



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

# **“El Estado del Arte de la Gerencia Social en una Empresa Privada de Alimentación”**

Estudiante: Cheri Velarde Mella

Profesor Guía: Pablo Miranda Cortés

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO/A EN TRABAJO SOCIAL

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE TRABAJADORA SOCIAL

Santiago de Chile

Mayo 2016

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN ..... 4**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:.....	11
3. OBJETIVOS .....	12
4. HIPÓTESIS .....	13
5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	14
6. VARIABLES.....	17

### **PRIMERA PARTE MARCO TEÓRICO**

<b>CAPITULO I: GERENCIA SOCIAL .....</b>	<b>19</b>
1.1 Origen y Características de la Gerencia .....	19
1.2 Las Funciones de la Gerencia .....	21
1.3 Lineamientos de la Gerencia .....	23
1.4 La Gerencia Social.....	23
1.5 El Perfil de los Gerentes Sociales.....	25
1.6 El Desarrollo de Habilidades Gerenciales.....	28
1.7 El Mejoramiento Continuo de los Gerentes Sociales .....	30

### **CAPITULO II: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ESTANDARIZACIÓN**

<b>MUNDIAL. ....</b>	<b>32</b>
2.1 Fordismo.....	32
2.3 Postfordismo.....	34
2.3 Globalización y Modernización .....	39

<b>CAPITULO III: TEORÍA DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.....</b>	<b>48</b>
3.1 Antecedentes Históricos .....	48
3.2 Interaccionismo Simbólico de G. Mead.....	50
3.3 Concepto de Representaciones Colectiva de E. Durkheim .....	52
3.4 Teoría de las Representaciones Sociales de S. Moscovici.....	53
3.5 Dimensiones de las Representación Social.....	56

## **SEGUNDA PARTE MARCO REFERENCIAL**

<b>CÁPITULO IV: ISO 26000 SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>59</b>
4.1 La Responsabilidad Social De Las Organizaciones: Antecedentes Históricos .....	61
4.2 Tendencias Actuales En Responsabilidad Social .....	63
4.3 Características De La Responsabilidad Social .....	66
4.4 El Rol de las Partes Interesadas en la Responsabilidad Social.....	67
4.5 Principios de la Responsabilidad Social .....	67
4.6 Materias de la Responsabilidad Social Empresarial .....	68

## **TERCERA PARTE ANÁLISIS DE RESULTADOS**

<b>CÁPITULO V: FORMACIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>72</b>
5.1 Conocimientos Generales.....	72
5.2 Habilidades Sociales.....	73
5.3 Actitudes para el Trabajo .....	77
5.4 Valores Culturales y Éticos .....	82

<b>CÁPITULO VI: ACTIVIDADES DE LOS GERENTES SOCIALES</b> .....	85
6.1 Funciones Estratégicas.....	85
6.2 Funciones Operativas .....	89
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>94</b>
<b>HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>101</b>
<b>APORTE AL TRABAJO SOCIAL</b> .....	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>114</b>
ANEXO N°1: Operacionalización de Variables .....	115
ANEXO N°2: Instrumento de Recolección de Datos.....	122
ANEXO N°3: Transcripción de las Entrevistas.....	125

## INTRODUCCIÓN

El Trabajo Social tiene entre sus objetivos la búsqueda de bienestar social de todas las personas que se encuentran en situación desfavorecida. Dicha circunstancia le ha permitido, en su práctica cotidiana, en el Estado, la sociedad civil y/o la zona empresarial, hacer frente y poner en práctica sus conocimientos teóricos-prácticos. Sin embargo, es la realidad social la que modela las formas, aplicaciones, demandas y concreciones de la disciplina.

Por lo tanto, cuando se comienza a considerar el Trabajo Social en la empresa privada, es trascendental comprender cuáles son las formas que adopta el sistema social actual. Primero, porque es el modelo social el que posibilita o no algunos modelos de intervención. Segundo, en ese sistema social, las empresas han de conjugar su ser o no ser como entidades socialmente aceptadas (Hernández, 2004: 72). Por ello, el quehacer profesional en el ámbito privado requiere sumar conocimientos específicos en materia de recursos humanos, administración, sistemas previsionales, planes de salud, cobertura sindical, etc.

El Trabajador Social que se sitúa desde las funciones en recursos humanos debe formar parte de un equipo interdisciplinar en el que su actuación redunde en el bienestar social ocupacional como objetivo prioritario. Interviene en el ámbito de los empleados de las empresas ya estén en situación de activo o pasivo (jubilado) y en su unidad de convivencia (Doménech, 1995: 32). De esta actividad se desprenden las siguientes áreas de intervención:

- Socio-familiar: En los casos en los que los conflictos en su núcleo de convivencia incidan en el ámbito laboral, como es la deserción escolar de

los hijos, problemas económicos, cambio de domicilio, muerte de algún cercano por mencionar algunas.

- **Socio-clínica:** Presta apoyo en los procesos de diagnósticos complejos o de extrema gravedad, intervenciones quirúrgicas, todo tipo de patologías, accidentes de trabajo, convenios de salud, aceptación de minusvalías tanto congénitas como sobrevenidas, etc.
- **Económica:** Interviene en situaciones límite que obedecen a una inadecuada planificación económico-familiar, largos períodos de desempleo en hijos que convivan en el núcleo familiar, separaciones matrimoniales, enfermedades, accidentes, etc.
- **Documental- administrativa:** Interviene junto con los departamentos de Personal y Recursos Humanos en la labor gestora de apoyo a distintos procesos como lo son las prestaciones institucionales, ayudas escolares, ayudas para empleados discapacitados y/o miembros de la unidad familiar, ayudas para adquisición o reforma de viviendas, etc.
- **Laboral:** Apoyo en conflictos con el equipo de trabajo cuyas relaciones alteren su capacidad productiva en las faenas y la falta de motivación en el trabajo.
- **Ocio y tiempo libre:** El Trabajador Social trata de acercar y facilitar información y/o documentación (por los medios que la empresa consideren oportunos) de los recursos sociales a disposición de los trabajadores y/o conmemorar diferentes efemérides que la empresa haya programado para el periodo.

## **La Gerencia Social**

La reforma y modernización del Estado -proceso que en Chile se dio en el año 2005 con el gobierno del Ex Presidente Ricardo Lagos y en países de Latinoamérica paulatinamente en los años venideros- tienen como objetivo generar un Estado al servicio de los ciudadanos, debiendo contar para ello con

una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente. Para ello, se crea el Servicio Civil dependiente del Ministerio de Hacienda, el cual debe participar activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de gestión estratégica de personas que pretende implementar políticas e iniciativas de capacitación pertinente que fortalezcan la modernización de los sectores públicos. Además, de fomentar y apoyar la profesionalización de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos. Es por ello, que surge el interés en la Gerencia Social para encargarse de la alta ineficiencia en el gasto público, de la desarticulación de la política económica y social, la aguda separación entre la esfera del diseño de políticas y la implementación de las mismas, de las prácticas de evaluar metas y no impactos; entre otras.

Por ello, que la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar ‘singularidades’ (...) no es una operación organizacional ‘tubular’, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición inter organizacional” (Kliksberg 2007:7-8). Ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad. Así mismo plantea el autor que la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de los diferentes Estados, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social que realizan las empresas y gobiernos.

La Gerencia Social como campo de acción práctica y de conocimientos estratégicamente enfocados en la promoción del desarrollo social consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de

los estados democráticos y de la ciudadanía. Kliksberg (1989) señala que “tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento” de los desafíos del desarrollo social equitativo.

Por otro lado, según expresa Mokate y Saavedra (2006) la gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. En tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que provienen de los tres campos, dentro de las cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

La gerencia social se combina para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, la que enfatiza ampliar las libertades de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía, y garantizando el impacto de políticas y programas sociales (Marulanda y Molina, 2004).

De lo expuesto se podría concluir, que la gerencia social, más que un conjunto de conocimientos y prácticas de la administración pública, es un enfoque sobre la manera de formar y gestionar las políticas públicas. Es una concepción que subyace el proyecto político de apertura del Estado a la participación de los diferentes actores que componen una sociedad, con sus tensiones, complejidades y turbulencias y garantizar de esa manera el despliegue del potencial de la ciudadanía.

## **Gerencia social y Trabajo Social**

La gerencia Social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas sociales. Esta amplia definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia por un lado de distintas disciplinas y campos temáticos y por otro de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones sociales. En tal sentido, una forma de esquematizar el enfoque de la gerencia social es comprenderlo como la intersección de al menos tres vertientes temáticas distintas: la gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social.

Se trata de un enfoque que se instala en el plano de la acción y el conocimiento. El primero implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales del Estado y que, en tanto el ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. Por el plano del conocimiento, recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce como interdisciplinario.

Por ello, las políticas sociales, y más específicamente la gestión y las prácticas gerenciales en estas áreas, se constituyen en objetivo de análisis, reflexión e intervención desde un enfoque que se destaca por su hibridez y por no acotarse a los límites de sus matrices epistémicas originarias. En este sentido, la gerencia social a través de la mezcla de las políticas públicas, gerencia pública y el desarrollo social, se abre al campo a los Trabajadores Sociales para asumir el rol de gerente social en sus diferentes dimensiones.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Trabajadores Sociales pueden desarrollar un campo de intervención importante desde la Responsabilidad Social Empresarial. Durante la primera década del S.XXI se han registrado cambios enormes en materia de responsabilidad social dentro del escenario público y privado nacional, con mayor énfasis en el último, y se ha comenzado a desarrollar un modelo estratégico de gestión que contempla los impactos económico-sociales y ambientales derivados de la actividad cotidiana de una empresa, lo que implica el compromiso renovado de la misma con la comunidad, con su entorno y con todo su público de interés. En este sentido es importante mencionar que en los últimos años se ha comenzado a implementar desde las empresas privadas chilenas acciones solidarias, tanto de tipo asistencial como promocional, de forma sistemática y ordenadas, hacia sectores de la sociedad más desfavorecidos, por medio de fundaciones, ONG'S y/o directamente en pequeñas localidades o barrios. En muchos casos se involucra a los empleados de forma directa, desarrollando de ese modo una conciencia más solidaria con sus compañeros de labores realizando colectas, bingos, rifas para los mismos o fundaciones donde familiares del empleado asistaN. En ese ámbito, la International Organization for Standardization en el año 2010 proporciona, a través de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, orientación en lugar de requisitos, por lo que no puede ser certificada a diferencia de otras normas ISO conocidas. En su lugar "ayuda a clarificar lo que es la responsabilidad social, ayuda a las empresas y organizaciones a traducir los principios en acciones y comparte las mejores prácticas efectivas relacionadas con la responsabilidad social a nivel mundial" (ISO 2010: 4).

La norma está dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su actividad, tamaño o ubicación y establece que la presencia de un Trabajador Social, Sociólogo u otro profesional de las Ciencias Sociales en el equipo de trabajo como un requisito indispensable para las empresas que quieran cumplir con el estándar internacional, lo cual se traduce en beneficios tales como:

aumentar la ventaja competitiva, aumentar la reputación, atraer y retener a trabajadores, clientes o usuarios, mejorar la percepción de los inversionistas, entre otros. Por lo tanto, se abre aún más el campo laboral de la profesión.

A pesar de ello, existe un vacío sobre esta temática en el ámbito académico, lo que da lugar al planteo de algunos interrogantes tales como: ¿qué experiencias se vienen desarrollando en el ámbito de la empresa privada en nuestro país? ¿Cuáles son sus programas de trabajo? ¿Qué cantidad de Trabajadores Sociales se desempeñan en ellas? ¿Qué proyectos desarrollan? ¿Se propicia la articulación con el sector público-estatal? ¿Es posible desde la responsabilidad social empresarial fortalecer la inclusión económica y social? ¿Cuál es su aporte al desarrollo local?

La generación de oportunidades de trabajo en estas organizaciones, constituye todo un reto al que la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Academia Humanismo Cristiano. Puesto que, y es lo que motiva esta investigación, es fundamental para los estudiantes de pregrado adquirir conocimientos, habilidades y destrezas en gerencia social y que la formación académica ha postergado. Solo así se podrá intentar dar una respuesta a todas las interrogantes que se presentan, comenzando por esta investigación desde la Gerencia Social en lo privado. Para luego, instalar el debate acerca de sus posibilidades y limitaciones y que implique comenzar a andar en un camino que suponga la superación de los enfoques meramente asistencialistas con los que generalmente se asocia al Trabajo Social en el ámbito de la empresa privada.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

- ¿Qué hacen los gerentes sociales en las empresas privadas de Chile?
- ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas específicas que poseen los gerentes sociales? y ¿Dónde se adquieren las condiciones para desempeñarse como gerentes sociales?

### **3. OBJETIVOS**

#### **a) Objetivo General N°1**

1. Describir el estado del arte de los gerentes sociales en una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

#### **b) Objetivo Especifico N°1**

- 1.1 Caracterizar a los gerentes sociales que trabajan en una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.
- 1.2 Definir los ámbitos en que se desarrolla la gerencia social en una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

#### **c) Objetivo General N°2**

2. Identificar la formación profesional que poseen los gerentes sociales de una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

#### **d) Objetivo Especifico N°2**

- 2.1 Establecer los conocimientos con los cuales cuentan los gerentes sociales de una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.
- 2.2 Especificar las habilidades y destrezas con las que cuentan los gerentes sociales de una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

#### 4. HIPÓTESIS

##### a) Hipótesis del objetivo general n°1

**H<sub>1</sub>:** Los gerentes sociales no cuentan con conocimientos, habilidades y destrezas específicas para su cargo.

**H<sub>0</sub>:** Los gerentes sociales cuentan con conocimientos, habilidades y destrezas específicas para su cargo.

##### b) Hipótesis del objetivo general n°2

**H<sub>2</sub>:** Las personas que ocupan un alto cargo directivo en el área de gerencia social de una empresa no son profesionales del área de las ciencias sociales.

**H<sub>0</sub>:** Las personas que ocupan un alto cargo directivo en el área de gerencia social de una empresa son profesionales del área de las ciencias sociales.

## **5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **5.1 Tipo de estudio**

“Los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos” (Hernández y Sampieri, 1998: 60), es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Además, es transversal porque intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto determinado en el tiempo, por eso también se les denomina -de corte-. Este diseño de investigación es de carácter descriptivo-transversal en cuanto permite describir en el estado del arte de los gerentes de una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

### **5.2 Universo y muestra**

- a) Universo: El universo de esta investigación corresponde a la totalidad de gerentes sociales que se desempeñan en el área privada, del cual no existe información organizada y sistematizada que permitan cuantificarlos.
  
- b) Muestra: La muestra para esta investigación consta de un Vicepresidente de Recursos Humanos de una empresa privada de alimentación en Chile, un Director de Recursos Humanos de una empresa privada de alimentación Chile y un Coordinador de Responsabilidad Social Empresarial de una empresa privada de alimentación en Chile en el año 2015.

### 5.3 Técnicas de recolección de la información

Raúl Rojas Soriano (1996), señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: “Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema” (Rojas 1996:197).

La técnica que se utiliza para la recolección de información de esta investigación es la entrevista semi-estructurada, lo cual procura un marco de referencia a partir del cual se plantean los temas pertinentes al estudio (la formación profesional y actividades que se desempeñan en gerencia social) posibilitando el proceso de recolección, y facilita un mejor manejo de la información.

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar.

Ruiz Olabuénaga habla de la entrevista no estructurada como entrevista en profundidad. “Sus objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar una respuesta subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad” (Ruiz e Ispizua 1989: 170). El entrevistador lleva el control absoluto de la entrevista aunque parezca que el protagonista sea el entrevistado por sus libres intervenciones. Hay una larga lista de tareas que debe llevar a cabo:

- Formular preguntas sin esquema fijo de categorías de respuestas.
- Controlar el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado.
- Explicar el objetivo y motivación del estudio.
- Alterar con frecuencia el orden y forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso.
- Permitir interrupciones e intervenciones de terceros si se permiten.
- Si se requiere no ocultar sus sentimientos o juicios de valor.
- Explicar cuanto haga falta del sentido de las preguntas.
- Con frecuencia improvisar el contenido y la forma de las preguntas.
- Establecer una relación equilibrada entre familiaridad y profesionalidad.
- Adopta el estilo de oyente interesado pero no evaluar las respuestas, que deben ser abiertas por definición.
- Grabar y registrar las respuestas conforme a un sistema de codificación flexible y abierta a cambios en todo momento.

Luis E. Alonso (1994) señala la pertinencia de la entrevista en profundidad en algunos campos específicos como en la reconstrucción de acciones pasadas (enfoques biográficos, archivos orales o análisis retrospectivos de la acción), estudios sobre representaciones sociales personalizadas (sistemas de normas y valores asumidos, imágenes y creencias, códigos y estereotipos cristalizados, rutas y trayectorias vitales particulares) o estudios de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas.

## **6. VARIABLES**

El presente diseño de investigación posee las siguientes variables a considerar para la realización de ella:

- Actividades Gerenciales
- Formación académica

**PRIMERA PARTE**

**MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO I: GERENCIA SOCIAL**

### **1.1 Origen y Características de la Gerencia**

Existe unificación en que el origen de la gerencia esta dado en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma. En Egipto está determinada por el surgimiento de la estructura y en Roma con el concepto de Estado. Desde allí emergen otras instituciones con mayor organización como es la Iglesia Católica, en la cual Jesús fundó una comunidad cristiana jerárquicamente organizada y con autoridad en la Edad Antigua, dirigida por los apóstoles. Además, surge el ejército que aprende a organizar sus fuerzas y ha jerarquizar los poderes.

Con la Revolución Industrial principalmente en Inglaterra pero, también, en el resto de Europa de mediados del Siglo XVIII y principios del XIX, se producen grandes transformaciones a nivel socioeconómico, tecnológico y cultural; lo que implica una gran expansión del comercio producida por el paso de la mano de obra humana a la maquinaria industrial productiva, lo que significó una mayor producción a menor tiempo. Por ello, emergen las diferentes y revolucionarias definiciones de organización de recursos que hoy se traduce en el concepto de empresas.

Por los antecedentes historiográficos mencionados, se origina el concepto de gerencia y su definición va sujeta de acuerdo a las diferentes corrientes de pensamiento que existen globalmente. Sin embargo, se podría decir que la gerencia es la “ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, estas metas se dan mediante un proceso social que lleva a una responsabilidad de planear, regular, y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr los propósitos” (David 2013:37). También se podría

entender como la habilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones.

En base al concepto anteriormente descrito, se deduce que la gerencia no está delimitada sino que existen varios tipos. Entre ellos están:

- Gerencia contemporánea: Representa a los procesos de administrar, direccionar, diseñar, organizar, plantear y controlar todas las operaciones de la compañía, que requiere la coordinación y gestión de recursos humanos y materiales que sean necesarios para la obtención de objetivos programados de manera eficiente y eficaz.
- Gerencia pública: definida por las capacidades de ejecutar todo lo propuesto. Además, de todas las acciones gubernamentales para cumplir con los principios pragmáticos de racionalidad y consenso de su agenda pública.
- Gerencia social: la trasciende la rentabilidad económica y procura la rentabilidad social.

Adicionalmente, existen características que están asociadas a la gerencia como son; la tarea, las funciones, la responsabilidad, la actividad, la conducción, la dirección, la administración y coordinación. Estas características de la gerencia son esenciales para la aplicación en cualquier gerencia, ya que un verdadero líder en gerencia debe llevarlas a cabo en su empresa y con colaboradores.

Por lo anterior, se logra apreciar como la gerencia no es nueva en la historia de la humanidad, sino, que es una ciencia antigua que ha ido evolucionando con el pasar de los años y ha tomado aportes de varias civilizaciones y cambios históricos significativos en la vida de los hombres. Dichos cambios y aportes han hecho que la gerencia sea hoy día parte esencial en la vida y la economía de cada estructura nacional e individual. En este sentido la gerencia es una mezcla de

razas, culturas, costumbres y cada quien la adopta desde su punto de vista; al momento de aplicarla puede recibir varios significados y funciones, pero en si está regida por las mismas características y principios de gerenciales.

## **1.2 Las Funciones de la Gerencia**

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso, ya que solo así puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución al discutir el proceso gerencial para eso es conveniente y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, puede parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas en un compartimiento aparte. Sin embargo, esto no es así, aunque el proceso debe ser subdividido y cada parte o componente tiene que ser discutido separadamente; en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

### **1.2.1 Función de Planeamiento:**

Ratificando que la gerencia social es vista como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Por ello, “los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos” (Esquivel 2004:54). Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo o años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

### **1.2.2 Función de Organización:**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia social determinar el tipo de organización que sea requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se establezca, determina en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. “Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto” (Esquivel 2004:60)

### **1.2.3 Función de Dirección:**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible.

### **1.2.4 Función de Control:**

Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación es determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar el error que se guíe en base a las normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de

organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello se considera a ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### **1.3 Lineamientos de la Gerencia**

Existe un consenso de los diferentes lineamientos de la gerencia que puede proponerse dentro de cualquier empresa, entre ellos se destacan:

- a) Posición en el mercado
- b) Innovación
- c) Productividad
- d) Recursos físicos y financieros
- e) Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- f) Actuación y desarrollo gerencial
- g) Actuación y actitud del trabajador
- h) Responsabilidad social

### **1.4 La Gerencia Social**

Partiendo de una amplia definición de la gerencia como el “proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema” (Metcalf y Richards, 1990:7), es evidente que el juicio sobre el desempeño gerencial estaría estrechamente vinculado con el desempeño de dicho sistema. Durante las últimas décadas en América Latina, la gerencia de las políticas sociales ha sido juzgada a la luz del carácter crónico de los problemas de pobreza, desigualdad y desconfianza institucional. Es en este contexto que surge la exigencia de la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil por una mejor gerencia de las

intervenciones que proponen mejorar las condiciones de vida de la sociedad y facilitar la transición hacia un futuro mejor. Esta no sólo se relaciona con el uso más eficiente de los recursos públicos y la intervención más efectiva en la mejora de la calidad de vida y las oportunidades, sino también con más y mejores políticas y servicios públicos con un criterio de participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil.

La gerencia social surge ante la necesidad de enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo social de manera equitativa y sostenible.

Por desarrollo social se entiende el proceso dinámico y multidimensional que conduce al mejoramiento sostenible del bienestar de los individuos, las familias, comunidades y sociedades en un contexto de justicia y equidad. Este entendimiento, por naturaleza, es ambiguo; el desarrollo tiene múltiples componentes algunos de los cuales conllevan requisitos o dinámicas que son conflictivos o contradictorios entre sí. El gran alcance y la ambigüedad del fenómeno de desarrollo social hacen que dicho fenómeno no constituye en sí mismo un objetivo gerencial, es decir, el desarrollo social no podría ser el norte que brinde pautas y objetivos a quienes ejercen la gerencia social.

Por tanto, el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social –INDES propone cuatro resultados del desarrollo, los que establecen los fines del ejercicio de la gerencia social en América Latina y el Caribe al comienzo del siglo XXI:

- Reducción de la desigualdad.
- Reducción de la pobreza.
- Fortalecimiento del estado democrático.
- Fortalecimiento de una ciudadanía plena, incluyente y responsable.

Estos fines no son independientes entre sí, sino que se complementan y se fortalecen mutuamente. Se tratan de los principios de la gerencia social: el valor público que se busca generar a través de ella se relaciona con alguno o varios de estos principios guía. Estos principios son particulares a la interpretación de lo que podría ser valioso para las sociedades latinoamericanas al comienzo del siglo XXI. A su vez, delimitan el campo de la gerencia social sin especificar lo que en determinadas sociedades se podría determinar cómo prioritariamente valioso. Se indica así que la labor de la gerencia social se ubicaría en la búsqueda de estos valores sociales dejando a los mecanismos democráticos de representación, deliberación, concertación y decisión en cada caso particular, la determinación de las prioridades en sus esfuerzos.

La naturaleza de estos principios que delimitan el campo de la gerencia social implica que los esfuerzos que se desplieguen en este campo no se limiten a lo que tradicionalmente se han denominado los sectores sociales. Más bien sugiere que los esfuerzos por promover el desarrollo social, dependen críticamente de una articulación deliberada en lo económico, social y político-institucional.

### **1.5 El Perfil de los Gerentes Sociales**

Se parte de considerar cuatro aspectos a tener en cuenta para consolidar el perfil para el gerente social: Los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Ya que un gerente social no solamente requiere tener la inclinación y la sensibilidad hacia la preocupación permanente de los problemas sociales y su solución; además debe prepararse a través del conocimiento y la experiencia en este campo.

El gerente social debe estar formado en áreas sociales o ser profesional en ciencias sociales tales como el trabajo social, la sociología, la economía, la administración, la antropología, la medicina, el derecho y demás disciplinas donde el componente social juegue un papel importante, sin que lo anterior sea una

limitante, por cuanto disciplinas como las ingenierías, las cuales deben orientar acciones hacia la comunidad se pueden enmarcar en este perfil.

Si bien el conocimiento de una profesión da elementos importantes para adecuarse a un perfil de gerente social, en lo que concierne al perfil académico para desarrollar su actividad profesional, se tiene como referente lo expuesto por Julia Reyna cuando expone que el “déficit de gerentes sociales está asociado a la falta de un perfil académico que permita situar a este gerente en un marco adecuado de actividad profesional” (Reyna, 1997:89). Existe otra definición para caracterizar el perfil académico del gerente social que plantea que un gerente social ante todo debe caracterizarse por tener:

*“Formación humanística y científica.*

*Epistemología y metodología de la investigación.*

*Comprensión histórica del ambiente social y de su comportamiento.*

*Comprensión del comportamiento organizacional.*

*Estudio del Estado y el Sector Público.*

*Formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con el cultivo de la criticidad- creatividad*

*Desarrollo de conciencia y responsabilidad social*

*Combinar la formación teórica con la práctica social*

*Construir laboratorios de investigación y aprendizaje gerencial con prácticas fuera del aula, instaladas en organizaciones.*

*Conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo” (Kliksberg 1989: 137).*

De tal manera, que el gerente social debe tener un perfil académico con sólidos conocimientos en las áreas arriba mencionadas, además propender por la formación de un enfoque actual sobre la integración de lo social y lo económico, el liderazgo social y las estrategias administrativas para la solución de

las crisis en las organizaciones a través de la formulación y evaluación de proyectos sociales.

Así mismo, debe estar predispuesto a actualizarse de manera permanente, en un “aprendizaje continuo para entender mejor los problemas provenientes del mundo cambiante y los nuevos desafíos que se presentan a diario” (Bastidas, 2009:9).

Sin pretender agotar los aspectos que deben caracterizar al gerente social, en forma muy precisa se puede nombrar algunos en que coinciden la mayoría de los analistas e investigadores sobre el tema. Lo primero es que debe ser una persona formada y entrenada para moverse en un mundo de alta complejidad, pues a la complejidad propia del sector social se añade toda la circundante, en especial lo relacionado con el Estado y sus formas de gobierno, lo que supone una preparación más amplia que la tradicional: no es suficiente ser el mejor profesional en un campo específico del conocimiento sino que debe haber desarrollado las mejores destrezas y habilidades para ejercer el cargo en ese complejo mundo.

Sin caer en la discusión bizantina de si un gerente debe ser más técnico que humanista, o más práctico que teórico --que en la vida real es un falso dilema--, es necesario repetir que el sector social requiere gerentes con alta calidad técnica y humana en su desempeño habitual, que soporten las decisiones prácticas con un buen conocimiento teórico, complementando así su formación específica de pregrado con lo característico de esta modalidad de la gerencia moderna. Debe ser hábil, sobretodo, para innovar, experimentar e improvisar, así como para analizar las perspectivas en diversos escenarios, sin salirse de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias predeterminados y más bien para poder cumplirlos en forma acertada; debe partir de la certeza de que en la “aldea mundial” de hoy no existen caminos únicos o lineales; recordando el conocido verso de Machado, caminante, no hay camino, camino se hace al andar.

Por lo anterior, supone una persona de mente abierta, con un panorama integral de la situación y que acepta diversas apreciaciones sobre un problema, aunque en muchos casos tiene que asumir la responsabilidad personal de una decisión. Para ello requiere añadir al ya tradicional enfoque multidisciplinario el más dialéctico de la transdisciplinariedad, así como manejar una buena capacidad de negociación interorganizacional. Por encima de todo, diferenciándose de los gerentes de otros sectores, debe ser una persona que trabaja con y para la comunidad, como un agente dinámico y multiplicador del cambio social.

En conclusión, dadas las condiciones de pobreza de millones de personas y la tarea que le compete en la solución de la deuda social a las entidades que dirigen, producen o distribuyen bienes y servicios sociales, el gerente social, en adición a la responsabilidad de cualquier gerente, esto es, de asegurar la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad económica y/o social de su institución, debe coadyuvar a garantizar la ampliación de la equidad y el mejoramiento de la calidad de la vida.

## **1.6 El Desarrollo de Habilidades Gerenciales**

Aunque existe un amplísimo catálogo de técnicas modernas de gestión que pueden utilizarse por parte de la gerencia social son equivalentes a las que tiene a su disposición cualquier gerente privado, en este apartado se mencionan sólo algunas que mejor se adaptarían a la gestión social y permiten abordar la dirección de entidades sociales con mayor facilidad.

La planeación estratégica, a diferencia de la planeación normativa habitual, no diagnóstica sino que explica situaciones que deben transformarse, en un proceso de cambio y mejoramiento continuo, es decir, supone la acción para obtener resultados. En otras palabras, es un proceso que implica planeación y dirección estratégicas, en forma entrelazada y permanente. En este sentido, significa una ruptura total con la tradición habitual, en que la planeación se hace para cumplir

normas legales o ganar prestigio público y la dirección para satisfacer intereses individuales o de hegemonía grupo.

La explicación involucra tanto el entorno interno como el entorno externo. En el análisis del entorno o ambiente interno se deben precisar las debilidades y fortalezas con que se cuenta, ya sea en el campo de los recursos humanos, materiales o en la producción de bienes y servicios; de otro lado, en el entorno o ambiente externo hay que apreciar las amenazas y oportunidades, que pueden provenir de muy distintas fuentes y con muy diferentes orientaciones, dada la especificidad y complejidad de cada empresa. Como es imposible atender en forma simultánea todos los problemas y retos que surgen de tal especificidad y complejidad, se hace indispensable establecer y fijar prioridades. Con base en las prioridades y por medio de los propósitos y orientaciones fundamentales se deben fijar los objetivos estratégicos y las tareas concretas que se propongan fortalecer las debilidades y utilizar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas.

Simultánea con esta fase de la planeación estratégica y en apoyo de la nueva cultura organizacional que se desea generar, es indispensable determinar la misión, que no es más que el reconocimiento explícito de la función social de la entidad. Esto es, qué hace, porqué lo hace, para quién lo hace, cómo lo hace y con quién lo hace, que son las principales preguntas que pueden responderse cuando ha sido bien definida la misión. Definida la misión que no es eterna, pues está en dependencia de los factores cambiantes que determinan la función social, es conveniente identificar una visión futura de la organización, o sea, cómo se quiere ser o dónde se quiere estar en un horizonte de tiempo y de espacio.

Al combinar los procesos de, por un lado, maximización de las oportunidades y las fortalezas y minimización de las amenazas y debilidades, y, por otro lado, del cumplimiento de la misión y búsqueda de la visión, se está en presencia de una dirección estratégica para el mejoramiento continuo. Es decir, la entidad está

proyectada en lo fundamental hacia afuera, hacia los clientes y/o usuarios externos, y no tanto hacia adentro, aunque no puede descuidarse la atención a los clientes internos, es decir, a sus propios trabajadores, ya que sin ellos es imposible cumplir la misión y menos aún avanzar hacia la visión futura. Además, debe decirse que no hay tarea de mejoramiento continuo, así esté orientada a satisfacer a los clientes y/o usuarios externos, que no se realice a través de clientes internos.

### **1.7 El Mejoramiento Continuo de los Gerentes Sociales**

Es indispensable tener en cuenta que en la formación, actualización y elaboración ya señaladas hay que considerar por lo menos dos niveles o grupos de personas muy diferenciados pero de igual importancia para el resultado final. Uno, fundamental, el nivel de dirección, cuya voluntad política de compromiso con la misión y la visión debe ser evidente y que se responsabiliza por el cumplimiento de los objetivos; toda la experiencia empresarial demuestra que sin el compromiso desde la más alta dirección no es posible cumplir los objetivos propuestos.

Otro nivel, determinante, el de ejecución, compuesto por todas las personas en cuyas manos está la calidad y la excelencia; son quienes producen el bien o servicio final y/o están en contacto directo con los clientes y usuarios en lo que se ha llamado «los momentos de verdad», ya que en cada momento --irrepetible en sí y, por tanto, sin posibilidad de control individual-- son los verdaderos representantes de cada entidad y su acción o actitud es lo que determina la opinión del cliente o usuario sobre la empresa o entidad.

Dentro de este mismo propósito de formación y actualización, alguna dependencia o entidad de asesoría-consultoría puede responsabilizarse por la selección y publicación periódica de una serie de lecturas que sobre eficiencia, calidad,

equidad, gerencia moderna y temas similares, se haga llegar a un grupo escogido de personas de la institución, encargadas a su vez de organizar la discusión sobre el tema y su vinculación con el trabajo cotidiano con el grupo más cercano de sus colaboradores, siguiendo métodos parecidos a los círculos de calidad o comités de excelencia que funcionan en muchas otras empresas.

## **CAPITULO II: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ESTANDARIZACIÓN MUNDIAL.**

### **2.1 Fordismo**

La terminología fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford; fabricante de automóviles de Estados Unidos. Este sistema comenzó con la producción a partir de 1908 con una combinación y organización general del trabajo altamente especializada y reglamentada, a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más elevados y un número elevado de trabajadores y fue utilizado, posteriormente, en forma extensiva en la industria de numerosos países, hasta la década de los 70 del siglo XX. El fordismo como modelo de producción resulta rentable siempre que el producto pueda venderse a un precio relativamente bajo en relación a los salarios promedio, generalmente en una economía local desarrollada.

#### **2.1.1 Origen y Desarrollo del Fordismo**

El fordismo apareció en el siglo XX promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos. La diferencia que tiene con el taylorismo, es que ésta innovación no se logró principalmente a costa del trabajador sino a través de una estrategia de expansión del mercado. La razón es que si hay mayor volumen de unidades de un producto cualquiera (debido a la tecnología de ensamblaje) y su costo es reducido (por la razón tiempo/ejecución) habrá un excedente de lo producido que superara numéricamente la capacidad de consumo de la élite, tradicional y única consumidora de tecnologías.

En base a lo anterior, aparece un obrero especializado con un status mayor al proletariado de la industrialización y, a su vez, surge la clase media del modelo norteamericano que se transformará en la cara visible del arquetipo del *american way of life* (estilo de vida americano). Sin embargo, el sistema excluye el control de tiempo de producción por parte de la clase obrera, como solía ocurrir cuando el

obrero aparte de poseer la fuerza de trabajo, manejaba los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de forma autónoma, de esta manera el capitalista quedaba fuera de los tiempos de producción.

Este periodo llega para romper con ese monopolio del trabajo, por un trabajo alienante con características que llevan al obrero a perder ese "monopolio" y por ende perder el control de los tiempos de producción. Además antes de esta nueva clase trabajadora, los obreros estaban sindicados, lo cual les brindaba un respaldo frente a la opresión capitalista, esta forma de agrupamiento llegó a Estados Unidos a través de la primera oleada de inmigrantes europeos, fuertemente ligados al trabajo de los artesanos y gremios de trabajadores.

La idea de sumar la producción en cadena a la producción de mercancías no sólo significó las transformaciones sociales y culturales que podemos resumir en la idea de cultura de masas o masas media. Como prototipo se puede hablar de la creación de automóviles en serie, de la expansión interclasista del consumo que deviene en nuevos estímulos y códigos culturales mediados por el capital.

A su vez, se debe advertir que el modelo madura bajo el esquema económico del keynesianismo (que lleva al Estado de bienestar) lo que promueve un protagonismo histórico de las clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase. Influenciado el ascenso de los socialismos reales y el miedo a su expansión global por parte del liberalismo capitalista.

En conclusión, se desprenden elementos centrales para el funcionamiento del modelo fordista entre ellos se destacan: aumento de la división del trabajo, profundización del control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ejecución), reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados (clases subalternas a la élite), políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista, y producción en serie.

## 2.3 Postfordismo

Desde 1973 los países industrializados sufrieron una crisis económica y numerosas empresas empezaron a registrar pérdidas importantes, entre ellas, la industria del automóvil sin embargo, la empresa Toyota tenía mejores resultados.

En vez de aplicar el fordismo – al igual que sus competidores -, había desarrollado una particular organización de la producción que le resultaba más eficaz y, por consiguiente, más competitiva. El sistema de producción Toyota fue aplicado en Japón durante el largo período de crecimiento que sucedió a la Segunda Guerra Mundial y allí alcanzaría su auge en la década de los 60. Las características esenciales de este sistema son:

- Automatización – Robotización: las nuevas tecnologías informatizadas permiten lograr la flexibilización productiva y una nueva especialización de la producción, orientada ahora hacia series cortas de productos heterogéneos y de alta calidad. Se busca producir con cero errores o defectos, a fin de reducir los costos y ser más competitivos. La capacidad de una máquina de pararse en cuanto tropieza con un problema permite al obrero librarse de una vigilancia constante de esta máquina y por lo tanto, poder trabajar sobre varias máquinas.

Es, por consiguiente, un instrumento para elevar la productividad de forma importante y evitar la salida de productos defectuosos. The just – in – time (el justo – a – tiempo): implica que no se debe comenzar a producir un bien o a prestar un servicio, si antes no está vendido o comprometida su venta. Es una gestión de la producción al revés con respecto al fordismo: para este último primero había que producir, luego aprovisionar y al final vender. El toyotismo invierte esta relación: primero hay que vender y luego, a medida que se venden los coches, se piden los

componentes necesarios para el ensamblaje. De esta manera, el flujo de producción o sea, el pasaje continuo del objeto que debe modificarse de una fase de la producción a otra (a partir de la cadena de montaje inventada por Ford), está sujetado en función de la demanda.

Los stocks así desaparecen, el sistema prevé una reducción extrema de las reservas (de insumos, materias primas, productos, infraestructura, trabajadores destinados a la manipulación de stocks, etc.), porque busca producir lo estrictamente necesario y para un momento dado del proceso de producción.

La flexibilidad de la producción es la tendencia en producción provoca cambios en los consumidores lo que se mostró en la búsqueda de productos diferentes y adaptados a las distintas necesidades de consumo. Las industrias que funcionan sobre la base de continuos lanzamientos de productos nuevos (incluso con variaciones mínimas), necesita una organización que sea flexible, susceptible de adaptarse rápidamente a las variaciones del mercado. Esto lleva a un cambio en las empresas en donde la organización de la producción empresarial se basa en establecimientos pequeños y medianos, descentralizados, desconcentrados, que establecen relaciones de subcontratación con otras empresas de mayor o igual tamaño. Para ser competitivas, esas empresas procuran introducir innovaciones tecnológicas y organizacionales para cambiar los procesos productivos, abandonar las tecnologías basadas en máquinas y herramientas de propósitos únicos, aumentar la gama de variedades y generar nuevos productos.

La estructura organizativa se hace más horizontal para favorecer las comunicaciones y la cooperación entre los diversos departamentos de la empresa (desde la concepción y el diseño del producto hasta la producción y comercialización del mismo). La descentralización de las responsabilidades y de la

producción, la preferencia por el trabajo en equipo disminuyendo los niveles jerárquicos de la organización, la reintroducción de los valores éticos en la gestión empresarial y la construcción de una cultura de empresarial; crearían las condiciones para adaptarse de manera dinámica a los rápidos cambios del mercado y a favorecer la introducción de innovaciones. En el caso de la organización empresarial fordista, la búsqueda de la eficiencia empresarial no se lleva a cabo de manera global, integrada y sistémica, sino independientemente por parte de cada área funcional, lo cual impide la optimización.

### **2.2.1 La Pirámide de la Subcontratación**

Toyota se centra sobre la concepción de los modelos, el ensamblaje de los coches y la fabricación de algunas piezas esenciales como el motor, el resto de las industrias está subcontratado. La meta es doble: primero se trata de aprovechar las condiciones más favorables para los capitalistas, de la mano de obra que trabaja en las empresas de los subcontratistas. Los salarios de los obreros subcontratados es más bajo, los horarios de trabajo de los obreros subcontratados son más largos que el de los obreros de Toyota y existe una menor protección social (seguro social, vacaciones, seguro de desempleo, etc.). “En Japón los asalariados de la subcontratación en general no están afiliados a un sindicato, y muchas veces las condiciones de pago son comparables a las del tercer mundo (...) Esta situación es utilizada por Toyota para exigir de los subcontratistas continuos disminuciones de precios, las cuales recaen en los trabajadores” (Gounet, 1998: 3).

Toyota se adapta a las variaciones de la demanda gracias a la subcontratación, monta una pirámide de subcontratistas con los proveedores – los más importantes arriba y los demás abajo – Los primeros abastecen directamente al constructor,

los demás entregan a los primeros. Sus condiciones de trabajo son algo peores, si se la compara con la empresa Toyota. No obstante, a medida que se baja en la jerarquía de la pirámide, las condiciones de los trabajadores se van deteriorando.

Por otro lado, si baja la producción, Toyota manda a sus obreros a las empresas subcontratistas del primer escalón y éstas hacen lo mismo con las subcontratadas del segundo orden, llegando al último escalón donde se elimina el empleo, así Toyota puede garantizar “empleo vitalicio” a sus trabajadores.

Otra característica de la subcontratación es una mayor segmentación entre los trabajadores con esta forma de la producción el capital alcanza a crear dos categorías de obreros: los de la fábrica principal, protegidos por el sindicato y habitualmente tratados de forma paternal por la empresa, y los de las fábricas de subcontratistas, normalmente no sindicalizados, que no tienen ninguna protección contra los despidos y no gozan de ningún alivio en caso de desempleo. Los asalariados ya no trabajan juntos en la misma fábrica, o no pertenecen a la misma empresa, cada caso se vuelve particular. La segmentación permite romper la solidaridad de clase de los trabajadores.

A su vez, la flexibilidad del trabajador en el sentido de poder variar la demanda, los obreros tienen que adaptar casi inmediatamente la producción en función de la demanda. Así los trabajadores en Japón trabajan muy a menudo 10 horas diarias (ocho horas normales y dos suplementarias). Si la producción baja, estas dos horas se suprimen. Esto plantea un problema para los trabajadores, ya que su eliminación produce una pérdida importante de ingresos para los asalariados.

Adicionalmente, el obrero se vuelve polivalente debe poder efectuar distintas tareas lo que se traduce en estar rotando por diferentes puestos. Así podrá ejercer varias funciones en la empresa y ocupar el lugar que la dirección le exige. Deberá ser un trabajador capaz de hacer un diagnóstico y corregir los problemas que se puedan presentar, con capacidad de adaptarse a los cambios, de trabajar en equipos y con mayores calificaciones.

El trabajo en cuadrilla o en equipo se trata de grupos flexibles y autogestionados de trabajadores, cada uno de los cuales tiene un líder. Se promueve dentro de cada equipo una rotación periódica de tareas y se toman las decisiones colectivamente para mejorar el proceso productivo del cual son totalmente responsables. Dentro de los equipos existe una gran autonomía de los trabajadores para tomar decisiones respecto de los problemas emergentes a nivel de puestos de trabajo. Para promover la cooperación entre sus miembros se estimula la motivación y brindar una mayor satisfacción a los trabajadores, se reducen internamente las diferencias salariales y el número de niveles de remuneración. El monto de los salarios se ajusta finalmente a los resultados económicos de los equipos de trabajo y se relaciona directamente con los resultados de la empresa.

En consecuencia, éstas son algunas de las técnicas post –fordistas que comienzan a generalizarse, lenta pero progresivamente, a medida que se va constatando su mayor eficiencia y su mayor explotación hacia los trabajadores.

## **2.3 Globalización y Modernización**

Hacia fines del siglo XX, y en los primeros años del siglo XXI, los avances de la ciencia y de la tecnología, sobre todo referidos a los medios de comunicación y transporte, permitieron que las relaciones entre los diferentes lugares del mundo se hicieran más cercanas. Este proceso de vinculación intercontinental, se conoce como globalización o mundialización, y en él se internacionaliza la economía, la información y la cultura.

Por otro lado el desmoronamiento del régimen político, económico y social vigente en la Unión Soviética y los demás países del bloque socialista real, a fines de la década de los ochenta y principios de los noventa, coincidió con la consolidación de este proceso global que había comenzado a gestarse en los años setenta. Si bien no existe una definición única y precisa sobre este fenómeno, se puede decir, “que todo lo que sucede en algún lugar del mundo tiene consecuencias en los acontecimientos en muchos lugares del mundo” (Beck, 1998: 36). En otras palabras, los procesos económicos, sociales, políticos, culturales, etc., cada vez alcanzan mayor interconexión, traspasando las fronteras nacionales con creciente facilidad, por lo que pierden su importancia las distancias temporales y geográficas.

### **2.3.1 Centros y Periferias**

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, el mundo quedó dividido por el dominio de dos potencias hegemónicas: Los Estados Unidos y la Unión Soviética. Alrededor de las mismas, los demás países del planeta se fueron alineando, situación que dio lugar a la formación de dos bloques, el bloque occidental o capitalista, liderado

por los Estados Unidos y el bloque oriental o socialista, liderado por la Unión Soviética. Las tensiones entre estos bloques, originaron la Guerra Fría.

Pero, tras la caída de la Unión Soviética y la disolución del bloque socialista, Estados Unidos se convirtió en la única superpotencia mundial, sin que nadie pudiese disputarle su liderazgo. Económicamente, el mundo se organizó alrededor de los grandes centros del capitalismo, que son los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental, en los que se toman las decisiones que marcan el rumbo de la economía y la política mundiales.

El comercio se expandió y se hizo mundial. En la actualidad no circulan solo mercaderías, sino también capitales, seguros, licencias, patentes, productos culturales y artísticos, servicios bancarios, etc. Los medios de comunicación ofrecen una información al instante de todo lo que pasa en cada lugar del planeta, lo que permite conocer las necesidades de cualquier región y, por ende, producir para ese mercado, por lejano que se encuentre, utilizando según la conveniencia, materias primas de un país y mano de obra de otro. Este proceso se ve facilitado por el desarrollo de los transportes, ya que los fletes se tornaron más seguros, más rápidos y más baratos.

Las empresas multinacionales ubican sus fábricas en cualquier lugar, teniendo siempre como objetivo la obtención de la mayor cantidad posible de ganancias. El accionar de las mismas está más allá de cualquier localismo, pues al crearse nuevos lazos o relaciones comerciales basadas en movimientos de dinero, de tecnología o de personas, es muy difícil establecer con precisión de que nacionalidad son las empresas y los productos que éstas fabrican.

La interdependencia comercial, no significa de ninguna manera que todos los pueblos del planeta estén en una situación de igualdad, sino que por el contrario, los países centrales ejercen un dominio económico, financiero, científico y cultural sobre los demás. Se constituyen así, zonas centrales de gran desarrollo industrial y condiciones de vida adecuadas, contrapuestas a regiones periféricas o subdesarrolladas, con gran atraso económico.

### **2.3.2 El Tercer Mundo**

Se llamó así, por analogía con el Tercer Estado antes de la Revolución Francesa, al conjunto de países de Asia, África y América Latina, que intentaron, a partir de la segunda mitad del siglo XX, salir del dominio que sobre ellos ejercía otro país más poderoso, ya fuese socialista o capitalista. Actualmente, esta expresión designa a los países subdesarrollados en general en los que vive el 75% de la población mundial pero, como muchos países pobres se encuentran en el hemisferio sur, y la mayor parte de los países ricos están en el hemisferio norte, el problema se plantea en la existencia de un mundo bipolar: norte desarrollado – sur subdesarrollado.

Si bien existen diferencias importantes en cuanto a los niveles de desarrollo de los países del Tercer Mundo, podemos decir que las características principales de los países subdesarrollados son su dependencia económica (también llamada neocolonialismo), de los grandes centros capitalistas mundiales; la coexistencia de un sector industrial dinámico, generalmente controlado por capitales extranjeros, junto con un sector artesanal y agrícola en el que predomina una economía tradicional; además de una desigual distribución de la renta.

De esta manera, la mayoría de la población vive en la pobreza, mientras que un pequeño grupo privilegiado vive en la excesiva riqueza, y los sectores medios, son escasos o inexistentes. “Las necesidades alimentarias no están suficientemente satisfechas, como tampoco está garantizado el acceso a la salud, a una vivienda digna, a la educación, al trabajo, a la participación política y a la paz. Esta separación entre las zonas ricas y pobres del mundo, es en la actualidad, una importante causa de conflictos, ya que los internalizado para reducir la brecha no han dado” (Rofman y varios autores 2004: 102).

### **2.3.3 La Aldea Global**

El escritor canadiense Marshall McLuhan llamó aldea global, al fenómeno de interrelación de los habitantes del planeta, por la cual, la población mundial forma una sola comunidad. Todas las novedades, incluidos los valores, las ideas y los adelantos científicos y culturales, trascienden las fronteras a través de los medios de comunicación, los libros, la música y el cine. El turismo intercontinental está en auge y el inglés se convirtió en un idioma casi universal.

El fin de la guerra fría terminó con la perspectiva de una tercera guerra mundial de carácter atómico, pero esto no significó que el mundo estuviese libre de guerras en los años venideros. El tráfico de armas se hizo cada vez más común y permitió que pequeños grupos de rebeldes de diferentes ideologías, pudiesen crear problemas en cualquier parte del mundo, como por ejemplo el IRA, en Irlanda del Norte, o la ETA en el País Vasco. Los presupuestos para controlar el accionar de estos grupos aumentaron en los últimos años del siglo XX.

El fracaso del comunismo soviético, tampoco significó que los países debían entrar en un “laissez- faire” (dejen hacer o dejen pasar) total, dejando aspectos fundamentales de las sociedades librados al juego del mercado. El desempleo ocasionado por la expansión de la tecnología y por el desplazamiento de industrias que cambian de lugar en busca de mano de obra más barata, y la implementación de planes sociales que reduzcan las consecuencias de esta economía globalizada, solo podrán resolverse mediante la adopción de medidas políticas adecuadas.

Para complementar las economías en las diferentes regiones del mundo, se han formado grandes bloques económicos que tienen como objetivo la eliminación de impuestos o barreras aduaneras, aumentar la competitividad de las empresas, y sumar mercados internacionales en forma conjunta. A veces, estos bloques regionales se proponen también una mayor integración de las sociedades y la cultura de los diferentes pueblos que los componen.

Estos bloques regionales pueden organizarse como una unión aduanera, en la cual se eliminan todos los impuestos aduaneros entre los diversos países miembros; un mercado común, que tiene las características de una unión aduanera pero incluye, además, el intercambio de todos los factores de producción (salarios, rentas, beneficios e intereses); o una unión económica, en la cual a las características del mercado común se agregan la toma de decisiones en forma conjunta con respecto a políticas fiscales, monetarias y socioeconómicas.

Los principales bloques económicos en la actualidad son la Unión Europea –UE, formada por Francia, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemania, Inglaterra, Irlanda, Dinamarca, Grecia, España, Portugal, Austria, Finlandia y Suecia. Este bloque no tiene sólo intereses económicos, sino también culturales, sociales,

sanitarios, científicos y ambientales que beneficien a toda la región. Lo conforman casi 400 millones de personas y tiene una moneda específica que es el Euro, que aspira a ser la única de uso legal para todos los países de la Unión Europea.

En América del Norte, los Estados Unidos, Canadá y México, organizaron el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica –NAFTA en el cual, los países que lo integran se propusieron liberar poco a poco, a partir de 1992 y en un lapso de 15 años, el comercio entre estos tres países. En América Latina, existen más de cuarenta organismos, de los cuales los más importantes son: el Mercado Común Centroamericano –MCCA, la Comunidad del Caribe –CARICOM, el Pacto Andino, la Asociación Latinoamericana de Integración –ALADI y el Mercado Común del Sur –MERCOSUR éste último configurado en el año 1991, a través del Tratado de Asunción, por los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, a los cuales se uniría en 1996 Chile. Tiene como objetivo, lograr la libre circulación de bienes y servicios, coordinar las políticas comerciales, las actividades agrícolas, económicas y científicas, para lograr mejores condiciones de vida de los habitantes de la región.

### **2.3.4 El Debilitamiento del Estado-Nación**

Esta institución en los últimos años del siglo XX fue perdiendo poder, entre otras causas porque grandes estados se desintegraron formando estados más pequeños o porque transfirieron parte de su poder a los organismos supranacionales de la región, poniéndose de manifiesto su incapacidad para lograr imponer la ley y conservar el orden público. Sin embargo, su papel es más necesario que nunca en estos años de la globalización, pues su función específica en el gobierno de los diferentes países, aún no ha sido reemplazada por nadie.

La desregulación del Estado implantada durante la década de 1990 es decir, su paulatina retirada de la actividad productiva y de la intervención en los mercados, es funcional a la creciente unificación de las relaciones económicas y financieras de todo el planeta. Esto es así por cuanto la reducción creciente del peso del Estado en las decisiones del mercado posibilita que los flujos de mercancías y de recursos financieros se muevan cada vez con mayor libertad. A la vez, la privatización de los servicios públicos se orienta en la misma dirección que las otras transformaciones. El Estado más pequeño y menos comprometido con las acciones relacionadas con los sectores sociales de bajos ingresos requiere, al menos en teoría, ingresos menores. Esta situación repercute en la estructura tributaria, ya que debido a la necesidad de bajar costos y tornar competitiva en la actividad productiva, esta estructura está en condiciones de revertirse, de modo tal que la presión impositiva sobre las empresas se reduzca.

### **2.3.5 Globalización y Derechos Humanos**

Sin duda, el hecho de que el Estado se haya desprendido de algunas de sus funciones se puede vincular a los requisitos y prácticas de la globalización. La globalización parecería ofrecer más desventajas que ventajas a los habitantes de los Estados menos favorecidos en el reparto de la riqueza, pero en la actualidad aparece una nueva dimensión por explorar: los Derechos Humanos.

El carácter universal de ciertos derechos inherentes a la dignidad del ser humano —derechos que no se le pueden negar a nadie por motivos de religión, etnia, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición— como el de residir en la tierra de sus padres sin sufrir persecución ni discriminación alguna, el de vivir con dignidad donde se encuentre, el de elegir libremente su vida, sus creencias respetando la libertad del prójimo, el de acceder sin obstáculos al saber, a la salud, a una vida

digna y honorable es la base del reclamo de algunas instituciones internacionales y organismos no gubernamentales, que exigen su respeto, por encima de las divisiones estatales. No obstante, el reclamo está en pugna con los derechos de los Estados que arguyen que no solo ejercen poder sobre una determinada comunidad y un determinado territorio, sino que también deben defenderse de la intervención de los agentes externos. Así, la defensa en escala internacional de los Derechos Humanos puede ser considerada, por algunos gobiernos, como una intervención no autorizada en los asuntos internos del Estado.

### **2.3.6 La Ciudad Global**

La globalización de la economía determinó el surgimiento de nuevos tipos de ciudades: las ciudades globales, que conforman los centros de comando de la nueva economía global. Allí se concentran las sedes de los principales bancos y los principales mercados financieros, así como los centros de producción de servicios avanzados en escala mundial. Las tres ciudades globales típicas son Nueva York, Londres y Tokio. Otros centros importantes de servicios financieros y empresariales en escala internacional son Hong Kong, Osaka, Frankfurt, Zúrich, París, Los Ángeles, San Francisco, Ámsterdam y Milán. Otras ciudades, sin ser ciudades globales propiamente dichas son importantes en escala regional, a medida que surgen “mercados emergentes” en distintos países del mundo; por ejemplo, Madrid, Sao Paulo, Buenos Aires, México, Taipéi, Moscú y Budapest.

El hecho de convertirse en un centro de la economía global ha implicado fuertes transformaciones en las ciudades que se han convertido en sedes de estos procesos. En general, estas ciudades han experimentado una fuerte subida de los valores de los terrenos y de los edificios. Además, han requerido cuantiosas inversiones, tanto públicas como privadas, para adaptarse a las exigencias de

estas nuevas funciones. Infraestructura de transporte (aeropuertos, autopistas, ferrocarriles urbanos), telecomunicaciones, edificios de oficinas inteligentes, hoteles cinco estrellas, centros de convenciones, centros culturales, centros comerciales, etc. son algunos de los elementos que forman parte de estas adaptaciones que expresan la conexión con la economía global.

### **2.3.7 Globalización y Consumo**

Hasta hace algunos años, muchos de los bienes destinados al consumo se producían en el propio país, había aduanas estrictas y barreras arancelarias que cada uno de los países imponían para priorizar las producciones nacionales por sobre los bienes importados. A partir de la consolidación de la economía globalizada, las formas de consumo se han difundido por el mundo y resulta habitual que determinados objetos o costumbres que estaban asociadas a determinadas áreas del mundo, hoy se manifiesten en países muy distintos de aquellos en los cuales tuvieron origen: las casas de comidas rápidas (fastfood) o el consumo de bebidas gaseosas constituyen dos ejemplos de costumbres culinarias estadounidenses actualmente extendidas a todo el mundo. Sin embargo, especialmente en los países más pobres, gran parte de la población queda fuera de este circuito y solo accede al mensaje publicitario de espacios y productos elaborados para las personas que pueden adquirirlos en el mercado. El nivel de ingreso, que es desigual entre diferentes sectores de la población, se interpone entre el deseo y el consumo real.

## **CAPITULO III: TEORÍA DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES**

### **3.1 Antecedentes Históricos**

Cada vez que se hace referencia a la psicología, se consideran sus inicios a partir de la instauración de esta disciplinada como ciencia experimental. El dato más conocido habla que fue en 1879 con la fundación del “Instituto de Psicología” de Leipzig en Alemania, cuando inicia la psicología como ciencia experimental de laboratorio, correspondiente al fisiólogo y filósofo Wilhelm Wundt.

Wundt era un pensador alemán que dictaba cátedra de filosofía en Leipzig, enfatizando en problemas psicológicos que hasta ese entonces eran resueltos mediante la especulación. Motivado por ese problema, se dio a la tarea de instalar un laboratorio de psicología experimental en el que, utilizando métodos derivados en gran medida de la fisiología, trataba de abordar problemas psicológicos. De esa manera, la psicología dejaba de ser materia de especulación dentro de la filosofía para iniciar su historia como ciencia experimental.

Fascinados por la nueva ciencia, métodos y las cátedras que realizaba el propio Wundt, estudiantes del extranjero, principalmente norteamericanos, estuvieron en Leipzig donde adquirieron conocimientos que les permitieran fundar sus propios laboratorios en sus países de procedencia. Entre los estudiantes que siguieron cultivando conocimientos relacionados a la psicología se destacan: Hall (psicología genética), Cattell (psicología diferencial), Scripture (psicología positivista), Titchener (estructuralismo) y Witmer (psicología clínica). Sin embargo, estos académicos se alejaron de los aspectos filosóficos y culturales de la tradición alemana de la investigación y regresaron a sus países impresionados

más bien por los instrumentos que se utilizan en la psicología experimental alemana. Según Robert Farr una “miopía científica que generaría el posterior auge de la psicología de laboratorio, individual y de tipo conductista, favorecida por el positivismo de Mach y Avenarius y por la particular manera de interpretar la idea de Wundt por parte del gran difusor americano de esta psicología Titchener y su discípulo Boring” (Farr 1983:496).

Wundt no se preocupaba totalmente de su proyecto de Psicología Experimental, sino que a la par iba construyendo modelos de explicación de otros fenómenos a los que no se respondía en su laboratorio. Robert Farr señala que desde principios de 1862, “Wundt propone llevar a cabo tres tareas: la creación de una psicología experimental, de una metafísica científica y de una psicología social” (Farr 1983: 502). Como resultado se establece una diferencia entre psicología experimental y social, asignado a cada una de ellas una distinción básica alemana entre ciencias naturales y ciencias sociales.

La ciencia de laboratorio de Wundt tenía como idea metodológica central la experiencia de las personas que brindaba el reporte introspectivo, siendo necesario acudir a otras formas que dieran cuenta de fenómenos más complejos en donde el individuo no podía ser fiel testigo por su implicación en el proceso. Desprende, por tanto, una metodología apropiada para los procesos cognitivos superiores al hombre: la interpretación de los productos de la experiencia colectiva. Además, buscó trazar la evolución de la mente en el hombre, consciente de la importancia del lenguaje en este proceso y en su relación con el pensamiento y sus producciones; siguiendo a Darwin en su análisis de la evolución del gesto animal para desembocar en la dirección del habla y del lenguaje humanos.

Por ello, el análisis parte de la acción humana debajo de ese nivel de acción deliberada y voluntaria existe un primitivo movimiento de impulso que implica expresiones afectivas espontáneas y que generan respuestas de otros individuos. Según Wundt este mecanismo de comunicación de gestos provenía de las bases indispensables de la vida social, sin la cual, los individuos nunca podrían entenderse. En consecuencia, esta comunicación de gestos origina otros productos culturales concretos como son: el lenguaje, los mitos y las costumbres: que con el tiempo van cambiando regular y lentamente de tal manera que la observación del proceso permitía hacer inferencias acerca de lo subyacente en la psicología de los individuos y que pudieran contrastarse con los hallazgos del laboratorio experimental.

Finalmente, las aportaciones que tiene Wundt a la psicología influyeron enormemente en la fundación de otras teorías y escuelas de pensamientos, por ejemplo: Saussure y Mead con el interaccionismo simbólico de la sociología Norteamérica; Thomas, Durkheim, Boas y Freud a través de las representaciones sociales.

### **3.2 Interaccionismo Simbólico de G. Mead**

G. Mead basa su psicología social en una esmerada lectura de Darwin y de la etnopsicología de Wundt, escudriñando desde el gesto animal el proceso evolutivo de la comunicación humana. Por ello, que Wundt realza el papel del lenguaje como catalizador de la relación del hombre con su colectividad y con la cultura como su producto; Mead aborda a la comunicación en esta forma de interacción.

Inicialmente rechaza el análisis del espacio interior de los individuos proponiendo la pertinencia de un espacio de realidad en las mediaciones; interactivo y no biológico sino social que es percibido en términos de significaciones, puesto que su materia es el símbolo. El autor toma como su unidad de análisis lo que denomina “acto social”. Es allí, donde el símbolo y su significado son propiedad de la situación interactiva, no están fuera. Cabe mencionar, que la existencia de tal significado no implica necesariamente la consciencia del mismo, puesto que ello solo se consigue a través de la simbolización.

El argumento básico del autor es que el espacio interactivo radican los símbolos y sus significados, por lo que solo ahí se puede formar el espíritu, conformado en el proceso de la comunicación. Los individuos no existen como tales sino como personas, cuyo tamaño abarca su espacio social teniendo a la sociedad como fondo. En conclusión, el autor enfatiza dos características de esta interacción: a) quien se comunica puede hacerlo consigo mismo, esta conversación interior (intersubjetividad) compuesta por tres interlocutores el YO, Mí y el Otro y b) esta comunicación crea la realidad.

En síntesis, pueden acotarse las aportaciones más significativas de G. Mead a las ciencias sociales, incluyendo a la psicología:

- Enfatiza la noción de una realidad simbólica distinta de una probable realidad natural; susceptible de creación, transformación y destrucción.
- Anticipa la visión epistemológica que cuestiona lo que es o no científico por medio del consenso significativo y el criterio de objetividad científica como una construcción simbólica.
- Su análisis de la sociedad contempla la posibilidad de la incorporación total del individuo a un universo de razón, actividad consciente y voluntaria, hacia una esfera pública no restrictiva.

- La naturaleza social del lenguaje y la naturaleza simbólica de la sociedad, dejan de ser objeto de especulación filosófica haciéndose accesible al análisis empírico.

### **3.3 Concepto de Representaciones Colectiva de E. Durkheim**

E. Durkheim fue uno de los fundadores de la sociología científica, en 1886 visitó la Universidad Leipzig, donde se encontraba Wundt dictando cátedra y su laboratorio de psicología experimental. Fue en el último donde Wundt realizaba con mucha precisión los múltiples experimentos y realizaba sus publicaciones oficiales por medio del propio laboratorio, lo cual fueron los motivos por los que el autor se interesó en las propuestas de la psicología experimental y la etnopsicología.

En 1898 el autor estableció diferencias entre las representaciones individuales y las colectivas, explicando que lo colectivo no podía ser reducido a lo individual, es decir, que la conciencia colectiva trasciende a los individuos como una fuerza coactiva y que puede ser visualizado en los mitos, la religión, las creencias y demás productos culturales colectivos. Al respecto, Ignacio Martín-Baró señala: “una sociedad mantiene su unidad debido a la existencia de una conciencia colectiva. La conciencia colectiva consiste en un saber normativo, común a los miembros de una sociedad e irreductible a la conciencia de los individuos, ya que constituye un hecho social” (Martín-Baró 1985:33).

Desde el fundamento de su visión teórica, E. Durkheim se atreve a hacer la diferencia entre sociología y psicología; la primera correspondía analizar todo acerca de las representaciones colectivas y a la segunda lo propio de las representaciones individuales. Es por ello que el autor define el campo de la psicología social argumentando que debía estudiar como las representaciones sociales se llaman y se excluyen, se fusionan o se hacen distintas unas de otras.

No obstante, reduce el ámbito de estudio de la psicología poniendo en la mira de la sociología una buena cantidad de fenómenos que atañen más de una especie de psicología social o colectiva.

### **3.4 Teoría de las Representaciones Sociales de S. Moscovici**

Pasaron varias décadas desde la propuesta de E. Durkheim para que S. Moscovici retomara los planteamientos del primero y desarrollara una teoría en psicología social con marcada tendencia sociológica cuando el común denominador de las investigaciones en psicología era lo individual por la mayor influencia norteamericana. Con su teoría de las representaciones sociales, Moscovici integra en una psicología social las aportaciones de diversas disciplinas, dentro de un contexto europeo de rápida expansión.

La representación social es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. “La representación es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación” (Moscovici 1979:17-18). En otras palabras, es el conocimiento de sentido común que tiene como objetivos comunicar, estar al día y sentirse dentro del ambiente social y que se origina dentro del intercambio de comunicaciones del grupo social. Es una forma de conocimiento a través de la cual quien conoce se coloca dentro de lo que conoce. Al tener la representación social dos caras (la figurativa y la simbólica) es posible atribuir a toda figura un sentido y a todo sentido una figura.

Por otra parte, D. Jodelet se ha interesado por el tema de las representaciones sociales; afirmando que el campo de representación designa al saber de sentido común, cuyos contenidos hacen manifiesta la operación de ciertos procesos generativos y funcionales con carácter social. Por lo tanto, se hace alusión a una forma de pensamiento social.

Adicionalmente, R. Farr presenta su versión sobre la noción de representaciones sociales señalando que, desde una perspectiva esquemática, aparecen las representaciones cuando los individuos debaten temas de interés mutuo o cuando existe el eco de los acontecimientos seleccionados como significativos o dignos de interés por quienes tienen el control de los medios de comunicación. Además, que las representaciones sociales tienen una doble función “hacer que lo extraño resulte familiar e invisible perceptible” (Mora 2002:7), que lo insólito o lo desconocido son amenazantes cuando no se tiene una categoría para clasificarlos. El autor, parafraseando a Moscovici, escribe una definición del concepto:

*“Sistemas cognitivos con una lógica y un lenguaje propio. No representan simplemente opiniones acerca de ‘imágenes de’ o ‘actitudes hacia’ sino que ‘teorías o ramas del conocimiento’ con derechos propios para el descubrimiento y la organización de la realidad. Sistemas de valores, ideas y prácticas con una doble función: primero establecer un orden que permita a los individuos orientarse en su mundo material y social y denominarlo; y segundo, posibilitar la comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social y otro para nombrar y clasificar los diversos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal” (Farr 1983:506).*

M. Banchs es otra investigadora dedicada a esta área temática y aporta su propia definición de las representaciones sociales, en la que recalca el doble carácter: como contenido y proceso, en tanto que una particular forma de conocimiento. Por lo tanto, son una forma de reconstrucción mental de la realidad generada en el intercambio de informaciones entre sujetos. Adicionalmente, elabora en 1984 una interpretación de la idea de representación social, como una forma del conocimiento de sentido común que caracteriza a las sociedades modernas hostigadas de manera constante por la información que los medios de comunicación divulgan. Por tanto, siguen una lógica propia que es diferente, pero no inferior, a la lógica científica y que encuentran su expresión en un lenguaje cotidiano propio de cada grupo social.

Finalmente, en 1987 a D. Páez ofrece una caracterización de las representaciones sociales en un esquema y habla sobre las funciones que cumplen como una forma de pensamiento natural. Entre ellas se destacan las cuatro características esenciales:

- “ 1) Privilegiar, seleccionar y retener algunos hechos relevantes del discurso ideológico concernientes a la relación sujeto en interacción, o sea descontextualizar algunos rasgos de este discurso.*
- 2) Descomponer este conjunto de rasgos en categorías simples naturalizando y objetivando los conceptos del discurso ideológico referentes al sujeto en grupo.*
- 3) Construir un mini modelo o teoría implícita, explicativa y evaluativa del entorno a partir del discurso ideológico que impregna al sujeto.*
- 4) El proceso reconstruye y reproduce la realidad otorgándole un sentido y procura una guía operacional para la vida social,*

*para la resolución de los problemas y conflictos” (Páez  
1987:306-307).*

### **3.5 Dimensiones de las Representación Social**

Las representaciones sociales que define S. Moscovici como universos de opinión se pueden analizar en tres dimensiones: la información, el campo de representación y la actitud.

La dimensión de información se puede definir como una “organización de los conocimientos que posee el grupo respecto de un objeto social” (Moscovici 1979:45). Estos conocimientos son particulares en cantidad y calidad, ya que depende de quienes conformen el grupo lo que conduce precisamente a la riqueza de datos o explicaciones que sobre la realidad se forman los individuos en sus relaciones cotidianas.

Por otro lado, el campo de la representación social “nos remite a la idea de imagen, de modelo social, al contenido concreto y limitado de las proposiciones que se refieren a un aspecto preciso del objeto de representación” (Moscovici 1979:46). En este sentido, se puede decir que se pone de manifiesto la organización del contenido de la representación y que va a variar de grupo a grupo o al interior del mismo. Además, se deja entrever el carácter del contenido, las propiedades cualitativas o imaginativas, en un campo que integra informaciones en un nuevo nivel de organización en relación a sus fuentes.

La última dimensión de una representación social es la actitud como una orientación positiva o negativa en relación con el objeto de la representación, por lo tanto es preciso considerarlo como un elemento fáctico y conductual en comportamiento y motivación. A pesar de que dimensión no hace relación a ninguna prioridad, el autor posee un hipótesis de su cronología que completa la estructura de una representación en contenido y sentido: “Se deduce que la actitud es la más frecuente de las tres dimensiones y, quizás, primera desde el punto de vista genético. En consecuencia es razonable concluir que nos informamos y nos representamos una cosa únicamente después de haber tomado posición y en función de la posición tomada” (Moscovici 1979: 49).

**SEGUNDA PARTE**  
**MARCO REFERENCIAL**

## CÁPITULO IV: ISO 26000 SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las organizaciones a nivel mundial, y sus partes interesadas, van siendo cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible. El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con sus impactos sobre el medioambiente, ya ha convertido en una parte crítica a la hora de medir su desempeño global y su habilidad para continuar operando de manera efectiva. En parte, es el reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de la organización. A largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales y las organizaciones están sometidas a un seguimiento cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas, incluyendo clientes o consumidores, trabajadores y sus sindicatos, miembros de la comunidad, organizaciones no gubernamentales, estudiantes, financistas, donantes, inversionistas, empresas, sistemas gubernamentales y otros. Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas en:

- Ventaja competitiva;
- Su reputación;
- Su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros, clientes o usuarios;
  - Mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados;
  - La visión de los inversionistas, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera;
  - Sus relaciones con empresas, gobiernos, medios, proveedores, pares, clientes y comunidad donde opera.

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos que la constituyen y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes. Esta norma internacional enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño.

Esta norma internacional pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y no gubernamental, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo. Proporcionando orientación a todo tipo de organizaciones en materias de conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social; antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social; principios y prácticas relacionados con la responsabilidad social, materias fundamentales relacionados con la responsabilidad social, asuntos de responsabilidad social, integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas relacionadas con su esfera de influencia, identificación e involucramiento de las partes interesadas y comunicación de los compromisos y el desempeño relacionados con la responsabilidad social.

Proporcionando esta orientación, la norma internacional pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Además, fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Por ello, el objetivo es promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social siendo un complemento de otros instrumentos e iniciativas relacionadas con ella. En el momento de aplicar esta norma internacional, es

aconsejable que las organizaciones tomen en consideración la diversidad social, ambiental, legal y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean consistentes con las normas internacionales de comportamiento. Esta norma internacional no es una norma de sistemas de gestión, no es apropiada, ni pretende servir para propósitos de certificación de uso regulatorio o contractual. Cualquier demanda de certificación, o petición para obtener una certificación, desde la perspectiva de la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta norma internacional.

Por ello, pretende proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede usarse como parte de las actividades de la política de la organización. Por ello, para los fines del Acuerdo de Marrakesh por el que se establece la creación de Organización Mundial del Comercio (OMC) en 15 de Abril de 1994, no se pretende que sea interpretada como una norma internacional, directriz o recomendación. Adicionalmente, no pretende sentar bases para acciones legales, quejas, excepciones u otras demandas en ningún proceso nacional o internacional, ni pretende ser citada como evidencia de la evolución del derecho internacional consuetudinario. Esta norma internacional no pretende prevenir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo.

#### **4.1 La Responsabilidad Social De Las Organizaciones: Antecedentes Históricos**

El término responsabilidad social, comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de los 70', aunque organizaciones y gobiernos ya realizaban acciones en algunos de los aspectos considerados como

responsabilidad social desde tiempos tan antiguos como finales del siglo XIX y en algunos casos incluso antes. La atención sobre la responsabilidad social se había centrado en el pasado principalmente en las empresas privadas. El término responsabilidad social corporativa es todavía más familiar para la mayoría de las personas que responsabilidad social.

La visión de que la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones, surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que ellas también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible. Los elementos de ella reflejan las expectativas de la sociedad en un momento dado y son, por tanto, propensos al cambio. A medida que cambian las preocupaciones de la sociedad, sus expectativas en relación a las organizaciones también cambian para reflejar esas preocupaciones. Una primera noción de la responsabilidad social se centraba en las actividades filantrópicas, como hacer obras de caridad con grupos socialmente excluidos.

A su vez, existen materias tales como las prácticas laborales y las prácticas justas de operación surgieron hace un siglo XX y otras materias, tales como los Derechos Humanos, el medioambiente, la lucha contra la corrupción y la protección de los consumidores, se han ido sumando con el tiempo, a medida que estas materias han recibido mayor atención. Las materias fundamentales y temas identificados en esta norma internacional reflejan una visión actual de las buenas prácticas también, y sin lugar a dudas, estas cambiarán en el futuro y así puede que asuntos adicionales lleguen a verse como elementos importantes de responsabilidad social.

## **4.2 Tendencias Actuales En Responsabilidad Social**

Por diferentes razones, el interés acerca de la responsabilidad social de las organizaciones está creciendo. La globalización, las mayores facilidades de movilidad y accesibilidad y la disponibilidad de comunicación instantánea, hacen que los individuos y organizaciones alrededor del mundo encuentren cada vez más fácil conocer las actividades de otras organizaciones, tanto cercanas como lejanas. Estos factores ofrecen la posibilidad a las organizaciones de beneficiarse del hecho de poder nuevas formas de hacer las cosas y de resolver problemas.

Esto también quiere decir que las actividades de una organización están sometidas a un mayor escrutinio por parte de una amplia variedad de grupos e individuos. Las políticas o prácticas aplicadas por las organizaciones en diferentes ubicaciones, pueden compararse rápidamente. El carácter global de algunos asuntos ambientales y de salud, el reconocimiento de una responsabilidad mundial en la lucha contra la pobreza, la creciente interdependencia económica y financiera y la existencia de cadenas de valor geográficamente más dispersas, quiere decir que los temas pertinentes para una organización pueden ir mucho más allá del área inmediata en que la organización está ubicada. Es importante que las organizaciones aborden la responsabilidad social independientemente de las circunstancias sociales o económicas con instrumentos como la Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo que es una proposición de la Organización de las Naciones Unidas –ONU para promover el desarrollo sostenible, fue aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo –CNUMAD que se efectuó en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992. En la cual se proclamaron 27 principios fundamentales que todos los países deberían cumplir, con el objetivo de “establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación

entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas” (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1992:1). Se procuraron alcanzar acuerdos internacionales en los que se respetaran los “intereses de todos y se protegiera la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra” (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1992:1); la Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible o La Cumbre de la Tierra celebrada desde el 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002 en Johannesburgo en África del Sur. Contando con la asistencia de más de un centenar de Jefes de Estado y de alrededor de 60.000 personas, incluidos los delegados, los representantes de ONG’s, los periodistas y las empresas. Este encuentro pretendía ofrecer un discurso ecologista como parte de la labor de concientización sobre la importancia del desarrollo sostenible, para que todas las personas puedan satisfacer sus necesidades presentes y futuras, sin dañar el medio ambiente. Se constituyó como un instrumento de coordinación entre distintos actores de la sociedad internacional con el propósito de incentivar a la población internacional, y que la protección ambiental fuese compatible con el crecimiento económico, y el desarrollo social, mediante la suma de los esfuerzos y de las capacidades de las partes involucradas; y los Objetivos de Desarrollo del Milenio también conocidos como Objetivos del Milenio que son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000; referentes a la erradicación de la pobreza, la educación primaria universal, la igualdad entre los géneros, la mortalidad infantil y materna, el avance del VIH/sida y el sustento del medio ambiente. A la que los 189 países miembros de la ONU acordaron conseguir para el año 2015; estos objetivos tratan problemas de la vida cotidiana que se consideran graves y/o radicales. En estos tres momentos se hace énfasis en lo presente que esta la interdependencia mundial.

Durante las últimas décadas, la globalización ha ocasionado un aumento en el impacto que generan los diferentes tipos de organizaciones incluyendo las del

sector privado, ONG'S y gobierno o estatal en las comunidades y en el medio ambiente. Las ONG'S y las empresas se han convertido en proveedoras de muchos servicios que solía ofrecer el gobierno, en especial en países donde los gobiernos se han enfrentado a dificultades y restricciones serias, y han sido incapaces de proveer servicios en áreas como la salud, la educación y el bienestar como es el caso de Chile. En la medida en que las capacidades de los gobiernos de dichos países se amplían, los roles del gobierno y de las organizaciones del sector privado van experimentando cambios. En tiempos de crisis económica y financiera, las organizaciones no deberían tratar de reducir sus actividades relacionadas con responsabilidad social. Las crisis tienen un impacto significativo en los grupos más vulnerables, por lo que crece la necesidad de aumentar la responsabilidad social. A su vez, las crisis ofrecen oportunidades para integrar consideraciones económicas, sociales y medioambientales particulares dentro de las reformas de la política y las actividades organizacionales de manera más efectiva y es el Estado quien tiene un rol fundamental que jugar en la realización de dichas oportunidades.

Los consumidores, clientes, inversionistas y donantes están ejerciendo, de diversas maneras, una influencia de tipo financiero en las organizaciones en lo que se refiere a su responsabilidad social. Las expectativas de la sociedad en relación al desempeño de las organizaciones continúan creciendo. Las legislaciones sobre el derecho a la información de las comunidades en muchos lugares ofrecen a las personas acceso a información detallada sobre las actividades de algunas organizaciones como lo es, por ejemplo, la Ley de Transparencia. Un número creciente de organizaciones ahora publica informes de responsabilidad social para cumplir con las necesidades de las partes interesadas relativas a información sobre su desempeño. Estos y otros factores conforman el contexto de la responsabilidad social, y contribuyen al llamamiento a las organizaciones a demostrar cuál es su compromiso con el desarrollo sostenible.

### **4.3 Características De La Responsabilidad Social**

La característica esencial de la responsabilidad social es la “voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y asumir los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente” (ISO 26000 2001:7). Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, tome en cuenta los intereses de las partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

La responsabilidad social implica entender las expectativas e intereses más amplios de la sociedad. Un principio fundamental es el respeto a la ley y el cumplimiento de las obligaciones legalmente vinculantes. La responsabilidad social conlleva acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento de obligaciones no legalmente vinculantes para con otros. Estas obligaciones surgen de valores éticos y de otra índole, ampliamente compartidos.

Aunque las expectativas de lo que debe entenderse por un comportamiento responsable variarán en función de los países y culturas, las organizaciones deberían, no obstante, respetar la normativa internacional de comportamiento, como la que establece la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos.

#### **4.4 El Rol de las Partes Interesadas en la Responsabilidad Social**

La identificación y el involucramiento con las partes interesadas son fundamentales para la responsabilidad social. Una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de modo que pueda conocer sus impactos e identificar cómo abordarlos. Aunque las partes interesadas pueden ayudar a una organización a identificar la pertinencia de ciertos asuntos para sus actividades, éstas no reemplazan a la sociedad en su conjunto a la hora de determinar la normativa y expectativas de comportamiento. Un asunto puede ser pertinente para la responsabilidad social de una organización, incluso aunque no haya sido identificado específicamente por las partes interesadas a las que consulta.

#### **4.5 Principios de la Responsabilidad Social**

Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo global para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Si bien no existe una lista exhaustiva de principios para la responsabilidad social, dentro de este objetivo se plantea que las organizaciones deberían respetar los siete principios que se describen a continuación, así como los principios específicos para cada materia fundamental. Las organizaciones deberían basar su comportamiento en normas, guías o reglas de conducta que estén de acuerdo con los principios aceptados de buena conducta y comportamiento justo en el contexto de situaciones específicas, incluso cuando las mismas sean difíciles.

## 4.6 Materias de la Responsabilidad Social Empresarial

La ISO 26000 identifica 7 materias fundamentales de responsabilidad social que toda organización debería considerar en su estrategia de integración de la responsabilidad social. Estas son: Gobernanza de la organización (todo debe, en principio, apoyarse en los criterios y procesos de gobierno de la misma); Derechos Humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación (referidas a corrupción, competencia, cadena de valor, etc.); asuntos de consumidores; y participación activa en la comunidad y desarrollo de la misma. Estas materias son, de algún modo, los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente.

En cada una de estas materias fundamentales se incluyen unos asuntos a tener en cuenta por la organización, pero que no necesariamente debe desarrollar, bien porque no los considera relevantes o porque no resulten prioritarios.

La norma recomienda abordar las materias fundamentales de un modo integral, esto es, reconocer que todas son igualmente importantes y se interrelacionan entre sí. De este modo, al emprender acciones dirigidas a mejorar un determinado asunto, la organización debería cerciorarse de que no se está afectando negativamente a otro.

- 1) Gobernanza de la organización: La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la responsabilidad social, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta

socialmente más responsable. De hecho, la gobernanza tiene la peculiaridad de ser una materia fundamental y, al mismo tiempo, un instrumento imprescindible para que las organizaciones aborden el resto de materias fundamentales.

- 2) Derechos Humanos: Los Derechos Humanos son aquellos derechos que posee todo individuo por el simple hecho de haber nacido. Pueden ser civiles y políticos o económicos, sociales y culturales, y tienen unas características muy peculiares que los hacen únicos y los colocan por encima de cualesquiera otros derechos.
- 3) Prácticas Laborales: Las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o trabajadores subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc.
- 4) Medio Ambiente: En el desarrollo de sus actividades cotidianas, es inevitable que cualquier organización genere impactos en su entorno medioambiental. La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. La norma aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos.
- 5) Prácticas justas de Operación: hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras

organizaciones, así como con sus partes interesadas. Para la ISO 26000, las prácticas justas de operación pueden ser una útil herramienta para generar resultados socialmente favorables, por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en la esfera de influencia de la organización. Los asuntos relacionados con esta materia fundamental que identifica la Guía son: Anticorrupción, Participación política responsable, Competencia justa, Promover la responsabilidad social en la cadena de valor, Respeto a los derechos de propiedad.

- 6) Asuntos Consumidores: La norma destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible, y elaborando bienes y prestando servicios que estén al alcance de todas las personas, incluyendo las más vulnerables, entre otras posibles acciones que toda organización debería considerar. La Guía también recomienda tener la responsabilidad de retirar productos del mercado que puedan ocasionar daños, y en caso de que se manejen datos privados, asegurarse de que se mantiene la privacidad de los consumidores. En todo caso, resulta recomendable que la organización tenga en cuenta las directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor.
  
- 7) Participación Activa en la Comunidad: Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia.

**TERCERA PARTE**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## CÁPITULO V: FORMACIÓN PROFESIONAL

El análisis de resultados de la investigación se realiza a través de la técnica de análisis por categorías que se define como “las grandes agrupaciones conceptuales que en su conjunto dan cuenta del problema a investigar, tal y como se lo define y acota en la investigación. Por ende, las categorías están compuestas de tópicos, los que a su vez están compuestos de unidades del texto (frases o citas)” (Echeverría 2005:10). Son las categorías la manera más óptima para realizar el análisis puesto que permite realizar las conexiones con lo teóricamente planteado y las respuestas otorgadas en la aplicación del instrumento. A continuación se presentan cuatro categorías de análisis para esta variable:

### 5.1 Conocimientos Generales

En base a la información recogida por medio de las entrevistas se obtiene como resultado que todos los entrevistados realizaron estudios de pregrado en carreras sociales equivalente a 5 años de estudios a nivel superior. El tópico n°2 corresponde a grado de licenciado, siendo los entrevistados 1 y 3 los que alcanzan esta posición, mientras que la entrevistada n°2 solo posee egreso de su casa de estudios quedando fuera de este tópico. Posteriormente, sigue el tópico n°3 que trata de educación a nivel de postgrado en el cual se encuentra el entrevistado n°3 y solo la entrevistada n°2 tiene el grado de magister equivalente al tópico n°4.

- Entrevistada 1: *“Pregrado en Periodismo, supongo”; “Licenciada en Ciencias de la Comunicación – U. de las Condes”; “Magister Comunicación Estratégica – U. de Chile”.*

- Entrevistada 2: *“Egresada de Derecho – U. de Chile y Egresada de Derecho – U. Finis Terrae”*
- Entrevistado 3: “Pregrado en Psicología en la Universidad Católica, Licenciado en Psicología – U. Católica de Chile y Postgrado en Administración de Empresas – U. Católica de Chile”.

En esta misma categoría, es necesario realizar un apartado específico para el tópico n°6 correspondiente a los cursos de especialización en el área social, ya que todos los entrevistados aseguran tener capacitación en liderazgo y trabajo en equipo durante un mes pero no indican en que casa de estudios los adquieren por lo que la fuente de información no es fidedigna. A su vez, la entrevistada n°1 indica poseer un diplomado en ciencias políticas y tampoco hace mención en donde lo desarrolló.

Por ello, que la información proporcionada por los entrevistados se puede medir en términos de su grado académico y no en estudios complementarios dejando entrevisto que a nivel teórico no existe un manejo apropiado para el cargo.

## **5.2 Habilidades Sociales**

Las habilidades sociales se basan en los principios conductuales de la terapia de conducta, que proporciona un marco útil para el análisis funcional del comportamiento social. También se han desarrollado técnicas a partir de los principios del aprendizaje social que sustentan que las habilidades sociales se aprenden, y que en este proceso juega un papel fundamental la interacción entre factores intrínsecos de la persona y los factores ambientales.

La evaluación de esta área se suele dar en base a escalas sociales, como las escalas basadas en estadios evolutivos de madurez social que están al margen de condiciones socioculturales. Para el efecto del estudio, se consideran los tópicos: cognitivo, emocionales e instrumentales que hacen referencia a habilidades tales como son la independencia funcional en actividades de la vida diaria, lenguaje, responsabilidad personal, autocontrol e inhibición de la impulsividad y cumplimiento de normas sociales.

Es en este sentido todos los entrevistados entregan apreciaciones diferentes para el concepto de independencia. Las entrevistada 2 hace mención del concepto en relación a experiencias personales que las hacen sentirse independientes en el sentido de realizar actividades, funciones y toma de decisiones de manera autónoma, por medio del aislamiento y la entrevistada 1 hace mención a las experiencias laborales y personales como procesos de discernir entre las personas que pueden ayudar a tomar decisiones. Sin embargo, es el entrevistado 3 quien entrega una definición más apropiada para el cargo que ocupa en la actualidad, ya que señala:

***“Es relativa depende del cargo que tu desempeñas dentro de la empresa, claramente cuando tu partes como recién egresado tienes pocas capacidades, pero a medida que uno avanza en la pirámide de una organización tienes mayor impacto en el grado de independencia pero el tiempo me ha enseñado que uno nunca puede o debe tomar decisiones solo, por lo tanto es súper relativa, porque hay decisiones que uno puede tomar solo o consultando a otro, mientras más compleja sea la decisión más se debe consultar, consensuar las partes que hay detrás. Más bien independencia y decisiones es riesgoso” (E3, 9:03).***

Respecto al lenguaje los 3 entrevistados coinciden en que es parte de sus características propias y que su historia de vida ha ido marcando el desarrollo y la evolución de él. Entre los entrevistados, la n°1 destaca su habilidad sobre el resto, ya que sus estudios de pregrado y magister son en el área de comunicación, dejando en claro que su habilidad está sustentada en una base teórica y puesta en práctica diariamente en su vida y trabajo. Ella afirma que:

***“El lenguaje es fundamental en cualquier espacio, crea realidades y las convierte en herramientas para la vida diaria. Yo por eso me especialicé en esta área; El lenguaje es la base fundamental de cualquier persona una buena comunicación, convivencia, negociación, etc. (...) Respondiendo a tu pregunta yo lo utilizo siempre, con todas las personas en mi trabajo con clientes, gerentes, con organizaciones y trabajadores” (E1, 10:12).***

En relación al autocontrol entendido como una habilidad para regular impulsos, emociones, deseos y acciones. Se vincula con el conjunto de prácticas que pueden aprenderse y desarrollarse con la experiencia. Este dominio permite desarrollar un comportamiento adecuado a cada situación determinada, ya sea académico, laboral, social, de pareja, etc. En base a esta conceptualización el entrevistado 3, es quien más se acerca a la comprensión del concepto y su aplicación, ya que afirma lo siguiente:

***“Creo que eso se trae genéticamente dentro del temperamento, y tu familia te va ayudando a formarla pero desde pequeño (...) Soy más controlado que impulsivo” (E3: 15:17).***

La responsabilidad entendida como una habilidad que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Este concepto está

ligado con la ética que las personas poseen en su actuar y como en la medida que se va desarrollando la personalidad de cada uno va adquiriendo nuevas esferas del quehacer, por lo tanto es el entrevistado 3 quien da a conocer como se forja en él, el concepto de responsabilidad.

***“Mi padre desde muy pequeño me enseñó, desde los 12 años lo ayudaba con sus negocios (...) Bueno y después mis propios jefes y mentores me ayudaron a consolidar esto, creo que tiene bastante que ver con la formación ética” (E3, 16:30)***

No obstante, las entrevistadas 1 y 2 ligan el concepto hacia la puntualidad en los diferentes espacios donde se desenvuelven, que si bien es parte de la responsabilidad no es una habilidad, ya que forma parte de un hábito.

El cumplimiento de normas se relaciona a la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización. Sin embargo, existen factores externos a la norma que tienen relación a las diferentes situaciones que se dan en el cotidiano y que es parte de un gerente social considerar para que la norma este en constante ajuste.

Es por ello, que los 3 entrevistados comprenden que su rol como altos cargo directivos en el área social de una empresa privada está ligado a llevar a cabo las normas de la compañía y a su vez tener el poder para modificarlas, por lo tanto es importante dar a conocer las tres citas que dan cuenta de ello:

***“En el trabajo conozco las normas y las trato de seguir lo que más puedo pero existen circunstancias que se escapan de la norma y es por el bien del grupo” (E1, 17:06).***

***“Cuando digo que me adhiero y digo que la voy a cumplir las cumpla hasta el final. Lo que no quiere decir que no cuestione las normas, que en definitiva es que haga un planteamiento de los cuestionamientos racionales y si uno tiene la facultad para cambiar o no cambiarla y también respetar la opinión diversa (...) Hay normas que están en tu espacio y puede modificarlas y otras que una adscribe y puede optar que aceptarla o retirarse” (E2, 18:34).***

***“La norma es renunciar al interés individual por el bien del humano y es parte de la efectividad de una organización (...) y yo creo que la cumpla” (E3, 17:05).***

Del análisis descrito se da una tendencia hacia el tópico n° 3 o instrumental, entiendo que las respuestas otorgadas por parte de los entrevistados se relacionan con el uso cotidiano en los diferentes espacios que se desarrollan en sus labores profesionales, otorgando mayor énfasis a la historicidad que poseen de estas habilidades y no al entrenamiento teórico-práctico.

### **5.3 Actitudes para el Trabajo**

La categoría de las actitudes para el trabajo se divide en tres tópicos que son los siguientes: a) personales, b) profesionales y c) sociable. Para dar a conocer los resultados obtenidos de las entrevistas, y sin perjuicio de ninguno, es que se desglosan por cada tópico.

- a) Tópico nº1 de Actitudes personales para el trabajo: es el cual se mide la percepción de cuatro ítems: respeto, sinceridad, calma y elegancia. Al momento de consultar a los entrevistados cuál de las actitudes es la que los define se da por resultado que es la sinceridad la actitud transversal en los 3 participantes del estudio. Dado que los 3 afirman sentirse identificados con ella. Cabe destacar lo siguiente:

***“La sinceridad me define completamente va muy ligada a la responsabilidad, también ligado al respeto por medio del código ético propio del trabajo” (E1, 20:22).***

El respeto es la segunda prioridad como actitud personal para el trabajo, ya que el entrevistado 2 y 3, afirman poseer esta característica en su vida personal y profesional. Considerando el respeto como un espacio de construcción colectiva desde la diferencia; el entrevistado 3 ahonda aún más en el tema del respeto señalando que:

***“El respeto es una formación clave (...) tiene que ver con rescatar lo mejor del otro, valorar lo que es distinto y eso hace mucho más potente la organización” (E3, 21:16).***

Por otro lado, es importante señalar que la elegancia ya no es una actitud que los entrevistados valoren, siendo que conceptualmente está inserta dentro de las actitudes que un gerente social debiese utilizar en su desempeño en el cargo.

- b) Tópico nº2 de actitudes profesionales para el trabajo: se evalúan conceptos de trabajo en equipo, liderazgo, negociación, control del estrés, racionalización, capacidad analítica, capacidad de síntesis, argumentación, innovación y creatividad e iniciativa que permiten esclarecer si los

entrevistados manejan el concepto técnico y la aplicación dentro de sus labores.

Las respuestas entregadas por los entrevistados tienen una tendencia a englobar todas las actitudes profesionales en el trabajo en equipo dejando explícitamente en evidencia que para ellos esta actitud es más completa que cada una en particular. El entrevistado 2 y 3 entregan una experiencia de vida que se liga directamente al trabajo en equipo como un tema teóricamente estudiado.

***“Me siento mejor trabajando en equipo que solo (...) Es algo que me gusta mucho, desde pequeño lo aprendí en el negocio de mi padre, luego en el centro de alumnos (...) Académicamente tuve una formación muy fuerte, aprendí del modelo de Harvard. Soy muy estructurado y muy organizado, también me capacité en administración y finanzas, lo cual me ayudó mucho con el tema de racionalizar. Mi carácter más bien tranquilo sirve de mucho para racionalizar, analizar y sintetizar” (E3, 23:54).***

***“No hay trabajo si no es en equipo, temé cursos de eso para perfeccionarme en el tema. (...) Dentro del trabajo en equipo existe el liderazgo, yo conozco bastante sobre eso diplomados en Liderazgo de la Adolfo Ibáñez y ontología del lenguaje, pero lo desarrollé en el colegio, le hacía clases a mis compañeros por ejemplo. Ahí uno desarrolla un montón de habilidades porque eres una par de ellos, así se aprende a armar el equipo con unos y otros (E2, 25:46).***

A pesar de que todos los entrevistados marcan todas las actitudes profesionales, lo que quiere decir que se sienten identificados con ellas, no profundizan en la experiencia laboral donde son utilizadas, dado que como se dijo anteriormente, se dirigen hacia el cumplimiento del trabajo en equipo. A modo de análisis se puede

decir que no existe certeza de si hay un manejo técnico ni práctico de las demás actitudes profesionales.

- c) Tópico n°3 de actitudes sociales para el trabajo es preciso señalar que se realiza en los ámbitos de: empatía, liderazgo, interrelación con otros, escucha activa, persuasión y capacidad de comunicación. En este sentido, es que los tres entrevistados dicen manejar todas las actitudes anteriormente mencionadas por lo que es necesario desglosar sus respuestas de manera individual para comprender el énfasis que le otorga cada uno de ellos a las actitudes medidas:

***“La empatía, escucha activa y la capacidad de comunicación son parte del modelo estratégico del cual estudié y lo he logrado internalizar de manera muy efectiva que ya son parte de mi actitudes del día a día y que trato de transmitir a los demás” (E1, 29:27).***

La entrevistada 1 indica explícitamente manejar tres actitudes predominantemente, la empatía, escucha activa y capacidad de comunicación, afirmando que tienen relación con el magister que desarrolló. Sin embargo, deja develado su interés por la interrelación que se generan en base a esta actitud, no así el caso del liderazgo, que queda completamente desplazado en su identificación de la actitud.

***“El liderazgo sí, ya conversamos de eso. La empatía sí, es parte de la negociación y eso creo que lo manejo muy bien (...) Tengo buenas relaciones en general no le caigo bien a todo el mundo, pero mantengo buenas relaciones. Soy súper horizontal (...) Es parte de la negociación la escucha activa y la persuasión.  
(...) Yo no tengo problemas para comunicarme con los demás, solo que a veces tengo más ideas de las que puedo procesar y mi equipo***

***se mata de la risa cuando llego creativa, pero me doy a entender bien, cuanto comunicar para no colapsar”(E2, 31:43).***

En el caso de la entrevistada 2, da a conocer que se siente identificada con todas las actitudes, ahondando en cada una de ellas de manera explícita; en la cita se rescatan las ideas fuerza que nos permiten identificar que se liga los conceptos de empatía, escucha activa y persuasión con el de negociación, que si bien son parte fundamental de la cualquier líder dentro del mercado laboral privado, en este caso se busca que posean las actitudes profesionales en la dirección de sus equipos de trabajo, no solo en el ámbito directamente económico.

***“Por deformación profesional tiendo a escuchar a las personas, mi trabajo es preocuparme como estamos todos y si converge mi interés con los intereses de la organización (...). La interrelación con los otros es muy importante es necesario saber cómo están los ejecutivos del extranjeros así como también los auxiliares de casino para lograr el equilibrio. (...) Parte de mi fortaleza es la comunicación, por deformación y por eso he podido hacer carrera en esto (...) Sí, soy bueno para comunicar pero no dejo de aprender nuevos códigos, de cómo relacionarme con las generaciones nuevas” (E3, 32:15).***

El entrevistado 3, cumple con las actitudes sociales que debería poseer un gerente, considerando que reconoce “conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo y combinar la formación teórica con la práctica social” (Kliksberg, 1993:137), todo ligado hacia la comunicación.

El entrevistado 3 deja en evidencia su basta preparación teórica en la categoría de las actitudes personales, profesionales y sociales. Además, la puesta en práctica dentro de sus funciones de cada una de ellas. Por otro lado, las entrevistadas 1 y

2 se encuentran en desventaja, según los datos obtenidos por medio de la entrevista, entregando pocos antecedentes respecto a cada una de las actitudes consultadas.

#### **5.4 Valores Culturales y Éticos**

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. Es por ello, que en esta categoría se utilizó solo un tópico correspondiente al código ético. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los entrevistados 1 y 2 afirman conocer los códigos éticos de sus profesiones y de haber tenido ramos dentro de su malla de pregrado:

***“Sí, dentro de la universidad uno tiene ramos de ética específica para la profesión (...) Sí, 6 meses en la Academia de Diplomacia” (E1, 31:05).***

***“Sí, ramos de ética como mil ,de la profesión y dentro de la universidad 2 años de filosofía más enfocada a la justicia que la naturaleza humana” (E2, 35:23).***

El entrevistado 3 responde en base al código ético que utiliza en el área de recursos humanos, no en relación a la pregunta planteada quedando fuera de esta pregunta, puesto que no posee formación profesional o específica en el área de recursos humanos.

***“Sí, acá en recursos humanos nosotros tenemos la ética profesional de la privacidad de la comunicación y la privacidad de cada persona (...). Lo segundo tienen que ver con la ética en toma de decisiones en el tema relacional con respecto a lo bien que me caiga la persona” (E3, 33:12).***

En relación a los códigos éticos específico para el cargo que desempeñan, los 3 entrevistados afirman que la compañía los obliga a realizar un curso anual de “código de conducta de negocio” y que todos han realizado durante el tiempo que llevan en la compañía.

***“Sí, 2 cursos anuales de ética interna de la compañía, que se llama - Código de conducta-” (E1, 32:40).***

A su vez, el entrevistado 3 forma parte de la comisión de ética de la compañía lo que se traduce en una preparación más específica para el cargo de alta dirección que posee, manejando ampliamente todas las conductas y buenas prácticas que se realizan en la compañía.

***“Yo pertenezco al comité de ética para Latinoamérica que lo componemos 3 ejecutivos: vicepresidente de finanzas, vicepresidente de legal y yo, vicepresidente de recursos humanos. Nosotros recibimos el primer pre informe de la situación y ordenamos investigar, del resultado de esa investigación tomamos medidas como el cambio de instalación o el despido (...) mira vemos todo tipo de denuncias” (E3, 47:33).***

A modo de cierre del análisis realizado en base a la variable de formación profesional con sus categorías y tópicos, se puede decir que existe una disociación entre el conocimiento académico formal y las habilidades y actitudes para desempeñarse en el cargo del área de recursos humanos de una empresa privada de alimentación. Ya que, se observan a las últimas como características propias de sus experiencias de vida y de su carácter no como el entrenamiento teórico y práctico que conlleva una habilidad.

El código ético profesional es conocido por parte de todos los entrevistados, puesto que aseguran tener preparación de pregrado en el tema y que los rige a nivel profesional. Sin embargo, existe una obligación por parte de la compañía en capacitar a sus altos cargos directivos de manera anual en temas relativos a la ética de conducta que deben aplicar de manera transversal al cargo o a la vinculación con la empresa.

## **CÁPITULO VI: ACTIVIDADES DE LOS GERENTES SOCIALES**

En el marco teórico de esta investigación se dieron a conocer cuatro funciones que deben desempeñar los gerentes sociales, estas son: planeamiento, organización, dirección y control. Las cuales se pueden agrupar en dos categorías la primera hace mención de las funciones estratégicas y la segunda, funciones operativas con sus respectivos tópicos.

Por lo anterior, puede parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas en un compartimiento aparte. Sin embargo, esto no es así, aunque el proceso debe ser subdividido y cada parte o componente tiene que ser discutido separadamente; en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las funciones.

### **6.1 Funciones Estratégicas**

Las funciones estratégicas de los gerentes sociales son aquella que permiten desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.

Es en este sentido que para medir las funciones estratégicas se utilizaran los siguientes 6 tópicos: monitorear el medioambiente, interpretar, respetar a la

organización, coordinar, planificar la organización, conducir la unidad de trabajo. Para ello, es necesario realizar un desglose de respuestas por entrevistados ya que, permite conocer en mayor profundidad cada una de las actividades que realizan:

- Entrevistado 1:

***“En el sentido más amplio yo tengo que realizar todas las funciones estratégicas que me señalas. Monitorear el medio ambiente desde mi área, se traduce en medir el impacto de nuestras operaciones lo que implica coordinar, planificar y conducir el equipo de trabajo para realizar las mediciones.***

***(...) Por otro lado del área donde me desempeño está el trabajo con comunidades locales y personas con discapacidad lo que significa que es interna y externa la coordinación.***

***(...) El respeto por la organización es transversal a la actividad, cuando uno es la imagen de la empresa debe velar por los intereses de ella y entregar una buena perspectiva a los clientes, municipalidades, trabajadores y sobre todo a la comunidad.***

***Por otro lado, me desenvuelvo laboralmente en área de comunicación y también cumplo con esas funciones pero más desde mi formación profesional” (E1, 40:20).***

En este caso podemos visualizar que la entrevistada 1 proporciona información respecto a cinco tópicos de los seis consultados. Dejado fuera de sus funciones estratégicas el de tópico de interpretación, que si bien se podría deducir que debe utilizarlo en diferentes momentos de sus funciones, no lo menciona como parte de ellas. A su vez, cabe señalar que planificar, coordinar y conducir son elementos que se encuentran estrictamente ligados según la entrevistada.

- Entrevistado 2:

***“El monitoreo del medio ambiente no es de mi gestión pero si de mi supervisión en cuanto al análisis, es decir, yo no genero los reportes ni mi equipo directo pero sí la Coordinadora del Responsabilidad Social con la que trabajamos porque somos de la misma área.***

***(...) Creo que la interpretación de los datos, estadísticas, reportes, etc. Hoy me pasa que con los profesionales jóvenes no realizan documentos sino que PPT lleno de datos pero sin conclusión, porque según la cara que ponga A, B, C y no po' me gusta que la gente me diga que concluye.***

***(...) Dentro del respeto a la organización y de las personas que la componen desde el código interno, el reglamento, la política de conducta de negocios, el cliente, desde el trabajador, la autoridad, desde el sindicato, la fundación que trabaja con la discapacidad, todo de manera transversal.***

***(...) Mucha coordinación interna y externa de quienes te reportan directo y con los equipos que tienen que construir, nadie esta solo acá todos construye y que tengo que conectar o coordinar.***

***(...) Planificar proyectos, programas, plazos, ejecución y recursos de eso me trabajar harto, es parte del rol.***

***(...) Espero estar conduciendo, sino estaríamos mal desde el principio” (E2, 39:15).***

La entrevistada ahonda en todos los tópicos medidos por separado (citados anteriormente), lo que quiere decir que dentro de esta categoría cumple con todo lo requerido teóricamente para desempeñarse en el cargo de alta dirección en el área social de la compañía.

A su vez, esclarece que existen funciones que no son ejecutadas por ella ni por su equipo de trabajo directo, como por ejemplo el monitoreo del medioambiente pero sí es de su supervisión el análisis, la interpretación y la comunicación de los resultados. En el otro extremo indica es de sus fortalezas y actividades directa la planificación de proyectos y programas de manera transversal, incluyendo la conducción de los equipos de trabajo, ejecución, plazos y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- Entrevistado 3:

***“Depende de mí monitorear si algo de nuestra empresa está impactando en el entorno, tenemos una política de sostenibilidad. (...) Tenemos un programa de diversidad de la mujer, uno para gente con discapacidad, uno para personas jóvenes y el rescate de las raíces locales (...). Con respecto al medio ambiente estamos comenzando recién a medir el impacto de agua, de papel, de aceite, etc. El programa se llama huella verde.***

***(...) La para respetar la organización es fundamental el código de ética.***

***(...) Uno tiene que coordinar las actividades, si bien uno las puede delegar la responsabilidad recae en mi por lo tanto uno siempre debe estar monitoreando las coordinaciones de la empresa, eso es parte del rol de un ejecutivo.***

***(...) Conducir la unidad de trabajo, para ello uno puede separar los roles en tres capas, uno donde uno diseña la estrategia, otro donde lidera la estrategia y otro donde se opera la estrategia. Estos tres tiempos se dan como ciclos” (E3, 50:32).***

El entrevistado 3 habla de cinco de los tópicos medidos para la investigación, dejando fuera de sus actividades el tópico de interpretación. Sin embargo, hace énfasis en el monitoreo del medioambiente como una nueva política de la compañía que significa medir el impacto que tiene la operación en el entorno.

Respecto a tópico de respeto a la organización, el entrevistado ya había especificado con mayor detalle en el punto anterior del tema, dejando en claro su participación activa en los procesos de la compañía para aplicar el modelo de ética que se propone.

Por lo anterior, es necesario destacar que su rol en la coordinación pasa por delegar las actividades tomando un rol más desde la función de la dirección y control. Por otro lado, el tópico de conducción de trabajo, tiene un enfoque teórico-práctico importante de señalar, ya que divide los roles que se juegan en tres momentos: diseño, liderazgo y ejecución de la estrategia, el cual es cíclico en el sentido que puede darse en diferentes momentos y/o simultáneamente.

## **6.2 Funciones Operativas**

Las funciones operativas determinan lo que hace el gerente y deben complementar con una serie de requerimientos de acción que definen el cómo hacerlo para alcanzar un grado alto de efectividad. Por lo tanto, esta categoría será medida según los tópicos que nos entrega el Banco Interamericano del Desarrollo (2002: 10): “presupuestar, administrar recursos materiales, gestionar personal y supervisar”.

Entrevistado 1:

***“(…) En lo operativo propiamente tal, estoy a cargo de presupuestar todos los gastos del área pero no depende de mí su aprobación. Dentro del presupuesto va la administración de los recursos materiales y humanos que dependen de mi área.***

***(…) Superviso a quienes me reportan directamente y los practicantes que pasan por esta área, además de los proyectos de mejora continúan para todas las áreas.***

***En comunicación dependo de otro equipo de trabajo al cual debo reportar”  
(E1, 50:12).***

La entrevistada indica que realiza actividades de todos los tópicos investigados. Sin embargo, es de su directa responsabilidad gestionar personal para su área y supervisar a quienes le reportan directamente, eso involucra administrar los espacios y materiales que se requieren para cumplir con los objetivos propuestos. A pesar de que el tópico presupuesto no dependa de ella la aprobación, es un ejercicio que debe realizar por año como mínimo. Por lo tanto, la entrevistada 1 cumple con lo propuesto en materia de actividades operativas, en el sentido que puede llevarlas a cabo sin problemas.

Entrevistado 2:

***“Nosotros presupuestamos en dos dimensiones: el presupuesto del personal de la compañía por lo cual debemos trabajar en base a supuestos para hacer el presupuesto, por ejemplo: estrategia laboral que es todo un análisis estratégico previo (…) la metodología es clave para ver las desviaciones de los supuestos.***

**(...) Sí, aunque las personas no lo sepan cómo los celulares, equipos, autos, este mismo edificio desde los costos que tiene que tener, cuanta luz, si pongo más o menos equipos, máquinas de agua, café.**

**(...) La gestión del personal desde que se hace el llamado a postular, es decir, reclutamiento hasta más allá del finiquito, todo el ciclo de vida del empleado, inducción, capacitación, posicionamiento, todo. (...) desde el auxiliar pero hay que distinguir que banda 5 para arriba nosotros prestamos el servicio pero no tomamos la decisión como de banda 5 para abajo. Por otro lado está el tema de las dotaciones, las negociaciones colectivas desde las rentas y las capacitaciones.**

**(...) Superviso y delego; a mí me supervisa mi jefe directo pero delego y superviso eso que delegue que no es lo mismo que desligarse, creo que es necesario mostrar la diferencia. Es bueno saber cómo van, saber si necesitan ayuda y ofrecer la ayuda” (E2, 50:42).**

La entrevista 2 realiza actividades de función operativa en sus cuatro tópicos. En el presupuesto indica que su labor está en la conformación de un estrategia que te permita analizar y proyectar todas las variaciones que pueden existir en durante la utilización del presupuesto, dando un profundo énfasis en la metodología que se debe utilizar para el cálculo más cercano posible a la realidad y su complejidad.

El tópico de administrar recursos queda explicitado que es una parte fundamental de su trabajo, ya que implica otorgar o denegar el acceso a bienes materiales para todo el equipo de trabajo de su dependencias. Además, de servicios administrativos para un edificio de la compañía.

La gestión de personal es el tópico que concentra la mayor cantidad de actividades y trabajo para la entrevistada, ya que es de su responsabilidad que las plantas de trabajo estén cubiertas, por lo cual se debe encargarse desde que se abre un cupo hasta que el trabajador deja la operación, es decir, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y posicionamiento a nivel sudamericano por medio de diferentes equipos de trabajo. Además, del trabajo administrativo en cuando a la dotación, hace mención a que debe tratar negociaciones colectivas con sindicatos de la compañía y lograr acuerdos en remuneraciones, capacitaciones y dotación.

A su vez, en el tópico de supervisión hace mención a que realiza la actividad pero además, delega funciones a otras personas que le reporten directamente develando que no se desliga del seguimiento de las actividades que fueron otorgadas a otras personas y ofrecer ayuda en caso que sea requerido.

Entrevistado 3:

***“Yo tengo la responsabilidad total de recursos humanos, en presupuestar y ver que alcance el presupuesto para todo el año.***

***(...) Mi cargo es la máxima autoridad en recursos humanos por lo tanto tengo incidencia dentro de los cuatro ítem.***

***Mi equipo de trabajo son 8 personas que me tienen que reportar directamente cómo va la empresa y ellos también tienen sus delegados porque yo no podría supervisar a todo el personal de la empresa“(E3, 60:17).***

El entrevistado 3 es más escueto en dar las respuestas para sus funciones operativas puesto que, es la máxima autoridad en el área de recursos humanos a

nivel latinoamericano por lo que debe estar al tanto de cada uno de las diferentes actividades propuestas para el análisis. No obstante, es enfático en señalar que su equipo de trabajo tiene un tamaño óptimo, quienes le reportan directamente para conocer cuál es el estado actual de la empresa.

En resumen de este capítulo se puede indicar que hay una predominación en realizar actividades de la categoría de funciones estratégicas puesto que queda en un nivel de conceptualización y de responsabilidad mayor que el de la categoría de funciones operaciones, que por lo general son derivadas a equipos de trabajo subyacentes pero bajo la supervisión de cada uno de los entrevistados.

## CONCLUSIONES

Dadas las hipótesis que se plantearon al comienzo de la investigación y por medio del instrumento aplicado a los 3 altos cargos directivos del área de lo social de una empresa de alimentación y su posterior análisis ya mencionando, es que se procede a develar si las hipótesis y objetivo propuestos se cumplen en la investigación.

### Hipótesis N°1

Los gerentes sociales no cuentan con conocimientos, habilidades y destrezas específicas para su cargo.

En cuanto a esta hipótesis se puede afirmar que se **aprueba parcialmente**.

Las tres personas que fueron entrevistadas representan a cargos distintos dentro del área de Recursos Humanos, que es homologable con la Gerencia Social. Por ello, se puede concluir que 2 de las personas entrevistadas cumplen con los conocimientos teóricos y técnicos, habilidades y destrezas personales, profesionales y sociales para el cargo. Por otro lado, la otra persona no cumple con los conocimientos teóricos y técnicos para el cargo, pero si con las habilidades y destrezas personales y sociales para desempeñarse en un alto cargo directivo de la compañía.

Ligando la hipótesis planteada y el marco teórico de la investigación es que el autor Bernardo Kliksberg señala, respecto a los conocimientos que es necesario tener un sólido perfil académico que permita la integración social y económica de diferentes sectores de la sociedad por medio del liderazgo con la utilización de estrategias administrativas y proyectos sociales. Por ello, es vital la actualización permanente de los conocimientos teóricos y técnicos para una óptima comprensión del mundo y su constante dinamismo. Por ello, si nos basamos en las respuestas obtenidas del instrumento, su posterior análisis y siendo ortodoxo en los requerimientos que plantea el autor, es el entrevistado n°3 quien mejor se ha capacitado para el cargo alcanzando el grado de magíster y cuenta con actualizaciones constantes en el temas organizacionales, relacionales, comunicacionales, recursos humanos, responsabilidad social, ética, liderazgo y administración cumpliendo con este requerimiento teórico y técnico. Siguiendo la misma lógica de cumplimiento a nivel conceptual es el entrevistado n°1 quien también posee grado académico de magíster y cumple con algunas exigencias, pues su preparación a nivel comunicacional, relacional, liderazgo, ética y responsabilidad social. Sin embargo, el entrevistado n°2 no posee grado académico que avale sus conocimientos teóricos y técnicos pero posee cursos de especialización en el área de recursos humanos, liderazgo y negociación. Por ello, esta hipótesis en su nivel de conocimientos se cumple parcialmente, ya que existe una persona que no cumple con el requisito que plantea el autor.

El autor Fernando Esquivel proporciona en su libro titulado “¿Qué es la Gerencia Social?” cuatro funciones mínimas con las que cualquier gerente social debe cumplir (planeación, organización, dirección y control) las cuales se preguntaron en dos macro categorías en el instrumento de la investigación estratégicas y operativas. En base a estas categorías es que es imperante mencionar que los 3 entrevistados les corresponde planificar la organización lo que implica fijar objetivos, metas y coordinación de equipos de trabajo para cumplir con éxito las metas propuestas por la compañía; que en palabras del autor: “los planes de una

organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos” (Esquivel, op.cit). Por otro lado, los tres entrevistados cumplen con la función de organización desde lo operativo y lo estratégico teniendo los tres que cumplir con administrar recursos humanos y materiales, conducir y llevar a cabo proyectos, coordinar actividades, monitorear el medio ambiente; es en este mismo sentido que la función de dirección también es llevada a cabo por los 3 entrevistados tienen preparación en temas de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación en cada uno de los equipos que dirigen. En relación a la función de control existe una predominancia porque cada uno de los entrevistados debe revisar los diferentes trabajos reportados y también, sus propias metas; además de existir una estrecha relación entre la función de planeación porque es donde se plantean los objetivos, funciones y actividades que deben desempeñar, en este caso se miden los aciertos y errores cometidos para enmendar o continuar.

Por otra parte, es fundamental considerar el aporte que entregan los diferentes autores en torno a las representaciones sociales que se define como “un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación” (Moscovici, op.cit) y es en este sentido que al tener un lado figurativo y otro simbólico es posible atribuir a toda figura un sentido y a todo sentido una figura. Por ello, es que los 3 entrevistados tienen una figura de su quehacer en torno a lo social y le atribuyen un simbolismo para definir un sistema de valores, ideas y prácticas para cada una de las planificaciones, actividades y funciones que realizan en sus diferentes cargos con las diferentes personas que componen sus equipos de trabajo; todo dentro de la representación social que posee la compañía frente a ciertos temas de lo social que permiten construir los ejes de acción para los altos cargos directivos del área de lo social.

A su vez, S. Moscovici indica que las representaciones sociales como universos de opinión que se analizan en tres dimensiones: la información, el campo de representación y la actitud. La primera hace mención a una “organización de los conocimientos que posee el grupo respecto de un objeto social” (Moscovici, op.cit), es decir, -qué sé- al momento de ser consultados sobre la cantidad de conocimientos teóricos y técnicos para realizar gestión social, presupuestos, manejo y liderazgos de equipo, habilidades de negociación y contenido ético es que los 3 entrevistados tienen una actitud positiva al estar en un cargo que requiere de ciertos conocimientos específicos. A pesar, de que uno de ellos no tenga certificación de sus conocimientos. Es ahí donde el campo de la representación social juega un rol fundamental en el hecho de que no existe una coherencia entre lo que se conoce en términos teóricos y técnicos para el cargo frente a su actitud pero existe un alto grado de influencia de las experiencias personales en el desarrollo de su carreras que les permite mantener esta actitud positiva, aunque el sentido común diría que para alcanzar un alto cargo directivo dentro de una empresa privada de alimentación es necesario poseer una formación profesional con una variedad de especializaciones para el área.

Finalmente, y tomando en consideración los argumentos que entregan las diferentes corrientes teóricas es que se puede concluir que la hipótesis se aprueba parcialmente.

## **Hipótesis N°2**

Las personas que ocupan un alto cargo directivo en el área de gerencia social de una empresa no son profesionales del área de las ciencias sociales.

En cuanto a esta hipótesis se puede afirmar que es **rechazada**.

En el caso de esta hipótesis es necesario retomar el punto referente al perfil de gerentes sociales que se buscan en las áreas públicas y privadas. Para ello, y parafraseando a A. Bastidas, la recomendación que debe ser una persona formada en áreas sociales o ser profesional en las ciencias sociales tales como el trabajo social, la sociología, la economía, la administración, la antropología, la medicina, el derecho y demás disciplinas donde el componente social juegue un papel importante. En este mismo sentido que existe otra definición para caracterizar el perfil académico del gerente social que plantea que un gerente social ante todo debe caracterizarse por tener:

*“Formación humanística y científica.*

*Epistemología y metodología de la investigación.*

*Comprensión histórica del ambiente social y de su comportamiento.*

*Comprensión del comportamiento organizacional.*

*Estudio del Estado y el Sector Público.*

*Formación de actitudes y aptitudes para la gestión democrática con el cultivo de la criticidad- creatividad*

*Desarrollo de conciencia y responsabilidad social*

*Combinar la formación teórica con la práctica social*

*Construir laboratorios de investigación y aprendizaje gerencial con prácticas fuera del aula, instaladas en organizaciones.*

*Conocer los fundamentos de la teoría de la organización y las escuelas del pensamiento administrativo” (Kliksberg, op.cit).*

El perfil de dicho gerente social debe ser el de un profesional comprometido con la solución de los problemas, con “amplio conocimiento del sector social, preferiblemente con formación profesional de base en el área de ciencias sociales y con amplio dominio de las nuevas técnicas del director en general y del director en particular” (Navarro, 1997:12). Además, debe ligarse inteligentemente con la realidad mediante el desarrollo del pensamiento estratégico y el dominio de las técnicas de la planificación y gerencia estratégica.

La formación profesional le permite a un gerente social responder a un ambiente tan complejo y dinámico, que debe conocer y aplicar los nuevos conocimientos organizativos de diseño organizacional y reingeniería de procesos, así como dominar las técnicas y metodologías de gestión de proyectos, ya que las organizaciones tienden a gestionarse mediante equipos de proyectos dirigidos por líderes. “Los nuevos gerentes sociales deben desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo y crear condiciones para que en su organización surjan líderes en todos los niveles organizacionales desde la cima estratégica hasta el núcleo operativo” (Navarro, 1997:13).

Los autores coinciden en que son las profesiones de las ciencias sociales las más adecuadas para ejercer el cargo de gerente social. Sin embargo, j. Reyna señala que existe un “déficit de gerentes sociales que está asociado a la falta de un perfil académico que permita situar a este gerente en un marco adecuado de actividad profesional” (Reyna, op. cit) esta afirmación permite comprender porque no existe un concepto univoco respecto del quehacer profesional.

Por ello, y a pesar del planteamiento de la hipótesis, es que los 3 entrevistados pertenecen al área de las ciencias sociales en el siguiente orden: Periodismo, Psicología y Derecho. Las tres formaciones académicas son parte de las ciencias

sociales según el Informe sobre las Ciencias Sociales en el Mundo de la UNESCO que afirma que son “Antropología, psicología, sociología, ciencias políticas, economía, estudios de la comunicación y, por supuesto, las ciencias jurídicas entre los campos de las ciencias sociales” (UNESCO 2010:13). Por lo tanto, la hipótesis no se cumple.

Referente a los objetivos de esta investigación cabe mencionar que se lograron cumplir en su totalidad, tanto los objetivos generales como los específicos, puesto que se logra describir el estado del arte de los gerentes sociales en una empresa privada de alimentación e identificar su formación profesional, asimismo se define los conocimientos, habilidades y destrezas de los altos cargos directivos de una empresa privada de alimentación que se desarrollan en el área de recursos humanos. Esto se pudo lograr en conjunto con la matriz lógica de la que obtienen las dimensiones necesarias para formular el instrumento de aplicación a la muestra y poder lograr de esta manera contribuir con un aporte cualitativo para futuras investigaciones sobre la temática de la gerencia social que está en constante definición.

## HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los principales hallazgos que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento fue que no se consideró la experiencia dentro de las variables a medir. Ya que, los 3 entrevistados que posee un alto cargo directivo en el área social de una empresa privada de alimentación al ser consultados sobre sus habilidades sociales y actitudes para el trabajo responden a partir de toda su experiencia personal y laboral dando a conocer que el transcurso de sus vidas se fueron adecuando las habilidades a partir de situaciones, vivencias y/o entrenamiento profesional. Por ejemplo en la pregunta 2.1 ¿Cómo, cuándo y con quién utiliza las siguientes habilidades: independencia, lenguaje, autocontrol, responsabilidad, cumplimiento de normas? Las tres personas mencionaron experiencias de sus vidas personales en los ítems de independencia, lenguaje, responsabilidad y autocontrol, y experiencias de sus antiguos y/o actuales trabajos en el cumplimiento de normas.

Otro hallazgo que se detectó en el proceso de aplicación del instrumento fue que los entrevistados no reconocían el concepto de Gerencia Social como parte de la estructura de una empresa y que está en directa relación con el área de Recursos Humanos en una empresa. Por lo cual, fue necesario realizar una introducción al tema a los tres entrevistados que diera a conocer un marco general del concepto y su aplicación en el mundo. Además, que no se generó la instancia en la cual ellos pudiesen identificar cuáles son las acciones que van dentro del quehacer de una Gerente Social.

Un tercer hallazgo obtenido de la aplicación del instrumento es que si bien las teorías revisadas para formular el cuestionario consideran que dentro de las actitudes personales que deben tener las personas que se desempeñan en un alto

cargo directivo en el área social o la Gerencia Social la elegancia, los tres entrevistados indican que es un concepto ligado a lo protocolar en términos relacionales y de vestimenta hoy sienten que la sociedad ha ido avanzando hacia lo informal en ambos términos, teniendo un trato más horizontal.

Finalmente, el aporte de estos hallazgos permite a futuras investigaciones considerar la experiencia, repensar el planteamiento del instrumento y plantear si las teorías seleccionadas aplican en todos sus aspectos a la realidad local.

## APORTE AL TRABAJO SOCIAL

*“Si algo define al Trabajo Social es su versatilidad y su clara vocación por implicarse en la realidad social existente. De esa manera, aunque no sea fácil - ¿quizás tampoco posible?- encontrar una única definición aceptada en todas partes sobre lo que significa y supone el Trabajo Social, también es cierto que la realidad social es la que modela las formas, demandas, aplicaciones y concreciones de la disciplina. Así pues, cuando se pasa a considerar el Trabajo Social en la Empresa una cuestión fundamental es entender y comprender cuáles son las formas que adopta el sistema social circundante (...) Es el resultado de un campo de fuerzas sociales donde cobra sentido y donde es posible asignar un término como ese y un significado como el que se le atribuye. En particular, el Trabajo Social Empresarial es una forma de aplicar los contenidos propios del Trabajo Social a un subconjunto del sistema, el mundo de la empresa. Así, esta parcela de la vida cotidiana se convierte en un espacio donde la realidad social se atiende como un asunto global, pero desde uno de sus rincones. Es el fragmento de las relaciones industriales, de las relaciones laborales, -una porción del total de elementos y relaciones que construyen el orden cotidiano de la vida- el marco donde se acotan los contenidos del Trabajo Social Empresarial” (Marcuello 2006:4-5).*

El Trabajo Social Empresarial -TSE ha sido un asunto destacado principalmente en Europa a mediados de la década de los 90' tanto en la reflexión como en la praxis. Los profesionales que se interesan en el correcto desarrollo del TSE estuvieron especialmente abocados a definir, clarificar, acotar y promover su área de especialización durante la década de los 70' y 80' para terminar derivando hacia los modelos de servicios sociales propios del estado social de derecho, en la última década del siglo XX. Es en las primeras reflexiones que se abordaba el rol del TSE y de las denominadas asistentes sociales en las empresas del momento

donde el estado carecía de unas estructuras básicas de bienestar, delegando en las empresas a desarrollar obras sociales con las que atender a las demandas de atención social de sus trabajadores.

A su vez, se puede definir un segundo periodo en el que se quería saber qué debía ser el TSE buscando la definición más adecuada, pero introduciendo en la reflexión el peso de las transformaciones del Estado. Es así que aparece como elemento destacado la transición de un Estado Autoritario y Subdesarrollado en materia de prestaciones sociales a otro donde parecían apuntarse unos elementos de bienestar y protección social que iban a reconfigurar radicalmente las características del TSE. La transformación clave fue la irrupción del Estado como el provisor y proveedor de los servicios sociales de tal manera que desplazaba los mecanismos asistenciales y paliativos de tiempos pasados. Con ello, se producía una reformulación del rol de los actores sociales, entre ellos de las empresas en la configuración del Estado de Bienestar.

En el último período que corresponde a la primera mitad de la década de los 90' los trabajos tienden a presentar el TSE como algo que ha jugado un papel fundamental en la conquista de los estándares de bienestar social, pero que ha pasado a un segundo plano al ser las administraciones públicas las nuevas promotoras y principales actores en materia de servicios sociales y en el desarrollo de las acciones anteriormente delegadas en las empresas. Con esas claves, el TSE se puede decir que se va apagando y disipando como tema de análisis e investigación en las revistas especializadas dentro del área de Trabajo Social y Servicios Sociales. Hay un silencio que parece mostrar cómo el TSE ha quedado en un segundo plano a medida que el estado iba haciéndose un estado social de derecho y las empresas aplicaban las más modernas teorías de gestión de los recursos humanos y de gerencia de las organizaciones. Esto parece haber desplazado a los trabajadores sociales como profesionales relevantes en el

entorno de las organizaciones con ánimo de lucro al ámbito de las organizaciones no lucrativas algunas de ellas de carácter no gubernamental y a los diversos aparatos de la administración del Estado. Es un movimiento que afecta tanto en los aspectos superficiales de la realidad social y de la profesión como a las cuestiones estructurales y de fondo de la concepción del Trabajo Social y de sus relaciones con el mundo de la empresa. De hecho, se puede decir que en el imaginario de los estudiantes de Trabajo Social la posibilidad de insertarse en una empresa privada es algo alejado de las expectativas socialmente distribuidas. Es por ello, que existe una apetencia generalizada de alcanzar un puesto en alguno de los distintos niveles y organigramas de la Administración Pública como son los ministerios, alcaldías e incluso en alguna organización no gubernamental lo que desplaza por tanto la presencia de otros campos.

Si las propuestas de los documentos de la Comisión Europea en materia de Responsabilidad Social Empresarial se toman en tanto que oportunidad, entonces las puertas están abiertas de forma destacada al Trabajo Social como quehacer implicado directamente en la acción social, y más en particular al TSE como especialización en el sector. Pero no ya sólo para llevar adelante las actividades de la acción social interna. Ahora el abanico se abre y trasciende los límites de las relaciones entre los trabajadores y sus organizaciones empresariales. El objetivo del desarrollo sostenible implica al conjunto de los stakeholders (partícipes) y no se queda sólo en una gestión responsable de los recursos medioambientales. El desarrollo humano sostenible es una manera de nombrar lo obvio que no puede haber desarrollo sin la consideración de las personas y de la naturaleza.

Por ello, la inclusión de esta visión del desarrollo en la gestión de las empresas y en el cálculo de sus cuentas a la hora de hacer su balance obliga a pensar el beneficio en otros términos. Los llamados intangibles también cobran peso y valor,

son una forma de distinguirse en el mercado, una manera de conseguir una mejor posición para competir con las reglas del juego de la oferta y la demanda. Pero ahora, no se puede apostar sólo por el beneficio rápido y a corto plazo, ya que siempre existirá como perversión del modelo, pues con estas coordenadas precisamente se quiere devolver la responsabilidad por lo común y público a todos quienes integran el sistema social. La extracción de plusvalías o generación de riqueza se da siempre en un contexto social donde las circunstancias están distribuidas de la misma manera que los códigos simbólicos que dan sentido a los procesos de comunicación e interacción.

El rol de Trabajo Social en relación con la acción social en la empresa se ha ido ampliado, pues el TSE ya no es sólo una cuestión interna de cada empresa. Las corporaciones empresariales necesitan entrar en diálogo con los profesionales de la acción social. En esto, se da curiosamente una inundación y abordaje voraz por parte de quienes vienen de la gestión de empresas pretendiendo copar los nuevos espacios. De hecho, la cuestión de la responsabilidad social empresarial se está convirtiendo en el tema estrella de la llamada prensa económica en los últimos años, un punto de atención de todos los especialistas en asuntos económicos, en una especialidad de los MBA. Ante este auge por la responsabilidad social empresarial, en definitiva por la acción social de las empresas, las aportaciones desde el Trabajo Social han de hacerse llegar y difundir.

El TSE se ha venido responsabilizando y ha de seguir encargándose del factor humano en la acción social de las empresas. *“Esto supone, al menos, cuatro posibles niveles de actuación relacionados entre sí, pero con características propias particulares: Identificación de las formas de acción posible a realizar; formulación de las estrategias a implementar; ejecución de la acción social y evaluación de la acción social desarrollada”* (Marcuello 2006: 32).

Es en este sentido que los y las profesionales del Trabajo Social pueden liderar la gestión de la responsabilidad social por medio de la Gerencia Social, sumando tanto el saber hacer propio de la profesión, como su versatilidad intrínseca que desde los orígenes ha caracterizado a la disciplina dentro del marco general de las ciencias sociales. En las empresas que pretenden responder a las pautas promovidas por la ISO 26000 es que se necesitan expertos capacitados para gestionar los temas internos de acción social y para innovar en las cuestiones de carácter externo. Para las primeras, la tradición del TSE es más que suficiente, para las últimas es un campo por inventar e imaginar. De hecho, en ese terreno el rol a desempeñar puede realizarse bien como un elemento de presión frente a las entidades situándose como activistas militantes, o se puede ser útil para las estrategias de las empresas que quieren catalizar esas presiones.

En conclusión, cuando se plantea el aporte al Trabajo Social de esta investigación es necesario comprender que lo que se está develando es el “Estado del Arte de la Gerencia Social”, y por resultados obtenidos de la aplicación del instrumento es que el aporte está en conocer un espacio o un campo para el ejercicio de la profesión en el cual, el Trabajo Social en especial desde el enfoque empresarial tiene que aportar sus conocimientos técnicos y sus habilidades sociales para consecución de los requerimientos de los empresarios pero que el foco este centrado en los trabajadores y el bienestar las comunidades. Hoy en día la Gerencia Social se está posicionando en las empresas privadas en todo Latinoamérica y es el Trabajo Social una profesión que tiene la misión de liderar e intervenir estos nuevos campos de la acción social, despojándose el prejuicio de que el campo está solo en los espacios históricamente vulnerados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. (1994): **Métodos Y Técnicas Cualitativas De Investigación En Ciencias Sociales**, Madrid: Síntesis.
- Bastidas, A. ; Bolaños, S. (2009): **Elementos Para La Construcción De Un Perfil Para El Gerente Social En Un Entorno Globalizado**. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Volumen X No. 2. San Juan de Pasto, Colombia.
- Beck, U. (1998): **¿Qué Es La Globalización? Falacias del Globalismo, Respuestas a la Globalización**, Paidós Iberica.
- David, F. (2013): **La Gerencia Estratégica**, Editorial Serie Empresarial -PEARSON, decimonovena edición. Naucalpan de Juárez, México.
- Doménech, Y. ; Gómez, J. (1995): **Una Alternativa Al Trabajo Social Institucionalizado: El Trabajo Social En La Empresa Privada**, Dirección De Recursos Humanos. Programa De Doctorado Empresa Y Coyuntura Económica. Universidad De Alicante.

- Echeverría, G. (2005): **Análisis cualitativo por categorías**, Apuntes docentes de Metodología de la Investigación. Escuela de Psicología, Universidad Academia Humanismo Cristiano.
- Esquivel, F (2004): **¿Qué Es Gerencia Social?**, Definición De La Categoría Desde El Análisis Teórico-Práctico". Revista Prospectiva de la Universidad del Valle. Colombia.
- Farr, R. (1983): **Las Representaciones Sociales** En: Serge Moscovici (compilador) *Psicología Social II*. Barcelona, España.
- Gounet, T (1998): **El Toyotismo o el incremento de la explotación**, Editorial la caja de herramientas.
- Hernández Escobar, A (2004): **Introducción Al Ejercicio Libre Y Profesional De Los Trabajadores Sociales**, Certeza. Zaragoza.
- Hernandez-Sampieri,  
Fernandez, Baptista (1998): **Metodología De La Investigación**, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana Editores, SA. México.

- Kliksberg, B (1989): **¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Elementos Para El Diseño De Estrategias**, En Revista Internacional De Ciencias Administrativas. No.1 Agosto. Caracas, Venezuela.
- Kliksberg, B (2007): **Hacia Una Gerencia Social Eficiente. Algunas Cuestiones Claves**, En Revista Venezolana De Ciencias Sociales, Vol. 1 No.1, Julio. Caracas, Venezuela.
- Marcuello, Ch. (2006): **Una Revisión Del Trabajo Social En El Mundo De La Empresa**, VI Congreso De Escuelas De Trabajo Social 16-17-18 de Mayo. Zaragoza, España.
- Marulanda, N. ; Molina, C. (2004): **Emociones Y Lenguaje En Educación Y Política**, Santiago De Chile. Editorial Hachette Comunicación.
- Metcalfe, L. y Richards, S. (1990): **Improving Public Management**, London: European Institute of Public Administration.
- Mokate, K. ; Saavedra, J. (2006): **Gerencia Social: Un Enfoque Integral Para La Gestión De Políticas Y Programas Sociales**, Instituto Interamericano Para El Desarrollo Social Washington, D.C

- Mokate, K. y Saavedra, J. **Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas**, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) New York, Estados Unidos. (2006):
- Molina, M. ; Morena, N. **Gerencia De Servicios Sociales**, Editorial Humanitas-Lumen, Argentina. (2008):
- Moscovici, S (1979): **El psicoanálisis, su imagen y su público**, Editorial Huemul, 2° Edición, Buenos Aires, Argentina.
- Navarro, A. (1997) **La Gerencia Social Y El Nuevo Paradigma De Gerencia**. Revista Costarricense de Trabajo Social N.7. Colegio de Trabajadores Sociales de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas -ONU (1972): **Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano**, Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972 (publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: S.73.II.A.14 y corrección).

- Organización Internacional del Trabajo -OIT (1993): **Glosario De Términos Escogidos**, Publicado en Ginebra, Suiza. Para la Conferencia Internacional de Conceptualización para el Trabajo.
- Páez, D. (1987): **Características, Funciones y Proceso de Formación de las Representaciones Sociales**  
En: Darío Páez y colaboradores: Pensamiento, individuo y sociedad. Cognición y representación social. Madrid, España.
- Reyna, J. (1997): **Gerencia Social: Nuevo Paradigma En La Formación Profesional**. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Trabajo Social. Colombia
- Rofman, A; Aronskind, R; Kulfas, M; Wainer, V. (2004): **Economía: Las ideas y los grandes procesos en el tiempo**, La economía Argentina contemporánea. Editorial Santillana. Buenos Aires, Argentina.
- Rojas, R. (1996): **Guía Para Realizar Investigaciones Sociales**, Trigésima octava edición de Plaza y Valdés. D.F. México.
- Ruiz e Ispizua (1989): **La Descodificación De La Vida Cotidiana**, Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Sulbrandt, J (2002):

**Introducción Diseño y Gerencia de políticas y programas sociales**, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – **Informe Mundial sobre las Ciencias Sociales**, Presentado el 25 de junio en la Sede de la UNESCO en París, Francia.

UNESCO (2010):

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1: Operacionalización de Variables

Variable	Definición nominal	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Items
Formación Profesional	“La formación profesional es una actividad cuyo objetivo es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria. En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían	Proceso educativo que tiene lugar en las instituciones de educación superior, orientada a que los estudiantes obtengan conocimientos, habilidades, actitudes, valores culturales y éticos de la profesión.	- Conocimientos	- Pregrado	- ¿Qué grado académico tiene?  - ¿Posee cursos de especialización en el área social?
				- Licenciado	
- Postgrado					
- Magister					
			- Habilidades Sociales	Cognitivas	- ¿Cómo, cuándo y con quién utiliza las siguientes habilidades: independencia, lenguaje, autocontrol, responsabilidad, cumplimiento de normas?  ¿Dónde y en cuánto
		Emocionales			
		Instrumentales			

<p>poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos". (OIT 1993: 4)</p>				<p>tiempo adquirió estas habilidades?</p>
	- Actitudes			<p>¿Cuál de las siguientes actitudes para el trabajo lo definen: respeto, sinceridad, calma o elegancia?</p> <p>¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?</p>
	Para el trabajo		<p>Personales</p>	<p>¿Cuál de las siguientes actitudes para el trabajo lo definen: trabajo en equipo, liderazgo,</p>

					<p>negociación, control del estrés, racionalización, capacidad analítica, capacidad de síntesis, argumentación, innovación y creatividad, iniciativa?</p> <p>¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?</p>
				Sociales	<p>¿Cuál de las siguientes actitudes para el trabajo lo definen: empatía, liderazgo, interrelación con otros,</p>

					escucha activa, persuasión, capacidad de comunicación?  ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?
			- Valores Culturales y éticos	Código ético	¿Conoce el código ético de su formación profesional?  ¿Posee alguna formación en ética general o específica para su cargo?
Actividades Laborales del	“El Gerente Social es el encargado de la	El gerente social tiene una serie de	Funciones estratégicas	- Monitorear el medio ambiente  - Interpretar	¿Qué, de qué manera y con quien realiza

Gerente Social	<p>activación de mecanismos de operación y prestación de servicios a la ciudadanía, contando con el apoyo y la participación activa de la comunidad organizada y de las instancias de gobierno (nacional, regional y local), con el objeto de facilitar a las comunidades nuevas herramientas para la resolución de problemas</p>	<p>funciones estratégicas y funciones operativas que desempeñar propias de su condición de alta dirección.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar la organización</li> <li>- Coordinar</li> </ul>	<p>actividades de función estratégica? ¿Qué clase de funciones estratégicas realiza?</p>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar la organización</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conducir la unidad de trabajo</li> </ul>					
			Funciones operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuestar</li> <li>- Administrar los recursos materiales</li> <li>- Gestionar el personal</li> <li>- Supervisar</li> <li>- Monitorear la unidad de trabajo</li> </ul>	<p>¿Qué, de qué manera y con quien realiza actividades de función operativas? ¿Qué clase de funciones operativas realiza?</p>

	<p>locales.</p> <p>Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones, es la Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar</p>			<p>- Evaluar el programa</p>	
--	---	--	--	------------------------------	--

	con las personas que bajo su mando están” (Sulbrandt 2002, 17)				
--	--	--	--	--	--

## **ANEXO N°2: Instrumento de Recolección de Datos**

### **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD SEMI ESTRUCTURADA PARA APLICADA A ALTOS CARGOS DIRECTIVOS DEL ÁREA SOCIAL DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN PRIVADA EN CHILE**

**N°de Entrevistado:**

**Cargo:**

#### **1° DIMENSIÓN**

Conocimiento

1.1 ¿Qué grado académico tiene?

1.2 ¿Posee cursos de especialización en el área social o recursos humanos?

#### **2° DIMENSIÓN**

Habilidades Sociales

2.1 ¿Cómo, cuándo y con quién utiliza las siguientes habilidades: independencia, lenguaje, autocontrol, responsabilidad, cumplimiento de normas?

2.2 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió las habilidades de: independencia, lenguaje, autocontrol, responsabilidad, cumplimiento de normas?

#### **3° DIMENSIÓN**

Actitudes para el Trabajo

- 3.1 ¿Cuál de las siguientes actitudes personales para el trabajo lo define: respeto, sinceridad, calma, elegancia?
- 3.2 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes personales para el trabajo?
- 3.3 ¿Cuál de las siguientes actitudes profesionales para el trabajo lo definen: trabajo en equipo, liderazgo, negociación, control del estrés, racionalización, capacidad analítica, capacidad de síntesis, argumentación, innovación y creatividad, iniciativa?
- 3.4 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?
- 3.5 ¿Cuál de las siguientes actitudes sociales para el trabajo lo definen: empatía, liderazgo, interrelación con otros, escucha activa, persuasión, capacidad de comunicación?
- 3.6 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?
- 3.7 ¿Conoce el código ético de su formación profesional?
- 3.8 ¿Posee alguna formación en ética general o específica para su cargo?  
Especificar

#### **4° DIMENSIÓN**

##### Funciones Estratégica

- 4.1 ¿Cuál, de qué manera y con quién realiza las siguientes actividades de función estratégica: monitorear el medio ambiente, interpretar, respetar la organización, coordinar, planificar la organización, conducir la unidad de trabajo?

#### **5° DIMENSIÓN**

##### Funciones Operativas

5.1 ¿cuál, de qué manera y con quién realiza las siguientes actividades de función operativas: presupuestar, administrar recursos materiales, gestionar personal, supervisar?

### ANEXO N°3: Transcripción de las Entrevistas

#### 1.1 ¿Qué grado académico tiene?

Entrevistado	Respuesta
E1	Licenciada en Ciencias de la Comunicación – U. de las Condes Magister Comunicación Estratégica – U. de Chile
E2	Egresada de Derecho – U. de Chile Egresada de Derecho – U. Finis Terrae
E3	Licenciada en Psicología – U. Católica de Chile Postgrado en Administración de Empresas – U. Católica de Chile

#### 1.2 ¿Posee cursos de especialización en el área social?

Entrevistado	Detalle	Tiempo
E1	2002 Diplomado en Ciencias Políticas	1 año
	2013 Certificación GRI	1 mes
E2	Programa de liderazgo y trabajo en equipo	No sabe/Responde
E3	Diplomado en Gestión de Recursos Humanos	1 año
	Programa de liderazgo y trabajo en equipo	1 mes
	Especialidad de Psicología Organizacional	No sabe/responde

5.1 ¿Cómo, cuándo y con quién utiliza las siguientes habilidades: independencia, lenguaje, autocontrol, responsabilidad, cumplimiento de normas?

Entrevistado	Habilidad	Cómo – Cuándo – Con quién
E1	Independencia	<i>“Yo soy independiente en el sentido más amplio del concepto, a lo largo de mi vida y mi carrera he aprendido a ser independiente en muchas cosas, tomar decisiones que sean lo mejor para todos, así también a saber distinguir entre quienes te pueden ayudar a tomar decisiones y quienes te desean influenciar con su interés propio”.</i>
	Lenguaje	<i>“El lenguaje es fundamental en cualquier espacio, crea realidades y las convierte en herramientas para la vida diaria. Yo por eso me especialicé en esta área; El lenguaje es la base fundamental de cualquier persona una buena comunicación, convivencia, negociación, etc. (...) Respondiendo a tu pregunta yo lo utilizo siempre, con todas las personas en mi trabajo con clientes, gerentes, con organizaciones y trabajadores”.</i>
	Autocontrol	<i>“El autocontrol es algo que creo que no tengo, porque me considero bastante asertiva para saber cómo expresar mis pensamientos y mis emociones”</i>
	Responsabilidad	<i>“La responsabilidad es una conducta que es transversal a cualquier espacio, se tiene que cumplir no solo en puntualidad sino que con los compromisos y el trabajo respetando el tiempo de</i>

		<i>los demás”.</i>
	Cumplimiento de normas	<i>“En el trabajo conozco las normas y las trato de seguir lo que más puedo pero existen circunstancias que se escapan de la norma y es por el bien del grupo”.</i>
E2	Independencia	<i>“Sí, en tres dimensiones en lo teórico práctico en la universidad con todos los ramos que uno mira. Además, siempre he trabajado y estudiado desde pequeña entonces, rápidamente pude llevar a la práctica el organizarme con los tiempos (...) Desde la cuna que se la independencia mi madre trabajadora y un padre ausente, tuve que aprender a desenvolverme sola muy bien”.</i>
	Lenguaje	<p>“Sí, hay sellos personales desde la casa en como uno se plantea frente a la vida al cómo te educaron en la casa, uno puede ver en los jóvenes como comunican y objetan o dicen cosas políticamente correctas es como fueron criados.</p> <p>(...) Yo por vivencias personales tuve que vivir de allegada con mi familia y es ahí donde uno aprende a moverse en aguas turbulentas, es decir, uno debe entender cuándo molesta cuando no molestas, saber que decir, cuando debe hablar, cuando callar, cuando preguntar cuando no preguntar, cuando meter ruido cuando no, así de literal.</p> <p>En la universidad hay ramos de oratoria por los juicios, uno no aprende un vocabulario nuevo, solo</p>

		el léxico adecuado para la judicatura (...) Pero siempre se me dio de manera natural improvisar, hablar en público, guiar discusiones sin problema”.
	Autocontrol	“Hay cosas que te condicionan, uno lo va aprendiendo de a poco en el trabajo por mi historia particular lo tengo desde antes, se manejar mis emociones cuando plantear los temas, cuando negociar y cuando decir lo siento no podemos continuar con la conversación. Aprender a leer a las personas”.
	Responsabilidad	“La responsabilidad se aplica con todos los equipos de trabajo donde estoy inversa a nivel nacional, me considero una persona responsable por todo lo que ya comentamos anteriormente”.
	Cumplimiento de normas	“Cuando digo que me adhiero y digo que la voy a cumplir las cumpla hasta el final. Lo que no quiere decir que no cuestione las normas, que en definitiva es que haga un planteamiento de los cuestionamientos racionales y si uno tiene la facultad para cambiar o no cambiarla y también respetar la opinión diversa.  (...) Hay normas que están en tu espacio y puede modificarlas y otras que una adscribe y puede optar que aceptarla o retirarse”.
E3	Independencia	<i>“Es relativa depende del cargo que tu desempeñas dentro de la empresa, claramente cuando tu partes como recién egresado tienes pocas capacidades, pero a medida que uno</i>

		<i>avanza en la pirámide de una organización tienes mayor impacto en el grado de independencia pero el tiempo me ha enseñado que uno nunca puede o debe tomar decisiones solo, por lo tanto es súper relativa, porque hay decisiones que uno puede tomar solo o consultando a otro, mientras más compleja sea la decisión más se debe consultar, consensuar las partes que hay detrás. Más bien independencia y decisiones es riesgoso.”</i>
	Lenguaje	“Por mi formación humanista es algo que manejo muy bien (...). En mi experiencia personal de pequeño estuve en un colegio humanista que me ayudo a formar, estuve en el centro de alumnos. También fui a scout, que me permitió desarrollar y entender que había un líder que seguir (...). El desarrollo del lenguaje no lo aprendí en el aula, sino más bien a lo largo de mi vida. La academia me dio el marco teórico y el resto lo fui desarrollando en el camino”
	Autocontrol	“Creo que eso se trae genéticamente dentro del temperamento, y tu familia te va ayudando a formarla pero desde pequeño (...) Soy más controlado que impulsivo.
	Responsabilidad	“Mi padre desde muy pequeño me enseñó, desde los 12 años lo ayudaba con sus negocios (...) Bueno y después mis propios jefes y mentores me ayudaron a consolidar esto, creo que tiene bastante que ver con la formación ética”

	Cumplimiento de normas	“La norma es renunciar al interés individual por el bien del humano y es parte de la efectividad de una organización (...) y yo creo que la cumplo”
--	------------------------	---

## 5.2 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas habilidades?

Entrevistado	Habilidad	Dónde y en cuánto tiempo
E1	Independencia	<p><i>“Principalmente en la casa, es decir, con la familia es parte de la historia de cada uno como se manifiesta esta habilidad.</i></p> <p><i>Yo considero que me tardó 10 años en sentirme independiente en mi trabajo”</i></p>
	Lenguaje	<p><i>“Es una mixtura entre la formación profesional por el magister que realicé. Sin embargo, mis cualidades personales juegan un rol importante en el desempeño. Si le tuviera que poner tiempo sería el perfeccionamiento con el magister”.</i></p>
	Autocontrol	No sabe/Responde
	Responsabilidad	<p><i>“La adquirí en mi familia, en mi casa desde siempre se habló de la responsabilidad como virtud. En los trabajos que he tenido no ha sido un tema, creó que me tomó 10 años entender las diferentes responsabilidades que existen en todos los ámbitos de la vida, por ponerle un tiempo”.</i></p>
	Cumplimiento de	“El cumplimiento de normas se debe

	normas	<i>principalmente a mi experiencia laboral siendo la cuna de ella mi trabajo en televisión desde el año 1992 donde existen un fin de normas, reglamentos, líneas editoriales que seguir. Hasta hoy en la compañía”.</i>
E2	Independencia	<i>“Desde pequeña, estudie becada en el colegio con plata para la locomoción, para estudiar e incluso para aportar de mi casa.  Es una habilidad que me dio la vida y que he sabido utilizar”.</i>
	Lenguaje	<i>“Siempre está en mi ADN manejar el uso del lenguaje, por lo que conversamos ante. Desde muy pequeña aprendí a leer las posiciones corporales y el habla”.</i>
	Autocontrol	<i>“No tiene que ver con leer libros ni desde la teoría, es desde como uno aprende a vivir. Yo diría que es parte de mi sello personal. Sin embargo, la universidad es un espacio para desarrollar más aun las emociones y la racionalidad”.</i>
	Responsabilidad	<i>“Desde muy pequeña estudiar becada, ir a la universidad y trabajar tiene diferentes grados de responsabilidad pero si uno lo comprende, son bastantes años”.</i>
	Cumplimiento de normas	<i>(...) “Uno lo aprende en el trabajo las normas, la experiencia en diferentes trabajos, mis 13 años trabajando en</i>

		<i>Correos de Chile y los 6 que llevo en la compañía”.</i>
E3	Independencia	<i>“Si algo que yo aprendí dentro de mi carrera es que uno es poco independiente y debe serlo. Probablemente en un grado de consultor, que en mi primer año de trabajo fui consultor, claro ahí uno puede ser independiente pero eso se da más que nada en el ejercicio libre de la profesión. Pero cuando tú te integras a una organización mi visión personal es que uno tiene que aprender a ser dependiente e interdependiente. Es más si yo dijera que los errores que cometí en mi carrera fue por tomar decisiones solo “</i>
	Lenguaje	<i>“Creo que en mi colegio en el centro de alumnos, en mi grupo scout y lo teórico en el aula”</i>

1.1 ¿Cuál de las siguientes actitudes personales para el trabajo lo define?

1.2 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?

Entrevistado	Actitud Personal		Respuesta
E1	Respeto		<i>“La sinceridad me define completamente va muy ligada a la responsabilidad, también ligado al respeto por medio del código ético propio del trabajo (...) En base a esto podría decir que</i>
	Sinceridad	X	
	Calma		

	Elegancia		<i>desde el año 2002 cuando trabajaba en CORFO Quinta Región comprendí que frente a cualquier situación la sinceridad es primordial”.</i>
E2	Respeto	x	<p><i>“El respeto lo tengo en el ámbito profesional y personal, tengo lazos afectivos de largo plazo que se sustentan en el respeto.</i></p> <p><i>(...) Soy muy franca o muy directa o asertiva, sí la tengo me siento identificada en todos mis momentos.</i></p> <p><i>(...) Sé esperar el momento exacto, lo que no significa que ande por la vida lentamente. Uno espera, espera los resultados, los efectos y consecuencias pero creo que hay procesos que se pueden optimizar “.</i></p>
	Sinceridad	x	
	Calma	x	
	Elegancia		
E3	Respeto	X	<p><i>“El respeto es una formación clave (...) tiene que ver con rescatar lo mejor del otro, valorar lo que es distinto y eso hace mucho más potente la organización (...). La sinceridad yo lo relaciono con la asertividad, yo como una persona más introvertida tuve que aprender a ser asertivo porque desde el silencio no se influye.</i></p> <p><i>La calma me sobra, creo que la calma te da la perspectiva en los tiempos de crisis, dentro de las cosas que me especializado en gestión en momentos de crisis (...). Lo peor que uno puedo hacer en una crisis es correr sino más bien mantener la calma”.</i></p>
	Sinceridad	X	
	Calma	X	
	Elegancia		

1.3 ¿Cuál de las siguientes actitudes profesionales para el trabajo lo definen?

1.4 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?

Entrevistado	Actitud Profesional		Respuesta
E1	Trabajo en equipo	X	<p><i>“Lejos la innovación y creatividad es transversal a mi historia laboral presentando proyectos, creando políticas, proponiendo ideas (...) En la universidad inventaba métodos de estudios para mantenerme motivada. Junto con eso se desarrolla mi capacidad de negociación, argumentación e iniciativa para innovar se debe manejar esas técnicas muy bien para persuadir a tus superiores jerárquicos”.</i></p>
	Liderazgo	X	
	Negociación	X	
	Control del estrés		
	Racionalización		
	Capacidad analítica	X	
	Capacidad de síntesis	X	
	Argumentación	X	
	Innovación y creatividad	X	
	Iniciativa	X	
E2	Trabajo en equipo	X	<p><i>“No hay trabajo si no es en equipo, temé cursos de eso para perfeccionarme en el tema.</i></p> <p><i>(...) Dentro del trabajo en equipo existe el liderazgo, yo conozco bastante sobre</i></p>
	Liderazgo	X	

	Negociación	X	<p>eso diplomados en Liderazgo de la Adolfo Ibáñez y ontología del lenguaje, pero lo desarrollé en el colegio, le hacía clases a mis compañeros por ejemplo. Ahí uno desarrolla un montón de habilidades porque eres una par de ellos, así se aprende a armar el equipo con unos y otros.</p> <p>(...) Negociación por supuesto, siempre he estado ligada al área del recursos humanos en Correos de Chile: Los siete elementos de negociación en Harvard mil veces.</p> <p>Uno tiene que negociar con sindicatos, clientes, trabajadores, con tu jefe... todo es negociable. De la mano esta la argumentación, capacidad analítica y de síntesis.</p> <p>Racionalización se estudia muchísimo con los equipos jóvenes ingenieros, uno aprende mucho es bueno rodearse de gente que sabe más que uno, esta es más lógico pero hay habilidades</p> <p>Todo es más que teórico si bien lo hay, la realidad es más compleja se debe aprender de los demás.</p> <p>(...) No le tengo miedo a innovar, en el sentido que de tres propuestas funcione</p>
	Control del estrés		
	Racionalización	x	
	Capacidad analítica	X	
	Capacidad de síntesis	X	
	Argumentación	X	
	Innovación y creatividad	x	
	Iniciativa		

			<i>una pero si funciona bien estamos bien. Desafío a los proveedores a diseñar tecnologías para nosotros (...) soy buena para inventar cosas, plataformas, procesos pedir opiniones. Creo que el día que me digan has siempre lo mismo yo renuncio al otro día. Va de la mano con la iniciativa, tienes que tenerla y tener un jefe que lo permita”.</i>
E3	Trabajo en equipo	X	<i>“Me siento mejor trabajando en equipo que solo (...) Es algo que me gusta mucho, desde pequeño lo aprendí en el negocio de mi padre, luego en el centro de alumnos (...) Académicamente tuve una formación muy fuerte, aprendí del modelo de Harvard.  Soy muy estructurado y muy organizado, también me capacite en administración y finanzas, lo cual me ayudó mucho con el tema de racionalizar. Mi carácter más bien tranquilo sirve de mucho para racionalizar, analizar y sintetizar”.</i>
	Liderazgo	X	
	Negociación	X	
	Control del estrés	X	
	Racionalización	X	
	Capacidad analítica	X	
	Capacidad de síntesis	X	
	Argumentación	X	
	Innovación y creatividad	X	
	Iniciativa	X	

1.5 ¿Cuál de las siguientes actitudes sociales para el trabajo lo definen?

1.6 ¿Dónde y en cuánto tiempo adquirió estas actitudes?

Entrevistado	Actitud Social		Respuesta
E1	Empatía	X	<p><i>“La empatía, escucha activa y la capacidad de comunicación son parte del modelo estratégico del cual estudié y lo he logrado internalizar de manera muy efectiva que ya son parte de mi actitudes del día a día y que trato de transmitir a los demás”.</i></p>
	Liderazgo	x	
	Interrelación con otros	x	
	Escucha activa	X	
	Persuasión	x	
	Capacidad de comunicación	X	
E2	Empatía	x	<p><i>“El liderazgo sí, ya conversamos de eso.</i></p> <p><i>(...) La empatía sí, es parte de la negociación y eso creo que lo manejo muy bien.</i></p> <p><i>(...) Tengo buenas relaciones en general no le caigo bien a todo el mundo, pero mantengo buenas relaciones. Soy súper horizontal.</i></p> <p><i>(...) Es parte de la negociación la escucha activa y la persuasión.</i></p> <p><i>(...) Yo no tengo problemas para comunicarme con los demás, solo que a veces tengo más ideas de las que puedo procesar y mi equipo se mata de la risa cuando llego creativa, pero me doy a entender bien, cuanto</i></p>
	Liderazgo	x	
	Interrelación con otros	x	
	Escucha activa	x	
	Persuasión	x	
	Capacidad de comunicación	x	

			<i>comunicar para no colapsar”.</i>
E3	Empatía	X	<p><i>“Por deformación profesional tiendo a escuchar a las personas, mi trabajo es preocuparme como estamos todos y si converge mi interés con los intereses de la organización (...).</i></p> <p><i>La interrelación con los otros es muy importante es necesario saber cómo están los ejecutivos del extranjeros así como también los auxiliares de casino para lograr el equilibrio.</i></p> <p><i>(...) Parte de mi fortaleza es la comunicación, por deformación y por eso he podido hacer carrera en esto (...) Sí, soy bueno para comunicar pero no dejo de aprender nuevos códigos, de cómo relacionarme con las generaciones nuevas.”</i></p>
	Liderazgo	X	
	Interrelación con otros	X	
	Escucha activa	X	
	Persuasión	X	
	Capacidad de comunicación	X	

1.7 ¿Conoce el código ético de su formación profesional?

Entrevistado	Respuesta		Detalle
E1	Si	X	<p><i>“Sí, dentro de la universidad uno tiene ramos de ética específica para la profesión (...) Sí, 6 meses en la Academia de Diplomacia”.</i></p>
	No		
E2	Si	x	<p><i>“Sí, ramos de ética como mil ,de la profesión y</i></p>

	No		<i>dentro de la universidad 2 años de filosofía más enfocada a la justicia que la naturaleza humana”.</i>
E3	Si	x	<i>“Sí, acá en recursos humanos nosotros tenemos la ética profesional de la privacidad de la comunicación y la privacidad de cada persona (...). Lo segundo tienen que ver con la ética en toma de decisiones en el tema relacional con respecto a decisión que me caiga la persona”.</i>
	No		

1.8 ¿Posee alguna formación en ética general o específica para su cargo?

Especificar

Entrevistado	Respuesta		Detalle
E1	Si	X	<i>“Sí, 2 cursos anuales de ética interna de la compañía, que se llama -Código de conducta-”.</i>
	No		
E2	Si	X	<i>“Sí, el código de conducta de negocios que tiene distintas dimensiones. Del cual me siento representada, nunca podría trabajar en una tabacalera porque: 1) no entiendo el cigarro que genera adicción y no entiendo que no se haga cargo del daño que genera, no pagan imposiciones, pagan menos que el mínimo; definitivamente no soy ese perfil”.</i>
	No		
E3	Si	X	<i>“Sí, todos los años tengo un curso online y me certifico de que leí el código de ética y estoy de</i>

	No	<p><i>acuerdo. Este básicamente consta en que no ocupar malas prácticas profesionales como la colusión y la corrupción para ganar un contrato. No hay una mala práctica comercial, no permitir que los proveedores sean unos favorecidos uno por sobre de otros, en el sentido de interés personal (...) Con respecto a los trabajadores también la empresa tiene un ítem para esto, de echo tienen un numero para denuncias en caso de que tenga la sospecha de que existan malas prácticas con proveedores, abuso de autoridad, respeto a la diversidad, etc. (...) Yo pertenezco al comité de ética para Latinoamérica que lo componemos 3 ejecutivos: vicepresidente de finanzas, vicepresidente de legal y yo, vicepresidente de recursos humanos. Nosotros recibimos el primer preinforme de la situación y ordenamos investigar, del resultado de esa investigación tomamos medidas como el cambio de instalación o el despido (...) mira vemos todo tipo de denuncias”.</i></p>
--	----	---

**5.3** ¿Qué, de qué manera y con quién realiza actividades de función estratégica? ¿Cómo y cuál clase de funciones estratégicas realiza?

Entrevistado	Funciones Estratégicas	Respuesta
--------------	------------------------	-----------

E1	Monitorear el medio ambiente	X	<i>“En el sentido más amplio yo tengo que realizar todas las funciones estratégicas que me señalas.</i>
	Interpretar		<i>Monitorear el medio ambiente desde mi área, se traduce en medir el impacto de nuestras operaciones lo que implica</i>
	Respetar la organización	X	<i>coordinar, planificar y conducir el equipo de trabajo para realizar las mediciones.</i>
	Coordinar	X	<i>(...) Por otro lado del área donde me desempeño está el trabajo con comunidades locales y personas con discapacidad lo que significa que es interna y externa la coordinación.</i>
	Planificar la organización	X	<i>(...) El respeto por la organización es transversal a la actividad, cuando uno es la imagen de la empresa debe velar por los intereses de ella y entregar una buena perspectiva a los clientes, municipalidades, trabajadores y sobre todo a la comunidad.</i>
	Conducir la unidad de trabajo	X	<i>Por otro lado, me desenvuelvo laboralmente en área de comunicación y también cumplo con esas funciones pero más desde mi formación profesional”.</i>
E2	Monitorear el medio ambiente	x	<i>“El monitoreo del medio ambiente no es de mi gestión pero si de mí supervisión en cuanto al análisis, es decir, yo no genero</i>

	Interpretar	x	<i>los reportes ni mi equipo directo pero sí la Coordinadora del Responsabilidad Social con la que trabajamos porque somos de la misma área.</i>
	Respetar la organización	x	<i>(...) Creo que la interpretación de los datos, estadísticas, reportes, etc. Hoy me pasa que con los profesionales jóvenes no realizan documentos sino que PPT lleno de datos pero sin conclusión, porque según la cara que ponga A, B, C y no po' me gusta que la gente me diga que concluye.</i>
	Coordinar	x	<i>(...) Dentro del respeto a la organización y de las personas que la componen desde el código interno, el reglamento, la política de conducta de negocios, el cliente, desde el trabajador, la autoridad, desde el sindicato, la fundación que trabaja con la discapacidad, todo de manera transversal.</i>
	Planificar la organización	x	<i>(...) Mucha coordinación interna y externa de quienes te reportan directo y con los equipos que tienen que construir, nadie esta solo acá todos construye y que tengo que conectar o coordinar.</i>
	Conducir la unidad de trabajo	x	<i>(...)Planificar proyectos, programas, plazos, ejecución y recursos de eso me trabajar harto, es parte del rol.</i> <i>(...) Espero estar conduciendo, sino</i>

			<i>estaríamos mal desde el principio”.</i>
E3	Monitorear el medio ambiente	x	<i>“Depende de mí monitorear si algo de nuestra empresa está impactando en el entorno, tenemos una política de sostenibilidad. (...) Tenemos un programa de diversidad de la mujer, uno para gente con discapacidad, uno para personas jóvenes y el rescate de las raíces locales (...). Con respecto al medio ambiente estamos comenzando recién a medir el impacto de agua, de papel, de aceite, etc. El programa se llama huella verde. La para respetar la organización es fundamental el código de ética. Uno tiene que coordinar las actividades, si bien uno las puede delegar la responsabilidad recae en mi por lo tanto uno siempre debe estar monitoreando las coordinaciones de la empresa, eso es parte del rol de un ejecutivo. Conducir la unidad de trabajo, para ello uno puede separar los roles en tres capas, uno donde uno diseña la estrategia, otro donde lidera la estrategia y otro donde se opera la estrategia. Estos tres tiempos se dan como ciclos”.</i>
	Interpretar		
	Respetar la organización	x	
	Coordinar	X	
	Planificar la organización	x	
	Conducir la unidad de trabajo	x	

**5.4** ¿Qué, de qué manera y con quien realiza actividades de función operativas? ¿Qué clase de funciones operativas realiza?

Entrevistado	Funciones Operativas		Respuesta
E1	Presupuestar	X	<i>“(…) En lo operativo propiamente tal, estoy a cargo de presupuestar todos los gastos del área pero no depende de mí su aprobación.</i>
	Administrar recursos materiales	X	<i>Dentro del presupuesto va la administración de los recursos materiales y humanos que dependen de mi área.</i>
	Gestionar personal	X	<i>(…) Superviso a quienes me reportan directamente y los practicantes que pasan por esta área, además de los proyectos de mejora continúan para todas las áreas.</i>
	Supervisar	X	<i>En comunicación dependo de otro equipo de trabajo al cual debo reportar”.</i>
E2	Presupuestar	X	<i>“Nosotros presupuestamos en dos dimensiones: el presupuesto del personal de la compañía por lo cual debemos trabajar en base a supuestos para hacer el presupuesto, por ejemplo: estrategia laboral que es todo un</i>

	Administrar recursos materiales	X	<p><i>análisis estratégico previo (...) la metodología es clave para ver las desviaciones de los supuestos.</i></p> <p><i>(...) Sí, aunque las personas no lo sepan cómo los celulares, equipos, autos, este mismo edificio desde los costos que tiene que tener, cuanta luz, si pongo más o menos equipos, máquinas de agua, café.</i></p> <p><i>(...) La gestión del personal desde que se hace el llamado a postular, es decir, reclutamiento hasta más allá del finiquito, todo el ciclo de vida del empleado, inducción, capacitación, posicionamiento, todo. (...) desde el auxiliar pero hay que distinguir que banda 5 para arriba nosotros prestamos el servicio pero no tomamos la decisión como de banda 5 para abajo. Por otro lado está el tema de las dotaciones, las negociaciones colectivas desde las rentas y las capacitaciones.</i></p> <p><i>(...) Superviso y delego; a mí me supervisa mi jefe directo pero delego y superviso eso que delegue que no es lo mismo que desligarse, creo que es necesario mostrar la diferencia. Es bueno saber cómo van, saber si necesitan ayuda y ofrecer la ayuda”.</i></p>
	Gestionar personal	X	
	Supervisar	X	
E3	Presupuestar	x	<p><i>“Yo tengo la responsabilidad total de recursos humanos, en presupuestar y ver que alcance el presupuesto para todo el año.</i></p>
	Administrar	x	

	recursos materiales		<p><i>(...) Mi cargo es la máxima autoridad en recursos humanos por lo tanto tengo incidencia dentro de los cuatro ítem.</i></p> <p><i>Mi equipo de trabajo son 8 personas que me tienen que reportar directamente cómo va la empresa y ellos también tienen sus delegados porque yo no podría supervisar a todo el personal de la empresa“.</i></p>
	Gestionar personal	x	
	Supervisar	x	