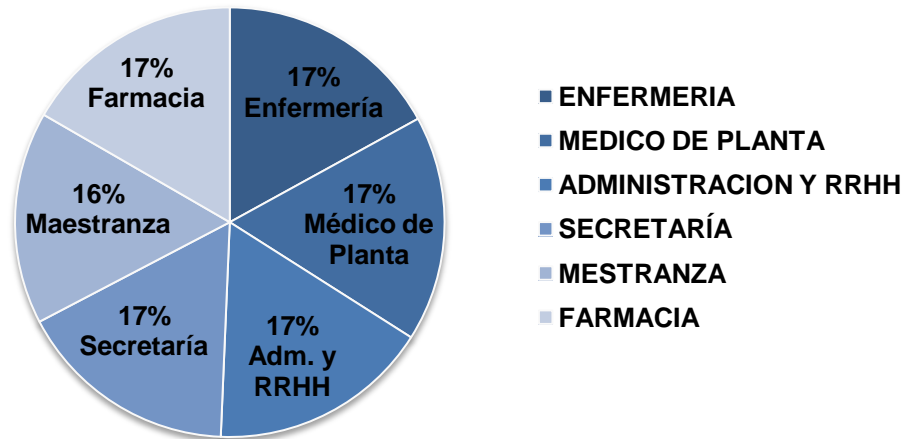
### 3 Segunda encuesta realizada al personal:

#### Introducción:

#### Cuestionario sobre Ética y Responsabilidad Social.

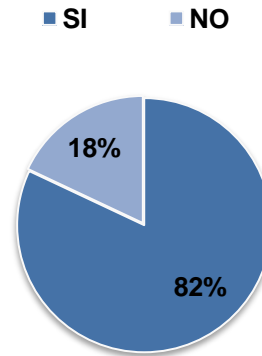
Estamos trabajando sobre ética y Responsabilidad Social en el Sanatorio Allende. Para ello necesitamos de su colaboración, le pedimos especialmente completar el siguiente cuestionario. Consta de 22 preguntas sobre las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por la institución. La misma es definida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas. No le llevará más de 10 minutos. Puede contestar por mail a: [RSEALLENDE@gmail.com](mailto:RSEALLENDE@gmail.com) o entregarlo por escrito en la Oficina de Recursos Humanos. Desde ya muchas gracias por su colaboración.

1) ¿A qué área de trabajo pertenece?

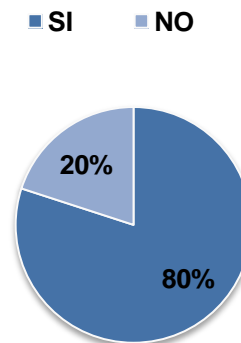




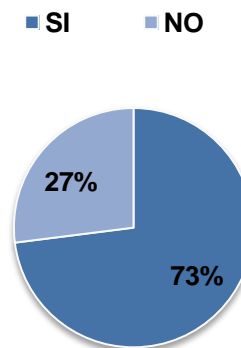
2) ¿Cree usted que el Sanatorio Allende posee una misión y visión? ¿Las conoce?



3) Si es así, ¿Le parecen representativas?



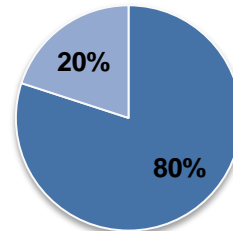
4) ¿Considera que las mismas son tenidas en cuenta en el actuar cotidiano del personal del Sanatorio?





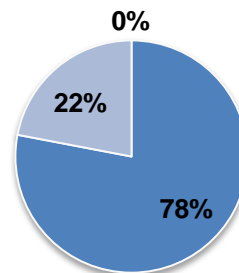
5) ¿Tiene conocimiento de los valores que predominan en el Sanatorio Allende?

■ SI ■ NO



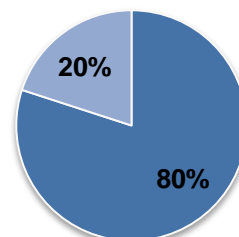
6) ¿Actúa usted teniendo en cuenta los mismos?

■ SI ■ NO



7) ¿Conoce el **REGLAMENTO INTERNO** del Sanatorio Allende?

■ SI ■ NO

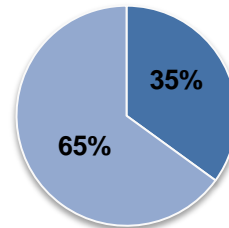






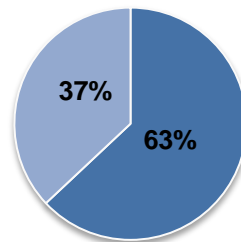
8) ¿Lo modificaría?

■ SI ■ NO



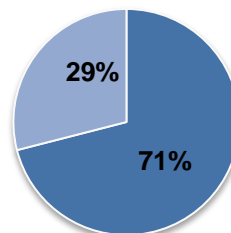
9) ¿Existe una revisión y supervisión periódica con respecto al accionar del personal en relación al mismo?

■ SI ■ NO



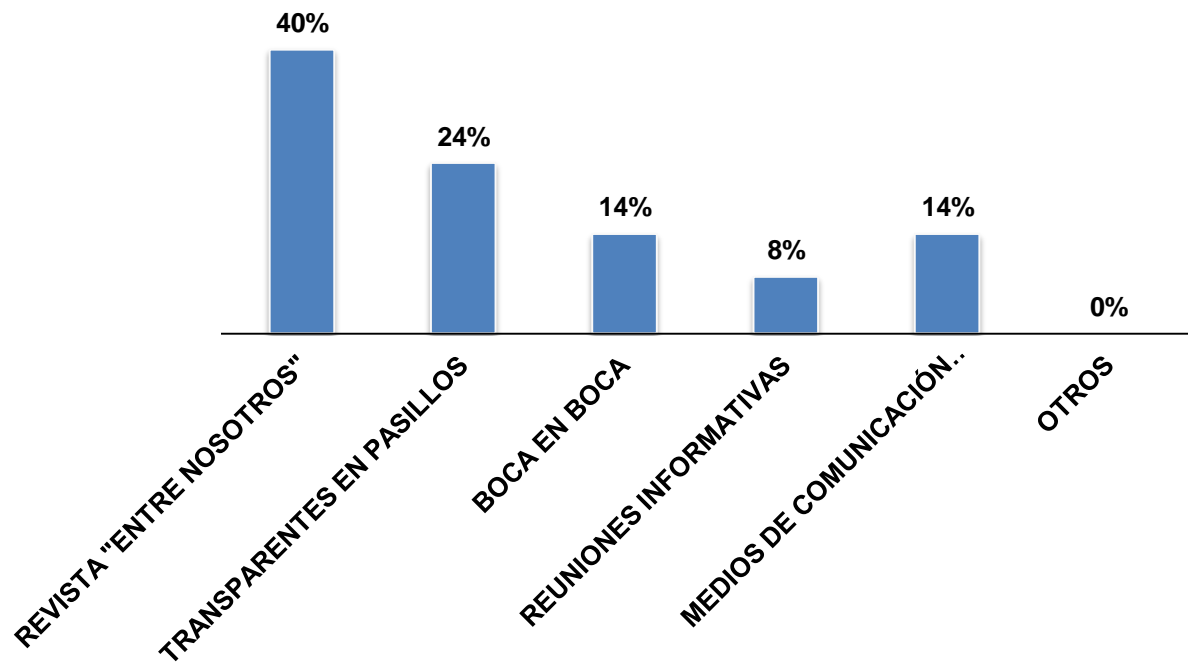
10) ¿Conoce las actividades de responsabilidad social que desarrolla en Sanatorio Allende?

■ SI ■ NO

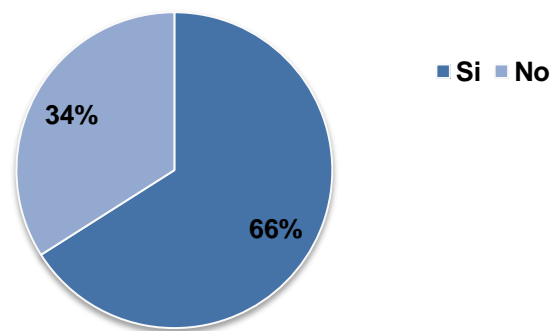




11) ¿Por qué medio se notifica de las mismas?



12) ¿Existen canales o medios por los cuales pueda sugerir nuevas actividades de este tipo?





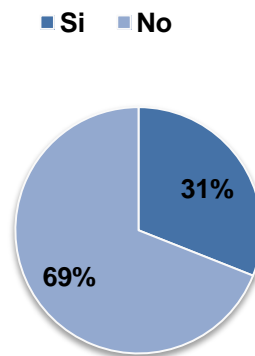
13) ¿Por qué medio puede hacerlo?

La mayoría de los encuestados indicaron que pueden hacerlo vía e-mail y por medio de sus superiores directos. Una minoría indicó que también puede hacerlo en reuniones de quipo de trabajo y por medio de transparentes.

14) A la hora de definir estas acciones, ¿qué aspectos considera que tienen en cuenta los directivos?

Los encuestados indicaron que el SA tiene en cuenta cuestiones relacionadas al Medio Ambiente, las necesidades de la comunidad, Salud, Misión, Visión y Valores organizacionales

15) ¿Conoce las características eco amigables de la sede del Cerro de las Rosas?

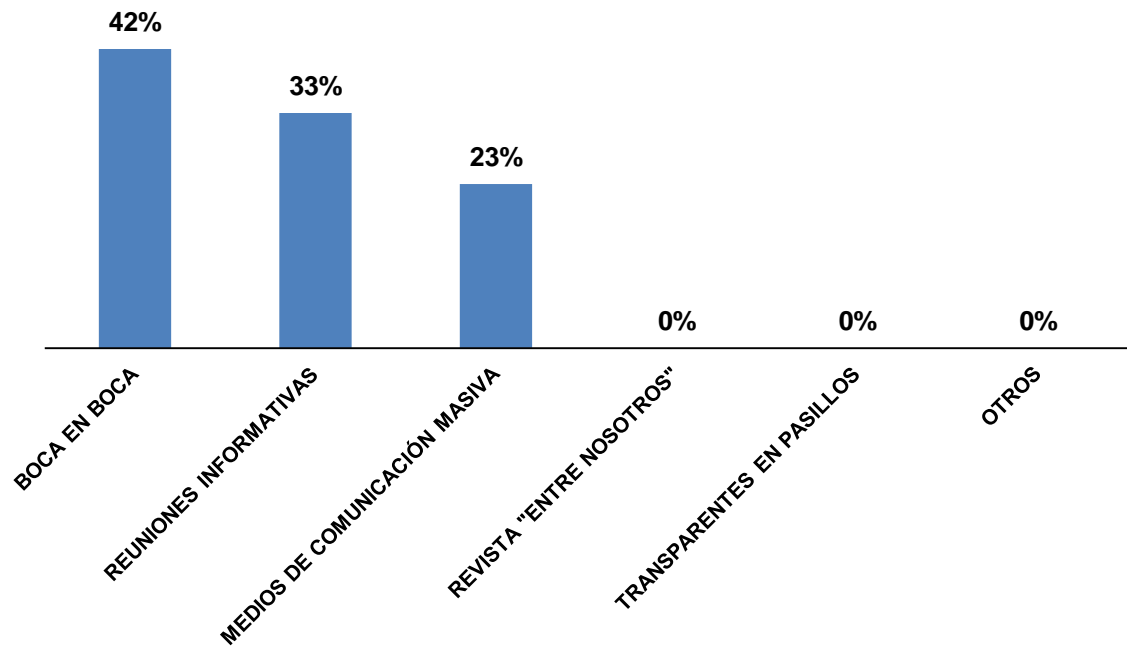


16) ¿Qué características conoce de la misma?

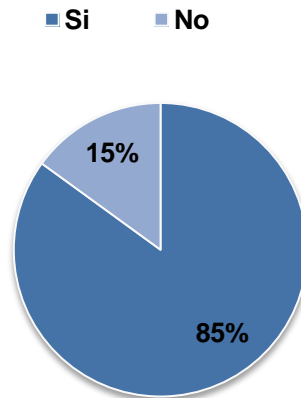
Solo el 28% de los encuestados ha contestado esta pregunta. Manifestaron conocer el diseño del edificio, ahorro de energía, luz natural, concentración de calor, y ciclo de reutilización del agua.



17) ¿Cómo fue notificado de las mismas?

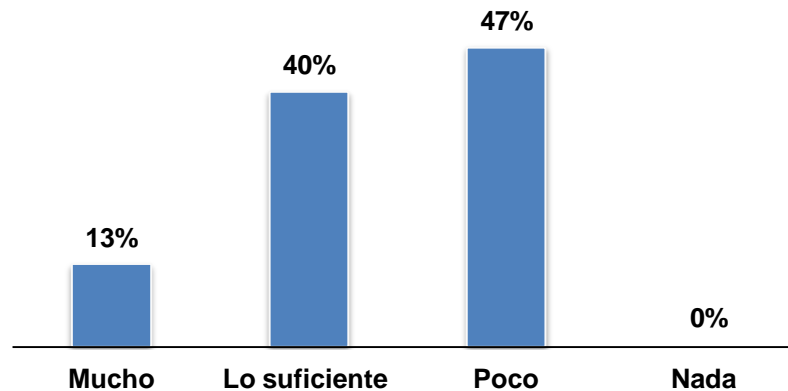


18) ¿Considera importante conciliar la vida laboral y personal? ¿Por qué?





19) Desde su punto de vista ¿el Sanatorio se preocupa por dicha interrelación?



20) ¿Qué acciones de esta índole realiza el Sanatorio?

Mencionaron, en su mayoría, la entrega de bolsones escolares, festejos del día del niño y fin de año, maratón anual y bouchers con descuentos.

21) ¿Cuenta con los medios para realizar sugerencias respecto a ello? ¿Cuáles?

Aproximadamente la mitad de los encuestados indicaron que no cuentan con los medios para realizar sugerencias. El restante de los encuestados manifestó poder hacerlo vía e-mail, por medio de sus superiores y el departamento de Recursos Humanos

22) ¿Cómo considera que se puede conseguir una mejor conciliación entre vida personal y familiar?

Las principales sugerencias de los encuestados fueron: trabajar horario continuo, pago de guardería, encuentros del equipo de trabajo fuera del ámbito laboral incluyendo el resto de la familia, y mayor flexibilidad laboral.



#### 4 Segunda entrevista con la Licenciada Allende

**Objetivo:** profundizar los aspectos detectados en la entrevista con el personal.

- 1) ¿Se revisaron a lo largo del tiempo la visión y misión?
- 2) ¿Cada cuánto se las revisa?
- 3) ¿Cree que son conocidas por todos?
- 4) ¿Cómo se comunican?
- 5) ¿Pensaron en incluir algo de RSE en las mismas?
- 6) ¿Existen sanciones estipuladas con respecto a la misión y visión? ¿Cómo se manejan las mismas?
- 7) ¿Existen formalmente?
- 8) ¿Quién los estableció? ¿Bajo qué criterio?
- 9) ¿Se modificaron? ¿Cómo se comunican?
- 10) ¿Se consideran compartidos por todos?
- 11) ¿Existe un código de conducta?
- 12) ¿Cuenta con una política de gestión ambiental en la que la dirección formalice su compromiso?
- 13) ¿Son conocidos los beneficios de poseer políticas de gestión ambiental? ¿Por todos?
- 14) ¿Cómo se manejan las políticas de marketing?
- 15) ¿Cuentan con certificaciones?
- 16) ¿Cómo se eligen, se llevan adelante y con qué fin se llevan adelante las acciones de marketing? ¿Quién las realiza?
- 17) ¿Desarrolla campañas comerciales de promoción de causas sociales?
- 18) ¿Cómo surgió? ¿Con que fin?
- 19) ¿Quién elige las actividades a desarrollar? ¿Cómo se detectan las necesidades?
- 20) ¿Cómo son consideradas las actividades de RSE?



## 5 Entrevista a jefes de departamento

**Objetivo:** contar con su visión de los aspectos trabajados

- 1) ¿Conoce la misión, visión y valores organizacionales?
- 2) ¿Qué opinión le merece el proceso por el cual fueron formalizados? ¿Participó del mismo?
- 3) ¿Los considera representativos?
- 4) ¿Conoce el código de conducta del SA? ¿Qué opinión le merece?
- 5) ¿Quién es responsable de controlar la implementación del mismo?
- 6) ¿Qué actividades sugeriría en relación a la temática?
- 7) ¿Considera importante la conciliación entre la vida laboral y personal?
- 8) ¿Considera pertinentes las actividades desarrolladas por el SA para favorecer dicha conciliación?
- 9) ¿Qué recomendaciones haría en base a la temática?
- 10) ¿Conoce las acciones llevadas a cabo por el SA para cuidar el medioambiente?
- 11) ¿Participa activamente en las mismas?
- 12) ¿Conoce las características eco amigables del Sanatorio del Cerro de las Rosas?  
¿Cuáles conoce?

## 6 Organigrama Institución

