

TITULO DEL TRABAJO:

**“LA RSE, UNA DIMENSIÓN DE LA RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL.
CASO DE APLICACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO”**

**Área XII: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y
BALANCE SOCIAL**

**TEMA 3: La incorporación efectiva de la Responsabilidad Social en la
estrategia y en la gestión.**

Autor:

Juan José Pompilio Sartori jjsartori@hotmail.com

0351 - 152151843

19 CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

17, 18 Y 19 DE OCTUBRE DE 2012

MENDOZA, ARGENTINA

SUMARIO

- 1. Resumen**
- 2. Introducción**
- 3. Palabras claves**
- 4. Problemática**
- 5. Objetivos**
- 6. Marco conceptual**
 - 6.1. Cultura organizacional**
 - 6.2. ¿Racionalidad política, económica o social?**
 - 6.3. La responsabilidad social como valor**
 - 6.4. Fundaciones como dispositivo de la racionalidad social**
- 7. Abordaje metodológico**
- 8. Resultados**
 - 8.1. Origen**
 - 8.2. Misión y propósito**
 - 8.3. Estructura y gestión**
 - 8.4. Cultura y valores**
- 9. Reflexiones finales**
- 10. Bibliografía**

1. RESUMEN

La responsabilidad social de las empresas no es algo nuevo ni desconocido, sin embargo las “acciones” de responsabilidad constituyen un tema candente y de actualidad.

A partir de la década de los '60, el concepto de responsabilidad social empresaria comienza a generar argumentaciones y posiciones antagónicas acerca de si los negocios deben o no volverse socialmente responsables.

A partir de este dilema en la sociedad, surgen las preguntas de ¿porqué algunas empresas deciden crear sus propias fundaciones? ¿Qué motivos tienen los directivos empresariales para tomar esa decisión? ¿Pueden vincularse los negocios con las cuestiones sociales? ¿Es factible esta racionalidad en la práctica? ¿Cómo se explican los conceptos de responsabilidad y racionalidad en la cultura y gestión organizacional?

Estos interrogantes conllevan a examinar el caso de una empresa que crea su propia fundación, con los propósitos de describir los motivos de su creación, analizar su cultura y estrategia, indagar acerca de los valores y comportamientos que sustentan la articulación entre la empresa y su fundación y reflexionar acerca de las racionalidades políticas, económicas y sociales que orientan sus prácticas y acciones.

Acorde con la problemática y propósitos expuestos se empleó metodología cualitativa con objeto de obtener explicaciones evidentes de los hechos sociales. Los criterios empleados para la elección del caso fueron: la trayectoria y reconocimiento de la empresa y su fundación por su actuación y gestión responsable en el mercado local; la predisposición de sus referentes a recibirnos y brindar información detallada.

A modo de reflexión, merecen destacarse las siguientes cuestiones:

- La Fundación es el medio que utiliza el laboratorio para canalizar su estrategia de responsabilidad social.
- Su fundador tuvo las competencias de un emprendedor social.
- Su misión siempre estuvo asociada a la creación de valor social y no de valor económico, con el principal objetivo de fomentar la capacitación e investigación científica.

- Se percibe una cultura organizacional fuerte asentada sobre ciertos valores que se han ido consolidando en el tiempo y que se consideran presunciones básicas o supuestos que se dan por sentados.
- Existe coherencia entre misión, valores y estrategia. Dado que la misión de una organización define su razón de ser, resulta lógico que esta fundación vincule sus acciones de responsabilidad a su legítimo propósito.
- Si se considera el entramado empresa – fundación, es posible inferir que las acciones de responsabilidad ejercidas por esta última impactan sobre la primera: mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial, aumenta la capacidad de atraer y retener profesionales competentes, genera mayor lealtad de sus clientes y fortalece la relación del laboratorio con la comunidad.
- Pensando en términos de racionalidad organizacional, es posible concluir que el gobierno del laboratorio siempre ha buscado el equilibrio entre las racionalidad política, económica y social.
- Las políticas activas del laboratorio en apoyo de las acciones de responsabilidad social de la fundación producen un efecto sinérgico virtuoso, potenciando el desarrollo y crecimiento del sector productivo local y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos.

A la luz del análisis del caso estudiado, es posible emitir un juicio positivo acerca del gobierno de esta organización. Emprender acciones de responsabilidad social es parte no sólo de una eficiente gestión organizacional sino que es resultado de la incorporación de valores y conductas en la cultura empresarial. Los criterios sobre los que se decide la administración de la empresa no son solamente los relacionados con fines económicos y/o políticos, sino que también aquellos son interdependientes con la combinación de aspectos sociales, científicos, culturales y éticos.

Entendemos que, en la mayoría de las empresas, la inclusión de acciones de responsabilidad social, no implican grandes esfuerzos en términos monetarios, pero sí un cambio de actitud de las personas y que estas prácticas pueden implantarse a partir de la decisión y compromiso de sus directivos conjuntamente con la participación e involucramiento de todo el personal. La rentabilidad suele ser alta, para la organización y la comunidad. En este sentido el caso “Laboratorios y Fundación Wiener” es un ejemplo digno de imitar.

2. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social de las empresas no es algo nuevo ni desconocido, sin embargo las “acciones” de responsabilidad constituyen un tema candente y de actualidad.

Actualmente, la responsabilidad social corporativa es una exigencia ética de la sociedad y al mismo tiempo es el modo que la empresa tiene para posicionarse en el siglo XXI, donde debe rendir cuenta a todos los grupos de interés.

Algunas empresas tienen a la responsabilidad social integrada a la estrategia e institucionalizada dentro de sus políticas y prácticas, otras emprenden algunas actividades concernidas y por último están las que aún no han asumido el compromiso con la comunidad.

De este modo, en la Argentina como en el resto del mundo, ha surgido una tendencia de incorporar la responsabilidad social como parte de la cultura de trabajo y modelo de negocio. Para viabilizar esta ideología, algunas empresas deciden constituir sus propias “fundaciones”. Sus aportes a la comunidad le reportan no solo el reconocimiento social sino también un mejoramiento de su imagen corporativa. El entramado empresa-fundación unifica valores y principios de forma tal que la empresa pueda ser reconocida a través de las acciones de su fundación.

En este marco, los objetivos que guiaron este trabajo fueron: indagar los motivos que llevaron al titular de una empresa a crear su propia fundación y describir la articulación entre la estrategia de responsabilidad social y la cultura organizacional.

3. PALABRAS CLAVES

Cultura y Gestión - Responsabilidad social - Racionalidades

4. PROBLEMÁTICA

A partir de la década del '60 del pasado siglo, ha cambiado el punto de vista de la responsabilidad social y conjuntamente, las expectativas de la sociedad con respecto a los negocios. Opinión según la cual la responsabilidad social de la empresa trasciende la obtención de ganancias e incorpora el bienestar de la sociedad.

Desde entonces, el concepto de responsabilidad social empresarial comienza a generar argumentaciones contrarias y posiciones antagónicas acerca de si los negocios ¿deben o no volverse socialmente responsables? Actualmente, no se cuestiona el concepto de responsabilidad social en las organizaciones sin fines de lucro, donde el propósito fundacional es una “cuestión social”. Pero, en las empresas, dónde se cree que el propósito fundamental es la obtención de ganancias, “lo social”, deriva en fuertes debates.

A partir de este dilema en la sociedad, surge la duda de ¿porqué algunas empresas deciden crear sus propias fundaciones? ¿Qué motivos tienen los directivos empresariales para tomar esa decisión? ¿Pueden vincularse los negocios con las cuestiones sociales? Reconocidos autores, como Kliksberg, proponen que la responsabilidad social debe integrarse en las estrategias, políticas y decisiones en general, pero ¿es factible esta racionalidad en la práctica?

Se argumenta que una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene responsabilidad ética para hacerlo. ¿Cómo se explican los conceptos de responsabilidad y racionalidad en la cultura y gestión organizacional?

5. OBJETIVOS

- Referir los motivos que llevaron a la empresa a crear su propia fundación.
- Describir la cultura organizacional y la estrategia de responsabilidad social de la fundación estudiada.
- Indagar acerca de los valores y comportamientos que sustentan la articulación entre la empresa y su fundación.
- Reflexionar acerca de las racionalidades políticas, económicas y sociales que orientan sus prácticas y acciones.

6. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Cultura organizacional

El término cultura organizacional ha sido abordado por diversos autores, poniendo énfasis en diversos aspectos o variables. Algunos se enfocan en los comportamientos habituales de los individuos, traducidos en lenguajes, usos, costumbres y rituales. Hay quienes refieren a la cultura como la filosofía que orienta el accionar de la empresa para con sus grupos de interés externos e internos. Otros, lo identifican con el ambiente o clima

producto de las relaciones internas y muchos, se concentran en los valores centrales que distingue a la organización.

Reconocidos autores formulan distintas categorías conceptuales, tales como:

Gareth Morgan, desde la metáfora de la cultura, muestra que las instituciones descansan en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos comunes que guían las acciones: la influencia del lenguaje, normas, ceremonias y otras prácticas sociales que comunican ideologías claves y creencias. Esta metáfora también ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización- entorno. Del mismo modo, contribuye a la comprensión de que un cambio organizacional implica un cambio cultural en sus participantes.¹

Hofstede, refiere a la cultura corporativa como un activo intangible, como un concepto holístico blando pero de presumibles consecuencias duras que pueden usarse para predecir su impacto en los resultados de la organización en el mediano plazo.²

Edgar Schein, uno de los autores más reconocidos en este tema, conceptualiza a la cultura organizacional como “el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”³. Destaca que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas que son los valores cristalizados, compartidos y aprendidos por los miembros de una organización para responder a sus cuestiones de integración interna y adaptación externa.

Así, la cultura corporativa refleja la forma de pensar, sentir y actuar. Está conformada por valores institucionales, preferencias compartidas, conductas esperadas y deseables que atraviesan toda la organización y que condicionan el comportamiento de la gente.

La fuente principal de la cultura organizacional está en sus líderes. En efecto, la función más importante del líder institucional es crear, conducir y cambiar culturas. El líder logra que la empresa pase de ser un sistema técnico a una institución donde las personas se identifican con la identidad de la empresa. Institucionalizar implica infundir valor más allá de los requerimientos técnicos de la labor a realizar. El nacimiento o fortalecimiento

¹ Morgan, G., *“Imágenes de la organización”*, México: Alfaomega, 1998, Pág. 118.

² Hofstede, G., *“Culturas y organizaciones”*, Alianza Editorial, Madrid, 1999, Pág.54 y 293.

³ Schein, E., *“La cultura empresarial y el liderazgo”*, Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1988, Pág.24.

de una ideología organizacional requiere de un líder institucional con un claro sentido de misión y un grupo de personas que lo acompañen.

En tanto, existen procesos de socialización que se refieren a las formas en que los miembros aprenden y transmiten la cultura organizacional. Estos modos están relacionados con los relatos, historias, anécdotas, símbolos materiales - tecnología, instalaciones, mobiliario y vestimenta -, rituales y lenguaje utilizado.

La cultura puede ser un motor o un freno para el desarrollo organizacional, pudiendo existir elementos funcionales y otros disfuncionales. Comportamientos que pudieron haber sido adecuados en un momento, no necesariamente lo son hoy. Un cambio profundo requiere de un liderazgo transformacional.

6.2. Dirección por valores

Los valores constituyen un elemento primordial en la conformación de las culturas organizacionales y frecuentemente son reconocidos como factores de diferenciación organizacional. Tanto los valores como las creencias, constituyen el corazón de la cultura o personalidad de una organización. Los valores no son solamente palabras enunciadas, son estructuras mentales intangibles significativas y cuando se traducen en conductas y comportamientos, se convierten en algo muy poderoso.

Todas las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, desde una pequeña hasta una gran organización, además de generadoras de riquezas son estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de valores que definen su identidad. En ocasiones, estos valores son explícitamente declarados, otras en cambio, permanecen subyacentes, pero siempre están presentes. Todo proyecto humano, se dirige en base a determinados valores que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción.

En las empresas existen valores finales que se corresponden con las declaraciones de visión y misión y de valores instrumentales que son aquellos que sirven para alcanzar la visión y cumplir con la misión, tales como la colaboración, el respeto, la justicia y la responsabilidad social.

El término "Dirección por Valores" aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Simón Dolan y Salvador García, confiriéndole un papel más evolucionado e integrador que las anteriores filosofías de "Dirección por Objetivos" o la "Dirección por Instrucciones". Las instrucciones son

herramientas propias de los jefes: los objetivos, de los gestores y los valores, de los líderes.

La Dirección por Valores es una forma de liderazgo estratégico de carácter humanista e integrador. Es algo así como el marco ideológico de la empresa, el cual orienta las conductas y decisiones.

En definitiva, la Dirección por Valores supone el abandono del modelo organizativo basado únicamente en el control jerárquico y fomenta una cultura orientada hacia la gestión responsable.

6.3. ¿Racionalidad política, económica o social?

En este marco cabría preguntarse ¿Es posible integrar los valores económicos y sociales en las empresas orientadas por la eficiencia? ¿La misión social puede tener elementos contradictorios con la ecuación costo beneficio? ¿Es posible una acción responsable que incorpore valores socioculturales en la conducción como forma de gestión y no como retórica moral o doble discurso? ¿Cuál es la relación entre ética (valores) y eficacia (resultados)?.

La búsqueda de una relación óptima entre ética y eficacia en el gobierno de las organizaciones puede conducir a crear “dilemas” en el momento de la acción. En ese sentido, Lipovestky⁴ habla de la “ética inteligente” que busca el equilibrio entre la eficacia y la equidad, el respeto del individuo y el bien colectivo.

El concepto de eficacia debe incluir la responsabilidad social por los efectos de la gestión y debe ir más allá de las técnicas para optimizar recursos. La eficacia ya no puede concebirse sin la dimensión humana y el respeto por el hombre, requiere actuar en varias racionalidades -política, social y económica- para articular una evaluación continuada de medidas y acciones a través de criterios simultáneos para poner las organizaciones en sintonía con lo social.

Es así como el gobierno corporativo puede analizarse a la luz de la búsqueda constante del equilibrio de tres racionalidades: política, económica y social. La racionalidad puede ser considerada un modelo de pensamiento, con supuestos que constituye un cuerpo de criterios.

Se puede hablar de racionalidad política cuando el conjunto de criterios previos tienden a asegurar la supervivencia de las organizaciones todo lo cual se logra a través

⁴ Lipovestky, G (1994). “*El crepúsculo del deber*”. Anagrama., Barcelona.

de la articulación de mecanismos tales como la negociación, compensaciones y aportes de los integrantes.

La racionalidad económica enfocada exclusivamente en los resultados de la acción, pertenece al ámbito de lo técnico porque analiza los medios para lograr outputs observables y tangibles. Es instrumental, por cuanto enfatiza en los fines sin analizar la naturaleza de los medios.

La racionalidad social es la evaluación del posible impacto que las decisiones de la empresa puedan tener en la calidad de vida de los integrantes de la comunidad presente y futura.

Pero desde un enfoque de la realidad, es posible vislumbrar tensiones entre estas racionalidades, configurándose un escenario en el que alguna de ellas emerge como dominante sobre el resto. Las tensiones se producen por los fines antagónicos y la diversidad de criterios no compatibles, en el plano de lo político, social y económico.

Es en la función del gobierno corporativo en donde deben tratarse estas contradicciones, que tiene que ver con la articulación de fines diversos en lo económico y en lo social detrás de proyectos comunes.

Para que exista una armonía en las tres racionalidades y que permita convivir en un equilibrio dinámico se deben balancear las necesidades de la empresa con las expectativas de sus grupos de interés de manera de lograr que ésta pueda alcanzar sus fines primordiales -de naturaleza económica- y los esenciales -de naturaleza social-. Para alcanzarlo, la dirección deberá transitar las dimensiones económica, política y social, tratando de interrelacionar y resolver las tensiones que se producen entre las racionalidades propias de cada una.

6.4. La Responsabilidad Social como valor

La palabra clave en la problemática que tratamos de elucidar es responsabilidad, siendo que el término social alude al impacto de las decisiones de la organización en la comunidad. La responsabilidad vista como la contracara de la libertad, es el “poder dar cuenta”, poder responder por los actos que se realiza y hacerse cargo de las consecuencias de los mismos, tanto en términos legales o jurídicos, como en términos morales (la sanción moral, visto como el rechazo a usos y costumbres no aceptados socialmente). Mario Heler menciona el concepto de circuito de la relación de responsabilidad, en donde existe una secuencia que va desde la decisión, pasando por la acción y culminando en las consecuencias previstas o imprevistas de la acción y es en

este ámbito donde opera la responsabilidad. Si la responsabilidad es aplicable a las consecuencias del accionar de la organización frente a sí mismo y su comunidad, parece lógica su apreciación de que “toda responsabilidad es social” y por lo tanto el término “responsabilidad social” sería redundante.

Por otro lado, entendemos por organización a una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. Para ello desarrolla sus actividades a través de una estrategia, con procesos racionales y cuentan con una estructura organizacional compuesta por personas físicas. Estos hombres y mujeres piensan, deciden y hacen conforme a los fines y/o valores de cada uno de ellos, de la organización, de la sociedad, del mercado y del orden moral en el que actúan.

La organización además de sujeto social, económico y político, lo es también de derecho, es decir con obligaciones que cumplir y derechos otorgados, por lo tanto, es responsable desde que se conciben sus decisiones, hasta las consecuencias de sus actos emanados de las ejecuciones de esas decisiones. Es responsable cuando es capaz de justificar sus acciones ante la sociedad según los criterios sociales de aceptabilidad y de hacerse cargo de las consecuencias, positivas, que le generan beneficios, o negativas, que deberían generarle costos orientados a reparar el daño ocasionado y sanción (jurídica o social) de la conducta que lo ha ocasionado.

La atribución de responsabilidades actúa antes de que se genere el proceso de toma de decisiones. “El circuito de la relación de responsabilidad tal como se mencionó anteriormente, interpela al agente a inscribir su accionar en un proceso que lo obliga a ser responsable desde el momento de la toma de decisión hasta una vez ocurridas las consecuencias de su accionar, cuando debe hacerse cargo efectivamente de los efectos negativos, si los hubiera. En todo el circuito es responsable ante otros agentes sociales y la sociedad en su conjunto, ante aquellos que tienen derecho a que actúe respetando sus derechos y, por ende, quienes tienen derecho a demandar reparación y castigo. Ante la mirada social, la responsabilidad será eficaz y eficiente, si su modo de actuar ha evitado o eludido las posibilidades de tener que pagar los costos por consecuencias que estaban en su poder no causar”⁵.

⁵ Heler, Mario. Seminario “Cuestiones ético-profesionales del científico. El caso de responsabilidad social empresarial”. Lecturas. Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario, Pág. 5

Para algunos analistas, la responsabilidad social empresaria surge con la ola neoliberal de los años noventa en donde se observa un fuerte retiro del Estado en diversas actividades y las empresas, organizaciones o corporaciones de la sociedad civil toman, en cierto sentido, su lugar con una mayor exposición pública.

Jorge Chamon y Juan Carlos Amurrio, en Responsabilidad Social de la Organización definen a la Responsabilidad Social Empresaria como: “La responsabilidad social de las empresas es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de una compañía que van más allá de su propio bienestar...”⁶

“Las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, están integrando de forma creciente el concepto de la responsabilidad social en su gestión cotidiana, en sus procesos y en sus estrategias. Este nuevo enfoque, cada vez más habitual principalmente en las grandes empresas, se conoce como Responsabilidad Social de la Empresa. Tiene como objetivo mejorar su impacto no sólo en la sociedad, sino también en la propia empresa. En conclusión, ninguna empresa, tenga la dimensión que tenga, está al margen de la sociedad. El éxito o fracaso de ambas es interdependiente, y las personas están interesadas en que las empresas se impliquen en la sociedad. Una empresa necesita demostrar que su implicación es real y que, además, los resultados que produce también son reales”⁷

Heler hace hincapié en las invisibles cadenas de dependencia mutua que componen lo social y como parte de ello, también a las organizaciones. Más aún, desde su perspectiva, las organizaciones constituyen ejemplos paradigmáticos de la sociedad misma y por lo tanto, la consideración del carácter ético de sus comportamientos resulta pertinente y relevante.

6.5. Fundaciones como dispositivo de la responsabilidad social

Las fundaciones tienen ciertas características específicas que las diferencian de otras organizaciones cuyo principal propósito es la maximización de beneficios económicos. Son un tipo de organización no gubernamental (ONG) de carácter voluntario.

Sus miembros se asocian libremente para contribuir a la solución de problemas comunes, actuando de manera colectiva y directa dentro del sistema. Entre sus fines, se encuentran: la protección de derechos humanos, resolver problemas medioambientales, investigación científica, actividades educativas y/o culturales, mejoras laborales, etcétera.

⁶ Ibídem. Pág. 25

⁷ Ibídem, Pág. 28

El propósito de las Fundaciones radica básicamente en llevar adelante proyectos sociales de sus fundadores. La misión principal siempre está asociada a la creación de valor social y no de valor económico.

En ellas encontramos ciertas características específicas que las diferencian de otras organizaciones: tienen personería jurídica y patrimonio. Respetando sus fines sociales, es posible que realicen actividades para obtener fondos y enriquecer el patrimonio destinado a esos propósitos fundamentales. El patrimonio aportado por los fundadores puede provenir de subsidios, legados, herencias y/o donaciones y puede acrecentarse con sus rentas y nuevos aportes de personas que deseen cooperar con los objetivos de la Fundación y con los fondos de cualquier actividad lícita que genere ingresos, acordes con el carácter no lucrativo de la entidad.

La dirección y administración se realiza a través de un Consejo de Administración, cuyo Presidente es el representante legal de la Fundación. La organización es democrática también basada en principios cooperativos que constituyen las reglas básicas de funcionamiento.

7. ABORDAJE METODOLÓGICO

Nuestro equipo, está trabajando desde hace más de siete años en la línea de investigación de cultura y gestión organizacional. El presente trabajo forma parte de un proyecto de mayor alcance denominado “Organizaciones con fines sociales en la ciudad de Rosario. El estudio de su cultura y gestión”. En particular, el presente se orienta al estudio de Fundaciones, siendo la investigación es de tipo descriptiva.

Se empleó metodología cualitativa con el objeto de obtener explicaciones evidentes de los hechos sociales, diseñándose la investigación y seleccionándose el “caso a estudiar”. Los criterios empleados para la elección del caso fueron: la trayectoria y reconocimiento de la empresa y su fundación por su actuación y gestión responsable en el mercado local, la predisposición de sus referentes a recibirnos y brindar información detallada.

Inicialmente, se realizó una exploración corporativa a través de la página Web, luego, en el trabajo de campo, se realizaron entrevistas en profundidad con el propósito de confrontar y ampliar la información preliminar. Asimismo, se realizaron observaciones personales y directas y revisión documental (folletos, boletines y carpetas) suministrada por responsables institucionales autorizados.

En el proceso de diseño-recolección y análisis se fue interpretando y construyendo el presente informe, donde se procuró una explicitación del caso en relación a los objetivos propuestos y se esbozaron algunas reflexiones que se exponen al final de este trabajo y que pretenden acrecentarse a futuro a partir del relevamiento en otras fundaciones, y posiblemente con comparaciones entre ellas, con el propósito de ampliar el conocimiento.

8. RESULTADOS

Se trata de un laboratorio posicionado como líder en Latinoamérica. Su misión es contribuir a la evolución del laboratorio clínico a través de productos innovadores y altamente confiables, destinados a laboratorios de análisis clínicos y bancos de sangre.

La compañía tiene más de cincuenta años de experiencia en el mercado de la salud. Elabora diversas líneas de productos desarrollados por su plantel de investigadores, técnicos y personal calificado de la compañía, muchos de los cuales han sido también el resultado del trabajo conjunto con centros de renombre internacional.

A partir de una filosofía y gestión socialmente responsable, esta empresa decidió constituir su propia fundación.

5.1. Origen

Esta fundación nació a partir de circunstancias particulares que vivió su fundador durante el ejercicio de su profesión. Esta persona, en primer lugar, un bioquímico apasionado por la docencia y la investigación, era además, dueño de un prestigioso laboratorio productor y comercializador de productos bioquímicos. Por razones personales, se desvincula de la Facultad dónde cultivaba su pasión: “enseñar”. Fue entonces, que le surge la idea de crear una Fundación, convencido de que de esta manera podía devolverle algo a la comunidad y agradecerle a la Facultad que tanto le había brindado. Trasladó e infundió en la Fundación su pasión por enseñar y su interés en difundir conocimientos.

La Fundación, manifestó un entrevistado *“surgió por idea del dueño de la compañía, que en el año 1984, conformó un comité científico y creó la Fundación con la convicción de que la capacitación para bioquímicos iba a tener mucha llegada, pensando en la expansión del conocimiento científico en la Argentina”* El comité científico está integrado por seis personas relevantes con mucha trayectoria que regulan las actividades y toman las decisiones de la Fundación”.

5.2. Misión y propósito

Un entrevistado comentó que su fundador tenía muy clara la misión de la fundación *“apoyar la producción y difusión de los conocimientos en ciencias de la salud dentro del área de la República”*, ya que por entonces había un déficit en esos temas. Fue así que se inició el dictado de los cursos de actualización con los temas más solicitados diversificándose cada vez más la temática por pedido de los interesados, en respuesta a los cambios y a las necesidades que se van dando en el área.

Entre los objetivos fundacionales declarados, podemos citar⁸:

- Fomentar el estudio y la investigación aplicada en las áreas de la Bioquímica, la Microbiología, la Inmunología y demás ciencias de la salud en general.
- Impulsar la formación y capacitación de post-grado en la profesión bioquímica en especial y en las demás profesiones de la salud en general.
- Alentar las actividades universitarias y las instituciones profesionales vinculadas a cada una de las especialidades y disciplinas señaladas.
- Fomentar el intercambio científico, técnico y cultural, a nivel nacional e internacional.
- Propender al reconocimiento de los logros científicos y profesionales.
- Colaborar con la difusión de las actividades mencionadas.
- Otorgar becas, premios, auspiciar o financiar investigaciones clínicas, epidemiológicas o estadísticas, en las áreas de la salud involucradas.

Persiguiendo el logro de los objetivos fundacionales, los entrevistados explicaron que *“a partir del año 2000 se instituyó la entrega de una medalla recordatoria al mejor alumno egresado de las carreras de Bioquímica de todo el país, reconocimiento que fue totalmente institucionalizado”*.

La página Web de la Fundación enuncia que su misión actual es generar una articulación sinérgica entre los sectores público y privado para fortalecer los rasgos de identidad de la ciudad de Rosario y potenciar su desarrollo, promoviendo y acompañando el acontecer destacable de la región en el propio ámbito urbano, en el país y en el mundo. *“Trabajar con la participación ciudadana en la apropiación del sentido de pertenencia, cuidado y respeto por Rosario, nuestra ciudad”*.

Asimismo, se declaran como objetivos estratégicos⁹ :

⁸ <http://www.fundacionwienerlab.org/>

- Asegurar la participación de todos los hacedores fundamentales que contribuyen a posicionar a la región para construir juntos un sentido de pertenencia y una imagen que nos identifique.
- Generar conciencia ciudadana, consolidando el trabajo y la responsabilidad cívica, revalorizando nuestra identidad como habitantes de la ciudad, para estar en condiciones luego de proyectarnos hacia el país y el mundo.
- Desarrollar el “modelo Rosario”, definiendo el posicionamiento estratégico que deseamos lograr, agregando valor a todo lo local, para luego garantizar su promoción y difusión.
- Establecer los mecanismos para lograr crecimiento con rentabilidad de la Fundación y medición de resultados de la gestión de la Fundación.

Permanente, se están revisando estos objetivos con el fin de innovar y de perfeccionar lo hecho.

5.3. Estructura y gestión

La fundación se concentra en Rosario, aunque tiene delegados regionales y asesores en distintos países, que son bioquímicos o profesionales del laboratorio que residen en las distintas ciudades de Argentina y fomentan el conocimiento científico, detectando las necesidades de educación y de difusión en cada una de localidades. Se destaca la importancia de difundir el conocimiento en lugares alejados, al respecto señalaron: *“nos importa llegar a lugares dónde nadie va....porque allí no va nadie a hablar”*

Está conformada por comité científico integrado por prestigiosos profesionales del área de la salud y un bioquímico que desempeña el rol de coordinador de actividades. El mismo se reúne los primeros martes de cada mes para regular las actividades y tomar decisiones.

Si bien, la misión de la fundación es diferente a la de la empresa, ambas comparten recursos edilicios, humanos y materiales. El laboratorio financia a la fundación que sólo cuenta con tres empleados: una secretaria, una persona encargada del sistema y de la plataforma Web y el coordinador, que también son empleados de la empresa. El coordinador comentó *“soy la única persona que actúa como nexo entre la empresa y la fundación”*.

⁹ <http://fundacionwienerlab.org/sp/comite.html>

Actualmente el Laboratorio destina un presupuesto anual para financiar a la Fundación y el efecto multiplicador es muy fuerte porque sus beneficios se propagan rápidamente y también repercute positivamente en la empresa. El interrogado explicó: *“el Laboratorio financia íntegramente a la Fundación. Inicialmente se definió no mezclar internamente la compañía con la Fundación. El fundador donó -por así decirlo- parte de su ganancia para el conocimiento”*

Esta fue la voluntad del fundador, aunque es improbable estimar los correlatos. Así, no es posible determinar en cuánto afectó a la promoción del laboratorio o si la impronta de devolución social tuvo mayor relevancia para la Fundación. Lo cierto es que, a pesar de tener fines diferentes, es casi imposible desconocer la vinculación entre la Fundación y la empresa de la cual deriva.

En tanto, las decisiones se toman por consenso en el comité científico. Según manifestaron: *“no hay muchas discusiones, todos son amigo”*. Los objetivos se comunican formalmente a través de la página que resulta un vínculo eficiente. El entrevistado cree que *“La página Web consolida y homogeniza la información”*, además, *“tenemos una base de datos cuantiosa que nos permite tener llegada a muchos países”*.

La planificación es anual pero en algunas oportunidades, los delegados de distintas partes del país, suelen llamar a la Fundación para pedir cursos de un mes para otro y se organizan tratando de cumplir con esas demandas. Esto evidencia una planificación prolija y proactiva, no obstante, hay flexibilidad para dar respuesta a requerimientos puntuales.

Respecto del control, todos los años redactan una memoria anual dónde explican: *“se pasa revista de todo lo que hicimos, nos reunimos, debatimos y corregimos desvíos”*. Esto muestra coherencia y significación entre los procesos de planificación y control, facilitando la retroalimentación.

5.4. Cultura y valores

La fundación posee una cultura fuerte donde los valores y principios son ampliamente compartidos por todos sus integrantes. Los entrevistados afirmaron *“nosotros tenemos una sola misión qué es difundir el conocimiento bioquímico, en la página aparecen: transparencia, sinergia, pluralidad, honestidad pero, el valor máximo es el conocimiento científico”*. Se evidencia que se mantiene la filosofía impregnada por su fundador y que los valores se transmiten por tradición.

No sorprende que para los empleados de la fundación, la percepción acerca del “conocimiento” ocupe el primer lugar en la jerarquía de valores. En opinión de los mismos, es un valor que se consolida cada día más, ellos declaran: *“nosotros nos enfocamos en cumplir con seriedad nuestro objetivo, el conocimiento correcto y que las cosas se hagan correctamente”*. Se interpreta que reforzar e incrementar el conocimiento es clave porque es la razón de ser de la fundación.

En este caso, los valores se traducen en comportamientos y acciones concretas. Así, en los últimos doce meses se llevaron a cabo las siguientes:

- Realización de más de 600 cursos presenciales con la asistencia de 32.000 profesionales
- Información suministrada a más de once mil alumnos a través de la modalidad de educación a distancia, superando la brecha entre el descubrimiento científico y tecnológico y sus sitios de aplicación.
- Dictado de cincuenta cursos presenciales por profesores ad-honorem en temas tales como actualización en diabetes, en hepatitis, SIDA, anemias, entre otros.
- Realización de cursos a distancia sobre: gestión de calidad en el laboratorio de análisis clínicos, tópicos de parasitología, el laboratorio del paciente crítico, enfermedades parasitarias transmitidas por alimentos, tópicos de estadísticas, fiscalización de la calidad de agua potable, con 3600 alumnos en el año 2011.
- Se registran hasta el momento -abril de 2012- cuatro mil cuarenta y un visitas al sitio Web de la fundación en treinta días, la mayoría son de Argentina pero también desde México, Perú y Chile, entre otros.
- Se registraron hasta abril de 2012, siete mil doscientos doce alumnos que visitaron la plataforma de software.
- Se realizan encuestas permanentes a través de la página Web.
- Se entregaron diversos premios: medallas de oro y diploma de honor a los egresados con mejor promedio en la carrera de bioquímica de las facultades de nuestro país y d exterior.

Las acciones de la fundación son congruentes con los valores infundidos por su creador y aprendidos por sus integrantes, reforzando la pertinencia e identidad organizacional.

Si bien la misión y objetivos de la empresa son diferentes a los de la Fundación, ambas comparten valores de responsabilidad. La responsabilidad social es vista por la

empresa como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Con este sentido, fue creada la Fundación para llevar adelante un conjunto de políticas, prácticas y programas que contribuyan a la creación y difusión de los conocimientos en las ciencias de la salud dentro del área de la bioquímica.

Se diferencian las acciones de responsabilidad social de la Fundación de las respuestas sociales que da la empresa frente a determinadas demandas de la sociedad, por ejemplo, donación de reactivos a universidades nacionales o ayudas económicas a instituciones locales. En tanto, la Fundación fue creada como agente de cambio social para canalizar acciones que van más allá de la obligación, reacción y sensibilidad social.

9. REFLEXIONES FINALES

A modo de reflexión, merecen destacarse las siguientes consideraciones:

- La Fundación es el medio que utiliza el laboratorio para canalizar su estrategia de responsabilidad social. Constituye un verdadero ejemplo de organización sin fines de lucro que se ha ocupado, a través de los años, de llevar adelante un importante proyecto social de su fundador.
- Su fundador tuvo las competencias de un emprendedor social. Esto es visión y sensibilidad social, entusiasmo, creatividad y energía propias de los emprendedores identificados con valores para la solución de problemas de la comunidad con una orientación activa e innovadora.
- Su misión siempre estuvo asociada a la creación de valor social y no de valor económico, con el principal objetivo de fomentar la capacitación e investigación científica.
- Se percibe una cultura organizacional fuerte asentada sobre ciertos valores que se han ido consolidando en el tiempo y que se consideran presunciones básicas o supuestos que se dan por sentados, tal como es el valor “conocimiento científico”.
- Existe coherencia entre misión, valores y estrategia. Dado que la misión de una organización define su razón de ser, resulta lógico que esta fundación vincule sus acciones de responsabilidad a su legítimo propósito.
- Si se considera el entramado empresa – fundación, es posible inferir que las acciones de responsabilidad ejercidas por esta última impactan sobre la primera: mejora la imagen corporativa y la reputación empresarial, aumenta la capacidad de atraer y

retener profesionales competentes, genera mayor lealtad de sus clientes y fortalece la relación del laboratorio con la comunidad.

- Pensando en términos de racionalidad organizacional, es posible concluir que el gobierno del laboratorio siempre ha buscado el equilibrio entre las racionalidad política, económica y social. En la fundación que nos ocupa, prevalece la presencia de la racionalidad social, en tanto hay principios declarados por la dirección y cuenta con herramientas para gerenciar la ética en los negocios. evidenciándose claramente una toma de decisiones coherente con la misión y los valores corporativos.

- Las políticas activas del laboratorio en apoyo de las acciones de responsabilidad social de la fundación producen un efecto sinérgico virtuoso, potenciando el desarrollo y crecimiento del sector productivo local y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos.

Finalmente, a la luz del análisis del caso estudiado, es posible emitir un juicio positivo acerca del gobierno de esta organización. Emprender acciones de responsabilidad social es parte, no sólo, de una eficiente gestión organizacional sino que es resultado de la incorporación de valores y conductas en la cultura empresarial. Los criterios sobre los que se decide la administración de la empresa no son solamente los relacionados con fines económicos y/o políticos, sino que también aquellos son interdependientes con la combinación de aspectos sociales, científicos, culturales y éticos.

Entendemos que, en la mayoría de las empresas, la inclusión de acciones de responsabilidad social, no implica grandes esfuerzos en términos monetarios, pero sí un cambio de actitud de las personas y que estas prácticas pueden implantarse a partir de la decisión y compromiso de sus directivos conjuntamente con la participación e involucramiento de todo el personal. La rentabilidad suele ser alta, para la organización y la comunidad. En este sentido, el caso “Laboratorios y Fundación Wiener” es un ejemplo digno de imitar.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Davis, P. y John, D., (2005), *“Managment cooperativista. Una filosofía para los negocios”*, Granica, Buenos Aires.
- Davis, K.; Newstrom, J, (2002); *“Comportamiento humano en el trabajo”*, Mac Graw Hill, México.

- Deal, T. y Kennedy, A., (1985); *"Culturas corporativas"*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Etkin, J., (2000); *"Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones"*, Prentice Hall, Chile.
- Etkin, J. y Schavarstein, L., (2000); *"Identidad de las organizaciones"*, Paidós, Buenos Aires.
- García, S. y Dolan, S., (1997); *"La dirección por valores"*, M Graw Hill, Madrid.
- Gecik, Pedro y otros, (2009); *"Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones"*, Ed. Edicon del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1er. Edición, Buenos Aires.
- Heler, M., (2010); *"El caso de responsabilidad social empresarial"*. Seminario "Cuestiones ético-profesionales del científico" Lecturas. Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas, Universidad Nacional de Rosario.
- Heler, M., (2010); *"Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial"*, *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, N° 40, Sección: Humanidades y ciencias sociales/Investigaciones, Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos, 2010.
- Hofstede, G., (1999); *"Culturas y organizaciones. El software mental"*, Alianza: Madrid.
- Kliksberg, B. (2005); *"Más ética, más desarrollo"*, Temas, Buenos Aires.
- Lipovetsky, G (1994). *"El crepúsculo del deber"*. Anagrama., Barcelona.
- Morgan, G., (1991); *"Imágenes de la organización"*, Alfaomega: México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010); *"Administración"*, Pearson Educación, México.
- Sampieri Hernández, R.; Collado Fernández, C.; Lucio, P. B.,(1998); *"Metodología de la investigación"*, Editorial Mc. Graw Hill, Buenos Aires.
- Sautu, R. (2003); *"Todo es teoría"*, Lumiere: Buenos Aires.
- Schein, E., (1988); *"La cultura empresarial y el liderazgo"*, Plaza & Janes Editores S.A.: Buenos Aires.
- Schvarstein, L., (2004); *"La inteligencia social de las organizaciones"*, Paidós: Buenos Aires.
- Stake, R. E.; (1998), *"Investigación con estudio de casos"*, Ediciones Morata S.L., Madrid.
- Yin, R., (2004); *"Investigación sobre estudio de casos"*. Sage Publications: México.