

# Organizaciones seguras y responsables

**Aportes para la dirección efectiva de sistemas de prevención de riesgos laborales integrados a la estrategia organizacional**



**Ricardo  
Carlos  
Rezzónico**

**Serie SySO / 1**

Ricardo Carlos Rezzónico

# **Organizaciones seguras y responsables**

**Aportes para la dirección efectiva de Sistemas de Prevención de Riesgos  
Laborales integrados a la estrategia organizacional**

Córdoba (Argentina), 2008

*Ediciones del Autor*

Rezzónico, Ricardo Carlos

Organizaciones seguras y responsables: aportes para la dirección efectiva de sistemas de prevención de riesgos laborales integrados a la estrategia empresarial. - la ed. - Córdoba: el autor, 2008. 108 p. : il. ; 28x22 cm.

ISBN 978-987-05-5467-7

1. Salud Laboral. 2. Riesgos laborales. 3. Riesgos Ambientales. I. Título  
CDD 362.1

## Organizaciones seguras y responsables

Aportes para la dirección efectiva de sistemas de prevención de riesgos laborales integrados a la estrategia organizacional

Ricardo Carlos Rezzónico

Serie SySO / 1  
1ª edición

Derechos reservados. Copyright © 2008 por  
Ricardo Carlos Rezzónico  
[rezzonico@posgrado.frc.utn.edu.ar](mailto:rezzonico@posgrado.frc.utn.edu.ar)

ISBN 978-987-05-5467-7

Publicación electrónica  
Ediciones del Autor  
Córdoba (Argentina)  
Diciembre 2008

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

*No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.*

Portada: N. Rodrigues (Rio, Brasil)



*A Evelyn, Lorena y Sonia.*

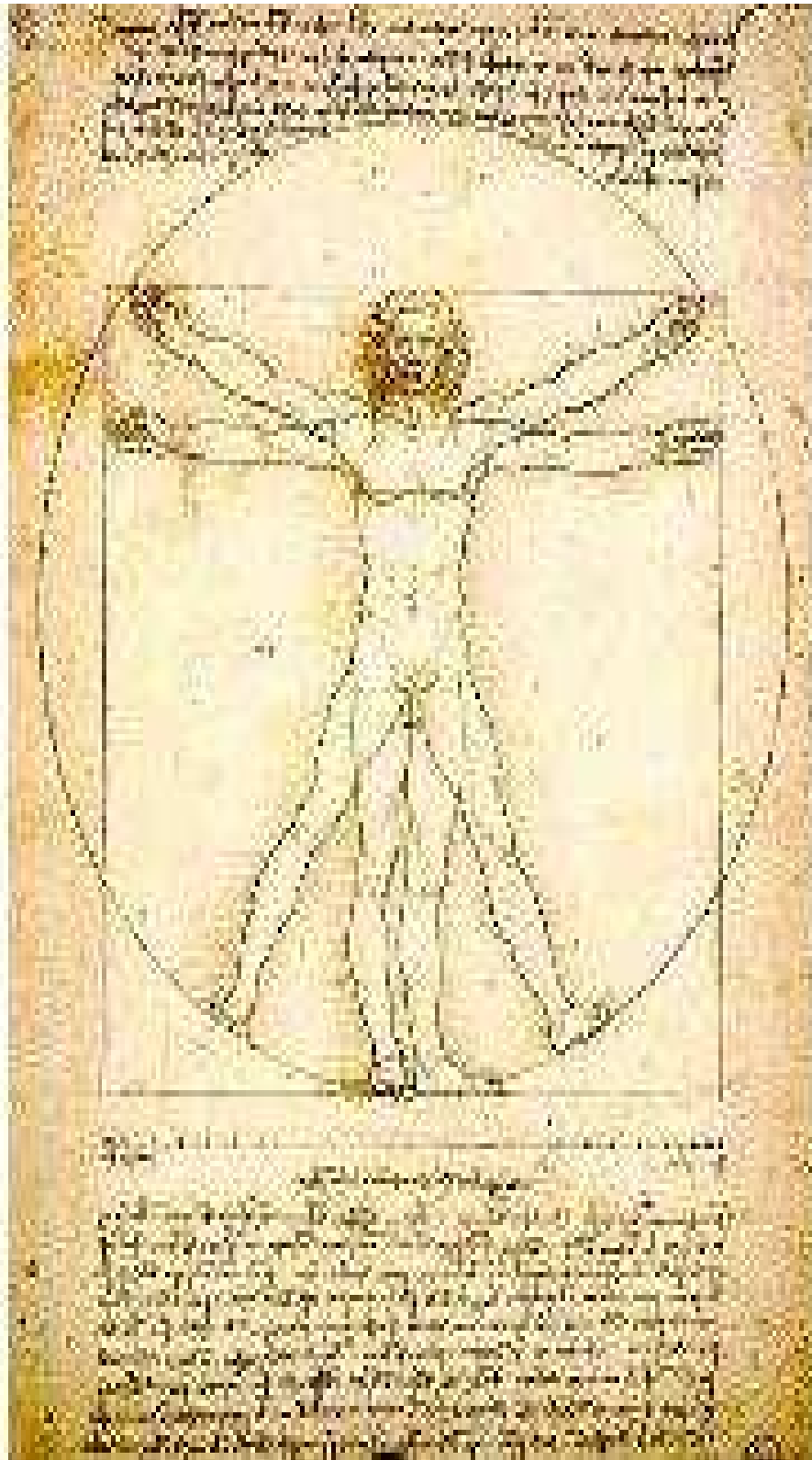
**“... aquellos que han nacido  
en un mundo así,  
no olviden su fragilidad...”**

*Fragile, Sting*

## Contenido

<b>El hombre de Vitruvio, Leonardo Da Vinci.</b>	Ilustración	6
<b>A modo de introducción</b>		7
<b>Parte I</b>	<b>CONOCIMIENTO E INTELIGENCIA SOCIAL: DOS ASPECTOS CLAVES AL SERVICIO DE LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DEL RIESGO LABORAL</b>	<b>15</b>
	<b>El conocimiento como un operador central en la tipología de las construcciones profesionales de SySO</b>	<b>17</b>
	Sobre una cierta revalorización del conocimiento	17
	Develando cuestiones claves al inicio: el desconocimiento sobre el conocimiento	18
	La actitud y las aptitudes organizadoras del conocimiento para construir los marcos de acción	21
	<b>Inteligencia social y gestión: incorporación de la responsabilidad social en las operaciones organizacionales</b>	<b>22</b>
	Demanda de responsabilidad y ética crecientes	22
	Marco conceptual sobre el desarrollo de la responsabilidad social como respuesta organizacional	27
	Corrientes de pensamiento en responsabilidad social	30
	Implementación y gestión de la RS en la organización	34
	Críticas instaladas y emergentes al desarrollo de la RS	39
	<b>Las responsabilidades de las organizaciones productivas, sociales y del Estado son las responsabilidades de sus gestores</b>	<b>41</b>
	El rol de los sujetos y agentes del cambio en la nueva agenda emergente	45
<b>Parte II</b>	<b>POTENCIANDO LAS CAPACIDADES DE DESEMPEÑO EN PRL: INCORPORACIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y MEJORA CONTINUA SISTEMÁTICA EN LOS MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL RIEGO LABORAL</b>	<b>50</b>
	<b>Marco de referencia en asuntos de Prevención de Riesgos Laborales</b>	<b>51</b>
	Hacia la adopción de estrategias en el nivel organizacional	53
	En la senda de incorporar sistemas de gestión: Desafíos actuales y exigencias incrementales para la administración de riesgos del trabajo en las organizaciones	57

	Enfoque integral para la gestión de la PRL en la organización: Las funciones de los sistemas de gestión del riesgo laboral	70
<b>Parte III</b>	<b>ASPECTOS LEGALES SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>78</b>
	<b>Criterios de base en la legislación</b>	<b>79</b>
	Protección de la víctima	79
	Responsabilidad profesional	80
	Responsabilidad empresarial	80
	<b>Sobre el conocimiento y aplicación de las leyes</b>	<b>81</b>
	<b>Legislación general aplicable en Argentina</b>	<b>83</b>
	Ley de Riesgos del Trabajo	83
	Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo	89
	<b>Comentarios finales del autor</b>	<b>94</b>
	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>98</b>
	<b>Biografía del autor</b>	<b>107</b>



Hombre de Vitruvio. *Reproducción* (Leonardo Da Vinci, 1492)  
Imagen referencial de la Seguridad e Higiene en el Trabajo



## A modo de introducción

Nos enfrentamos actualmente a una enorme variedad de factores que provocan fenómenos de generación simultánea de oportunidades y amenazas de muy diversos orígenes y una complejidad creciente en las diferentes dimensiones (psicológica, cultural, económica y política, entre las más significativas) de nuestra vida individual y social. La existencia constante de un variado conjunto de oportunidades es un reto permanente a la inspiración y al poder de iniciativa, a la actitud y la pasión, a la creatividad y el talento, a la dedicación y al esfuerzo que se utilicen para abordarlas con intenciones fructíferas. Las amenazas, por su parte, constituyen una constelación de riesgos de diversos orígenes y tenor que atentan contra las ilusiones, proyectos y desafíos que, a nivel individual o en el marco organizacional-social, tienen las personas.

Tales eventos nos exigen cada vez más interés, atención, conocimiento aplicado y energía, pues requieren de respuestas incrementalmente más inteligentes, dinámicas y confiables de las organizaciones e individuos (en relación a su minimización y control, de tratarse de riesgos, o a su uso y potenciación, en caso de oportunidades). Dichas respuestas, a su vez, van a estar íntimamente relacionadas al balance entre sus debilidades y fortalezas específicas y a la disponibilidad operativa en cuanto a recursos, capacidades, liderazgos e idiosincrasias en determinados escenarios en los que los involucrados actúan, que hoy son, al mismo tiempo, locales y globales.

Entre los más importantes factores de cambio (*drivers*) a los que asistimos, pueden mencionarse: la acentuación de la tasa de generación de nuevo conocimiento científico-tecnológico y el ritmo de transferencia a la vida cotidiana de artefactos, productos y servicios originados en aquél; el aumento exponencial de la conectividad y las comunicaciones (con un subproducto indeseado: la *infoxicación*, concepto que representa el fenómeno de intoxicación con información) que han permitido una explosión en la conformación y operación de redes sociales locales y globales; la aceleración del cambio continuo en todos los órdenes, la cual pone en crisis los valores y criterios sustentados precedentemente; el incremento simultáneo de la competencia y la asociatividad, producto de los procesos de globalización y regionalización paralelos que se desarrollan actualmente; las brechas crecientes en la distribución de trabajos, riquezas y bienes (sociales, educativos, culturales, etc.) que originan desajustes sociales estructurales e injusticias, pobreza extrema y exclusión; los aspectos energéticos y ambientales, como el calentamiento global, con impactos sobre el cambio climático y la alimentación; la pérdida de diversidad cultural y biológica originada en comportamientos depredadores de empresarios y ciudadanos; las tensiones e ingobernabilidad en aumento, producto de complejas variables en desequilibrio al interior de cada sistema, organización o sociedad; a lo que se suma cierta crisis de valores y descrédito en la clase dirigente (política, empresaria, sindical, etc.), entre otro sinnúmero de factores que actúan

sinérgicamente para configurar situaciones de una complejidad y tasa de cambio que están superando las actuales capacidades de respuesta de nuestra sociedad y sus líderes.

En la evolución de la humanidad a través del tiempo, se puede destacar siempre algún ítem central que determinó la lógica de actuación del hombre y la sociedad en cada una de las grandes etapas por las que fue transitando. Así, se habla de la edad de piedra, la edad de los metales, la edad media y la edad moderna con su era industrial, la era de los sistemas y la sociedad de la información, para arribar a nuestros días con la llamada –profusamente en la literatura científica y profesional- *sociedad del conocimiento*, a raíz de la importancia manifiesta y clave del saber en las decisiones actuales de todo tipo. No obstante, hace un tiempo han comenzado a emerger los signos de la próxima era que vendrá; algunos ya la llaman “la sociedad de la conciencia”, etapa en la evolución cultural del hombre en donde el conocimiento se resignificará al tomar en consideración los valores éticos y las múltiples responsabilidades que emergen de la justicia y el futuro de la humanidad, impregnando todas las actividades.

En este contexto, es una premisa potencialmente no discutible que las organizaciones de los sectores privado y público –así como las OSC´s- enfrentan el reto, pueden y deben transformar la efectividad en su gestión (su eficacia en cuanto a alcanzar los resultados deseados, y eficiencia, al hacerlo con los menores recursos posibles) y su responsabilidad ante la sociedad, mediante la aplicación del conocimiento alcanzado hoy por la evolución científica y la disponibilidad consecuente de instrumentos y herramientas en las diversas áreas disciplinares. Sumado a ello, tales desafíos involucran a las competencias y el necesario talento del que deben disponer sus cuadros técnico-profesionales para construir dicha efectividad, imaginando y creando nuevas situaciones y configuraciones que minimicen riesgos o amenazas y agreguen valor a las organizaciones, haciéndolas actuar en la senda de una conciencia que se incrementa aceleradamente.

Las vertiginosas transformaciones actuales obligan al desarrollo estratégico de tales aspectos en las empresas e instituciones. Las razones básicas de ello son múltiples: en principio, radican en enfrentar los complejos desafíos del presente si se quiere cumplir con sus visiones y objetivos y si se desea sobrevivir en mercados altamente competitivos y en sociedades cada vez más exigentes. Así, hallar los factores claves de éxito de las organizaciones que les permitan resultados y productos excelentes, precios rentables, mejorar su posicionamiento estratégico, abrirse a los intercambios internacionales, crear relaciones positivas y permanentes con sus clientes o destinatarios, entre otras acciones fundamentales, son tareas centrales desde el enfoque economicista clásico y centrado en los beneficios.

No obstante, se ha incrementado de modo importante la aceptación de que tales enfoques clásicos son muy limitados y se han demostrado insuficientes para brindar

aquellas necesarias respuestas sociales y humanas a los fenómenos explicitados más arriba. Entre uno de los factores que han cooperado en tal situación puede destacarse la cantidad exigua de variables que ciertos modelos clásicos tenían en consideración, fallo originado por cierto paradigma mecanicista-simplificador de la complejidad natural y social que, posteriormente, el avance científico-tecnológico hizo evidente (a la vez que la acrecentó a niveles nunca experimentados por la humanidad). Es de hacer notar que tal simplificación probablemente también emergió debido a claros intereses y razones económicas presentes en las miradas de los diseñadores y operadores de tales modelos.

En la actualidad –y en mayor medida que precedentemente- se tiende a enfocar a los modelos e instrumentos disponibles por el avance del conocimiento en las características especiales de desarrollo de cada entorno social y organizativo, y dentro de ello, se incrementa permanentemente una revalorización central: el necesario respeto por la vida humana y el ambiente natural, tanto por las situaciones problemáticas actuales que requieren urgentes intervenciones correctivas, como por la necesaria educación solidaria y preventiva para el futuro de la humanidad.

Entonces, dichos enfoques y sus modelos determinan objetivos funcionales suplementarios en las empresas y unidades organizacionales de diversa tipología, que deben tender a desarrollarse y optimizarse en forma permanente por razones intrínsecas a la valoración ética de la vida y el rol de un ambiente adecuado para el desarrollo de la comunidad.

Al asumir conceptualmente tal complejidad y emergente del conocimiento incremental sobre dicha realidad, nace contemporáneamente la amplia disciplina de la *gestión del riesgo (risk management)*, que estudia y evalúa permanentemente la extensa gama de variables (sociales, políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, legales, etc.) que pueden impactar negativamente en la pretendida sobrevivencia exitosa de la organización. Así, en su seno, incorpora la adopción de filosofías, valores y la utilización de herramientas y técnicas de gestión de la prevención de los riesgos laborales y de la salud en el trabajo (*health and safety risk*), cuyo uso se expande en la sociedad, tanto en el sector productivo como en el de servicios -en proporción a la creciente importancia que éste último va tomando en las actividades económicas y sociales- y en el ámbito privado como en el estatal.

Y ello también es así, en virtud del desarrollo paulatino de una demanda social cada vez más persistente y consistente (fundada básicamente en cierta presión cultural por la aspiración a una mejor calidad de vida y en las preocupaciones ambientales que nos afectan, de la que emerge cierto apremio para un mayor cumplimiento de la legislación general y específica en estos asuntos), lo que ha derivado en la generación de corrientes de pensamiento y una tendencia emergente favorable referida al desarrollo de la responsabilización en todos los operadores sociales (ciudadanos, empresas, gobiernos, organizaciones en general) y

complementariamente a la aparición de una nueva generación de dirigentes y profesionales -formados con criterios y modelos más amplios e integradores- que operan sobre esta realidad.

Si bien existe propensión humana a ello, el trabajo rutinario -que se enmarca en lo cotidiano y acostumbrado- no debiera hacer suponer la inexistencia o conducir al olvido de lo extra-ordinario, en el sentido de infrecuente o inusual. En esta categoría resaltan, por su manifiesta negatividad, los incidentes y accidentes, los infortunios de todo tipo y las nuevas situaciones problemáticas originadas en errores de gestión, con sus secuelas de pérdidas tangibles (recursos humanos y materiales, recursos económicos indirectos, beneficios diferidos, costos legales y otros) e intangibles (sentido de pertenencia y confianza de la fuerza laboral en la organización, imagen social de la institución o marca, etc.), además de tensiones y situaciones indeseables de dolor físico, angustia y sufrimiento psíquico de personas y grupos. En una buena parte, todos ellos son potencialmente evitables en caso de disponerse de los conocimientos y las habilidades para gestionar los riesgos inherentes a las diversas actividades productivas y sociales. Para alcanzar tales saberes y destrezas por parte de los tomadores de decisiones y profesionales, debe existir una decisión clave y actitud de liderazgo en la lucha contra los riesgos -de los más disímiles tipos- presentes en la sociedad y en las organizaciones en general.

En el mismo sentido, la calidad y seguridad particular de cada tarea que realizan los diversos operadores de los procesos productivos o de servicios y la eficacia organizacional con que se interrelacionan, determinarán una situación de calidad y seguridad global en el trabajo del equipo en su ambiente laboral, para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, el nivel de cumplimiento con los objetivos de elaboración de productos o prestación de servicios vinculados a las demandas y expectativas de los usuarios o destinatarios, dependerá fundamentalmente de dicha situación interna. Esta atención puesta en los procesos y las expectativas de los usuarios, clientes o ciudadanos, y su mejoramiento continuo en base a las necesidades objetivas y subjetivas de aquellos, es un enfoque que se tiene cada vez más en cuenta a la hora de la toma de decisiones en toda organización, lo cual genera compromisos estratégicos en ésta relacionados a la construcción de verdaderos sistemas de gestión integrados (en el sentido de gestión sistemática y holística de los factores y dimensiones claves), muchos de ellos reflejados en normas y estándares internacionales, que son adoptados y, en casos, auditados externamente y certificados. Complementariamente, nos hallamos ante una tendencia manifiesta de revalorización de las personas en la vida organizacional: de aquella clásica perspectiva de **recurso** humano (y como tal, fácilmente programable, manipulable y reemplazable) se fue transformando –teorías diversas mediante- en **capital** humano, **potencial** humano, **talento** humano (entre otras alternativas) que marcan -en la raíz epistemológica del concepto mismo- las distintas miradas desde donde se revaloriza y jerarquiza su rol en la organización.

En tal sentido, mediatizada por aquella complejidad incremental enunciada al principio, la necesaria responsabilización organizacional e individual en aumento (dentro de la cual se halla el cumplimiento de la legislación, pero que la excede largamente en cuanto al espíritu que la anima) y el nuevo valor puesto en las personas que actúan en la organización, la dirección de las mismas (es decir, sus cuadros gerenciales superiores que las motivan y/o conducen y los profesionales que los asesoran o prestan servicios en ellas) tienen hoy más responsabilidades ineludibles: entender (y para ello: básicamente estudiar, evaluar y comprender) y comunicar cuáles son los riesgos presentes en todas las actividades en las que se involucra la organización, y hacer todo lo humanamente posible –con las cuantiosas y diversas herramientas disponibles actualmente- para remediarlos y/o minimizarlos. La perspectiva clave que debería tenerse se resume en que el riesgo presente es el potencial fracaso de la organización; en consecuencia, es el potencial fracaso de la gerencia o dirección, es el potencial fracaso del profesional que trabaja en ella.

En este trabajo se abordan un conjunto de criterios, valores, modelos y herramientas conceptuales que –especialmente- hacen a la gestión de una parte de los riesgos que enfrenta la organización: los riesgos que impactan sobre las personas, procesos y bienes originados especialmente en factores y causas tecnológicas y humanas –a los que se les denomina riesgos laborales u ocupacionales- y la potencial afectación de la salud por el trabajo que tales actores realizan para o en las organizaciones. Esto puede verse así pues, si bien existen responsabilidades atribuibles a la organización como un ente o persona jurídica, tales responsabilidades nunca están desconectadas o aisladas de las personas físicas que las dirigen o tienen roles significativos en ellas.

Lo expresado aquí es el resultado de puntos de vista y reflexiones basadas en el estudio teórico de estos temas específicos y una serie importante de cuestiones y asuntos relacionados –con su correspondiente comunicación en congresos científicos y transmisión en las aulas universitarias- aunque, fundamentalmente, efecto de las diversas experiencias prácticas de características disímiles en organizaciones del medio local, nacional e internacional, compartidas –en muchos casos- con otros profesionales –graduados y en formación- de distintas disciplinas. Esa cooperación –que continúa desarrollándose permanentemente aún hoy- se refleja en ciertos trabajos en colaboración que han sido utilizados como fuentes y hace que, más allá del uso de la forma típica del impersonal, en un buen número de partes del trabajo se apele al plural.

*“Organizaciones seguras y responsables. Aportes para la dirección efectiva de sistemas de prevención de riesgos laborales integrados a la estrategia organizacional”* es la primera publicación electrónica de la *Serie Seguridad y Salud Ocupacional* que he encarado como uno de los desafíos para estos tiempos, a la

que le siguen “*Organización y dirección de sistemas de gestión y prevención de riesgos laborales. Aplicando conceptos e instrumentos modernos para administrar el riesgo sobre las personas y los recursos en las organizaciones y la sociedad*”, trabajo complementario de éste desde el punto de vista de la gestión de servicios de prevención de los riesgos en el trabajo, y el título “Seguridad y salud ocupacional en centros de salud”, que enfoca la gestión del riesgo laboral en la especificidad de las organizaciones de asistencia sanitaria. Otros títulos, que abordan temas relativos al capital humano, las comunicaciones y la capacitación para la gestión de SySO se incorporarán más adelante.

Esta obra comienza, en su parte I, analizando variables sumamente importantes para enmarcar la actividad profesional de prevención de los riesgos laborales. Bajo el título “Conocimiento e inteligencia social: dos aspectos claves al servicio de la mejora continua en la gestión de SySO en las organizaciones” se explicitan, en primer lugar, aspectos sobre la tipología y la administración del conocimiento que se tienen y se van adquiriendo continuamente, con el objeto de hacer consciente ciertas limitaciones que operan en él, e incrementar los grados de libertad para aportar a una actuación profesional que –pretenciosamente- llamamos *inteligente*.

Complementariamente, aunque íntimamente relacionado con ello, se avanza en un análisis crítico del tipo de desarrollo que opera en nuestras sociedades –sin por ello olvidar los aspectos positivos que también éste conlleva- lo que ha originado la aparición (o re-edición, bajo otro formato) de una tendencia que intenta potenciar en la agenda empresaria, estatal y organizacional -en general- la actuación con responsabilidad. Éste no es un concepto que nos sea extraño, ya que se halla en la base de la administración histórica de los riesgos en el trabajo; no obstante, este nuevo paradigma de gestión trae consigo criterios de articulación, integración y síntesis con otras variables estratégicas de la gestión organizacional que deben ser interpretados y tenidos en cuenta para una efectiva gestión de SySO en las organizaciones. Además, abre nuevas ventanas de oportunidad para profundizar en el entendimiento de los impactos -de todo tipo- provocados por nuestras acciones personales y organizacionales y, en consecuencia, esto operará positivamente en el diseño de las estrategias de intervención preventivo-correctivas y en los programas e instrumentos que vayan a aplicarse.

En la parte II, se avanza sobre las estrategias de gestión pública del Sistema de Riesgos del Trabajo, que contribuyen a la construcción de las directrices a seguir y enmarcan las tareas de SySO en las empresas e instituciones. Luego se exponen diversos fundamentos y razones, junto a variables y factores a considerar (tangibles e intangibles) para desarrollar la aplicación de herramientas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en las organizaciones. En virtud de ello, se presentan los peligros, factores personales, actos y condiciones inseguras, con origen en factores

psicosociales, biológicos, físicos y químicos, que resultarán –junto a la probabilidad de ocurrencia que aquellas tengan- en las valoraciones de los riesgos presentes en dichas condiciones.

Con el objeto de aportar a su control y/o eliminación, se introducen los conceptos de gestión sistemática de SySO y aquellos que se relacionan estrechamente con esta particular manera de administrar los riesgos que se presentan por las actividades que se llevan a cabo en los ambientes de trabajo y sociales. Se indican los estándares y normas sobre los que deberían organizarse los servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo –internos o externos- además de introducir el concepto de autogestión, a los efectos de desarrollar una administración moderna y sustentable de SySO. De modo complementario, se presentan las funciones genéricas de estos subsistemas organizacionales, y se advierte sobre la necesaria articulación estratégica y operativa con otros subsistemas de gestión (por caso, aquellos enfocados en la calidad o los temas ambientales).

Luego, en la parte III, se explicitan los vectores centrales de la legislación en la temática: la Ley de Riesgos del Trabajo y la Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo (con sus respectivos decretos reglamentarios y modificatorios). Aquí se analizan los criterios más importantes que son tenidos en cuenta para la construcción de los instrumentos legales, junto a la explicitación de la letra medular de una serie esencial de artículos que las integran, con el fin de brindar una mirada general y rápida de los asuntos que son reglados y las responsabilidades emergentes de ello, a los efectos de la toma de decisiones y actitudes para desarrollar la administración de los asuntos de SySO en las organizaciones productivas y de servicios, privadas y públicas.

Concluyendo, se vuelcan algunas reflexiones finales con el fin de destacar ciertas ideas-fuerza y principios que hacen al rol y la actuación profesional en gestión de la prevención de riesgos laborales, bajo los criterios y herramientas que se explicitaron a lo largo de la obra.

En definitiva, con ello -desde el propio título de este libro, que nos transmite su espíritu- se ha intentado brindar aportes conceptuales para avanzar en una dirección –que sea lo más efectiva posible, desde las miradas y herramientas del *management* actual- que construya, de un modo articulado y positivo, la seguridad laboral integrada a las responsabilidades sociales que le caben a las organizaciones contemporáneas.

Ricardo C. Rezzónico  
Córdoba / Mendiolaza, 2008





**Parte I**

**CONOCIMIENTO E INTELIGENCIA SOCIAL: DOS ASPECTOS CLAVES AL  
SERVICIO DE LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN  
DEL RIESGO LABORAL**

## Parte I

### CONOCIMIENTO E INTELIGENCIA SOCIAL: DOS ASPECTOS CLAVES AL SERVICIO DE LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DEL RIESGO LABORAL

A modo de contextualizar la importancia de las decisiones y acciones profesionales con base técnica en la construcción de los climas organizacionales y el ambiente social en el que vivimos, en este capítulo se avanzará en la valorización y el análisis de lo que se considera una serie de conceptos claves para enmarcar la actuación de los expertos en el área de la Higiene y Seguridad en el Trabajo (HyST) –también denominada Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) o Seguridad y Salud Ocupacional (SySO)- en las organizaciones públicas y privadas que configuran el entramado de entes e instituciones sociales.

En primer lugar, se abordarán algunos elementos teóricos -hoy ampliamente difundidos y aceptados- que nos permiten comprender mejor el valor del conocimiento para poder gestionar con efectividad los aspectos profesionales que nos ocupan; también se analizarán sucintamente –a modo de lectura rápida que podrían generar algunas interesantes reflexiones sobre ello- los modos de construcción de ese conocimiento, sus limitaciones y los aspectos ilusorios que conlleva el mismo. Todo ello es presentado a los efectos de contribuir al aumento de los grados de libertad de nuestro pensamiento y minimizar la incidencia de ciertos paradigmas mecanicistas y simplificadorios en la construcción de nuestras percepciones o mirada sobre el mundo y sus actores; y también, con el objetivo de re-introducir algunos aspectos esenciales (como los valores implícitos desde los que comunicamos, actuamos y tomamos decisiones), un tanto olvidados por la cada vez más frenética agenda utilitaria del común de los mortales, con objetivos y metas de cumplimiento obligado y permanente.

En este sentido, se avanza en la conceptualización de la *responsabilidad* (individual y social, estatal, empresaria y de otras configuraciones organizacionales) como un elemento necesario a desarrollar, con el fin de construir organizaciones y sociedades más seguras, equitativas y justas.

Dentro de ello, se hace referencia a la responsabilidad de los gestores y la dependencia que tiene la toma de decisiones con los modos de construcción de la realidad que operan en ellos, dentro de entornos con complejidades crecientes y la necesidad de innovaciones e intervenciones preventivas y correctivas incrementales para hacer frente a las situaciones riesgosas y problemáticas emergentes del trabajo cotidiano.

## El conocimiento como un operador central en la tipología de las construcciones profesionales de SySO

### **Sobre una cierta revalorización del conocimiento**

Cuando, a inicios de la década del 90, Drucker (1993) acuña el concepto *sociedad del conocimiento*, piensa y advierte que se está transformando en el único recurso significativo, es decir, en una capacidad esencial. Así, desde hace algún tiempo, asistimos a una nueva puesta en valor del conocimiento que resulta de su importancia en vastos sentidos, pero fundamentalmente su cierta centralidad actual se debe a la apropiación del mismo en la configuración de una “nueva economía”<sup>1</sup>, basada en una lógica empresarial que se focaliza –entre otros aspectos- en desarrollar nuevas oportunidades, innovaciones, ventajas competitivas, sobrevivencia futura y éxito (en términos fundamentalmente económicos) en los negocios que les ocupan.

Tales aspectos se generan -en una sociedad con cada vez mayores componentes tecnocientíficos- principalmente por uso y gestión adecuada del conocimiento organizacional y social que proporciona rendimientos crecientes con su uso (a diferencia de otros recursos que se consumen con su utilización); desde esta óptica, cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventajas podría proporcionar sobre todo si se trata de recursos y conocimientos críticos (Rezzónico, 2003a, 2004).

No obstante, el rol del conocimiento excede largamente esta visión –aunque claramente estratégica- utilitaria y finalista de los sectores económico-sociales que la promueven y se benefician de dicha visión.

Esa postura ignora su esencia como creador y estructurante de culturas y, por ello, de la diversidad humana; y su rol clave en las construcciones y transformaciones sociales que han avanzado en la lucha contra el oscurantismo, el dogmatismo, la esclavitud, la opresión, la injusticia, el hambre y han aliviado (en sentido evolutivo-relativo y no absoluto, obviamente) de tales condiciones inhumanas, a millones de seres sobre la faz de la tierra. Los diversos tipos de conocimiento, y entre ellos, en especial, una forma contemporánea particular de él, el científico, operaron siempre como agentes de cambio en todos los órdenes y en todas las épocas. Existen innumerables ejemplos de ello.

Este paradigmático rol central del conocimiento en la sociedad actual y futura, plantea nuevos desafíos referidos a una multiplicidad de factores (sus formas de

---

<sup>1</sup> El término hace referencia a la conjunción de un sinnúmero de factores, entre los que se destacan la globalización de los mercados, la construcción de bloques regionales y las nuevas tecnologías de gestión, comunicación e información como sus operadores centrales.

producción, distribución, consumo, propiedad, almacenamiento, apropiación, obsolescencia, comunicación, aprendizaje, uso, entre muchos otros), pero uno de ellos es un aspecto clave y estratégico: el modo en que es aplicado para comprender la complejidad y operar con la diversidad y los problemas emergentes de las necesidades humanas, sociales, ecológicas y productivas en los entornos significativos y en la inmediatez, aunque también a escala global y pensando en las próximas generaciones. Invertir esfuerzos en la creación y en una adecuada gestión del conocimiento resulta hoy un aspecto central en la vida de los individuos, las organizaciones de todo tipo y, especialmente, en los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Entonces, como lo anticipó Drucker, el futuro pareciera que estará más ligado que nunca al dominio de los factores del conocimiento (no en su vertiente exclusivamente racional e intelectual, sino en aquella que lo articula y complejiza con lo subjetivo y emocional-social). Al decir de Crozier (1996), “un mundo donde el recurso escaso será cada vez más el recurso humano y sus cualidades de comprensión, análisis, desarrollo conceptual y espíritu de investigación e innovación”. Y, tal vez, la escasez de tales atributos venga de la mano con la alienación individual y social, la despersonalización, el declamado “fin de las ideologías”, el consumismo, las libertades cada vez más acotadas, los impactos del hambre y las condiciones de vida sobre millones, las realidades virtuales, entre otros múltiples fenómenos.

Las posibilidades de bienestar social (o de sobrevivir), y la calidad que se alcance en esa subsistencia o bienestar, dependen del lugar y el valor que se le otorgue imprescindiblemente a los procesos de generación, apropiación y gestión del conocimiento individual y colectivo y a los sistemas de cooperación creados para su uso eficiente y eficaz (Rezzónico, 2004), aunque clara y fundamentalmente, en su uso inteligente enmarcado en concepciones humanistas, responsables y solidarias.

### **Develando cuestiones claves al inicio: el desconocimiento sobre el conocimiento**

El conocimiento es eminentemente una construcción social y se basa en percepciones humanas. Es, según una valiosa síntesis argumental de Morin (1999), fruto de una traducción/reconstrucción mediada por el lenguaje, el pensamiento, lo emocional y, por ende, conoce el riesgo del error y la ilusión en su producción e interpretación, pues se basa en la subjetividad y visión del mundo de los actores que operan con él; en definitiva, la conocida subjetividad (devaluada inapropiadamente por ciertas corrientes científicas y racionalistas) presente en todos los seres humanos.

Morín afirma, que el desarrollo del conocimiento científico es un medio poderoso de detección de errores y de lucha contra las ilusiones, pero tiene claras limitaciones para manejar problemas epistemológicos (referido a los modos en que se construye el conocimiento sobre un determinado objeto-sujeto), filosóficos y éticos, que se hallarían en la base de nuestras opciones por ciertos conocimientos y paradigmas.

Allí Morín también analiza detenidamente una serie de errores e ilusiones en los que suelen caer asiduamente las personas (independientemente de su función y/o educación formal) que son determinantes de la calidad y pertinencia en dicho conocimiento alcanzado, y que se presentan a continuación en virtud del valor central que éstos tienen para nuestro actuar cotidiano:

- **los errores mentales** (incapacidad de distinguir entre lo subjetivo de lo objetivo, lo imaginario de lo real, el egocentrismo y su necesidad de justificación permanente o proyección de culpas sobre otros);
- **los errores intelectuales** (cualquier sistema de ideas se resiste a la información que no le conviene o que no puede integrar, cuyos casos extremos son las doctrinas -o el pensamiento tecnocrático- encerradas en sí mismas e invulnerables a las críticas por su propia lógica de sustentación);
- **los errores de la razón** (la *racionalidad* –abierta, flexible, autocrítica, alerta ante las incertidumbres- que verifica la lógica, la compatibilidad entre afirmaciones y datos empíricos, y que degenera en *racionalización*, cuando las operaciones lógicas de inducción/deducción se fundan en bases mutiladas, tergiversadas por ciertos intereses o falsas y/o rehuye a la argumentación y la contrastación empírica). En este punto hace una poderosa afirmación: “Un racionalismo que ignora los seres, la subjetividad, la afectividad y la vida, es irracional”;
- **las cegueras paradigmáticas.** En virtud de la selección de los conceptos y la determinación de las operaciones lógicas maestras que realiza un paradigma, ello determina –como en las metáforas- “nuestra manera de ver” y, por consecuencia, también nuestra manera de “no ver” otros conceptos u operaciones (Morgan, 1990). El paradigma “da a los discursos y a las teorías que controla las características de necesidad y verdad” (enceguece y aclara, revela y oculta a la vez) y afirma que “los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscriptos culturalmente en ellos” (Morín, 1999). Allí explicita el paradigma cartesiano que atraviesa poderosamente la cultura occidental desde el siglo XVIII, y que ha contribuido fuertemente a las visiones disociadas de nuestro mundo (sujeto/objeto, alma/cuerpo, bueno/malo, espíritu/materia, calidad/cantidad, sentimiento/razón, entre una infinidad de dicotomías). De este modo, la disyunción se halla en el centro de

nuestras miradas y efectúa un desdoblamiento artificial del mismo mundo. Y desafiante, afirma: “la no-obediencia a esta disyunción sólo puede ser clandestina, marginada, desviada”.

Así, siguiendo esta poderosa argumentación presentada hasta aquí, puede decirse que los *compromisos epistemológicos* que subyacen en nuestras elecciones conceptuales y metodológicas individuales condicionan fuertemente las preconcepciones (estereotipos cognitivos) acerca de los objetos en estudio, e influyen significativamente en nuestra comprensión de los hechos, actos y/o sistemas observados y en nuestras modalidades de actuación, más allá de las incertidumbres que todo conocimiento conlleva. Al decir de Morin, en la misma obra: “la incertidumbre que destruye el conocimiento simplista es el desintoxicante del conocimiento complejo”.

También -no debemos olvidarlo- existen trascendentales fenómenos y procesos de *co-creación* implícitos en ello: creamos al mundo y, a su vez, el mundo nos crea. Y en ello, íntimamente, está involucrado un poderoso instrumento: el lenguaje, y un uso social de éste: las conversaciones. Así, será una necesidad (emergente del “realismo crítico”) y un compromiso, reflexionar sobre los datos e información que se manejan y llegan hasta nosotros (por todos los medios y de todas las fuentes); pero también se deberá meditar sobre los supuestos que se tomaron en consideración para su producción y las prácticas realizadas -además del contexto y lo global en que ellas ocurren y quienes son beneficiados/afectados por las mismas- a la hora de interpretar, organizar y valorar el conocimiento que se alcanza (Rezzónico, 2003b), y hacerlo de un modo multidimensional y complejo, como lo requiere el conocimiento pertinente para una actuación inteligente, necesaria en nuestra época.

A ello debemos incorporar las observaciones de Maturana y Varela (1984) sobre que los factores externos no son determinantes, sino solamente desencadenan aquello que a los humanos les sucede en lo emocional, que dependerá -en cada caso- de sus particulares estructuras mentales.

De allí que, generar las emociones desde donde las acciones buscadas se hacen posibles (lo que implica observación, interpretación y comprensión profunda de la actuación humana) y enfrentar -y enfrentarse, además, ante y con uno mismo- al determinismo de los paradigmas, a las convicciones y creencias extensamente arraigadas, a “la fuerza imperativa de lo sagrado, a la fuerza normalizadora del dogma, a la fuerza prohibitiva del tabú” (Morin, 1999), junto a las rigideces, negaciones y bloqueos impuestos por la cultura dominante, las normas e ideologías, es un maravilloso desafío que nos permite la evolución bio-psicofísica-espiritual y social del hombre.

Así, Morin nos insta a “armar a cada uno en el combate vital para la lucidez”, de lo que emerge el proceso de construcción participativa del futuro, en el marco del deseo de tener actuaciones inteligentes originadas por dicha armadura intelectual.

### **La actitud y las aptitudes organizadoras del conocimiento para construir los marcos de acción**

Tal re-valorización estratégica del conocimiento (con sus errores, ilusiones y cegueras) no nos debería llevar a su relativización extrema, a potenciales posturas principistas -que podrían activarse siguiendo estos razonamientos- de rupturas por doquier de paradigmas y una infravaloración de los conocimientos alcanzados, que abrirían las puertas a un *laissez faire* o la justificación de dichos y hechos de todo tipo. Nada más lejos de ello.

Pretendemos incorporar en nuestros aprendizajes vitales, el aprendizaje de “bucle doble” que revisa, reconsidera y revaloriza (a la luz de los fines y los resultados), las normas operativas de actuación de un individuo u organización (comúnmente aceptadas, sin esta operación fundamental, en los aprendizajes de “bucle simple”, típicos del mecanicismo, del paradigma simplificador, del utilitarismo y el autoritarismo).

Recorriendo esta senda, desprendiéndonos y liberándonos -en el mejor de los casos- de una serie interminable de saberes, deberes, mitos, normas, imposiciones, paradigmas, dogmas, entre otros accesorios del conocimiento que operan de modo sub e inconsciente (de hecho, también lo hacen de modo deliberado y basados en intereses conscientes, en muchos casos) que nos transforman según Morgan (1990) en autómatas, efectuando *representaciones* y *cumplimientos* por doquier, tal vez podremos reflexionar de un modo más auténtico sobre nuestros fines individuales y sociales, intentando –con imaginación y creatividad- la búsqueda de respuestas no convencionales desde perspectivas holísticas y globales, aunque en necesaria tensión con lo local, específico y concreto.

En este sentido, afirman Pereyra y Chirino (2004): “no se trata de que otros imaginen por uno ese mundo, sino de que uno mismo lo imagine y se haga cargo de hacerlo realidad. Este es su principio fundamental”.

La dirección de los cambios y el tipo de humanidad que promueven tienen final abierto: están dominados por la incertidumbre y depende de las posturas de los hombres (Kliksberg, 1994), y esas posturas –es muy importante recordarlo aquí- se relacionan íntimamente con el tipo de conocimiento que opera en ellos.

Esa necesaria incertidumbre (y su final abierto) –aunque genere cierto rechazo en vertientes racionalistas- parecería preferible al modo terminal que se configura en nuestra actual evolución como civilización.

En este sentido, habrá que estar especialmente atentos con aquellas corrientes de pensamiento, medios o personas que pretendan hacer uniforme o tender a uniformizar el pensamiento sobre determinadas realidades u objetos ideales, así como observar cuidadosamente las herramientas y métodos que adoptan para tales fines, pues podrían estar operando en base a intereses, posturas o miradas del mundo con las cuales no deberíamos o no deseamos estar de acuerdo, por sus implicancias actuales o futuras, para nosotros o para otros.

Tal vez la búsqueda del consenso –lo que implica inicialmente el reconocimiento, la inclusión y el respeto por el otro- sea uno de los instrumentos conceptuales básicos a los que se deba apelar en términos de búsqueda de un desarrollo evolutivo de signo positivo.

De allí que, las perspectivas de *responsabilidad social* (RS) y desarrollo humano sustentable, vayan ocupando el centro de las estrategias y políticas organizacionales y gubernamentales en virtud de su importancia clave para favorecer la inclusión social, la equidad y la gobernabilidad, junto a la formación del necesario capital social que permita el cambio evolutivo en la calidad de vida organizacional y social, aunando esfuerzos cooperativos de los múltiples operadores sociales con poder transformador (Kliksberg, 2003; Schvarstein, 2004; Cantarelli et al, 2004; Rezzónico, 2006)

### **Inteligencia social y gestión: incorporación de la responsabilidad social en las operaciones organizacionales**

#### **Demanda de responsabilidad y ética crecientes**

El impacto originado por el grado de afectación de los débiles y los pobres ante las crisis económicas, los desastres naturales y las guerras (transmitido al instante y con crudeza extrema por los *mass media* a todo el mundo); las evidentes injusticias y perversas diferencias entre las oportunidades de los que más tienen y los excluidos/desposeídos; los aportes de nuestra civilización a los desequilibrios ambientales actuales y futuros; el fracaso estrepitoso de modelos impuestos y recetas económico-sociales supuestamente científicas o superiores; la imposibilidad de legislar o regular todo, sin afectar profundamente la libertad; junto a la reflexión-acción constante de un sinnúmero de personas que conforman cierto reservorio crítico y moral, tal vez sean seis de los elementos más importante en la configuración de una tendencia creciente de revisión de paradigmas instaurados,



resistencias en aumento a ciertos *one best way* adoptados por claros intereses comerciales, geopolíticos y de poder –funcionales a cierta ideología conservadora/neoliberal- y el nuevo impulso que tienen los asuntos de ética y conformación del capital social en la construcción del desarrollo y la evolución humana.

La existencia de un alto grado de injusticia histórica y una **pobreza paradójica** (Kliksberg, 2004) actual –que hace referencia a una presencia extendida de pobres en medio de sociedades con cuantiosas riquezas naturales y sociales diversas- con sus vastas consecuencias negativas presentes y futuras, fundamentalmente, para aquellos que la sufren al interior de las sociedades que los marginan y excluyen –en América Latina y el mundo entero- supondría un acto deliberado y consciente de parte de aquellos que poseen poder, dirigen, asesoran y toman decisiones en dichas sociedades o, al menos, admitiría la hipótesis (Stiglitz, 2000) de la **negligencia contribuyente** (ser espectadores pasivos ante actores y eventos perversos y negativos) en parte de ellos y en otros actores sociales no tan profundamente afectados por las estrategias y políticas que operan exclusivamente en beneficio propio –y no centradas en el bien común- a nivel regional, nacional y presentes también en los organismos internacionales.

Uno de aquellos conceptos paradigmáticos –y un justificativo extendido en su uso a la hora de tomar decisiones- en nuestra sociedad y en las organizaciones en donde actuamos, es el de *eficiencia*. Para Amartia Sen (2003), aunque asiduamente se señala que “la búsqueda de equidad puede a menudo entorpecer la eficiencia (...) especialmente debido a la erosión de incentivos”, los nexos suelen ser más complejos y señala que la equidad puede “ayudar a promover la eficiencia –en vez de obstaculizarla- porque puede ser que la conducta de las personas dependa de su sentido de lo que es justo y de su lectura acerca de si el comportamiento de los demás lo es”.

Esta última aseveración se relaciona íntimamente con el comportamiento ajustado a valores humanos: ¿veremos como ecuánime y honesto a un sistema de gobernabilidad en donde apenas y limitadamente se escuchan las voces de los débiles?, ¿consideraremos como equitativa y justa a una sociedad en la que sólo pocos tienen resueltos los aspectos básicos de alimentación, salud, educación, seguridad, entre otros?, ¿creeremos como neutral o *técnica* cierta toma de decisiones justificadas en aparentes “escasos márgenes de maniobra”, cuando se trata de una situación problemática que aqueja a muchos?.

Y si podemos reflexionar y responder a esos interrogantes: ¿seremos sujetos pasivos o activos en la conformación de los valores y directrices de la comunidad en la que vivimos?, ¿nos alcanza cierta culpabilidad moral por los resultados que de ella devienen para determinados individuos y grupos que la integran?, ¿nos juzgaremos como actores -ciudadanos y organizaciones- responsables en la construcción de un futuro sustentable y más justo?.

Al parecer, cada vez más respuestas (individuales, organizacionales y socio-políticas) tienden a converger en la demanda de más democracia y libertad; a propiciar cambios para la construcción de Estados más efectivos (eficientes y eficaces), profesionalizados, desconcentrados, con políticos y funcionarios responsables, orientados al ciudadano, transparentes, descentralizados en servicios, participativos y con evaluación de resultados (CLAD, 1998, 2000). También, tales fuerzas convergen en persuadir y presionar por una mayor responsabilización empresaria e institucional en torno a lo que sucede en su entorno inmediato y significativo, tanto como en los impactos sobre las futuras generaciones de las decisiones y hechos del presente, en los que son partícipes; muchas de aquellas respuestas también acuerdan en la necesidad de mayor cooperación, solidaridad y equidad (al interior de las organizaciones, de la sociedad y en la esfera internacional). A raíz de ello, han adoptado a la ética, el capital social y cierta perspectiva humanista del desarrollo como el motor de las transformaciones necesarias.

Así, se estaría gestando un potente proceso de rupturas y cambio de paradigmas típicos del *desarrollo tecno-económico* hacia la construcción de los pilares de un *desarrollo humano* deseable (ver gráfico I.1, comparativo de las características centrales de ambos), que vaya más allá de su inclusión en el discurso oficial o de la oposición crítica para transformarse en una opción cotidiana concreta de desarrollo (Morin, 2004).

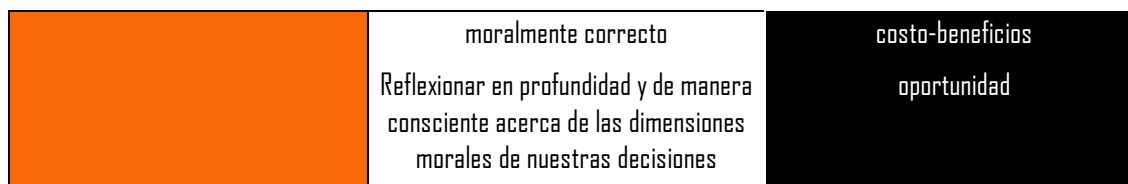
Categorías	Modelos	
	Desarrollo humano	Desarrollo tecno-económico
Tipología de desarrollo	Desarrollo deseable	Desarrollo actual
Palabras claves del concepto "desarrollo"	Humano	Economía, beneficios, acumulación, tecnología
Características del desarrollo	Multidimensional	Promedio, estándar
Fenómeno central	Nuevo humanismo	Dominación (sutil)
Sentido consciente	Comunidad de destino	Dispersión
Conceptos principales subordinados	Lo económico a lo humano	Lo humano a lo económico
Tipología en el relacionamiento social	Solidaridad Responsabilidad ética	Individualismo / egocentrismo Relaciones como mercancía
Factores centrales del comportamiento de personas / organizaciones / gobiernos	Conducta ética (honestidad, equidad, justicia social, externalidades, responsabilidad)	Interés propio

<b>Otros elementos en comportamientos típicos derivados</b>	Explicitación de conflictos de interés Diseño de políticas morales Imperativos morales en la acción	Desequilibrios no equitativos <sup>2</sup> Manipulación de información <sup>3</sup> Intereses contingentes <sup>4</sup> Utilización de enunciaciones no comprobables Negligencia contribuyente
<b>Palabras claves</b>	Libertad (enfoque humanista), democracia, autonomía, moralidad, integración, combinación, diálogo, solidaridad, responsabilidad (individual e institucional), capital social	Libertad (enfoque libre mercado), capital, propiedad privada, eficiencia y eficacia, productividad, rentabilidad, beneficio, control, rapidez, costo económico, degradación ambiental, inseguridad, privatización, pobreza, exclusión
<b>Operacionalización central</b>	Cualificación	Cuantificación
<b>Características en las capacidades operativas</b>	Polivalencia	Hiper-especialización
<b>Sesgos en la tipología de organización del trabajo</b>	Flexibilidad / Especificación mínima crítica / Aprender a aprender	Burocratización, mecanización
<b>Sesgos en la educación</b>	Aceptación de la diversidad cultural	No valoración, desprecio por otras culturas
<b>Tipo de conocimiento promovido</b>	Subjetivo (tácito, diverso, holístico, perceptivo)	Objetivo (explícito, científico, verificable)
<b>Lógica de los intercambios</b>	Autosuficiencia, trueque y monetarización mínima	Monetarización extrema de los intercambios
<b>Formato priorizado</b>	Contenido	Continente
<b>Tipología de juicios</b>	De valor	De hecho
<b>Actuación de la ética</b>	En el centro de los procesos	Aislada, en compartimientos. Un componente mas
<b>Regulación de la ética</b>	Mediante la política	Por comités de ética
<b>Alcances de la regulación ética</b>	Internacional	Nacional
<b>Lógica distributiva principal</b>	Inclusión	Inclusión-exclusión
<b>Tipología de pobreza originada</b>	¿?	Pobreza material para excluidos, pobreza espiritual (alma y psiquis)
<b>Acción central recomendada a las personas</b>	Sujeto activo (en términos vivenciales)	Sujeto activo (en términos productivos)
<b>Elementos críticos a evaluar para la acción / actuación</b>	Determinar cuáles acciones pueden emprenderse con la mayor probabilidad de que conduzcan a lo que se considera	Utilidad

<sup>2</sup> Por ejemplo: promoción de la apertura comercial en PED (Países en Desarrollo) mientras PD (Países Desarrollados) cierran sus mercados o subvencionan su producción

<sup>3</sup> Ejemplos: Liberalizar mercados supone ciertas oportunidades que se promueven, aunque también amenazas que no suelen comentarse. Valerse de supuestos conocimientos económicos para sustentar una posición política.

<sup>4</sup> Casos: Funcionarios públicos que operan en un área, contratados luego por empresas privadas que se beneficiaron por las decisiones tomadas en tales áreas



**Gráfico I.1. Modelos de desarrollo (simplificados en blanco y negro)<sup>5</sup>**

En tal sentido, pueden rescatarse ciertos emergentes tales como: avanzar desde una visión del hambre como problema nutricional de algunos, a su instalación como un problema ético de la sociedad (Kliksberg, 2004); desde una perspectiva de crecimiento basada en el incremento de indicadores económicos –PNB, tasa de intercambio, inversiones de capital, etc.- hacia una mirada que toma en cuenta fundamentalmente el bienestar logrado por las personas que integran la comunidad en análisis, a través de la distribución que en su seno se hace de la riqueza generada; desde una concepción de gastos necesarios en educación y C+T+i (ciencia, tecnología e innovación), hacia otra de inversión estratégica en tales asuntos, con el fin de reforzar la equidad y sustentabilidad del modelo de desarrollo; entre muchas otras rupturas en curso y otras posibles.

También estaríamos avanzando positivamente en una mayor presencia de comunicaciones y mensajes alternativos a la “corriente principal”: puntualmente, por ejemplo, cuando se resalta el dato que el principal flujo de capitales hacia América Latina se relaciona con valores ético-morales (pues es conformado por las remesas que envían a sus familiares los que han emigrado hacia países más desarrollados) y no se integran precisamente por las inversiones que demandan “seguridad jurídica” para sus intereses; o –de modo más amplio- la diversidad y riqueza de enfoques que promueve internet, así como las diferentes perspectivas sobre el desarrollo que actúan en el seno del movimiento antiglobalización. En este sentido, muchos mensajes operan a favor de que “el mundo no se rija exclusivamente por intereses económicos, sino también por valores humanos y principios éticos” (Bondevick, 2003), los cuales pueden convertirse en movilizadores políticos y operadores del cambio social.

En la construcción de una “economía con rostro humano” o de un “nuevo humanismo económico” -como se quiera llamarle a este proceso- para Bondevik, aparecen como necesarios y orientadores un conjunto de valores claves: *respeto a la vida y a la dignidad humanas*, la *ordenación* que permite la gestión adecuada de los recursos y los de *compasión y solidaridad*, en el camino de promover la *justicia* y el desarrollo económico y social.

Desde la perspectiva –centrada en la incorporación de ética en la economía- de Stiglitz (2000), también son necesarios la existencia de compromisos y análisis más

<sup>5</sup> Construido por el autor en base a textos de Morín (2004) y Stiglitz (2000)

completos, más objetivos, más participativos, que aborden los aspectos multidimensionales de los fenómenos, que afronten los diferentes intereses en los asuntos tratados y, en consecuencia, se avance posteriormente en la toma de decisiones en base a tales “miradas inclusivas”. La ausencia extendida de ello, bendice la actuación de ideologías e intereses mezquinos y, más especialmente, cuando se trata de políticas y decisiones públicas.

Referido a este último punto, Bondevik (2003) afirma el papel decisivo que cumplen los gobiernos para enfrentar la injusticia y la exclusión tanto desde las políticas ejecutivas como desde sus funciones legislativas en favor de la defensa y promoción de los derechos humanos. Asimismo, los constituye en necesarios creadores de ámbitos de diálogo institucional y social al respecto, desarrollando la confianza mutua (público-privada), la transparencia en sus actos, la movilización y participación de diversos protagonistas y la acción concertada entre éstos.

También, propugna erigir a los gobiernos y las organizaciones en modelos de conducta responsable en cuanto a la gestión de los recursos humanos y el capital ambiental y social. Advierte, además, sobre dos inconvenientes necesarios de evitar: lo negativo que podría ser que el debate referente a los asuntos éticos y de responsabilidad social giren en torno a la *beneficencia* o *filantropía* (pues, afirma, conducen inevitablemente a la exclusión) y, en segundo lugar, el reconocimiento permanente de que las instituciones, el sistema económico y la globalización -que declara respaldar- no son neutros en cuanto a valores, por lo que plantea la necesidad de “hacer de los valores éticos la médula de nuestras instituciones y modalidades de interacción mundial” (Bondevik, 2003).

De allí surge la obligación moral de aquellos protagonistas que más conocen y comprenden los juegos de poder en lo político, económico, tecnológico y social -entre otros diversos ámbitos- en la sociedad moderna. Y el de avanzar en este sentido, más temprano que tarde.

### **Marco conceptual sobre el desarrollo de la responsabilidad social como respuesta organizacional**

La responsabilidad social emergió –dentro de un marco teórico que admitiría otras muchas variables de “activación”- como una tendencia relevante, en sintonía con la liberalización del comercio y la reducción del papel del Estado ante “las fuerzas del mercado” y la globalización, mientras que la revolución en las comunicaciones aceleraba la conciencia pública sobre los problemas sociales y ambientales de nuestra civilización (Correa *et al.*, 2003).

El hecho evidente del incremento de poder de las empresas en lo local, nacional e internacional -como en este caso lo muestra el que de las 100 economías mayores

del mundo 71 corresponden a países y 29 a empresas (Bondevik, 2003), fenómeno que se espera crezca con el paso del tiempo- supone construir, para algunos, un contra-poder que permita equilibrar tal feroz y aparentemente irreversible concentración y, en otros casos, avanzar en el incremento de la reputación o imagen de la marca u organización o gestión, a través del mejoramiento de su desempeño y actuación en la sociedad, lo que se espera conlleve sus beneficios por la consideración positiva que los usuarios/consumidores/ciudadanos realicen de ello, sobre todo si se han cometido “errores de actuación” que han sido juzgados como muy negativos (en temas ambientales, de derechos humanos, sociales, etc.) por la comunidad en la que se opera (y/o en la que espera expandir su acción), minimizando la posibilidad de críticas, oposición, boicots, conflictos legales masivos, entre otros (Cepyme, 2003; Ethos, 2004).

Tales actitudes potenciales (y reales en muchos casos) de los involucrados sociales, se traducen en mayores exigencias para que las organizaciones operen con estándares de comportamientos más responsables y éticos.

Así, estos hechos y datos convergen en los cambios de estrategias organizacionales, incorporando la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de su *kit* de instrumentos de gestión integral de sus asuntos significativos, para permitir la sobrevivencia y el éxito de la organización en entornos competitivos y complejos en expectativas. En relación con la gestión estatal, Bondevik (2003) afirma “estoy persuadido de que los valores y la ética están directamente vinculados con el arte de la elaboración de una política pública responsable”.

Como se ve, la complejidad actual supone tener en cuenta una cantidad de operadores y variables que actúan sobre las organizaciones públicas y privadas y los sistemas sociales, que se hallaban parametrizadas, inactivas o ausentes tiempo atrás, situación que pone en jaque las capacidades y habilidades de las organizaciones y, fundamentalmente, la de sus líderes y gestores para interpretarlas -y cuánto más para administrarlas- adecuadamente, al ritmo de cambio que presentan (Rezzónico, 2005).

En las organizaciones gubernamentales, productivas y sociales -y desde una perspectiva interna- como prácticas socialmente responsables relacionadas con el capital social y el desarrollo humano se consideran y promueven:

- la no discriminación,
- el aprendizaje permanente,
- la mejora de la información y participación en la gestión,
- un mayor equilibrio entre trabajo-familia-ocio,

- la aceptación de mayor diversidad en los recursos humanos,
- la construcción de posibilidades para jóvenes y los de avanzada edad,
- la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres,
- la participación en los beneficios o en el accionariado de la organización,
- la consideración de la capacidad de inserción profesional,
- la salud y seguridad en el lugar de trabajo,
- la responsabilización de los trabajadores, entre otros.

Desde la perspectiva interna-externa, y dentro de la dimensión ambiental, se promocionan prácticas como:

- la disminución del consumo de recursos,
- minimizar la generación de desechos y el impacto sobre el medio ambiente,
- reducir el gasto energético,
- la adopción de tecnologías limpias,
- la construcción y operación de buenas prácticas,
- la colaboración con la agenda pública o ciudadana sobre temas ambientales, entre otras.

Desde una perspectiva externa, el enfoque RS de aumento del capital social – interpretado éste como el conjunto de valores, expectativas, entramado de confianza y modos de actuación en transformación constante de una comunidad- supone:

- el reconocimiento a los múltiples involucrados y sus intereses,
- la integración plena de la organización en las problemáticas de la comunidad en la que se inserta,
- el establecimiento de relaciones positivas con los operadores sociales locales,

- el aumento de la transparencia en tales relaciones,
- la creación de oportunidades diversas para la comunidad,
- la responsabilización de sus proveedores,
- y la ejecución de inversiones éticas, entre otros.

### Corrientes de pensamiento en responsabilidad social

Cuando se analizan las estructuras de las fundamentaciones utilizadas para la adopción y/o el desarrollo de estrategias y acciones de responsabilidad social organizacional (RSO) -con su amplia connotación que incluye cualquier tipología de organización pública o privada- o corporativa (RSC) o empresarial (RSE) e incluso universitaria (RSU), por parte de las organizaciones en la nueva economía, pueden –al menos- identificarse tres grandes corrientes de pensamiento que las sustentan, que no son más que la identificación de ciertos colores más marcados, dentro de una paleta de tonalidades infinitas, que permite este ejercicio de reflexión activa.

Una corriente, responde a una lógica clara y centralmente *economicista-neoliberal*, por la que las acciones de RS de una organización transmiten señales positivas a su conjunto significativo de involucrados (clientes, control gubernamental, trabajadores y sindicatos, organizaciones de la sociedad civil -OSC's- de consumidores/ambientalistas, inversionistas, entre otros) de modo tal que su imagen y actividades no sea obstáculo (sino más bien un recurso positivo más) para el logro de beneficios actuales y la sustentabilidad futura del negocio o actividad que realizan, aportando a que las economías regionales sean más dinámicas y competitivas (Morello, 2004; Lozano et al, 2005). En todo caso “esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad” en el “convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo”, integrándola “como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades” (CCE, 2001a).

La segunda tendencia de posiciones –en marcado crecimiento y tal vez constituyéndose en la “corriente principal”- propone en su discurso de fundamentación, armonizar tales intereses –por lo que la llamaremos *negociadora o moderada*- con los de los otros operadores sociales (con todas las contradicciones inherentes que esto implica, en función de la profunda dispar distribución del poder y la riqueza característica de la sociedad contemporánea). Esta tendencia plantea transitar un camino de reconciliación y buenas prácticas (con foco central en las organizaciones) que contribuyan a incrementar los niveles de desarrollo social y



protección medioambiental, basado en el respeto de los derechos humanos, permitiendo una convivencia equilibrada (mayor cohesión social) y la viabilidad del sistema. Su estrategia central es construir alternativas ventajosas para todas las partes (“*win-win opportunities*”) en el contexto de un capitalismo menos depredador (OECD, 2004; Proética, 2003, 2003a).

Una tercera posición, tal vez menos desarrollada y menos aún comunicada, y que se podría identificar como *humanista instrumental o radical* (inserta dentro de la megacorriente denominada –tal vez interesada y erróneamente- *antiglobalización*), pretende construir estrategias e instrumentos (legales, educacionales, etc.) -siendo oportunamente la RSC una de esas herramientas posibles- que permitan transformaciones sociales profundas, utilizando como operadores fundamentales del cambio al poder del Estado y las OSC’s, estas con un rol participativo-auditor, para constreñir a las “fuerzas del mercado” (fundamentalmente a las corporaciones y empresas locales y/o globales) a actuar con profundo sentido humanista, erradicando la exclusión, la desigualdad, la pobreza, el analfabetismo, la degradación ambiental, entre otros problemas acuciantes y claves, atribuibles a este modelo de sociedad contemporánea.

Dentro de la primera corriente, con la utilización del concepto *adopción voluntaria*, quedan claramente marcados los límites virtuales que se le imponen a los demás operadores sociales. También se develaría una estructura injusta de lo que es considerado “legal”, en virtud que lo que la RSC promueve no serían aspectos o asuntos que podrían considerarse de algún modo fuera de ese marco (derechos laborales, salud y seguridad ocupacional, protección ambiental, aportes al desarrollo social, entre otros).

A modo ilustrativo de ello, el documento *Guidelines for Multinational Enterprises* (OECD, 2000) aboga por el cumplimiento de las normas fundamentales de la OIT (libertad de asociación, abolición del trabajo forzado, no discriminación y supresión del trabajo infantil) como un componente esencial de dicha responsabilidad social, sugiriendo que “convendría reforzar su control y acatamiento”. Lo que esto deja entrever como claro (y nada extraño para cualquier observador) es que las prácticas cotidianas y reales de un gran número de organizaciones (fundamentalmente empresarias) distan de acatar –incluso- los marcos legales básicos establecidos en cada área político-geográfica de actuación; de allí la iniciativa –ver gráfico I.2- del Pacto Global (UN, 1999) que podría situarse –como otras muchas de este tipo- dentro de la segunda corriente. En este sentido, la RSC vendría a jugar como el enfoque “novedoso” para motivar al empresariado a cumplir un rol que aporte a la sustentabilidad social-ambiental del modelo o, desde el punto de vista de este sector, una herramienta más de un complejo y virtuoso kit de marketing.

Áreas	Principios
Derechos humanos	Principio No. 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia
Trabajo	Principio No. 2: Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos
	Principio No. 3: Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
	Principio No. 4: Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio
	Principio No. 5: Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil
	Principio No. 6: Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación
Medio ambiente	Principio No. 7: Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales
	Principio No. 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
	Principio No. 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales

Gráfico I.2. Naciones Unidas: Principios del Pacto Global (UN, 1999)

Las dos primeras utilizan un lenguaje similar (y constituyen un porcentaje abrumadoramente mayoritario de la producción de documentos referidos a RS) para fundamentar las “inversiones” en estos asuntos, refiriéndose –por ejemplo- a ciertos resultados positivos directos derivados de las acciones de RSC (con la siguiente lógica causa-efecto: un mejor entorno de trabajo, que genera un mayor compromiso de los trabajadores, que resulta en un incremento en su productividad) y otros tantos resultados indirectos (con idéntica lógica: el aumento de la atención que prestan a la empresa consumidores e inversores, lo que ampliará sus posibilidades en el mercado y no afectará los activos fundamentales, tales como sus marcas o imagen).

Para reforzar su estrategia persuasiva y “poder negociador” -y en un esfuerzo por conciliar desarrollo social con un aumento de la competitividad empresarial que induzca a este sector a mejorar su rol social a favor de la gobernabilidad- la segunda corriente propone mejorar los conocimientos sobre la incidencia de la RS en los resultados económicos de las empresas, realizando estudios e investigaciones al respecto, planteando para ello la colaboración y aporte de las autoridades públicas y las instituciones académicas (CCE, 2001, 2001a).

Un aspecto común que podría rescatarse (aunque con objetivos básicos diferenciados que las sustentan) de las tres corrientes de pensamiento sintéticamente expuestas es que proponen enfoques basados en asociaciones más profundas de todos los agentes e interlocutores –desempeñando éstos un papel mucho más activo- para fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras en lo organizacional y social que den cabida a los deseos e intereses de las partes.

En cuanto a la RSE, Kliksberg (2003) destaca tres “olas” paradigmáticas sucesivas: la de la *perspectiva de los beneficios empresarios*, la de la *filantropía* (donaciones y fundaciones) y la última y presente de una *ciudadanía corporativa*, en donde se pretende que las organizaciones sean partes ejemplares de la sociedad.

Con cierto esfuerzo y desde un enfoque positivo y convergente, la RSC podría tratarse de una nueva perspectiva integradora emergente del rol de las organizaciones, que pretendería articular de manera innovadora y sustentable la complejidad sistémica de nuestra sociedad, integrada por dinámicas y multidimensionales variables y asuntos éticos, jurídicos, económicos, tecnológicos, políticos y sociales, naturalmente presentes por la actuación del hombre y sus organizaciones en ella.

Por su parte, las definiciones de RSE, presentadas en un estudio de la CEPAL (Correa *et al.*, 2003), se centran en la lógica empresarial, siendo específicas de los modos de actuación en dicho ámbito: “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (*World Business Council for Sustainable Development –WBCSD-, Suiza*); “La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”. (*Prince of Wales Business Leadership Forum –PWBLF- Inglaterra*): “La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa” (*Business for Social Responsibility –BSR- Estados Unidos*)

Más allá de estas definiciones, actualmente asistimos a un desarrollo rico y permanente en la conceptualización de la responsabilidad social y de todos los significados implícitos en ella y, por ende, en sus estrategias e instrumentos de operativización concreta en lo organizacional y social.

Y esto es resultado de un dato que todos los actores están comenzando a incorporar en sus análisis y proyecciones (por consecuencia, en sus decisiones): las nuevas tecnologías de información y comunicación han activado y permitido la construcción de múltiples redes sociales no existentes hasta el momento, que se espera crezcan en cantidad, especificidad, calidad y poder en el futuro muy cercano, posibilitando cambiar potencialmente de modo muy rápido las situaciones que actualmente se creen muy estables (por caso, la reputación de un marca o una persona, en caso que determinada información y conocimientos que se tienen sobre ella –rápidamente diseminados en dichas redes- no sean del agrado de o se hallen dentro de lo esperado por las mismas).

## Implementación y gestión de la RS en la organización

Un aspecto central de la RS corporativa u organizacional tiene relación con su gestión. Integrarla en la administración cotidiana de su rutina de trabajo implica desarrollar inicialmente la ineludible formación para adquirir las cualificaciones y competencias necesarias en sus directivos, el staff profesional de gestión y sus trabajadores, junto a aquellos involucrados externos.

Tales competencias emergerán de la necesidad de añadir las dimensiones ética, social y ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear espacios formalizados de consulta con los involucrados locales y regionales, realizar auditorías sociales/medioambientales y establecer programas de formación continua específica en esta temática, con sus particulares abordajes, que los distancian de los modelos y herramientas de *management* tradicionales.

Las fuentes de esas acciones formativas lo constituyen una serie de iniciativas, normas, acciones y programas –enfocados a procesos y/o resultados, voluntarias u obligatorias, parciales o sistémicas- que vienen desarrollándose en los últimos años (IARSE, 2005, 2006; ETHOS y SEBRAE, 2003), los que configuran un marco de ideas y hechos que, sumadas a las diversas reflexiones, experiencias, documentos y comunicaciones, terminan integrando el *estado del arte* en la temática.

Existen actualmente iniciativas internacionales muy importantes que pueden transformarse en guías de implementación en la organización, como la norma Responsabilidad Social SA 8000, la ISO 26.000 (en proceso de construcción y próxima publicación al momento de escribir estas líneas) y la correspondiente a la *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>6</sup>, que se centran en la internacionalización de las normas sociales, la información pública, y la elaboración de informes sociales, con la complejidad y controversias que ello acarrea por la estandarización que supone aplicarlas en cualquier medio socio-cultural (IARSE, 2006a). Las normas internacionalmente acordadas -tales como los convenios fundamentales de la OIT, identificados en la Declaración de 1998- pueden constituirse, por su carácter universal y construcción participativa (gobiernos, empresas y sindicatos), en una de las bases más apropiadas para construir tales iniciativas organizacionales (ILO, 1977, 1998).

Como en otros sistemas de gestión, la comprobación por terceros independientes (mediante auditorías de certificación) de las acciones e informes de responsabilidad

<sup>6</sup> *Global Reporting Initiative (GRI)* es una iniciativa multi-stakeholder encarada por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). GRI es establecida internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, las que son de uso voluntario. Las directivas GRI 2002 constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en dimensiones ambiental, financiera y social.

social es una tendencia que irá en aumento, en virtud de incrementar la objetividad e imparcialidad en tales evaluaciones, servicios que deberían regularse también (vía la participación de involucrados y beneficiarios) para no prestarse a manejos anti éticos.

Los aspectos centrales de una estrategia organizacional de gestión de la RS abarcan diferentes dimensiones internas y externas de su administración. Dos claves radican en los modos en que la organización realizará la *gestión de efectos* (asumir responsabilidades en toda la cadena de valor-actuación de los servicios/productos/acciones que realice) y la comunicación bidireccional con los todos los actores involucrados (lo que supone el relevamiento y la evaluación de sus expectativas, demandas, intereses y preocupaciones en ellos, y comprometerse en el desarrollo de respuestas organizacionales en sintonía con ello)

Una serie de factores –que se interrelacionan profundamente entre sí- deben ser tenidos en cuenta en el diseño del modelo de responsabilidad social que se quiera establecer y gestionar:

**Principios éticos y valores.** La organización (los individuos que la dirigen y, en caso de organizaciones participativas y democráticas, aquellos que la integran) debe reflexionar sobre qué principios se basarán sus acciones y relaciones internas y externas. Esto supone superar el enfoque tradicional de referencia estrictamente en las normas legales, construyendo una plataforma ética de actuación comprometida para con sus empleados, accionistas, destinatarios y el conjunto social, que debe ser explicitada y comunicada.

**Derechos humanos.** La adhesión concreta a la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y los cuatro principios básicos<sup>7</sup> de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) quizás sean los aspectos centrales a tomar en cuenta en éste área.

**Gobernabilidad corporativa.** Se relaciona con los puntos anteriores y las reglas, prácticas y criterios de toma de decisiones que tienen lugar en la organización, en virtud del creciente poder que adquieren en las organizaciones sociales humanas. La estructura de gobernabilidad de la misma define la distribución de derechos y las responsabilidades (actuar con transparencia, entre otros) entre los diferentes actores relacionados con la misma.

<sup>7</sup> El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

**Relaciones con los involucrados en la cadena de valor.** La perspectiva de la RSC intenta desarrollar el compromiso de los diferentes involucrados en el ciclo de vida de los productos/servicios (proveedores, destinatarios, consumidores, etc.) con el objeto de lograr un crecimiento armónico en base a los valores y criterios éticos que propone sustentar.

**Inversión social responsable (ISR).** Es una nueva herramienta que permite a las organizaciones tomar decisiones de inversión, asociación, compra, adquisición, *leasing*, *joint ventures*, alianzas estratégicas (entre un sinnúmero de mecanismos de cooperación y transaccionales) según los criterios éticos y responsables de actuación de las organizaciones. Incluye también la perspectiva de vinculación, colaboración permanente y cooperación solidaria (trabajo voluntario) y estratégica (donaciones para educación popular, emergencias sanitarias o ambientales, etc.) con el entorno significativo e inmediato en el que dichas organizaciones operan. Recientemente han comenzado a emerger fondos de inversión social (FIS) que atraen a inversores comprometidos con las perspectivas de actuación ética, construcción de capital social y promoción del desarrollo humano, y que se comprometen a realizar inversiones en activos, empresas o emprendimientos que cumplan una serie de requisitos en tal sentido.

**Sustentabilidad ambiental.** El enfoque de la RS en este punto incluye – aunque es superior de ella- la orientación tradicional que suponía la administración responsable del uso de los recursos naturales, la mitigación de la contaminación, la gestión de los desechos y la responsabilidad sobre el ciclo de vida completo de los productos/servicios. Actualmente se tiende a comprometerlas en los asuntos ambientales globales (biodiversidad, cambio climático, etc.). También se propone una participación más activa y comprometida en las políticas tradicionalmente a cargo exclusivo de los gobiernos locales (salud pública, acceso al agua potable y servicios básicos, vivienda, educación, alimentación y transporte),

**Transparencia.** Este criterio de actuación se relaciona con la responsabilidad de comunicar los actos organizacionales (laborales, administrativos, ambientales, de salud y seguridad ocupacional, etc.) y el proporcionar los medios de acceso a la información (registros, metodologías, etc.) y su verificación, en caso que los actores y públicos interesados quieran auditar los objetivos, criterios de acción y los resultados que la organización reporta y dice alcanzar en estos asuntos. En este sentido, se debería avanzar en la definición de los instrumentos de medición y la estandarización metodológica de los indicadores que permitan una comparación (*benchmarking*) en sus desempeños sin una intervención exagerada del criterio subjetivo de los

analistas (que adquieren dimensiones importantes ante la ausencia de aquellos).

En la secuencia de implantación de la RS, se propone avanzar abordando cuatro aspectos centrales:

a. Estudio e identificación de los efectos sobre los interesados y el ambiente

Este es el insumo central para la implantación de estrategias de RS. Con ello se reconoce que la actuación y operaciones de la organización generan efectos sobre la gente (*stakeholders*) y el entorno ambiental, de allí que encara el estudio sistemático y permanente de los impactos causados, como una entrada al sistema de planeamiento organizacional, con el objeto de ir construyendo una “responsabilidad” no egocéntrica y autodefinida, sino en sintonía con las miradas de aquéllos, sobre lo que se considera positivo para el conjunto social y el ambiente. Tal conocimiento se constituye en insumo para la toma de las primeras decisiones referidas a los principios de actuación y el set de indicadores que defina, relacionado con la satisfacción de esos intereses relevados.

b. Incorporación de la responsabilidad en la visión y misión organizacional

Una segunda acción radica en la definición –que se espera sea participativa- de un conjunto de valores y la agregación explícita de su particular forma de asumir la responsabilización en la visión y misión que la organización establezca, tres pilares que servirán de referencia y guía a la fijación de estrategias corporativas. Aunque es meramente declarativo, éste constituye el primer paso de la incorporación formal de la responsabilidad social en ella, en virtud de establecer el marco de actuación futura –para los actores al interior de la organización- y la enunciación de cierto contrato moral, con los agentes externos.

c. Adopción de un modelo de sistema de gestión de la RS, con sus políticas, procedimientos e indicadores.

Comenzaría así –posteriormente- el desarrollo del ciclo típico de gestión: PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Esto supone (sucintamente, dentro de un modelo de administración por directrices -APD) el establecimiento de estrategias, políticas, directrices, procedimientos e instrumentos, capacitación y comunicación, acción, registro de resultados alcanzados a través de indicadores, evaluación y verificación respecto a lo planeado y esperado, para luego tomar acciones correctivas y preventivas –en caso de desviaciones- o desarrollar el proceso sistemático de mejora continua e innovación requerido (Goedecke y Newbill, 1991; Rezzónico, 2005).

Dentro de los instrumentos de gestión interna/externa de RS pueden citarse:

- promover procesos transparentes de incorporación al trabajo y en la asignación de tareas,
- realizar contratos con la mejor conformación posible de beneficios para el trabajador (ingresos monetarios, seguridad social, vacaciones, licencias, flexibilidad ante situaciones extraordinarias, capacitación, etc.),
- brindar estímulos diversos para la integración al equipo e identificación del personal con la organización,
- implantación de políticas de salud y seguridad ocupacional,
- trato equitativo y no discriminatorio con los trabajadores,
- realizar buenas prácticas comerciales / contractuales con los usuarios/clientes/ciudadanos,
- adopción de normas y criterios transparentes para efectuar inversiones, utilización de etiquetas (ambientales, ecológicas, de comercio justo),
- la obligación de publicar balances triples (económico, social y ambiental),
- priorización de contratos con proveedores para aquellos que desarrollan RS,
- participación en *ratings* y premios,
- trabajo voluntario de sus empleados en obras y tareas sociales,
- donaciones en especies y/o equivalentes monetarios a horas de trabajo,
- entre otros, que creativamente se van desarrollando en la actualidad.

#### d. Rendición de cuentas corporativa y auditoría social

Las organizaciones deben comunicar –a través de mecanismos puestos a consideración de los involucrados internos y externos- los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus compromisos y los valores logrados en



los indicadores establecidos para la medición de objetivos y metas en RSC, sumado a las consideraciones que crea apropiadas para argumentar tal desempeño positivo/negativo.

Se considera, actualmente, que un nivel alto de transparencia organizacional se enmarca en los informes de responsabilidad y sostenibilidad que toman como referencia la *Global Reporting Initiative (GRI)* e incluyen auditorías externas por parte de OSC's de honestidad y capacidad reconocida (mientras que otros, en este punto, abogan por evaluaciones por parte de estructuras *ad hoc* del Estado). Esto debe complementarse por un proceso de comunicación adecuada con los involucrados.

### **Críticas instaladas y emergentes al desarrollo de la RS**

Una de las críticas –con un buen grado de veracidad y aceptación- es aquella que visualiza la manifestación declarada de valores, compromisos y políticas de RS como enunciados retóricos de intenciones que no alcanzan el grado de operativización práctica y verificación de los objetivos que se explicitan en los mismos.

Otra posición alternativa -en crecimiento- se relaciona con una fuerte crítica al criterio sustentado por ciertos sectores de “adopción voluntaria” pues, aseguran, el grado de injusticia, explotación, pobreza, descomposición social y alienación actual no permiten semejante “voluntarismo” humanista y abogan por una intervención decidida y fuerte de los Estados y las organizaciones internacionales (aliadas con ONG's reconocidas y creíbles) para acelerar los procesos de persuasión, toma de conciencia, e incluso, de castigo para aquellas organizaciones que operan sin una base de responsabilidad aceptable, pues a la “opción” de adoptar o no responsabilidades sociales más amplias en dicho marco se la considera éticamente inadecuada. Tampoco se rechaza el que, de no cumplirse con los compromisos, no existan sanciones y que los involucrados deban –nuevamente- hacer una opción por creer en enunciados y en otros plazos de cumplimiento por parte de organizaciones sospechadas.

Otros críticos más radicalizados visualizan en la RS una artificiosa herramienta de engaño y ocultamiento de problemas estructurales –derivado de la configuración injusta de las relaciones económicas y sociales y en la distribución de la riqueza- que no hacen otra cosa que encubrir momentáneamente –ante desprevenidos o las masas a las que no educan suficientemente- bajo un maquillaje de “capitalismo bondadoso” a verdaderas *aves de rapiña* sociales.

Lo anterior también se relaciona con que, en la enunciación de normas y valores éticos, ciertas organizaciones no tienen al menos en cuenta –ni explicitan– los derechos fundamentales del trabajo de la OIT.

Otras reflexiones y análisis críticos, destacan lo siguiente:

- Una de ellas radica en que los desarrollos de la RSE (reales o enunciativos) están ocurriendo fundamentalmente en países desarrollados o en empresas multinacionales, y no han alcanzado aún a la gran concentración de PyMEs, las cuales constituyen la mayoría de las empresas en el mundo (Roistein, 2003; LVDI, 2006).
- Una crítica adicional radica en que, la RSC como herramienta de transformación de la realidad, no reflejaría la complejidad social y económica de los países subdesarrollados (UNIDO, 2003; Vivas, Corral e Isubi, 2005).
- También se resalta que, a pesar de la proliferación de iniciativas y normas, el grado de aplicación porcentual de estos criterios de RSC, en organizaciones por sobre las que se hallan en operaciones, es ínfimo, casi insignificante (Targi, Auerbach y De la Serra, 1998).
- Se observa críticamente, también, cierto sesgo en las iniciativas de RSC que tienden (por “deformación” o “por construcción”) orientarse a resolver situaciones problemáticas de reputación de la organización ante determinadas situaciones internas o de contexto conflictivas que afectan su negocio o imagen, sin hacer eje en la construcción de un subsistema de gestión de RSC reconocido dentro de la gestión integral de la organización.
- En los países del sur y/o en vías de desarrollo, también se teme que exista una meta-estrategia oculta que origine a futuro barreras competitivas o arancelarias para limitar la presencia de competidores en determinados sectores del intercambio económico.
- Un buen número de organizaciones que administran acciones de RS no realizan procesos de consulta con los públicos externos interesados, lo que resulta paradójico dado el compromiso hacia la participación de los actores de interés en estos asuntos. En idéntico sentido, se afirma que el sector laboral al interior de las organizaciones no suele participar en las definiciones relativas a la RS, tal como su marco teórico lo indica.
- Se critica a las etiquetas sociales y ecológicas —que conllevan cierta garantía de que en su desarrollo/fabricación no han ocurrido abusos, explotación o impactos ambientales— pues adolecen de cierta falta de transparencia, ya

que sus afirmaciones no pueden ser verificadas de modo independiente y esporádico, sino que requieren un control continuo *in situ* efectuado con arreglo a normas acordadas.

No obstante, los críticos -en general- suelen rescatar el sentido positivo de la incorporación en la agenda individual y colectiva, privada y pública, de una perspectiva y una serie de problemáticas que hasta hace relativamente escaso tiempo, no formaban parte de la cosmovisión imperante.

### **Las responsabilidades de las organizaciones productivas, sociales y del Estado son las responsabilidades de sus gestores**

La responsabilidad que le cabe al Estado, derivado de su rol como operador clave de la cohesión social necesaria en la sociedad contemporánea, es –sin lugar a dudas- un punto central en la justificación de su existencia y determina y constriñe la agenda que lo debe ocupar. Como operador central de tal cohesión social, diversos roles son asignados al Estado por variadas vertientes del pensamiento: diseñador de la configuración de la sociedad, a través de la legislación y, en consecuencia, administrador de justicia y seguridad; árbitro del potencial conflicto social; protector de los derechos humanos; controlador de las obligaciones de los agentes sociales, entre muchos otros, alejados todos ellos de las ideas de Milton Friedman –muy difundidas y exitosas en décadas pasadas en Latinoamérica y el mundo, y hoy en cierto declive- sobre el poder regulador del mercado sobre todos estos asuntos.

Entonces, no obstante aquella que le cabe al Estado, la responsabilidad debe atravesar el conjunto de las organizaciones de una sociedad (empresas, OSC's, instituciones) si se quiere construir un entorno social saludable, con cierta armonía y justicia. Y, al ser las organizaciones entidades socio-técnicas, las acciones que ellas ejecutan caen bajo la responsabilidad de sus gestores, quienes han tomado las decisiones y arbitrado los recursos y medios para que las mismas se lleven a cabo, con sus impactos internos y externos relacionados.

La justificación de las decisiones organizacionales, según Schvarstein (2004) –siguiendo a Brown- “puede ser de orden teleológico (lo hace para cumplir con una finalidad), deontológico (para cumplir con un principio) o utilitario (porque tiene consecuencias favorables para la organización)”. De estos órdenes, el último aparece como la justificación más extendida en estos días. Y en las empresas, pareciera que hace a su propia naturaleza.

En asuntos relacionados con la calidad y seguridad en la producción de bienes o en la prestación de servicios, en aspectos de seguridad y salud ocupacional o en entornos sociales más amplios, en cuestiones ambientales, así como con un

sin número de actividades que se ejecutan en sociedad, es clave el rol del Estado en términos de legislación, regulación, control y acciones punitivas hacia quienes rehúsan cumplir con ellas. Es impensable que el funcionamiento de una sociedad sea –en cierta medida- armónico y saludable (en lo general y en lo particular) de hallarse bajo la tutela de un Estado débil, sin suficiente poder y recursos. Y, entre ellos, un recurso clave: las capacidades y potencialidades de sus gestores.

La búsqueda del bien común que caracteriza la acción estatal lo ubica, en el marco de la caracterización indicada arriba, fundamentalmente dentro de las justificaciones teleológicas, aunque también se hallen presentes las correspondientes a los otros órdenes. No obstante –sugiere Schvarstein-, tal finalidad es tan amplia como imprecisa e indeterminada; depende, en gran medida, de los ejes estratégicos que fijen cada uno de los gobiernos, que responden operativamente a las agendas e intereses de quienes están en el vértice superior de las pirámides de poder (organizacional, local, regional, nacional) y sus alianzas, que le otorgan sustento al interior de las propias organizaciones y en la sociedad.

Así, dependiendo del espacio geográfico y temporal, podemos percibir u observar estrategias y políticas muy diferenciadas, que se corresponden a las representaciones que se hacen tales operadores sobre la realidad sobre la que actúan, con obvias consecuencias y resultados diversos en pertinencia, calidad y oportunidad.

Pero también, y atravesando tales diferencias, aparecen posiciones paradigmáticas o cierta *corriente principal* de ideas como, por ejemplo, las que operaron en las transformaciones latinoamericanas en la década de los '90, basándose en la tesis del "Estado mínimo" (Kliksberg, 2004b) que descalificaban su "elefantiasis" originada en las "capas geológicas" de empleados públicos provenientes de cada gobierno, su escasa profesionalidad y extendida ineficiencia, su clientelismo expresado en la distribución de los recursos, su déficit permanente –entre un sinnúmero de críticas- y, valga hacer la observación aquí, no exentas de verificación empírica en la mayoría de ellas. No obstante, el kit de herramientas neoliberales para hacer frente a tales inconsistencias del modelo "populista", sus teorías del ordenamiento, apertura-competencia, acumulación y "derrame" posterior, han tenido como consecuencia, en nuestro entorno, una crisis fenomenal y determinaron un empeoramiento –dramático en muchos casos- en los indicadores de desarrollo humano (IDH) para las mayorías, llevando a la región a un estado de inequidad éticamente inaceptable.

Todo ello, sumado a otra inmensa cantidad de factores multidimensionales y complejos en su articulación y ciertas incapacidades de liderazgo político, condujeron a una falta de legitimación extrema del poder estatal y de sus operadores principales. El Estado (el conjunto de sus organizaciones y niveles jurisdiccionales) fue percibido como algo de "otros" y para otros. Existió poca

capacidad para ver y pensar en función de su esencia como un instrumento de propiedad social para construir equidad y bienestar en la sociedad de un modo democrático y solidario.

Crozier (1996) destaca que esta crisis en las organizaciones y la sociedad es, ante todo, una crisis moral e intelectual y afirma que la confusión avanza por desconfianza en las elites y aún, por la propia de los actores sociales ante la pérdida de referentes y la impotencia que se transforma en anemia colectiva, lo que puede claramente aplicarse al caso latinoamericano.

Para contrarrestar estas “disfuncionalidades” de ciertos modelos de gestión estatal y sus ejecutores, han surgido una serie de corrientes de pensamiento que intentan articular los fines que deberían sustentar la acción estatal (fortalecimiento de la ética, el capital social en el marco del desarrollo humano) con herramientas conceptuales e instrumentos de gestión reformulados.

Entre ellos, y según Crozier (1997), pretendiendo superar en calidad y pertinencia de respuestas al otrora clave y supuestamente poderoso -aunque hoy un poco más convaleciente- Estado burocrático (cuyo epicentro operativo era la racionalización mecanicista fragmentada y la normativa basada en la subordinación) aparece un nuevo paradigma centrado en la innovación transformadora: la *cultura de gestión pública*, estando tal lógica innovadora basada en el conocimiento pertinente y en la inteligencia social, en un marco más amplio de libertad.

Para Crozier –en el mismo trabajo, aunque es una reflexión válida para todo tipo de organizaciones- la innovación supone otros tipos de relaciones humanas y de poder basadas en la reciprocidad. De allí el compromiso y la consiguiente participación de los agentes (ciudadanos, en un caso; trabajadores, en otros) que se alienta y lo afecta de modo determinante; esto supone un aumento exponencial de la complejidad en la gestión de las organizaciones. Allí afirma: “la complejidad ofrece a los agentes la oportunidad de lograr la libertad, mientras que, a la inversa, la libertad de los agentes aumenta la complejidad”. Esa libertad los transforma en autónomos, conscientes, vitales y actuantes, características por demás positivas para potenciar la organización y la comunidad.

Además, asevera: “El problema básico de la transición es, en consecuencia, cómo sobreponerse a la contradicción entre las necesidades crecientes de dominar la complejidad y la declinación de los medios para lograrlo”, que emergen del aumento de los grados de libertad requeridos, con otros criterios de desarrollo humano tenidos en cuenta. Y para él, el conocimiento sistémico del funcionamiento del sistema humano, es prioritario.

Ello permitiría crear las nuevas regulaciones, o especificaciones mínimas críticas, haciendo que los actores cambien su comportamiento en la dirección esperada. Propone también reflexionar sobre la triada: fines-recursos-restricciones. Sobre este último elemento (las restricciones) creemos que han sido evaluadas tradicionalmente de un modo exageradamente simplificado, por lo que han llevado, en consecuencia, a resultados deficientes para un número importante de los actores involucrados.

Aparecen, de este modo, otros componentes complementarios, aunque claves (pues contextualizan el conocimiento y enmarcan la forma de operar con él) para una visión integrada del desarrollo de una organización y de su comunidad: responsabilidad social y cooperación.

Como hemos visto, la **responsabilidad social** se relaciona con un nuevo modo de pensar la complejidad (y ese pensar es una función y obligación intelectual y ética de los gestores) es un concepto matriz movilizador que contribuye poderosamente a impulsar comportamientos hacia una nueva moral ciudadana y organizacional, un tipo de democracia social y laboral verdaderamente participativa y un desarrollo justo con respeto a los derechos humanos esenciales, en donde los intereses de los involucrados, los impactos internos y externos de las decisiones y acciones actuales deben valorarse en función de la potenciación de la libertad y la justicia, la equidad, la solidaridad en el presente y la sustentabilidad futura de la especie humana y el ecosistema, en un marco de profundización evolutiva de tales valores.

Esta es una perspectiva y una facultad -que genera actitudes y aptitudes de sensibilidad ética- que alejan irreversiblemente a las organizaciones y el Estado del mero cumplimiento legal-formal (de leyes que reflejan de modo muy limitado lo que una sociedad con el dinamismo actual pretende y necesita) para hacerse copartícipes en la construcción del presente y el futuro, instalando un *nosotros* (un en-y-con-los-otros) en el centro de la escena social, que otorgue sentido de pertenencia vincular e identidad solidaria a la sociedad. Ello es parte de las lógicas implícitas en las complejas redes sociales en crecimiento, a las que se hizo referencia más arriba.

En el mismo sentido, la **cooperación** es la herramienta conceptual que permite fundir los intereses, las contradicciones, las controversias, las asimetrías, los contrastes, la competencia irracional, hacia la construcción –no sin escollos- de un destino común. Construye puentes y pactos que permitirían minimizar las resistencias, el rechazo, la perversión –eminente humanos también- en los modelos y estrategias de actuación en uso. Supone una puesta en común que hace sustentables las acciones compartidas. Aumenta la confianza, base de todas las acciones y transacciones sociales fundadas en la cohesión.

Estas cuestiones se relacionan actualmente con la formación de capital social, las que se articulan íntimamente con la cultura. Kliksberg (2004a) muestra al menos cuatro dimensiones claves del capital social:

- el clima de confianza en las relaciones interpersonales (que impacta en las interacciones de todo tipo en una comunidad, y entre ellas);
- la capacidad de asociatividad (pívor central de la cooperación);
- la conciencia cívica (la forma de actuar de los individuos ante las cuestiones de interés colectivo)
- los valores éticos predominantes (marcados como absolutamente decisivos o activos esenciales de una organización o sociedad).

### **El rol de los sujetos y agentes del cambio en la nueva agenda emergente**

Una actuación inteligente dentro de cierto paradigma conservador-neoliberal un tanto extendido actualmente –en donde el conocimiento también es prioritario, aunque adolece de cierta profundidad y perspectiva histórica- supone el éxito individual (fundamentalmente económico, que deviene en poder, tener, hacer, detentar capacidades, etc.), aunque –sabemos claramente- los resultados de éste son disfrutados cabalmente por pocos y, visto en profundidad, el vacío espiritual en la mayoría de las manifestaciones de dicho éxito hasta lo hace -en cierto modo- mentiroso y superfluo.

Desde otras concepciones de la naturaleza, del hombre, de la sociedad y el mundo (como un todo complejo en que todo lo anterior se funde y coexiste en armonía), una actuación inteligente supondría avanzar inexorablemente en el aumento de la equidad, la libertad, la sustentabilidad, entre otros conceptos valiosos para la convivencia organizacional y social. La agenda emergente actual del desarrollo supone esos desafíos y tal complejidad.

Entonces, ¿qué actitud y cuáles aptitudes debemos poner en juego para re-organizar el conocimiento que permitan construir los marcos de acción para re-instituir y re-significar la sociedad, las organizaciones y el Estado?

En este sentido -siguiendo reflexiones anteriores (Rezzónico, 2004)- el rol de los gestores y profesionales, de los operadores político-sociales y los funcionarios públicos es fundamental. La calidad, pertinencia y efectividad (eficiencia y eficacia) que se alcance en los usos y aplicaciones del conocimiento para mejorar la calidad de vida de la gente y la sustentabilidad de los sistemas eco-sociales es, entonces, un asunto crucial (Drucker, 1981, 1999).

En un primer momento, debemos esforzarnos por analizar nuestros preconceptos y prejuicios desde una perspectiva crítica y desmitificadora, y darnos la oportunidad de acceder a otros significados, a extraer la riqueza que el cambio conlleva por las potencialidades que las nuevas herramientas conceptuales e instrumentos tecnológicos nos traen, interrogándonos sobre las innovaciones que puedan construirse para promover el desarrollo de una disposición reflexiva y crítica sobre los usos e impacto social del conocimiento social y científico-tecnológico.

Eso requiere cierta capacidad de reflexión y auto-crítica permanente, puesta en juego por parte de los cuadros superiores, directivos y gestores, que supere lo observado por Mintzberg (1989) en cuanto a que, principalmente, “sus actividades son caracterizadas por la brevedad, variedad y discontinuidad”, cuadros o agentes que se hallan fuertemente orientados a la acción propuesta por la coyuntura, sin inclinarse a las necesarias actividades reflexivas para enmarcar dicha acción. Crozier (1984) es categórico cuando afirma que “no se puede actuar eficazmente en el marco de un sistema sino a partir de una reflexión sobre las propiedades del mismo”. Y tal reflexión debería ser lo más completa posible, reflejando inicialmente la complejidad del sistema objeto de atención y, posteriormente, los marcos ético-filosóficos que guiarán la intervención.

En estos entornos complejos, como lo afirma Rodríguez-Mena (1995) “cada vez es menos apropiado hablar de *soluciones* a los problemas, por cuanto éstos usualmente dan origen a otros problemas de mayor o menor trascendencia”, dentro de una cadena de eventos críticos que operan en los sistemas que requieren de análisis, intervenciones correctivas y reingeniería de modo permanente (Goldratt, 2000; Stein, 1996). Otro aspecto presente descrito por Crozier (1996) se relaciona con que “la imagen de las soluciones impone demasiado a menudo la elección del problema. Resulta tentador razonar a la inversa y adaptar el problema a la solución definida de antemano, con el riesgo que conlleva de olvidar el problema real”. Por todo ello, estamos condenados a innovar a perpetuidad.

En otra parte de su ensayo, Crozier destaca que “para innovar en sistemas complejos no basta la invención técnica. Lo que marca la diferencia son las interacciones constructivas entre todos los eslabones de la cadena de relaciones humanas (...) incluyendo el aprendizaje de los nuevos comportamientos...”. Y las innovaciones –operadas inicialmente por los innovadores o líderes- aparecen siempre y necesariamente vinculadas a lo ideológico, a cuestiones sociales y económicas prevalentes en la coyuntura en la que emergen. Definitivamente, no son neutrales.

Se debe observar cuidadosamente la incidencia y extensión que adquieren, junto a quienes las promueven, de modo tal de ser conscientes de los modelos subyacentes y las formas de representación del mundo que favorecen. Las tecnologías –de todo



tipo y en su sentido más amplio- siempre incluyen significados y sentidos cognitivos y, además, son altamente estructurantes.

Más allá de ello, y circunscribiéndonos a sus aplicaciones, debemos considerar que la urgencia de innovar -instalada por los magros resultados de muchos instrumentos y políticas- conjugada con la falta de pensamiento complejo y/o experticia conforman un cóctel sumamente peligroso en las actuales circunstancias. En este sentido, Crozier (1997) dice que habrá éxito en lo técnico únicamente si existe éxito en lo cultural.

En este marco, y desde un nuevo enfoque del desarrollo, se indica que el desafío conceptual y metodológico central de una nueva gestión inteligente en las organizaciones y sus operadores, pasa hoy por:

- Asumir que “el problema del cambio es ante todo el del razonamiento” (el tipo de inteligencia que es aplicada), cuya debilidad es revelada ante cada nuevo problema social que aparece (Crozier, 1996). Los cambios en las prácticas se hallan íntimamente relacionados a la aparición de nuevos razonamientos.
- Incorporar el hecho de que en la praxis moderna de la gestión -además de las necesarias capacidades técnico-profesionales- las habilidades y destrezas en el relacionamiento y la comunicación con los involucrados, determinan -en buena parte- la suficiencia y consistencia de las acciones a encarar e implementar.
- Construir espacios de conexión, escucha, reflexión, negociación, planificación y ejecución de acciones transversales consensuadas y efectivas a nivel interno (al interior de las organizaciones) y externo, en este último caso en cooperación con los operadores sociales claves (gobierno, *clusters*, universidades, empresas, OSC’s y hasta entre grupos e individuos) que compartan visiones estratégicas.
- Enfocarse en las potencialidades, los problemas y demandas sociales, productivas y ecológicas prioritarias y estratégicas -locales y regionales, aunque con incidencia de lo global- abordando su estudio, propuestas de intervención y el compromiso con las transformaciones necesarias que emergen del estado actual de las cosas y el consenso de los actores.
- Poner en el centro del análisis y la toma de decisiones la agenda de valores éticos universales, el interés general, la creación permanente de capital social con el máximo de libertad posible y la generación de desarrollo humano en base a principios de equidad, solidaridad y sustentabilidad.

Tal gestión inteligente supone cambiar la mirada y el compromiso. Significa superar el clásico enfoque unidireccional de la asistencia, de la ayuda, del poder operativo legal-económico-jerárquico y centrarse en la complejidad de la negociación, de los intereses diferentes (y en conflicto permanente), de las demandas éticas y humanas presentes y futuras.

También admite y debe incorporar la capacidad de avanzar desde las declaraciones, acciones e ideas-fuerza (de compromiso limitado e intereses y egocentrismo desmedido) hacia un cooperar y coordinar esfuerzos concretos en estrategias, políticas, programas y redes enfocadas a alcanzar resultados eficaces, eficientes y significativos para el contexto en el que operan, sin que la justificación central de las acciones hagan eje en la tasa de retorno (sobre la inversión) de las mismas.

Finalmente, gestionar inteligentemente significa hacer un sincero inventario de fortalezas y debilidades junto a un estudio de oportunidades y amenazas para avanzar en el uso de esas palabras claves: cooperación con equidad, en libertad.

Así, ética y economía se funden en una única mirada humana; el uso de recursos se haría más racional y útil; la desigualdad aberrante tendería a extinguirse o minimizarse; la responsabilidad social se revalorizaría frente al asistencialismo; emergería naturalmente el enfocarse en las asignaturas pendientes y en las prioridades que nos duelen; la confianza y la credibilidad invadirían la convivencia societaria; el trabajo interdisciplinario se haría espontáneo; la manipulación se enfrentaría con mayores resistencias.

Surgiría de esta manera el enriquecimiento del tejido social mediante el aumento de la conectividad individual e inter-organizacional (el desarrollo del estratégico capital social), la reconsideración positiva social del rol del Estado y de las organizaciones sociales diversas (productivas, de servicios, sin fines de lucro, etc.) para la cohesión social y el desarrollo humano y, por lógica, para la revalorización de los directivos, las organizaciones y de los gobiernos que hacen de esta forma de gestión una cuestión clave de su accionar.

Ello no es más que un círculo virtuoso de confianza recíproca en continuo desarrollo, en el que muchas organizaciones están intentando ingresar o en el que se hallan involucradas, para hacer más humanas y sustentables sus actividades y sus objetivos.

Es así que ese cambio de mirada, que supone centrarse en la creación y el desarrollo de oportunidades en co-operación, debe complementarse con la creación y el desarrollo de fortalezas organizacionales internas a través de la adopción de modelos de gestión, tecnologías y metodologías –incorporando conocimiento dentro de una lógica de mejoramiento continuo e inteligencia social- que nos aseguren alcanzar los resultados que se planeen y –se supone- son esperados

proactivamente por los insatisfechos destinatarios de las acciones (clientes, trabajadores, ciudadanos) que no agotaron sus esperanzas, aquellos que son conscientes de que este es su único tiempo y tiene cada vez menos intenciones de soportar simulaciones, afectaciones e impactos diversos sobre su salud biopsicosocial, condiciones indignas, violencia (por más sutil que sea), desprotección, inseguridad, discriminación y/o nuevos desencantos.



**Parte II**

**POTENCIANDO LAS CAPACIDADES DE DESEMPEÑO EN SYSO:  
INCORPORACIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y MEJORA  
CONTINUA SISTEMÁTICA EN LOS MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN  
DEL RIEGO LABORAL**

## Parte II

### POTENCIANDO LAS CAPACIDADES DE DESEMPEÑO EN SYSO: INCORPORACIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y MEJORA CONTINUA SISTEMÁTICA EN LOS MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL RIEGO LABORAL

#### Marco de referencia en asuntos de Seguridad y Salud Ocupacional

En las sociedades organizadas, se plantean objetivos internacionales, nacionales, regionales y/o locales de prevención de riesgos y minimización de daños e infortunios ocasionados por las actividades sociales y el trabajo. Para su logro, los poderes públicos acuden a diferentes estrategias y acciones –como las que se explicitan abajo- teóricamente sistémicas:

- el *normativo* (derechos y obligaciones de las partes), como un componente central de tales estrategias y acciones;
- otro es la *acción inspectora* (verificación del cumplimiento legal);
- un tercer componente lo constituyen las actividades de *promoción y apoyo* a la prevención;
- otros elementos importantes se configuran por las acciones de *educación y formación*;
- así como las de *investigación y obtención de información para el análisis de la situación*;
- por último, contemplar los *esquemas de reparación* sobre los afectados, cuando ha fallado la prevención y el aseguramiento (Castellá, 2002).

Por otra parte, las tendencias actuales (aplicadas de modo incremental en la normativa y coincidente con la opinión de los expertos) insisten en regular las obligaciones de los actores, responsabilizando a cada uno de ellos por los riesgos que introduzca en los sistemas organizacionales y sociales por acción u omisión, lo que viene configurando un paradigma en el tratamiento de los asuntos relativos a la prevención en las actividades laborales.

No obstante ello, los reportes sobre accidentes e infortunios aportados por la OIT (2005) señalarían un impacto muy importante en lo humano y económico –

configuradas ambas categorías tanto por tangibles como por intangibles-, lo que ha inducido a redoblar esfuerzos en delinear estrategias desde lo global a lo local e incluir en las agendas de los actores sociales, con mayor ímpetu, los asuntos relacionados con la Seguridad y Salud Ocupacional.

Tales indicadores negativos emergen de las organizaciones gubernamentales y empresarias que realizan sus contribuciones a los mismos. En este nivel, los impactos, daños y afectación potencial, por ausencia o adopción de políticas preventivas erróneas, pueden resumirse en:

### ***Pérdidas cuantificables***

- derivadas de incidentes, accidentes e infortunios en el trabajo (afectación humana y su atención, recursos materiales, recursos económicos indirectos, sustitutos temporales, beneficios diferidos, penalizaciones contractuales, costos legales, altos índices de rechazo y quejas, pérdida de oportunidades, entre otros)
- reparación de infortunios por daños de carácter patrimonial (daño emergente y lucro cesante) y por daño físico y moral, a la que se ve obligada la parte causante, existiendo sobre el particular, jurisprudencia y doctrina jurídica extensa que protege claramente al afectado.
- sanciones por incumplimiento de la legislación.<sup>[1]</sup>

### ***Pérdidas no cuantificables rigurosamente***

- imagen y valoración social de los productos/servicios y de la organización, sentido de pertenencia y confianza de la fuerza laboral, fidelidad y respeto del ciudadano / usuario / cliente, entre otros
- situaciones indeseables de dolor físico, angustia, tensiones y sufrimiento psíquico de personas y grupos por ausencia de políticas correctivas/preventivas efectivas, defectos de organización y adopción de políticas erráticas con los recursos humanos que afectan negativamente su moral de trabajo y producen insatisfacción generalizada

Más allá, entonces, de la calidad intrínseca actual de leyes y normas en determinados contextos jurisdiccionales; la existencia o no y –si las hubiere- la oportunidad y pertinencia de las inspecciones que recaen en el Estado u otros

<sup>[1]</sup> En Argentina: Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo y Decretos Reglamentarios; Ley 19.587 de Higiene y Seguridad y Medicina en el Trabajo y Decreto Reglamentario 351/79 y otras leyes y normas específicas (a ser abordadas en un capítulo posterior).

organismos; lo adecuado o eficaz de las estrategias e instrumentos –locales y/o globales- de promoción, educación y estudios de la situación en riesgos del trabajo; o lo injusto o procedente de los esquemas reparativos, lo que aparece como necesario para avanzar en la efectividad de las estrategias y políticas de prevención es que cada actor y subsistema organizacional (integrantes del macrosistema de Riesgos del Trabajo) debiera asumir de modo comprometido y responsablemente sus obligaciones y el rol relacionado con las estrategias y acciones que realizará en materia de SySO.

Para la OIT (2004), avanzar en dicho sentido "implica el respeto del derecho a gozar de un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a todos los niveles; la participación activa de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores para asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable a través de un sistema de derechos, responsabilidades y deberes definidos; y la atribución de la máxima prioridad al principio de la prevención".

### **Hacia la adopción de estrategias en el nivel organizacional**

Como fuera dicho, la voluntad manifestada en el trabajo, cierta predisposición positiva permanente, el devenir costumbrista cotidiano o los cambios positivos en la evolución social, no deben hacer perder de vista la existencia de un sinnúmero de acciones u omisiones que afectan la seguridad, condiciones inseguras y riesgos potenciales, de origen interno o externo a las organizaciones.

Al interior de ellas pueden observarse:

- desconocimiento o capacitación inadecuada / insuficiente en los trabajadores,
- errores humanos y tecnológicos casi permanentes en la operación de los diversos sistemas,
- cierta organización cuasi informal en determinados sectores,
- recursos escasos utilizados inadecuadamente,
- presencia de agentes potencialmente riesgosos,
- falta de controles claves y de las herramientas necesarias para la correcta gestión,
- precariedad o inexistencia de ciertos dispositivos de prevención o acción de emergencia en oportunidades especiales,



- efectuar actividades con peligros sobre la salud propia y de terceros,
- entre otros factores.

Entre los múltiples y complejos factores externos pueden citarse:

- acción de fuerzas naturales con impactos no previstos,
- actuación de sujetos violentos que operan sobre las organizaciones e individuos,
- generación permanente de nuevos fenómenos o agentes que cambian las situaciones o conceptos que prevalecían previamente,
- otros

Todos ellos, necesariamente deben tenerse en consideración para desarrollar la adaptabilidad, subsistencia y éxito en los contextos en los que se actúa.

Desde el punto de vista técnico de la HyST, puede adoptarse una clasificación de peligros, factores personales, actos inseguros y condiciones inseguras, con origen en factores químicos, físicos, biológicos y psicosociales (como la que se expresa en el gráfico II.1), que se hallan estrechamente vinculados con riesgos potenciales generales, entre los que pueden encontrarse las causas más probables de incidentes, accidentes y enfermedades profesionales a los que están expuestos los trabajadores y los usuarios en las organizaciones y la sociedad.

Como nota al margen, debe tenerse en cuenta que tal clasificación es artificial y válida a los fines de sistematización de la información según las disciplinas científicas que los abordan, ya que en un sistema real todos los factores -presentes en la situación analizada- actúan simultánea y sinérgicamente. En función de ello, la complejidad del abordaje necesario de los sistemas reales origina una demanda creciente de modelos y herramientas conceptuales y técnicas, de las que deben disponer los analistas.

<b>FACTORES QUÍMICOS</b>	<b>FACTORES FÍSICOS / ERGONÓMICOS</b>	<b>FACTORES BIOLÓGICOS</b>	<b>FACTORES PSICOSOCIALES</b>
Todo compuesto por encima de su CMP límite	Aire comprimido	Contacto (por diversas vías) con biovectores	Comunicación inadecuada
Sólidos, líquidos y gases de procesos diversos	Electricidad	Enfermedades infecto-contagiosas	Insatisfacción por tareas
Alimentos y productos fuera de especificaciones	Fuego. Explosivos. Recipientes a presión	Presencia de virus, bacterias y hongos	Turnos de trabajo excesivos
Detergentes, Desinfectantes	Agua caliente. Vapor	Reutilización de materiales	Ambiente social

Solventes	Frío/calor excesivos	Contacto con patógenos	Conflictos con clientes
Gases de escape (hidrocarburos, otros)	Ventilación inadecuada	Falta de inmunización	Contacto con la enfermedad y la muerte
Drogas diversas y fármacos vencidos	Manejo manual. Levantamientos	Manejo de especímenes patológicos	Entrenamiento inadecuado
Sustancias de uso en laboratorios	Transporte. Resbalones y caídas	Esterilización inadecuada	Presión por demanda de trabajo
Gases de uso medicinal e industrial	Iluminación inadecuada	Bioreservorios	Salarios bajos
Insecticidas. Plaguicidas	Cortes y pinchazos. Picaduras	Alergias personales	Inexistencia de motivaciones
Compuestos fotográficos y químicos de fotocopiado	Diseño/reciclaje deficiente de edificios	Contacto con aguas negras	Relaciones conflictivas entre el personal
Aerosoles	Radiación no ionizante Radiación ionizante	Inadecuada eliminación de basuras	Relaciones conflictivas con la autoridad
	Ergonómicos	Erupciones en piel	Factores personales

**Gráfico II-1. Diversos factores de peligros y riesgos potenciales en las organizaciones y la sociedad**

La toma de decisiones sobre la adopción de estrategias y políticas de SySO en cada organización se fundamenta en la eliminación y/o minimización del impacto de los factores negativos enunciados arriba, sumados a una serie de tendencias sociales positivas y otros agentes incidentes -que transforman a la Seguridad y Salud Ocupacional en una decisión esencial y estratégica en el proceso de gestión en una organización moderna-, entre los que se destacan (Rezzónico, 2005a, 2007, 2207b):

- creciente conciencia del trabajador y la ciudadanía sobre sus derechos, con un aumento evidente de la exigencia de cumplimiento de las obligaciones asignadas a los empleadores y poderes estatales;
- interés comunitario sobre el mejoramiento de la calidad de vida y la restauración / conservación del medio ambiente, con tendencia a su profundización;
- sanción creciente de legislación vinculada, con diversificación del control asumido por poderes ciudadanos ya constituidos (organizaciones sindicales, etc.) y otros emergentes (organizaciones de defensa del consumidor, etc.);
- propensión a la adopción de instrumentos diversos de reconocimiento (disminución de primas en seguros, subsidios, premios, etc.), derivadas del cumplimiento organizacional de políticas de SySO;
- responsabilización de proveedores (en virtud de políticas de compra ética por parte de empresas, clientes o Estados);

- inclinación a la valoración positiva de la función humana y social de la organización y la inversión en el desarrollo de su capital humano;
- desarrollo del principio de eliminación de la conflictividad y optimización de las relaciones laborales y sociales, con impacto sobre la calidad funcional de la organización y la sociedad

Estos factores, que operan de modo sinérgico, se transforman en una oportunidad de cambio positivo para el futuro de las organizaciones que pretenden efectuar acciones seguras y responsables, contribuyendo así a su sustentabilidad económica-operacional en el mercado y, complementariamente, al bienestar humano y social.

La probabilidad de ocurrencia de las situaciones indeseables y negativas emergente del conjunto de factores indicados, refuerza los fundamentos que justificarían la promoción de una cultura de la responsabilidad, la prevención y la necesaria presencia de una función identificadora y controlante de los riesgos existentes en la organización, es decir, de un subsistema organizacional –con profesionales a cargo de su operación- ad hoc para los asuntos de Seguridad y Salud Ocupacional.

Es evidente que las tareas diarias (sociales o laborales) involucran múltiples relaciones entre una infraestructura técnica básica y otra especializada (móviles, equipos, sistemas, dispositivos, utensilios, materiales, etc.) con sus específicas modalidades, capacidades y habilidades de actuación o trabajo -entre otros factores-, los que potencialmente poseen riesgos conexos en su utilización, modos de operación o por su estado de conservación, que podrían afectar negativamente instalaciones, personas y otras variables incluidas en los procesos.

Cualquier subsistema (organizacional o social) que se diseñe a los efectos de aumentar su seguridad para quien/quienes lo operan o se hallen involucrados tendrá sus limitaciones objetivas en cuanto a alcance y efectividad. Precisamente, a mayor alcance y efectividad pretendida, al menos el tamaño y los costos de tales subsistemas se disparan enormemente. Ello requiere un compromiso entre tales factores, es decir, un tamaño y costo aceptable para la organización o sociedad, a los efectos de lograr una minimización razonable en los actos inseguros, incidentes, accidentes y enfermedades profesionales de los actores involucrados.

Uno de los factores centrales que contribuye al aumento de la eficacia y eficiencia en el manejo de estos aspectos es el autocontrol o autogestión de los mismos, logrado a través de la sensibilización, persuasión y capacitación de los actores involucrados.

Entonces, en cada organización se hace necesaria la incorporación del criterio de autogestión en SySO y, complementariamente, la presencia de subsistemas observadores / auditores de sus comportamientos -externo a las funciones específicas de operación- que evalúen sistemáticamente indicios e indicadores de los riesgos técnicos (biológicos, químicos, físicos, psicológicos), derivados de las funciones que dichos operadores y sistemas realizan, y que diseñen y ejecuten estrategias e instrumentos para limitar el riesgo y sus efectos, minimizarlos por aplicación de medidas preventivas/correctivas y/o limitarlos por control sistemático (Rezzónico y Giordano, 2008).

### **En la senda de incorporar sistemas de gestión: desafíos actuales y exigencias incrementales para la administración de riesgos del trabajo en las organizaciones**

Más arriba, a modo de introducción, se explicitaron una serie de factores que operan como desafíos presentes y, también, como exigencias incrementales para la gestión de los múltiples asuntos que las organizaciones modernas deben abordar y enfrentar. Allí, se mencionaron la velocidad de generación y aplicación de nuevo conocimiento científico-tecnológico y el aumento incesante de la conectividad y la generación de redes sociales asociadas a tal posibilidad de articulación, entre otra enorme variedad de factores (indicados allí o no), que provocan fenómenos de generación de amenazas u oportunidades y una complejidad creciente en diferentes dimensiones. Esto requiere de respuestas cada vez más dinámicas y efectivas de individuos y organizaciones, ya que las decisiones estratégicas adecuadas que hoy se tomen, irán configurando el desempeño organizacional de mañana (Hernández Torres, 2002; Rezzónico y Mansur, 2007). Ello es así pues, dentro de la lógica teórica del *análisis estratégico* organizacional, los recursos y las capacidades son el centro de la construcción del potencial de gestión.

Precisamente, el conocimiento y la posibilidad de compartirlo de un modo cada vez más amplio y rápido (con fines basados en los diversos intereses que pudieran poseer las redes sociales a las que se hizo mención) son dos aspectos centrales para la subsistencia futura de las organizaciones en el mercado o la sociedad (Senge, 1990). Las demandas pasivas, las exigencias activas, las infravaloraciones, las opiniones o campañas desfavorables, las sanciones o condenas diversas u otras formas de resistencia individual-social (y su compleja dinámica) ante acciones empresarias o institucionales que se diferencien de las expectativas de estas redes e individuos, son y serán parte del contexto significativo y concreto que las organizaciones deberán estudiar, vigilar y tener en consideración a los efectos de adoptar valores, estrategias y decisiones que aseguren su sobrevivencia en dicho ámbito y tiempo, con las complicaciones y costos que ello conlleva (Rezzónico y Amilano, 2008).

También, en este contexto de disponibilidad incremental de conocimiento, es una premisa potencialmente no discutible que las organizaciones de los sectores público y privado –así como las OSC´s- pueden transformar su efectividad de su gestión (eficacia en cuanto a alcanzar los resultados deseados y eficiencia, al hacerlo con los menores recursos posibles) mediante la aplicación del conocimiento alcanzado por la evolución y creación de nuevos instrumentos y herramientas en las diversas áreas disciplinares técnicas y de administración.

No obstante, nos encontramos muy a menudo con que existe un contraste marcado entre la generación de nueva y valiosa información científica-tecnológica y organizacional y la disponibilidad de los recursos humanos y cuadros técnico-políticos que puedan operar adecuadamente con aquélla (Cohen y Levinthal, 1990), es decir, poseer criterios suficientes y adecuados para analizarla y tomar decisiones de gestión y estratégicas pertinentes.

Precisamente, ciertas experiencias muestran que no son los avances científico-tecnológicos propiamente dichos los que posibilitan incrementar la efectividad organizacional (Sobrero y Roberts, 2002), sino más bien la habilidad de la organización para integrar tales conocimientos en su propio contexto, a través del conocimiento disponible en la cantidad de operadores organizacionales y sociales actuantes en ella, además de los mecanismos y los vínculos que entre tales sujetos establezcan (Steensma, 1996).

En este sentido, uno de los desafíos centrales -en cada organización- es el de implementar procesos sistemáticos de aplicación de nuevos conocimientos para optimizar su gestión, para generar –complementariamente- un proceso de aprendizaje en su capital humano que abre ventanas de oportunidad e impacta positivamente en la cultura organizacional.

Ello hace posible una mejor utilización de los recursos de la organización y, también, de la red de organizaciones cooperantes e involucrados con las que actúe para alcanzar metas comunes, aunque la participación de cada una de dichas partes o actores esté basada en sus objetivos particulares, que pueden verse potenciados por la acción conjunta.

En el mismo sentido, dicho compartir aportará al desarrollo de la autogestión y el autocontrol en la organización (aspectos estos introducidos más arriba), lo cual minimizará –en consecuencia- las tensiones emergentes por la actuación de los subsistemas auditores o supervisores sobre los agentes y disminuyendo los recursos necesarios para su gestión; además, permitirá la extensión del área de operación de tales conceptos, estrategias, políticas o instrumentos (que en la especificidad de este caso abordado aquí, están referidas a Seguridad y Salud Ocupacional o Prevención de Riesgos Laborales) pues los principios de actuación

centrales en SySO estarán presentes donde se halle cada trabajador o agente organizacional, y no sólo en aquellos en donde se cuente con la presencia activa de los profesionales o técnicos de HyST.

Aunque resulte potencialmente paradójal con una de las características que se les suele requerir a las organizaciones modernas -esto es, la necesaria flexibilidad en su tecnología, procesos y operaciones para adaptarse rápidamente a los clientes y mercados cada vez más cambiantes y exigentes- cierta **estandarización** en los sistemas de gestión es una tendencia creciente (Rezzónico et al., 2007) que aporta modelos, criterios, herramientas e instrumentos vehiculizados en normas, especificaciones y guías (nacionales: IRAM en Argentina y otras; e internacionales: ISO, OHSAS y otras) para administrar las organizaciones -y sus asuntos y responsabilidades significativas- mediante el establecimiento de directrices y la gestión de procesos (Akao, 1991; Sasaoka, 1998).

Se configuran, así, sistemas de planificación, capacitación-acción, evaluación y toma de decisiones, en base a hechos y datos sistematizados en indicadores o factores críticos de control; y se establecen, además, sistemas de intervención correctiva y preventiva que ponen el énfasis en los resultados planificados y los destinatarios (ciudadanos, usuarios, clientes), en virtud de las demandas y necesidades presentes y futuras de estos, los que son auscultados y estudiados sistemáticamente (Miyauchi, 1992; Kurogane, 1990).

Su lógica incorpora la evaluación interna y externa periódica (y con ésta última, su certificación / acreditación por otros organismos que actúan como veedores o verificadores técnicos sobre la coherencia de su actuación), cuando los sistemas de gestión diseñados y en uso a nivel organizacional responden en su rutina diaria de trabajo a dichas normas y especificaciones.

Esta acción en sí misma lleva consigo una dinámica de operación de no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora que, al ser atendidas y respondidas de modo continuo y sistemático, incorporan en el quehacer organizacional una forma de aseguramiento que permite elevar las probabilidades de alcanzar los objetivos y metas diseñados para cada uno de los procesos (proyectos, programas, servicios, etc.) claves.

Aunque es discutido en los círculos de expertos, tal estandarización no se opone (o no debería oponerse) a la necesaria flexibilidad y potencial de innovación que deben poseer las organizaciones para hacer frente a la dinámica presente en los contextos en donde actúan.

Este último proceso organizacional mencionado, la **mejora continua**, es un concepto instrumental aplicado para ordenar la transformación de las organizaciones que ha ido evolucionando en su utilización -desde que fuera introducido operacionalmente- representando actualmente el **proceso** continuo y **sistemático** de adecuación a prestaciones cada vez más avanzadas y multidimensionales (Peiró, 1991; Kautz & Larsen, 2000), constituidas por aportes incrementales (mejora) combinados con aportes radicales (innovaciones) que se integran y son sucesivos, para atender las causas de variación (naturales y artificiales presentes en todo sistema) de los procesos establecidos, favorecer la mejor utilización de los recursos, la generación de valor y alcanzar los objetivos con mejoras cualitativas y cuantitativas permanentes en los indicadores de resultados, en vistas a su optimización, centrados en las necesidades de los usuarios o destinatarios de las políticas, servicios o bienes (Rezzónico, 2005, 2005a).

Ambos conceptos sintéticos (**estandarización y mejora continua**), cuando se contemplan en los modelos de gestión en uso en las organizaciones y atraviesan la cultura organizacional y social, son -en sí mismos- fuentes de generación de aprendizaje y cambios incrementales que estarán en sintonía con los modelos de hombre, organización y sociedad que se sustenten en los modelos conceptuales, valorativos y éticos más amplios que se elijan o predominen. Los más conocidos y claros ejemplos de modelos e instrumentos de este tipo (que aseguran una actuación organizacional bajo estándares de gestión certificables e incorporan la mejora continua e innovación sistematizada en la configuración de sus tareas) son los Sistemas de Gestión de Calidad bajo las normas de la serie ISO 9000-2000.

Entre algunos elementos de juicio que se relacionan con ciertas limitaciones en la amplitud y tasa de adopción social de estos modelos sistémicos de gestión, pueden destacarse:

- las incapacidades en los cuadros de conducción de las organizaciones empresarias o gubernamentales para adoptar estrategias en ese sentido,
- las insolvencias profesionales en los cuadros técnicos de dichas organizaciones para operacionalizar dichos modelos y herramientas y adaptarlos a sus realidades particulares,
- claras resistencias culturales e ideológicas (contradictorias con la apertura potencial a nuevas ideas que suelen expresarse

públicamente) que pueden actuar en los operadores claves de cada organización / institución (directivos, mandos medios, operarios).

- cierta intransigencia o limitaciones para incorporar las evaluaciones y auditorías externas dentro de las evaluaciones del desempeño

Dentro de la línea argumental de pensamiento que se viene siguiendo, ciertos subsistemas de organizaciones que gestionan (para sí o para otros) análisis y ensayos se enfrentan a similares desafíos. Así, la acreditación de laboratorios (en este caso, bajo la norma ISO 17.025 u otras específicas para la actividad de que se trate) aparecería como una necesidad emergente de las exigencias propias del avance en la calidad y pertinencia en la gestión organizacional de los mismos y, también, producto de exigencias de los clientes y los mercados nacionales e internacionales en los que operan o esperan operar a futuro. En este caso, para realizar sus tareas específicas de ensayos, análisis y servicios bajo los requerimientos de técnicas homologadas, patrones actualizados, equipos adecuados y calibrados y asegurar sus resultados mediante pruebas en redes interlaboratorios –además de cuestiones de seguridad en las instalaciones y las formas de operación-, se necesitan decisiones estratégicas que requerirán de importantes inversiones económicas y recursos diversos, como tiempo y capacitación en sus operadores. Tal vez por estas necesidades básicas, sea un dato de la realidad que el ritmo y la cantidad de acreditaciones de laboratorios sea aún más lento que el de la certificación de los sistemas de gestión de calidad.

En todos los procesos -tanto en dichos laboratorios como en industrias o en el Estado-, ese *know how* (saber hacer) se relaciona íntimamente con el sistema de conocimiento organizacional (Nelson, 2000; Nutley, 2002) al que se agregan el *know who* (quien sabe qué), el *know what* (dato / información central para la acción o decisión) y el *know why* (conocimiento recursivo sobre los principios de regulación en acción), conformando un conjunto de saberes claves para la gestión de todo sistema socio-técnico (Lundvall, 2000).

Así, una adecuada *gestión del conocimiento* (inserta en general en la lógica de los modelos sistémicos de gestión y en los procesos de mejora continua e innovación que se explicitan en este apartado), por su parte, incorpora, a la configuración de las tareas organizacionales, ciertos procesos sistemáticos de análisis y evaluación de la información y mapeo e identificación de las competencias esenciales, los cuales añaden capacidades a los recursos humanos para su organización, contextualización, valoración, puesta en común, codificación (cuando se pudiere), comunicación, autogestión y toma de decisiones, lo cual minimiza la latente *infoxicación* y la potencial entropía propia de estos tiempos.



Se han realizado numerosos aportes al desarrollo de modelos organizativos basados en el conocimiento (Hayek, 1945; Hurst, 1995; Bueno, 2002) que, en los últimos años, ha evolucionado de forma considerable tanto en su conceptualización como en la construcción de instrumentos metodológicos para su implantación en las organizaciones que desean innovar, con el objeto de lograr mejorar sus capacidades de respuesta a las demandas y necesidades multidimensionales de un entorno donde el paradigma de la complejidad ha extendido fuertemente su área de influencia por sobre el paradigma simplificador, tan común hasta hace poco (Morin, 1999).

Como se explicita en otro trabajo (Rezzónico y Mansur, 2007), “al conocimiento asociado a la organización se le designa como *capital intelectual (CI)*. Así, la gestión del conocimiento –en sí mismo, un proceso vivo- tendría por objeto que el capital intelectual sea identificado, valorado, sistematizado, formalizado y administrado, además que aumente progresivamente y en forma significativa, de manera tal que los recursos y capacidades organizacionales se desarrollen en sintonía con las oportunidades y amenazas, expectativas, demandas y necesidades del entorno”.

De acuerdo al modelo Intellect (Bueno y Azúa, 1998), el CI está conformado por el *capital humano* (que hace referencia al conocimiento explícito y tácito, las destrezas, habilidades, capacidades, competencias, valores, potencial innovador del conjunto de agentes de la organización), el *capital relacional* (que incorpora las relaciones con los involucrados –*stakeholders*- del entorno, alianzas, acciones en cooperación y participación en redes, en vinculación con los fines que persigue la organización) y el *capital estructural* (referido a los sistemas de información y comunicación, las aplicaciones y software desarrollados –no “enlatados”- y bases de datos, el uso de la tecnología disponible, los sistemas de gestión y sus manuales, especificaciones, procedimientos, etc.). Este tipo de capital –el estructural- permanece en la organización, junto a una parte del capital relacional cuando los agentes / empleados abandonan –por el motivo que fuere- la plantilla de la organización. De allí, el valor relativo que ha tenido a lo largo del tiempo, al que se le asigna mayor cuantía.

Allí se destaca que ciertos pasos centrales en la implantación de una gestión del conocimiento en la organización supone:

- analizar y comprender la composición singular del CI en la organización en estudio,
- identificar los agentes con conocimientos claves y desempeño superior,

- estructurar esos conocimientos claves en información explícita: organizarla, distribuirla, compartirla,
- construir espacios / redes / dispositivos para que los talentos hagan lo propio con su conocimiento y la información clave se comparta,
- identificar competencias que sean disparadoras de comportamientos innovadores e inteligentes socialmente.

No obstante, se indica que “las estrategias de implantación están fuertemente condicionadas al entorno cultural de recepción y a la relación dialéctica entre el potencial de conservación y el potencial de innovación con que cuentan los individuos, las redes sociales y organizaciones”.

Además, tal gestión adecuada de los recursos intangibles coopera con la disminución en la repetición de errores, al transferirse la experiencia y el saber acumulado entre subsistemas organizacionales y/o al interior de los mismos, entre actores. Esto es más crítico aún cuando se opera con experticias científico-técnicas que requieren una rigurosidad y confiabilidad mayor.

Los tipos de conocimientos (tanto el explícito o codificable/comunicable/distribuible y el tácito, que reside en las experiencias personales y propias –no fácilmente transferibles- de cada individuo u organismo), así como las fuentes y el flujo de los mismos en redes formales e informales dentro de las organizaciones, deben disponer de dispositivos organizacionales e interorganizacionales en los que se puedan compartir (Gibbons *et al*, 1984; Quandt, 2000; Senker y Faulkner, 1996) en el marco de un proceso de rediseño y aprendizaje continuo de los actores para operar con ellos. Tales dispositivos ad hoc (reuniones de staff periódicas, tutorías de empleados con experiencia sobre los ingresantes, análisis compartido de criticidad, capacitaciones, círculos de calidad, equipos de alto rendimiento, entre otros formalizados o informales) para compartir conocimiento son claves para la calidad y pertinencia en la gestión de la organización.

Como fuera expresado en otras comunicaciones (Rezzónico, 2003a, 2004), la teoría económica acuerda con que el conocimiento proporciona rendimientos crecientes con su uso, a diferencia de otros recursos que se consumen con su utilización. Desde esta óptica, cuanto más se usa, tanto más valioso es y más ventajas podría proporcionar, sobre todo, si se trata de conocimientos críticos (Rezzónico, 2003). Esto resulta válido tanto para su uso al interior y dentro de los límites de operación – incluso virtuales- de la organización, como para el sistema social en el que opera aquella.

En dicha dirección, un buen número de expertos han señalado la importancia de los aspectos colectivos y/o sistémicos en la producción de nuevos conocimientos. Aparece, de esta manera, el concepto *externalidades* y su relevancia (Geroski, 1995; Mohnen, 1996) y se analiza el impacto de los *sistemas de innovación* que, según su grado de madurez, nodos fuertes o débiles y conectividad, condicionan, limitan o potencian las posibilidades de gestión del conocimiento social (Lundvall, 1992; Edquist, 1987; Cole, 2001).

Se señala, de este modo, que un sistema organizacional (o suprasistema social) que manifieste inteligencia y efectividad de gestión de innovaciones es aquel que ha sabido –o está en la senda de- desarrollar unas extraordinarias capacidades de absorción crítica, además de habilidades para compartir información y conocimiento (Heap, 1989; Casas, 2001), así como ejecutar transacciones usando profusamente las NTIC's (nuevas tecnologías de información y comunicación), incorporar modelos e instrumentos de mejora continua sistemática en su gestión, junto a la voluntad política y estratégica de cooperar –despojado del egocentrismo organizacional- para crecer.

Como se indica en otro lugar (Rezzónico y Mansur, 2007), la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) aportan a dicho potencial, pues están facilitando la construcción de configuraciones organizacionales y de soporte innovadoras, incluso más allá de su valor como recurso para la gestión. Además, como sabemos, están contribuyendo a alterar fuertemente nuestras formas de comprender los fenómenos de la vida e impactan en nuestros comportamientos individuales y sociales. Son una variable central en los procesos de innovación organizacional y social.

Avanzando en ello, en cierto modo con el uso del concepto *innovación*, se quiere hacer referencia al proceso de cambio –tanto en sistemas y configuraciones como en medios y resultados- que se inicia en el interior y se dirige al exterior de las organizaciones, pues dicho proceso surge de definir tanto los problemas como las soluciones y, en ese proceso cognoscitivo, recrear su ambiente (Nonaka y Takeuchi, 1999), considerando los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional de los agentes y las entidades creadoras de conocimiento.

Cooper –como lo indican Rezzónico y Muñoz (2008)- “señala cuatro promotores de la innovación, entre ellos, los avances tecnológicos, las intensificadas y cambiantes necesidades de los usuarios, los ciclos de vida de los productos, cada vez más cortos, y el aumento de la competencia mundial. Asumiendo que estos seguirán siendo importantes, al menos en un futuro próximo”. Por su parte, y pensando en los resultados ulteriores, allí se señala que Utterback “observa la innovación como un

ingrediente de vida o muerte para las empresas. Señala que estas deberán ir creando innovaciones incrementales, a fin de satisfacer las demandas del mercado actual. A la vez que, para garantizar su supervivencia a largo plazo, dependerán de innovaciones radicales que permitan reinventar su negocio y mercado. Si no lo hacen, sostiene Utterback, otra empresa lo hará, y ocupará su lugar”.

Más allá de estas y otras contribuciones conceptuales sobre innovación que ponen en el centro las capacidades de absorción, el intercambio y flujo de información / conocimiento y las interacciones y la cooperación entre agentes (Lundvall, 2000; Casas, 2001; Sebastián, 2000; Castellanos et al, 2002), para Crozier (1997), la innovación debe construirse sobre otros tipos de relaciones humanas diferentes de las actuales y la reciprocidad en las relaciones de poder; de allí que se preguntaba sobre cómo dominar dicha complejidad emergente, si los medios para lograrlo se hallan en declinación por la propia dinámica de los sistemas y agentes con mayores grados de libertad. Para salir de esa relación contradictoria, propone incrementar el conocimiento del funcionamiento del sistema humano y reflexionar ampliamente sobre las relaciones entre tres conceptos claves: fines-recursos-restricciones.

Crozier (1997) asevera que lo importante son “las interacciones constructivas entre todos los eslabones de la cadena de relaciones humanas”, pues no basta con la invención técnica. Es más, dice que sólo existirá un éxito en lo técnico si previamente hay éxito en lo cultural, lo que implica modelar –de algún modo- los comportamientos que se irán convirtiendo en referentes con el pasar del tiempo.

Sumado a ello, allí Crozier también señala la falta de neutralidad de las innovaciones y que, en el camino de su creación-implantación, debería observarse detenidamente el contexto socio-económico e ideológico prevalente, junto a los intereses y los modelos subyacentes de sus promotores y las formas de representación del mundo que favorecen (Rezzónico, 2006).

En el mismo sentido, en otros trabajos (Rezzónico y Muñoz, 2008; CFI, 2002), se advierte que, como la innovación resulta de un conjunto de complejas relaciones entre variables de diverso tipo, es bastante común que, estructuras que han sido diseñadas para adecuarse a una determinada tecnología, fracasen a raíz de factores sociales y organizacionales. También debemos tener en cuenta que las tecnologías –por sí mismas- son altamente estructurantes e implícitamente conllevan significados y sentidos cognitivos (Rezzónico, 2006). De este modo, emergente del análisis relacional sobre la trilogía fines-medios-restricciones, podrían surgir ciertas reservas en torno a la tipología de los procesos de gestión del conocimiento mediatizados por entornos de TICs virtuales.

Desde otra mirada, se indica que “la tecnología es el soporte, el andamiaje por donde transita el cambio. En tal sentido cuando se habla de innovación tecnológica,

se está haciendo referencia a dos procesos conjuntos simultáneos y conexos, que explican la incorporación a una organización de un elemento fruto del desarrollo científico, sumado a la decisión y capacidad de, mediante esa incorporación, modificar el modo de producción de la organización” (Rezzónico y Mansur, 2007).

Siguiendo a Crozier (1996) en otro de sus trabajos, reconocemos que en la praxis moderna de la gestión, las habilidades y destrezas en el relacionamiento y la comunicación con los involucrados determinan -en buena parte, junto a las capacidades profesionales- la suficiencia y consistencia de las acciones que se diseñan e implementan. Así, el desarrollo de fortalezas organizacionales internas a través de la adopción de tecnologías de información y comunicación que aportan al modo de compartir conocimientos (de tipo *explícito*) es puesto en el centro de la escena y brinda espacios flexibles para la potencial creación de conocimientos basados en las experiencias personales (de tipo *tácito*) y, de hecho, permite aumentar la conectividad entre agentes, uno de los pilares sobre los que se basa el incremento del capital intelectual y social, que cooperan en la construcción de nuevas configuraciones organizacionales que puedan adaptarse más rápida y exitosamente (con relación a sus fines) a las condiciones que operan en su entorno significativo, aspecto al que se lo relaciona íntimamente con los atributos que solemos asignar al concepto *inteligencia*.

En una organización inteligente, el sistema de producción y servicios es eficaz y eficiente si, además de poseer adecuadas tecnologías, es a la vez un sistema de aprendizaje y re-aprendizaje permanente y colectivo en el que las prioridades se orientan a la gestión del conocimiento organizacional. En cierto modo, la gestión del conocimiento es ese conjunto de acciones que incluye la identificación de recursos intangibles o intelectuales dentro de las organizaciones y la captura, almacenamiento, análisis, difusión y generación de nuevos conocimientos para obtener mejoras en el desempeño (o ventajas competitivas sustentables, según la perspectiva desde que se analice), haciendo accesible enormes cantidades de información útil para el trabajo, compartiendo buenas prácticas y aplicando estrategias de gestión de comunicación y de tecnologías que puedan servir de soporte a esa cultura organizacional en permanente mejora.

Siguiendo a Neffa (1988) y Laudon y Laudon (1996), las TICs posibilitan incrementar la capacidad de procesamiento (validación, distribución, uso, entre otras) de información en los procesos administrativos, independizándose -dentro de ciertos límites- del volumen de información y de las distancias o la complejidad de la organización. También, coopera fuertemente en la reingeniería de las rutinas diarias de trabajo, en la toma de decisiones y permiten crear relaciones más pertinentes y de calidad con los involucrados (ciudadanos, etc.)

Derivado de un análisis de las innovaciones observadas en relación a la implementación y utilización de TICs (CFI, 2002), se destacan ciertos hallazgos:

- la incorporación de las TICs en una organización orientada al cliente/usuario/ciudadano presiona hacia innovaciones endógenas (de procesos) que logren mayor eficiencia para enfrentar la escasez de recursos;
- el aprendizaje organizacional de carácter creativo e innovador se potencia en organizaciones vinculadas dentro un mismo área o sector.

El aprendizaje organizacional se sustenta centralmente en la transformación progresiva, primero, de datos en información, y luego, de información en conocimiento en los recursos humanos asociados con los procesos que constituyen los servicios ofrecidos. Ese aprendizaje involucra diversos actores, responsabilidades, procedimientos, procesos, registros, indicadores de gestión, ámbitos de comunicación, capacitación y recursos. La difusión del conocimiento consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración, cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido (Cope, 2001).

En la praxis de construcción de un sistema de gestión de SySO -por las interacciones emergentes de la construcción de especificaciones, procedimientos, etc.- se hace explícito / codificado cierto tipo de conocimiento individual tácito de tipo técnico-experto y, en menor medida, el cognitivo (Salmador, 2004). Aquí, las conversaciones y negociaciones tienen un papel central de aporte a la construcción del conocimiento organizacional. (Salmador, 2004; Maturana y Varela, 1984).

En el rico proceso de cambio organizacional que se origina por la decisión estratégico-política de construir un sistema de gestión de SySO, aparece una serie enorme de variables que se relacionan íntimamente con la valorización de los modelos y herramientas de gestión originadas en la disciplina del *management*, junto a la importancia clave de tomar el desafío de su implantación y el compromiso de su mejora continua en el tiempo.

Todos estos aspectos están incluidos en lo que se denomina gestión integrada u holística del riesgo en la empresa o *risk management* (RM). Ward (2003) afirma que dicha gestión se puede desarrollar en seis direcciones o dimensiones:

- la interpretación de los riesgos como amenazas, oportunidades o incertidumbres;

- las decisiones sobre qué tipo de gestión de riesgos se aplica;
- el propósito de la actividad de gestión de riesgos;
- la naturaleza del proceso empleado;
- las partes implicadas, y
- los recursos aplicados.

Menciona que las opciones que se tomen en cada dimensión indicarán la forma en que las organizaciones pueden gradualmente desarrollar prácticas de gestión de riesgos al nivel de una completa gestión integrada de riesgos.

Ward reproduce un modelo de gestión integrada de riesgos que está compuesto por tres grandes vectores:

- Enfoque holístico sobre la totalidad de los riesgos (clasificación de riesgo, perfiles de riesgo, descripción y análisis)
- La incorporación de gestión del riesgo en el ciclo de planificación de negocios
- La oportunidad de la gestión (evaluación mediante RM).

Y, entre las medidas para la gestión integral del riesgo, propone:

- identificar el riesgo que origina el enfoque;
- desarrollar la percepción compartida de las categorías de riesgo e identificar los riesgos en este marco;
- definir el papel de gestor de riesgos, del comité de riesgos y de la auditoría interna;
- identificar las técnicas de identificación de riesgos;
- desarrollar una cultura de gestión del riesgo;
- demostrar su utilidad a los conductores de negocios.

Ward indica –siguiendo a Hopkin y Miller & Waller-, que en *risk management*, el término "holístico" se utiliza a veces en el simple sentido de la gestión de todas las fuentes de riesgo y se trata de una parte necesaria de la visión: "la esencia de la

gestión integral del riesgo es la consideración de toda la gama de contingencias que afectan el rendimiento de las empresas". Sin embargo, en su sentido propio, el término *holístico* implica una perspectiva sistémica, que reconoce las propiedades del sistema (que son distintos de sus componentes). En este sentido, el RM holístico implicaría el reconocimiento y la gestión de los efectos interactivos entre las actividades organizacionales y sus riesgos asociados.

De hecho, según Harrissona & Legendreb (2003), es de destacar que la manera en que se gestiona globalmente la organización podría ser el determinante más importante de la forma en que los problemas de salud y seguridad se manejan. Por lo tanto, el impacto de la tecnología y de las diversas medidas de prevención sería subordinado a este enfoque global sobre las modalidades de gestión que la organización detenta.

Los autores explicitan que, en la evolución de las teorías sobre las causas de los accidentes de trabajo, se revela un cambio en los factores causales de accidentes y enfermedades profesionales. Entre los factores primarios, se menciona con frecuencia el modo específico de organización y gestión. Se debe tener en cuenta que, hasta emerger esta tendencia, el desarrollo de la prevención implicaba fundamentalmente –y en casos, solamente- el conocimiento de los riesgos inherentes a cada uno de los componentes del trabajo, que permitiera tomar decisiones tecnológicas a los individuos. Estos enfoques no tienen en cuenta eventos perturbadores y factores de estrés que perjudican la capacidad de ejercitar el juicio a los agentes organizacionales. Ciertos factores organizativos, como la cultura o el clima de trabajo, se consideran hoy como un factor de riesgo latente, en el mismo nivel que los factores patógenos.

En cuanto al concepto de riesgo, éste es considerado genérica y técnicamente como un compuesto entre la probabilidad y la magnitud de ocurrencia de ciertos eventos considerados peligrosos, inapropiados e inconvenientes. No obstante, la interpretación cognitiva del riesgo, en cambio, es estructuralmente más compleja y varía con el tipo de riesgo. Si bien dichas interpretaciones exceden el alcance que se quiere dar a esta obra, puede mencionarse que las interpretaciones que han surgido de investigaciones conducidas por McLain (1995) en el área de SySO, incluyen la percepción de la magnitud (gravedad) de la afectación de la salud y el riesgo para la seguridad, la percepción de riesgo personal de verse involucrado y perjudicado, la equidad de la distribución de la exposición al riesgo entre compañeros de trabajo, y la percepción personal del valor económico de la exposición al riesgo.

Contemporáneamente y en un buen número de organizaciones según Harrissona & Legendreb (2003), “por fin se reconoce que la acción preventiva en salud y



seguridad laboral puede crear una ventaja competitiva. Los directivos han llegado a comprender la dinámica de la sociedad y los mercados del presente y tienen, por tanto, a la prevención en la lista de medidas prioritarias con respecto a sus empleados, clientes e involucrados. Éste es el objetivo perseguido por la gestión total de la seguridad. La prevención se convierte, así, en un esfuerzo de equipo en el que expertos, gestores y los empleados son responsables, cada uno a su propio rango y nivel jerárquico en la organización”.

### **Enfoque integral para la gestión de SySO en la organización: las funciones de los subsistemas de gestión del riesgo laboral**

Según se viene argumentando, el avance científico actual y la permanente adopción de nuevos sistemas tecnológicos determinan, de hecho, la aparición de un sinnúmero de otros riesgos conexos con su utilización; entonces, se hace necesaria la presencia de un observador de su acción y/o comportamiento, externo a las funciones específicas de operación, que evalúe indicadores de los riesgos técnicos derivados de las funciones que dichos instrumentos o sistemas ejecutan y diseñe/provea medidas preventivas/correctivas. Sumado a ello, la posibilidad de ocurrencia de situaciones indeseables refuerzan los fundamentos que justificarían la existencia de dicha función identificadora y controlante de los riesgos laborales y ambientales existentes en la organización.

Tales funciones deberían estar a cargo de profesionales que posean las credenciales y competencias necesarias y suficientes. Describiendo las competencias necesarias en los recursos profesionales, desde un enfoque holístico y siguiendo a Irigoien y Vargas, Checchia y Fernández (2005) indican que se trata de un conjunto articulado de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes “que definen un desempeño superior” para lo que se debe disponer de:

- *competencias políticas*, para ser competente desarrollando una acción estratégica,
- *competencias afectivas*, para ser idóneo manteniendo una acción comunicacional efectiva
- *competencias técnicas y gerenciales* para ser capaz de realizar acciones técnicas y propositivas en el campo de su práctica.

A lo que Serrano suma una serie de aspectos, tales como:

“...la pertinencia de sus competencias con el contexto socio-económico-cultural donde se inserta; relevancia de las competencias para poder solucionar los problemas más frecuentes que tiene que enfrentar en el

ámbito de su práctica profesional; efectividad en el desempeño profesional, cumpliendo con los objetivos pero teniendo en cuenta el costo y la eficiencia de los recursos utilizados; y, un comportamiento basado en valores que le impriman direccionalidad a su conducta, entre otros, la bioética, la solidaridad, el compromiso con la equidad y el respeto, la transparencia y la responsabilidad social”.

También se viene arguyendo que, de modo suplementario, debería proveerse a la organización de cierto “poder holográfico” (Morgan, 1990), entendido éste como la capacidad de la organización de aprender a aprender, de poder ejecutar acciones con especificaciones mínimas críticas y utilizar la redundancia de funciones, de modo tal que se desarrolle la importante propiedad de que “el todo” esté “en las partes”, es decir, que los operadores del sistema posean múltiples habilidades (estratégicas, logísticas, tácticas, etc.) de tal modo de intercambiarse funciones o suplantarse de ser necesario. Esto está íntimamente relacionado con las capacidades de autogestión y autocontrol de los equipos e individuos dentro de la organización. En definitiva, nos habla de la capacidad de los actores organizacionales para hacer frente a la variedad y complejidad de los temas que los impactan (y todos estos, a grandes rasgos, pueden incluirse en las 6 dimensiones claves de la ACT / TQM: calidad, costo, entrega, seguridad, ambiente y moral).

Según hemos visto, otra serie de factores incidentes en la adopción de políticas de Seguridad y Salud Ocupacional en el ámbito laboral, que deben tenerse en especial consideración son:

- necesidad de cumplimentar con la legislación vigente en riesgos del trabajo e higiene, seguridad y medicina laboral,
- adoptar normas existentes específicas de seguridad en productos y servicios,
- adaptarse a la demanda social creciente de calidad y seguridad en los servicios y responsabilización de las empresas e instituciones en general,
- prevenir ante la emergente conciencia de los ciudadanos sobre sus derechos y la conflictividad latente (denuncia/enjuiciamiento) por exigencias de cumplimiento de ciertas obligaciones profesionales e institucionales,
- entre otros, incrementar la productividad y mejorar la competitividad, jerarquizar el trabajo, desarrollar relaciones laborales óptimas.

Dentro de la gestión integral moderna de una organización, la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional se ocupa de la selección, uso, gestión y supervisión de los recursos materiales, tecnológicos y humanos para que, en la forma más segura y saludable posible, puedan colocarse al servicio de los objetivos competitivos/cooperativos de multinserción eficiente y eficaz de la organización en el mercado y la sociedad, tanto en sus aspectos productivo-económicos, como en los sociales interrelacionados.

Es la función especializada de la gestión empresarial que, a través de intervenciones preventivo-correctivas, la reorganización del ambiente, de los procesos, las tecnologías y el trabajo -con enfoques actuales y bases científicas-, desarrolla objetivos fundamentales de la organización en cuanto a :

- prevenir riesgos e infortunios que puedan afectar sus recursos y actividades productivas y/o de servicio
- desarrollar actitudes, aptitudes e instrumentos en un ambiente de trabajo que refuerce las políticas gerenciales de calidad, productividad y crecimiento, para eliminar o reducir colateralmente comportamientos culturales y hechos contingentes que influyen negativamente en la estructura y objetivos organizacionales
- desde una perspectiva social, aporta a la función y acción social de la empresa u organización en la comunidad, valorizando y protegiendo los recursos humanos y su entorno, desarrollando medidas de protección del medio ambiente y, entre otros, disminuyendo la conflictividad social.

El proceso de prevención y calidad parte de una premisa lógica e insustituible en el marco de crecientes exigencias y competitividad de los mercados, la necesidad de producir con eficiencia integral, y se centra en el estudio de los aspectos humanos, organizativos y económicos que, generados por el proceso productivo y/o de servicios, impactan sobre la vida de la empresa.

Para asegurar el desarrollo de las actividades propias, dentro de condiciones de seguridad, salud y calidad altamente aceptables, y que son el basamento estratégico de una organización, Sasaoka (1998) plantea que se hace necesario:

- el análisis y la optimización del flujo de informaciones, personas y materiales (interacción de sistemas tecnológicos y sistemas administrativos),

- estudiar la relación causal de los factores con efectos positivos y negativos sobre el tipo y calidad de las tareas, las relaciones en el trabajo y con proveedores y clientes,
- realizar detallados y completos análisis de riesgos y puntos críticos,
- efectuar el diseño ergonómico y ecológico de productos, procesos y entornos de trabajo para presentar la máxima compatibilidad con las costumbres de acción e interacción de las personas,
- detectar la necesidad, evaluar y diseñar protecciones y prescribir controles para exposición a sustancias tóxicas, contaminación biológica, radiaciones, choques eléctricos, carga térmica, ruidos y vibraciones, sistemas para evitar pérdidas por incendio y/o explosión, accidentes de transporte y tránsito en las instalaciones, sistemas de minimización de residuos sólidos, líquidos y gaseosos,
- perfeccionar la organización, los sistemas de iluminación y señalamiento,
- mejorar los servicios de higiene y desinfección, la seguridad en suministros varios, la calidad y seguridad en los productos intermedios que podrán afectar el nivel de prestación del servicio,
- establecer los modos de actuación ante emergencias, fallos de operación humana y/o en maquinaria e instrumental, y otros factores, como las acciones de reciclaje, con incidencia en el establecimiento y su medio ambiente que de modo sinérgico aportan a la calidad del sistema.

A lo explicitado arriba, se pueden agregar una serie de acciones y capacidades complementarias que deben ejecutarse o disponerse, respectivamente:

- Sensibilizar, seducir, persuadir y/o entusiasmar sobre la conveniencia y oportunidad de ejecutar acciones de SySO a los diferentes involucrados (*stakeholders*) y actores organizacionales (accionistas, directivos, profesionales, operarios, proveedores, usuarios, etc.).
- Alinear los ejes estratégicos de SySO con las estrategias globales de la organización en el mediano y largo plazo.
- Articular los ejes estratégicos-operativos de la acción del Sistema de Gestión de SySO, con otros subsistemas de gestión de la organización (calidad, ambiente, responsabilidad social) en el corto plazo.

- Planificar adecuadamente: se deben definir los objetivos y metas posibles, programar acciones en tiempo y lugar, presupuestar y prever recursos de todo tipo necesarios, asignar responsabilidades de ejecución y control; y efectuar revisiones periódicas del desempeño con el objeto de aprender a planificar (ajustar la calidad y pertinencia de lo planificado).
- Comunicar (necesaria y suficientemente en el ámbito interno y opcionalmente –aunque se valora como cada vez más clave- en el ámbito externo) todo lo relativo –lo específico y también aquello relacionado- a la gestión de SySO.

Como puede observarse –y esto es claramente una tendencia cada vez más reflejada en los marcos teóricos y en la legislación concreta- el enfoque no debería realizarse o centrarse exclusivamente sobre el trabajador y su ambiente inmediato-medio de trabajo (con los límites espaciales y temporales que ello implica) sino que debe integrar todo el proceso hasta que el producto o servicio alcance al ciudadano/usuario/cliente y su relación posterior con el producto/servicio adquirido y el entorno bio-psicofísico y económico-social significativo, hasta el cese de tal relación (si es un servicio) y/o la extinción del producto (de un modo que incorpore la sustentabilidad futura del ecosistema, a través de la minimización del impacto que produce o la remediación de éste).

Regresando a las actividades centrales de gestión de SySO, se puede indicar que, una vez cumplido el paso del estudio e investigación de los factores causales de ineficiencia y probables problemas e infortunios (factores de riesgo), deben estudiarse y asignarse las prioridades de intervención correctiva y/o preventiva sobre la realidad, buscando su modificación en sintonía con el logro ulterior de una organización segura y responsable.

En este sentido, los criterios de intervención sobre los escenarios son de tratamiento en cascada (desactivando su incidencia en el establecimiento y sobre el medio ambiente) y responden a la siguiente asignación de prioridades:

1. eliminación del riesgo y defectos colaterales,
2. minimización del riesgo por corrección/prevenición,
3. y/o limitación por control o sistema de defensa/protección,

El modo en que los estudios que se ejecuten, las alternativas a diseñar y las decisiones que se adopten, cumplan realmente su función en el reajuste y la adecuación estructural, es su implementación sistemática a través de planes,

programas y normas / procedimientos de gestión; aunque la efectiva gestión de SySO se realiza, centralmente, por medio de la asignación de responsabilidades, con una fuerte participación de los recursos humanos de la organización (desde estudio y el planeamiento de intervenciones), logrando involucrarlos -individualmente y por equipos- en el proceso de cambio y la instauración de controles específicos desde sus funciones.

Tales políticas y medidas debieran producir un efecto positivo en la organización en el corto y mediano plazo, si la gestión de SySO se presenta con ingredientes indispensables de racionalidad y medida que minimicen falsas expectativas, incertidumbre sobre el futuro, saturación de responsabilidades y ocupaciones, inseguridades individuales, rumores, contra-órdenes, etc.

Un proceso paulatino pero vigoroso de cambios en la cultura interna y la imagen externa deberá contar con convencimiento y ejecutividad en el grupo de directivos junto a un alto grado de compenetración en la estrategia y las tácticas a utilizar, que actúe como consultor, estímulo y foco de realizaciones en pos de los objetivos trazados, integrando a proveedores, canales de distribución y clientes en el proceso.

Las empresas exitosas autodefinen estándares de calidad y seguridad ambiental y laboral muy altos para sus actividades, productos y servicios, así como para sus empleados y clientes / destinatarios. Conocen los costos reales y potenciales (objetivos y subjetivos, tangibles e intangibles) de no tener en consideración las expectativas de los usuarios, clientes o ciudadanos en cuanto a la responsabilidad que esperan, la organización le atribuya a sus acciones en todos los asuntos y temas.

En general, partiendo de un nivel constructivo de insatisfacción, se desarrollan, entonces, un conjunto de actividades complementarias orientadas al mejoramiento incesante y continuo de la organización. Se convierte al proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo cotidiano de la empresa o institución.

Un punto central para progresar de modo fructífero en el espíritu y criterios explicitados -e incluido en las directrices de la OIT (2002)- es la selección estratégica de modelos que incrementen las capacidades, orienten y guíen las intervenciones de optimización de la gestión organizacional y regulen su desempeño, lo que surge de la disponibilidad de mecanismos de mejora continua sistemática e innovación con que cuenten los mismos en su configuración (Rezzónico, 2005).

Regresando a estos importantes conceptos, por *mejora continua sistemática* se entiende al conjunto de acciones multidimensionales genéricamente implicadas en la aplicación permanente del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) a los procesos y resultados organizacionales (Luchi & Paladio, 2001; IOSH, 2003), en el

marco de un compromiso implícito y explícito con la excelencia y un alto nivel de ejecución y desempeño que se supere de modo permanente, otorgándole siempre (a través de la incorporación participativa plena a estas acciones de los actores organizacionales y sociales –en definitiva, personas-) un sentido más humano y trascendente, que –se piensa- acompañará la evolución que se produzca en las sociedades, dinamizando al sistema hacia una mayor concordancia con las expectativas de los actores y ciudadanos.

El modo de avanzar inicialmente en la instrumentación tangible de tales positivos mecanismos que propone adoptar en las organizaciones de todo tipo, deviene de acogerse –con la mayor flexibilidad posible- a los modelos de sistemas de gestión que incluyen tales atributos (Gunningham *et al*, 2004), y el hacerlo según normas y especificaciones (estándares) internacionales y/o nacionales auditables y certificables como lo son los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional (según la serie de normas IRAM 3.800 y las especificaciones OHSAS 18.001/18.002), o aquellas relativas a la gestión ambiental (según la serie ISO 14.000)<sup>8</sup>.

Su implementación asegura que se realicen procesos de planificación participativa y revisiones de mejora e innovación sistemática; capacitación permanente; reingeniería correctiva e intervenciones preventivas; diseño de procedimientos de operación y registros de control; mediciones de indicadores y evaluación de resultados; optimización en la gestión de recursos; auditorías de conformidad; intercambios enriquecedores y logro de consensos; entre otras múltiples acciones que fortalecen y activan a la organización y sus actores para ponerlos en mayor sintonía con una mejora en la calidad de vida laboral, las fuentes de requerimientos externos y la dinámica necesaria en estos tiempos.

---

<sup>8</sup> Estos aspectos -y las herramientas relacionadas- son abordados detalladamente en otra obra, próxima a publicarse: *“Organización y dirección de sistemas de gestión y prevención de riesgos laborales. Aplicando conceptos e instrumentos modernos para administrar el riesgo sobre las personas y los recursos en las organizaciones y la sociedad”*.





**Parte III**

**CRITERIOS Y LEGISLACIÓN APLICABLE SOBRE SEGURIDAD Y SALUD  
OCUPACIONAL**

### Parte III

## CRITERIOS Y LEGISLACIÓN APLICABLE SOBRE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

En este capítulo se abordan, de modo sintético y referencial, los criterios tomados en cuenta para un diseño legal dinámico y la legislación vigente clave en Argentina relativa a Seguridad y Salud Ocupacional: la Ley de Riesgos del Trabajo y la Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo –que incluye datos sobre sus reglamentaciones y actualizaciones- a los efectos de avanzar en su necesario conocimiento por parte de las jerarquías directivas y profesionales de las organizaciones productivas y sociales y aportar a la clarificación de las responsabilidades, deberes y derechos que emergen de éstas para todos los actores involucrados.

### Criterios de base en la legislación

El campo de acción sobre el que se aplican las políticas específicas de Seguridad y Salud Ocupacional configura un universo que se modifica permanentemente, ya sea por las nuevas posibilidades de agresión que surgen de los materiales, compuestos, equipos, herramientas e instrumentos originados en la evolución científico-tecnológica o, también, por los nuevos avances para su inactivación o eliminación. Esto conlleva a adoptar necesarios criterios flexibles y abarcativos –incluyendo aspectos prospectivos- en la legislación general, junto a criterios lo más dinámicos posibles en las respectivas reglamentaciones. De esta manera, se permite llevar a la práctica los mecanismos de prevención en base a razones de oportunidad, agilidad y efectividad.

En temas de seguridad y salud ocupacional, se destacan, a los efectos del análisis, tres criterios centrales de las responsabilidades que pudieran recaer sobre los actores o agentes intervinientes en incidentes o accidentes que hubieren dado lugar a acciones de tipo judicial. En primer lugar, se menciona el criterio de protección de quién o quiénes son considerados como víctimas de la acción o situación, al que se deben adicionar los criterios de responsabilidad profesional y responsabilidad empresaria o institucional. En los apartados siguientes, se incluyen algunos comentarios sobre éstos,, de tal modo de clarificar sus funciones y alcances desde el punto de vista de la potencial evaluación judicial.

### **Protección de la víctima**

En el mundo moderno, el ordenamiento jurídico frente a los hechos dañosos pone el acento principalmente en la necesidad de proteger a la víctima. Se

busca así un camino apto para que la víctima obtenga la reparación de los daños que ha sufrido. Esta perspectiva, producto de una cosmovisión que hoy tiende a predominar entre los estudiosos del llamado "derecho de daños", trae como consecuencia el incremento de las demandas contra las empresas, profesionales y técnicos por errores de práctica (*praxis profesional*), de consecuencias impredecible en las sociedades contemporáneas.

En virtud de ello, y por razones de estricta base humanitaria, paralelamente y en forma emergente, se está desarrollando un ordenamiento de importancia estratégica y que se centra en lo preventivo.

### **Responsabilidad profesional**

En los casos en que el sistema jurídico, para proteger a la víctima, establece hipótesis de "responsabilidad objetiva", como sucede en los daños que se ocasionan por riesgo o vicio de la cosa, no debería verse comprometida la responsabilidad del profesional (en cuanto no haya mediado culpa de su parte), sino solamente la responsabilidad de la organización o institución que presta el servicio. La culpabilidad profesional potencial emerge en cuanto se omiten actos que recaen sobre su responsabilidad que no se ejecutaron o se realizaron insuficiente o indebidamente, según las evidencias documentales y periciales objetivas y/o las testimoniales que surgen de la investigación de los hechos.

### **Responsabilidad empresarial**

Las situaciones originadas por falta de equipamiento o de cobertura de los centros productivos, de servicios, sociales o asistenciales, no serían consecuencia del acto profesional o del personal (en caso que dentro de sus responsabilidades no se halle actuar o informar en tal sentido), sino de la posible omisión de "actos administrativos" que pueden hacer nacer tanto una responsabilidad personal del funcionario/director/gerente, como una responsabilidad institucional/empresarial.

Como se ha mencionado, las pruebas centrales que se acumulan en los expedientes judiciales son de tipo documental, testimonial o de peritajes, por lo que las razones y acciones profesionales cotidianas -tanto técnicas como humanitarias- no deben hacer obviar este detalle, muy importante a la hora de la delimitación de responsabilidades en el orden jurídico.

El problema es particularmente delicado cuando no existe una delimitación legal precisa, externa o interna, de los deberes y obligaciones que tiene a su

cargo cada área organizacional o unidad productiva; pues no podrá hablarse, por ejemplo, de omisión si el área o la institución/empresa no tenía a su cargo específicamente la prestación de la presunta actividad debida.

### **Sobre el conocimiento y aplicación de las leyes**

Es indudable que ninguna política positiva y proactiva de Seguridad y Salud Ocupacional puede ser llevada a cabo exitosamente sin una eficiente y decidida acción preventiva en el campo de la educación. Informarse y educarse hace a desterrar prejuicios, falsedades conceptuales arraigadas culturalmente y desconocimiento operativo respecto a los riesgos potenciales a los que se está sometido en función de la interacción permanente de las personas con fuerzas naturales y sistemas e instrumentos tecnológicos de diverso tipo. Tal acción informativa y de formación también hará emerger las posibilidades de controlarlos, erradicarlos parcialmente o eliminarlos completamente del ámbito en el que se trabaja o actúa.

En virtud de ello, los cambios requeridos y necesarios en las actitudes y conductas de los actores organizacionales y sociales, en relación a poseer comportamientos seguros y responsables para sí y para con otros, sólo serán posibles si tienen como fundamento un conocimiento de la problemática implícita y los mecanismos para prevenirlos y erradicarlos.

Es notable cómo el incremento de los riesgos (físicos, químicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, legales, económicos, de imagen, etc.), que recaen sobre personas e instituciones, se han constituido en disparadores vitales de nuevas concepciones del ejercicio profesional. Esas nuevas formas, en muchos casos y por razones de autoprotección, terminan afectando la calidad de las relaciones y servicios que ocurren entre el profesional y con quienes éste interactúa en función de su rol organizacional o social. Otro de los impactos se origina en los mayores costos que surgen de la contratación de seguros por mala praxis, entre otros factores incidentes.

Desde este punto de vista, se hace fundamental la difusión de las normativas actuales en vigencia, como un elemento básico para incrementar la sensibilización sobre estas temáticas para, posteriormente, avanzar en la toma de conciencia y el compromiso en los cambios actitudinales y comportamentales que hubieren de ocurrir en los actores con el fin de,, en consecuencia, minimizar la ocurrencia de incidentes, accidentes e infortunios en las actividades laborales y sociales de todo tipo.

Así, se dotará a la comunidad (operadores, usuarios directos e indirectos, prestadores, profesionales, ciudadanos, entre otras categorías de actores), de

instrumentos eficaces que vayan generando paulatinamente mayores márgenes de seguridad y protección en las actividades sociales y productivas.

La legislación que se diseña y aprueba -como criterio general- beneficia y resguarda fundamentalmente a las víctimas, pues son ellos los que sufren la mayor desprotección, tendiendo la ley a reparar esta desigualdad. No obstante, complementariamente, protege a los profesionales y trabajadores que realizan las operaciones y prestaciones, pues las consecuencias irreversibles derivan de deficiencias informativo/formativas y precarias condiciones de infraestructura, equipamiento y técnicas de trabajo, las cuales se desean limitar por la aplicación de la legislación y los controles sobre su cumplimiento.

Tanto a nivel nacional como provincial, se tiende a establecer un marco legal específico y/o complementario, por medio de la promulgación de leyes, ordenanzas, decretos y normas que pretenden ofrecer a la sociedad una adecuada -o al menos mínima- estructura de previsión, ejerciendo éstas cierta presión social sobre las organizaciones y sus jerarquías superiores para el cambio de las situaciones indeseables actuales que pudieran existir, con fin en la prevención y, en casos de ocurrencia de infortunios, la reparación indemnizatoria que tuviere lugar.

Si bien, en parte, toda esa estructura y andamiaje legislativo terminaría siendo una jungla documental-legal a la que acceden con facilidad sólo ciertos especialistas (abogados y profesiones relacionadas), tales limitaciones objetivas en los aspectos particulares de muchos temas legislados, no deben operar en contra del necesario conocimiento general (y hasta obligatorio, pues -más allá de su imposibilidad operativa- el criterio legal por defecto es el del conocimiento de lo publicado por parte del ciudadano) del amplio espectro de responsabilidades que le caben a las personas según los roles y funciones que realizan en la sociedad.

Es claro que las leyes son medios o instrumentos sociales. Para cumplir con sus objetivos finales, las leyes no son suficientes por su contenido técnico/normativo, sino que deben ser eficientes en su aplicación.

La letra legal cumpliría su función si existen empresas y organizaciones en general, profesionales y funcionarios dispuestos a su cumplimiento y/o usuarios dispuestos a hacer valer sus derechos y obligar -por diferentes medios y vías- a su cumplimiento. Sólo así se justifica la tarea del legislador y la existencia de un marco legal que tienda a direccionar las políticas y acciones preventivas y correctivas.

Tampoco tales leyes deben ser pensadas y diseñadas para poder aplicarse exclusivamente en empresas de determinado tamaño o centros de alta tecnología. Para que la normativa tenga el éxito esperado que la originó, deberá aplicarse en cada una de las unidades productivas o de servicios y en cada organización social (privada o pública), en todo el territorio provincial y nacional, según corresponda.

Esto permitirá un aumento de la confiabilidad en el trabajo y redundará en una mejor calidad de vida para la sociedad en su conjunto.

### **Legislación general aplicable en Argentina**

Como se ha anticipado, en este apartado se abordará sintéticamente el contenido de las leyes de Riesgos del Trabajo y Seguridad e Higiene en el Trabajo. Es importante destacar que existe una serie importante de agregados y/o modificaciones que se le han ido efectuando con el paso del tiempo, así como cambios que se hallan actualmente en análisis y discusión, los que –tal vez- sean aprobados próximamente (como es común, derivado de la dinámica propia de actividad legislativa en todos los países). En tal sentido, es importante estar adscripto a servicios de actualización legal y/o consultar periódicamente bases de datos sobre legislación, además de las potenciales asesorías profesionales de abogados de las que se pueden disponer. Para Argentina, una de las bases de datos más actualizadas en términos de legislación aplicable es Infoleg<sup>9</sup> del Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la República Argentina.

### **Ley de Riesgos del Trabajo**

La Ley N° 24.557 sobre Riesgos del Trabajo (LRT) fue sancionada el 13 de septiembre de 1995, promulgada el 3 de octubre y publicada en el Boletín Oficial (BO) del 4 de octubre de 1995. Un Decreto Reglamentario (DR) de la Ley, el N°170 fue promulgado el 26 de febrero de 1996; además del DR N° 334, el 8 de abril del mismo año<sup>10</sup>.

Son objetivos de la Ley sobre Riesgos del Trabajo:

- a) Reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo;
- b) Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado;
- c) Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados;
- d) Promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras.

<sup>9</sup> Visitar [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)

<sup>10</sup> Posteriormente se han promulgado una serie de normas complementarias (al momento de la publicación de la presente obra, para esta ley el Infoleg informa de unas 264 cambios efectuados), las que –junto a las más específicas y las propias de la jurisdicción en donde se halle la organización- deberán ser tenidas en cuenta para una adecuada administración de los requisitos legales a cumplir.

En su Artículo 3, se instaura un seguro obligatorio y/o autoseguro, que rige para todos aquellos que contraten a trabajadores.

En el DR 334, Artículo 1º (Reglamentario del artículo 3º de la Ley), se puede leer *“La falta de afiliación del empleador que se encuentre fuera del régimen de autoseguro, así como la falta de otorgamiento de las prestaciones en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, será considerada de especial gravedad a los fines de la Ley N° 18.694”*.

En su Capítulo II, De la prevención de los Riesgos del Trabajo, Art. 4º, Obligaciones de las partes, puede leerse:

“1. Los empleadores y los trabajadores comprendidos en el ámbito de la LRT, así como las ART están obligados a adoptar las medidas legalmente previstas para prevenir eficazmente los riesgos del trabajo.

A tal fin y sin perjuicio de otras actuaciones establecidas legalmente, dichas partes deberán asumir compromisos concretos de cumplir con las normas sobre higiene y seguridad en el trabajo. Estos compromisos podrán adoptarse en forma unilateral, formar parte de la negociación colectiva, o incluirse dentro del contrato entre la ART y el empleador.

2. Los contratos entre la ART y los empleadores incorporarán un plan de Mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad, que indicará las medidas y modificaciones que los empleadores deban adoptar en cada uno de sus establecimientos para adecuarlos a la normativa vigente, fijándose en veinticuatro (24) meses el plazo máximo para su ejecución.”

Según el DR N° 170, Artículo 1º (Reglamentario del Artículo 4º, Punto 2 de la Ley N° 24.557), dice que “Los Planes de Mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo deberán confeccionarse siguiendo las siguientes pautas y contenidos:

- a) El Plan se desarrollará en diferentes niveles. Cada uno comprenderá un conjunto de etapas a cumplir.
- b) Cada etapa contendrá, a su vez, un conjunto de elementos que el empleador debe desarrollar, con el objeto de mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo”.

El Artículo 2º fija 4 niveles de cumplimiento de las normas de prevención, higiene y seguridad, como sigue:

- a) **“Primer nivel.** La calificación en el primer nivel implica el no cumplimiento de las obligaciones que, conforme lo disponga la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, se consideren básicas en materia de higiene y seguridad. Los elementos a desarrollar en las etapas correspondientes a este nivel tenderán al cumplimiento de dichas obligaciones

básicas en un período máximo de DOCE (12) meses, contados desde que fue acordado el primer Plan de Mejoramiento.

- b) **Segundo nivel.** La calificación en el segundo nivel implica el cumplimiento de las obligaciones que se consideren básicas en materia de higiene y seguridad. Los elementos a desarrollar en las etapas correspondientes a este nivel tenderán al cumplimiento de todas las obligaciones legales en un período máximo de VEINTICUATRO (24) meses, contados desde que fue acordado el primer Plan de Mejoramiento.
- c) **Tercer nivel.** La calificación en el tercer nivel implica el cumplimiento de todas las obligaciones legales en materia de higiene y seguridad.
- d) **Cuarto nivel.** La calificación en este nivel implica alcanzar niveles de prevención y de condiciones y medio ambiente de trabajo superiores a las obligaciones legales en materia de higiene y seguridad. Cada empleador evaluará con la aseguradora que contrate, el nivel de cumplimiento de la legislación vigente en que se encuentra y el que prevé alcanzar desde la firma del contrato”.

Como mínimo los planes de mejoramiento deben prever alcanzar la calificación en el tercer nivel dentro del plazo previsto en el Artículo 9º de DR 170 (en el que se lee: *”Las obligaciones correspondientes al segundo nivel deben completarse dentro de los VEINTICUATRO (24) meses siguientes, computados desde la firma del contrato de afiliación o de la entrada en vigencia de la ley sobre Riesgos del Trabajo”*).

Más adelante (Art. 4) dice *“No se podrá calificar para un nivel superior si existen obligaciones pendientes del nivel en que se encuentra calificado”*.

En el Artículo 5º (Reglamentario del art. 4º, punto 2 de la Ley N° 24.557), se explicita: “El Plan de Mejoramiento se elaborará a partir de la evaluación del grado de cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad en el trabajo del establecimiento o empresa, efectuada en forma conjunta por el empleador y la aseguradora.”

Otros aspectos importantes presentes en la ley analizada, relacionados con el Plan de Mejoramiento, son las siguientes:

- La aseguradora podrá verificar en cualquier momento la declaración del empleador y, en su caso, notificar a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) a fin de que proceda a aplicar las sanciones que pudieren corresponder.
- Efectuada la evaluación, las partes elaborarán el Plan de Mejoramiento y determinarán los elementos a desarrollar en forma prioritaria, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y los lineamientos establecidos para cada nivel por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.



- Los profesionales o técnicos habilitados para la firma de los Planes de Mejoramiento, por parte de las Aseguradoras, son aquellos que el Decreto N° 351/79 o sus modificatorios establecen como habilitados por su inscripción en el RUGU o RUTH, según el riesgo en materia de accidentes y enfermedades profesionales de la actividad, a criterio del responsable del Servicio de Prevención de cada Aseguradora.
- El documento deberá contener la identificación de los riesgos que son necesarios corregir en el establecimiento a fin de alcanzar el Nivel de Cumplimiento propuesto, dentro de los plazos fijados por la Ley sobre Riesgos del Trabajo.
- Todos los riesgos identificados que se indiquen deben tener asignada la fecha máxima para su corrección.
- Para la elaboración del Plan de Mejoramiento, el personal habilitado que designe la Aseguradora deberá concurrir al establecimiento verificando las condiciones de seguridad del mismo.
- El Plan de Mejoramiento debe tener indicado claramente el nivel a alcanzar y el nivel del que parte, pudiendo existir planes consecutivos para alcanzar un nivel.
- Los Planes de Mejoramiento para alcanzar el Nivel 3, podrán ser realizados en una o varias etapas o planes consecutivos.
- Para la confección de los Planes de Mejoramiento, para pasar de un Nivel de cumplimiento de normas de prevención 2 a 3, se deberán fijar prioridades en cada uno de los elementos que compongan el Plan y sus correspondientes plazos, en base a lo siguiente:
  - Actividad desarrollada en el establecimiento.
  - Cantidad de personal afectado por el riesgo.
  - Tipo de riesgos existentes en el establecimiento.
- El contenido del Plan de Mejoramiento, para alcanzar el Tercer Nivel, deberá contemplar el cumplimiento de la Normativa vigente en materia de Higiene y Seguridad y Disposiciones complementarias, de acuerdo a la rama de actividad, y que, por lo tanto, al cabo del plazo que otorgue el Plan de Mejoramiento, se deberá alcanzar esta situación.

En el Art. 11 (DR N° 170, Reglamentario del art. 4º, punto 3 de la Ley N° 24.557), se indica que "Mientras el empleador se encuentre ejecutando el Plan de Mejoramiento

no podrá ser sancionado por incumplimiento de las normas de higiene y seguridad en el trabajo”.

En el Cap. VI, se habla sobre la determinación y revisión de las incapacidades, para lo que se crearon las comisiones médicas y la Comisión Médica Central (por ley 24.241, Art 51), las que serán las encargadas de determinar:

- a) La naturaleza laboral del accidente o profesional de la enfermedad;
- b) El carácter y grado de la incapacidad;
- c) El contenido y alcances de las prestaciones en especie.

Estas comisiones podrán, asimismo, revisar el tipo, carácter y grado de la incapacidad, y -en las materias de su competencia- resolver cualquier discrepancia que pudiera surgir entre la ART y el damnificado o sus derechohabientes.

Ante infortunios, y en todos los casos, el procedimiento asistencial será gratuito para el damnificado, incluyendo traslados y estudios complementarios.

Por su parte, en el Artículo 11 se especifican los derechos, deberes y prohibiciones de los trabajadores, los que:

- a) Recibirán de su empleador información y capacitación en materia de prevención de riesgos del trabajo, debiendo participar en las acciones preventivas;
- b) Cumplirán con las normas de higiene y seguridad, incluido el plan de mejoramiento, así como con las medidas de recalificación profesional;
- c) Informarán al empleador los hechos que conozcan relacionados con los riesgos del trabajo;
- d) Se someterán a los exámenes médicos y a los tratamientos de rehabilitación;
- e) Denunciarán ante el empleador los accidentes y enfermedades profesionales que sufran.

En caso que la organización disponga de servicios o áreas subcontratadas, se destaca que el deber que imponen las normas laborales al principal, constituyéndolo en deudor solidario del contratista o cesionario respecto de las obligaciones de éste para con sus trabajadores, impide su consideración como tercero, más aún cuando la solidaridad impuesta en la Ley N° 19.587 permite al trabajador dependiente del contratista o cesionario exigir también el cumplimiento de un deber propiamente contractual como es el deber de seguridad.

Además, en el DR N°170, Art. 30° (Reglamentario del art. 31, punto 3 de la Ley N° 24.557), se dice que los trabajadores tendrán las siguientes obligaciones:

- a) “Cumplir con las normas de prevención establecidas legalmente y en los planes y programas de prevención.
- b) Asistir a los cursos de capacitación que se dicten durante las horas de trabajo.
- c) Utilizar los equipos de protección personal o colectiva y observar las medidas de protección impartidas en los cursos de capacitación.
- d) Utilizar o manipular en forma correcta y segura las sustancias, máquinas, herramientas, dispositivos y cualquier otro medio con que desarrollen su actividad laboral.
- e) Observar las indicaciones de los carteles y avisos que indiquen medidas de protección y colaborar con el empleador en el cuidado de los mismos.
- f) Colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de salud y seguridad.
- g) Informar al empleador de todo hecho o circunstancias riesgosa inherente a sus puestos de trabajo y al establecimiento en general”.

Más adelante (Artículo 39), se indica que “Las prestaciones de esta ley eximen a los empleadores de toda responsabilidad civil, frente a sus trabajadores y a los derechohabientes de éstos, con la sola excepción de la derivada del artículo 1072 del Código Civil.

El Art. 40 crea el Comité Consultivo Permanente de la LRT, integrado por cuatro representantes del Gobierno, cuatro representantes de la CGT, cuatro representantes de las organizaciones de empleadores, dos de los cuales serán designados por el sector de la pequeña y mediana empresa, y presidido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación. El Comité aprobará por consenso su reglamento interno y podrá proponer modificaciones a la normativa sobre riesgos del trabajo y al régimen de higiene y seguridad en el trabajo.

En el Art. 43, se especifica que: “El derecho a recibir las prestaciones de esta ley comienza a partir de la denuncia de los hechos causantes de daños derivados del trabajo”.

La nueva normativa aprobada del sistema (LRT) también hace sufrir modificaciones a la ley 24.028 (*Disposición adicional Tercera del artículo 49 de la Ley N°24.557*), en la que se reemplaza el primer párrafo del artículo 15 de la ley 24.028 por el siguiente:

“El trabajador que sufra un daño psicofísico por el hecho o en ocasión del trabajo durante el tiempo que estuviese a disposición del empleador, deberá - previo al inicio de cualquier acción judicial - denunciarlo, a fin de iniciar el procedimiento administrativo obligatorio de conciliación, ante la autoridad administrativa del trabajo. Los jueces no darán traslado de las demandas que no acrediten el cumplimiento de esta obligación.”

Se hace referencia a que: “El cumplimiento de la obligación establecida deberá acreditarse ante la autoridad judicial mediante un certificado donde conste la finalización del procedimiento administrativo obligatorio de conciliación”.

## Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo

La Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ley 19.587, consta de 13 artículos y fue publicada en el Boletín Oficial del 28/4/72. Desde aquel momento, rige en todo el territorio nacional.

Con el objetivo de explicitar el espíritu y cierta letra de la misma, se reproducirán sintéticamente<sup>11</sup> los aspectos centrales que aborda.

En ella (Art. 1) se lee: "Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos (...) persigan o no fines de lucro, cualquiera la naturaleza (...) de sus actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten"

En el Art. 2, se agrega: "(...) con la presencia permanente, circunstancial, transitoria o eventual de personas (...)"

En su Art. 4, puede leerse: "La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, preventivas o de cualquier otra índole que tengan por objeto:

- a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores;
- b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo;
- c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral."

Posteriormente, hace incapié en que "(...) debe adoptar(se) y poner en práctica las medidas adecuadas de higiene y seguridad para proteger la vida y la integridad de los trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- a) la construcción, adaptación, instalación y equipamiento de los edificios y lugares de trabajo en condiciones ambientales y sanitarias adecuadas;

<sup>11</sup> Esta síntesis se efectuará apelando a la eliminación de ciertos párrafos y partes de texto del original, por lo que se debe consultar el mismo a los efectos de una lectura completa y acabada de la legislación.

- b) a la colocación y mantenimiento de resguardos y protección de maquinarias y de todo género de instalaciones, con los dispositivos de higiene y seguridad que la mejor técnica aconseje;
- c) al suministro y mantenimiento de los equipos de protección personal" (Art. 8)

Y en el Art. 9 "(...) son también (sus) obligaciones (...)”:

- “a) disponer del examen pre-ocupacional y revisión médica periódica del personal, registrando sus resultados en el respectivo legajo de salud;
- b) mantener en buen estado de conservación, utilización y funcionamiento, las maquinarias, instalaciones y útiles de trabajo;
- c) instalar los equipos necesarios para la renovación del aire y eliminación de gases, vapores y demás impurezas producidas en el curso del trabajo;
- d) mantener en buen estado de conservación, uso y funcionamiento las instalaciones eléctricas, sanitarias y servicios de agua potable;
- e) evitar la acumulación de desechos y residuos que constituyan un riesgo para la salud, efectuando la limpieza y desinfecciones periódicas pertinentes;
- f) eliminar, aislar o reducir los ruidos y/o vibraciones perjudiciales para la salud de los trabajadores;
- g) instalar los equipos necesarios para afrontar los riesgos en caso de incendio o cualquier otro siniestro;
- h) depositar con el resguardo consiguiente y en condiciones de seguridad las sustancias peligrosas;
- i) disponer de los medios adecuados para la inmediata prestación de primeros auxilios;
- j) colocar y mantener en lugares visibles avisos o carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad o adviertan peligrosidad en las máquinas o instalaciones;
- k) promover la capacitación del personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo, particularmente en lo relativo a la prevención de los riesgos específicos de las tareas asignadas;
- i) denunciar accidentes y enfermedades del trabajo."

El 22 de mayo de 1979 se publica el Decreto Reglamentario 351/79, que reglamenta la Ley 19.587; en su Anexo I, Título II, Capítulo 2 (Art. 8), se lee:

"... los establecimientos concretarán las correspondientes prestaciones sobre medicina, higiene y seguridad en el trabajo, mediante la siguiente estructura orgánica funcional: **Servicio de Medicina en el Trabajo - Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo**. Las prestaciones ordenadas por la ley, deberán ser realizadas por dichos servicios bajo la responsabilidad de graduados universitarios... Estos servicios deberán actuar en coordinación y tendrán relación de dependencia jerárquica en el establecimiento, con el máximo nivel orgánico del mismo."

En su Artículo 12, se indica que los servicios pueden tener carácter interno o externo, los que deberán cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley y las reglamentaciones.

Por su parte, el Capítulo III está dedicado a los Servicios de Medicina del Trabajo y el Capítulo IV al Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo (SHyST). En este último (Art. 36), se lee: "Los graduados universitarios que dirijan los servicios de higiene y seguridad en el trabajo serán responsables de las obligaciones fijadas por la ley y su reglamentación, no excluyendo de tal responsabilidad a la que corresponda legalmente a las personas físicas o ideales propietarias del establecimiento o que lo administren o exploten."

El Artículo 38, Cap. IV, establece la diferencia de servicios externos e internos, definiéndolos así:

"1. SHyST Interno: El integrado en la estructura del establecimiento, ubicado dentro del mismo... con capacidad operativa en personal, instalaciones y medios para atender las misiones y funciones que la presente reglamentación le asigna...

2. SHyST Externo: El que asume la responsabilidad establecida por la Ley 19.587 y su reglamentación para prestar servicios a establecimientos, con capacidad operativa suficiente en instalaciones, personal y medios."

Los requisitos mínimos que debe cumplir el personal designado para dirigir el servicio de carácter interno o externo son:

"... establecer los objetivos y elaborar los programas de higiene y seguridad en el trabajo a cumplirse en coordinación con los servicios de medicina en el trabajo en el área de su competencia...

" (...) Confeccionar y mantener actualizado el Legajo Técnico en higiene y seguridad en el trabajo, el que deberá ser rubricado (...) y estará conformado como mínimo por:

" (...) Planos generales de la planta en escala 1:100, con indicación de todas las instalaciones (...) Planos de las áreas (...) que (...) puedan presentar riesgos (...) y memoria tecnológica de las medidas de control de riesgo.

" (...) Planos generales y de detalle de los servicios de prevención y lucha contra incendios del establecimiento (...) Plano generales de los circuitos y medios de egreso (...)

" (...) Especificar las características y controlar las condiciones de uso y conservación de los elementos de protección personal (...y) el etiquetado de sustancias nocivas.

" (...) Elaborar reglamentaciones, normas y procedimientos para el desarrollo del trabajo sin riesgos para la salud del trabajador (...)

" (...) Registrar en libro foliado, rubricado por la autoridad competente, todas las evaluaciones de los contaminantes ambientales existentes (...)"

Para estas tareas, el mismo Artículo 39 indica que se deberán afectar un mínimo de 30 hs. mensuales, dada la categorización, a modo ejemplificatorio, de una unidad productiva o de servicio como establecimiento tipo C (presenta riesgos de todo tipo, entre los catalogados)

El Artículo 40 especifica: "Los servicios de higiene y seguridad en el trabajo externos tendrán las mismas misiones y funciones que los (...) internos y cumplimentarán los siguientes requisitos mínimos: (...) Deberán estar inscriptos en el registro habilitado para tal fin en el Ministerio de Trabajo (...)"

Los Títulos posteriores corresponden al análisis y reglamentación de las diferentes áreas de riesgos técnicos, lo que supera en exceso las pretensiones del presente apartado, relativas a brindar una información global sobre las responsabilidades que recaen sobre los diferentes actores del Sistema de Riesgos del Trabajo y las organizaciones sociales y productivas.





## **Comentarios finales del autor**

Existe una lógica inevitable dentro del mundo científico para hacer frente al desarrollo exponencial de sus distintas disciplinas y sus tecnologías relacionadas, y ésta es procurar la más estrecha colaboración posible entre las diversas ramas científicas a fin de estudiar los impactos endógenos y exógenos de las variables y de sus aplicaciones sobre la salud y la calidad de vida de las personas.

Sus tareas se centran en analizar, diagnosticar y pronosticar el comportamiento de tales factores y diseñar las acciones y dispositivos que resuelvan los múltiples problemas técnico-económicos, de seguridad y calidad, ambientales, educativos y sociales que vienen surgiendo y mutando a un ritmo asimilable al del progreso científico-tecnológico.

Se entabla así una relación fáctica de colaboración ante cada acción o situación potencialmente problemática que aparece en el horizonte de los servicios y la producción. Ingenieros, médicos, psicólogos, técnicos, sociólogos, ecologistas, economistas -entre otras profesiones y roles- cada vez más se obligan a trabajar en conjunto y/o realizar interconsultas e informarse permanentemente de los avances en las distintas áreas que sean significativas a su actividad.

La complejidad de los sistemas organizacionales en que se basan las sociedades humanas, con sus múltiples facetas distintivas, ya no pueden ser abarcados individualmente por ningún profesional o "experto". Un individuo, cualquiera sea su nivel de formación e información, ya no es capaz de entender profunda y cabalmente la función e interacción de las combinaciones de variables interrelacionadas presentes y la dinámica de un sistema específico de cierta complejidad, como puede ser, por caso, el de riesgos del trabajo o el de asistencia a la salud en una sociedad contemporánea.

Pero tal sujeto sí puede estar sensibilizado para apreciar en modo general cuales son las variables centrales (u operadores) que actúan sobre dicho sistema, además de conocer íntimamente la relación entre algunas o muchas de ellas, y así poder abocarse, en grupos de estudio y trabajo, a co-diseñar respuestas que la realidad y sus empleadores le vayan solicitando.

En lo relativo a la salud, las ciencias médicas enfocan y se involucran en un aspecto central en nuestras vidas: contribuyen al avance preventivo y asistencial en nuestra salud y calidad de vida. Otras ciencias, como la psicología y sociología, incorporan elementos substanciales al desafío de vivir en comunidad, cuando se tienen intereses enfrentados, divergentes o complementarios. Pero otras disciplinas dependientes de la administración (economía, política) y del área de la ingeniería (ergonomía, organización, informática, otras) realizan aportes fundamentales para

entender y actuar en los sistemas sociotécnicos diversos, como lo son los distintos tipos de organizaciones que se han venido desarrollando a través de los tiempos.

Situaciones relativas a estrategias, políticas y logística de gestión en cuestiones ambientales, de capacitación, de estrés y motivación, de seguridad y calidad, requieren de co-operación y complementación profesional para desarrollarlas con adecuación a los paradigmas actuales de responsabilidad, eficiencia, solidaridad y sustentabilidad.

Las fronteras artificiales que creamos con nuestras disciplinas científicas y profesionales son (no debemos olvidarlo) sólo fronteras convencionales, arbitrarias. Son utilizadas con fines organizativos del conocimiento derivados del paradigma de la especialización y el corto plazo (ambos, de uso muy extendido en los últimos tiempos).

Desde nuestra conciencia -en desarrollo cualitativo- estamos obligados a pensar el problema humano como conjunto y a largo plazo, no ya desde el pensamiento fragmentado, simplificador y mecanicista, muy arraigado en las ingenierías, el área de las ciencias duras y relacionadas, aunque presente por doquier. Es claro que el hombre en el trabajo (objeto central de nuestros estudios en SySO) es también el hombre en las organizaciones, el hombre en la sociedad; en definitiva, el hombre en y con su vida.

Se atribuye a André Malraux un frase que diría: “Una vida no vale nada, pero nada hay que valga una vida”. Esta aparente contradicción pone de manifiesto la importancia de las estrategias preventivas que se ejecutan -o debieran ejecutar- en las organizaciones laborales y sociales.

La inseguridad y ausencia de calidad, junto a los infortunios y accidentes de trabajo, ya no se piensan como una consecuencia inevitable de nuestras actividades o como una contribución intrínseca (desde la lógica “prueba-error”) del desarrollo al que asistimos. Acciones sistemáticas de calidad y seguridad ambiental y laboral se han hecho indiscutibles e indispensables.

De esto dan prueba, todos los días, la revisión y adaptación de legislaciones en todo el mundo para transformarlas en más proactivas; también dan cuenta de ello los informes sobre estrategias y políticas en este sentido desarrolladas en organizaciones de todo tipo, así como los artículos científicos y periodísticos que cotidianamente salen a luz.

Para que este espíritu tenga –en nuestro ámbito geográfico- un terreno más fértil aún en donde crecer, es preciso operar sobre las conciencias de empresarios, legisladores, funcionarios, profesionales y trabajadores, y conducirlos a coincidir en base a los múltiples beneficios que de estas estrategias emergen.

Esas coincidencias deben emerger de negociaciones que tengan en su base el reconocimiento de otras miradas e intereses, con el objetivo de neutralizar posturas enfrentadas históricamente (en base a pensar, precisamente, en el corto plazo y con viejos arquetipos) que causan dificultades para arribar a consensos y compartir opiniones y respuestas.

Diversas antinomias han aparecido con más fuerza en el transcurso de las últimas décadas. Dilemas como: “producción o seguridad”, “reducción de costos o calidad”, “automatización o puestos de trabajo”, “informatización o caos”, los que deben ser tratados en perspectiva. Es difícil encontrar fundamentos teóricos y prácticos que avalen estas formulaciones. Sólo la tradición o la ineptitud para trabajar con nuevos parámetros y sistemas complejos pueden ser sus basamentos.

En tal sentido, la educación y capacitación es la herramienta insustituible que permite llevar a los hombres y su entorno natural a las condiciones de coexistencia saludable requeridas. Y esa formación desarrollada como parte de una política de personal que tenga como eje la “gestión de valores”, como un aporte importante de las ciencias de la conducta para construir la sustentabilidad social.

Las acciones de capacitación, que no se encuadren racional y conceptualmente en una política global de gestión de recursos y personas, están inevitablemente destinadas al fracaso y la subutilización del potencial disponible (excepto que desde sus orígenes y diseño tengan límites marcados y sólo se busque una instrucción puntual para ajustar determinados mecanismos organizacionales).

Un elevado nivel educativo y cultural pareciera que desarrolla inevitablemente un mayor respeto por la vida humana. Esto es sustancialmente distinto de admitir que el valor de la vida humana está en conflicto o competencia con objetivos económicos, y por ello puede llegar a supeditarse como variable de ajuste en esquemas simplistas y utilitarios.

La elección entre vida humana y bienes materiales ha sido un planteo o dicotomía permanente -emergiendo en múltiples formas y apariencias- que ha sido realizado por la humanidad desde sus orígenes. De ahí, el valor funcional de la cultura y la educación humanista como instrumentos indispensables para la adopción de valores esenciales en el hombre.

El éxito de una organización depende centralmente del éxito de sus hombres, individual y colectivamente enfocados. En ello tienen mucho que ver la dirección que los líderes y conductores de la misma sepan darle a la componente humana.

El aporte de valor positivo, valor vital, valor lógico, valor útil, valor ético y valor solidario, deben estar en el centro del diseño de las operaciones de agregado de

valor que se realizan en las organizaciones productivas y de servicios, públicas y privadas, lo que es de importancia estratégica para una sociedad saludable.

Los recursos cuantitativos y cualitativos que se destinen a tales operaciones, encuadrados en una política adecuada de gestión del talento y potencial humano, serán la clave de su sustentabilidad exitosa en el tiempo.

Es así que debe promoverse la convergencia obligada de conocimientos multidisciplinares de alto nivel cultural, en el marco de una actitud positiva hacia el desarrollo y la permanencia de los más respetados y ambiciosos valores humanos y sociales. La tecnología, por lo tanto, tendrá su importante lugar, pero limitada en su lógica intrínseca, por la valorización del hombre y las organizaciones que dan sentido a sus actos. Las nuevas tecnologías operando junto a viejos esquemas mentales ya no son muy sostenibles en el tiempo. Lo serán aún menos en los próximos años.

Nuevos y apasionantes desafíos esperan a quienes piensan desarrollar actividades profesionales en el área de la calidad, seguridad y salud laboral y ambiental. La indiferencia velada (sustentada en cristalizados roles profesionales, el culto a la especialidad tecnocrática o ciertos intereses mezquinos) debería tener sus días contados.

En nuestras conductas estarán las respuestas.

**Referencias bibliográficas**

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri, Policy Deployment for Successful TQM*. USA, Productivity Press.
- Argentina (1972). Ley 19587 De Higiene y Seguridad en el Trabajo. Decreto Reglamentario 351/79 y modificatorios posteriores.
- Argentina (1995). Ley 24557 sobre Riesgos del Trabajo. Actualizada por Decreto 1278/2000.
- Bondevick, Kiell Magne (2003). *Ética, valores humanos y desarrollo: una perspectiva noruega*. Encuentro Internacional "Las dimensiones éticas del desarrollo: Los nuevos desafíos éticos del Estado, la empresa y la sociedad". BID. Documentos INEAM, BID.
- Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII. Agosto, pp. 207-229, Madrid.
- Bueno, E. (2002). "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, *Knowledge Management*", en R. Hernández (ed.) *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres, Ediciones La Coria.
- Bueno, E. (2004).. *Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles*, [en línea] [http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/C5383C46-CE78-4C0F-B571-F673C2D5D4C8/0/03\\_EduardoBueno\\_357.pdf](http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/C5383C46-CE78-4C0F-B571-F673C2D5D4C8/0/03_EduardoBueno_357.pdf), [Accedido 10-09-2006].
- Bueno, E. y Azua, S. (1998). *Modelo de medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Madrid, Euroforum.
- Cantarelli J., lairte-Vejrup, N.; Morillo, G. y Zuazaga, M. (2004). *Responsabilidad social empresaria: miradas argentinas*. Serie Diálogos. Córdoba, EDUCC.
- Casas, R. (2001). "El enfoque de redes y flujos de conocimiento en el análisis de las relaciones entre ciencia, tecnología y sociedad". *Kairos* 8, Dossier.
- Castellá, J. L. (2002) *Guía de introducción a los Sistemas Nacionales de Seguridad y Salud en el Trabajo* Documento de Trabajo. Turin, OIT. ISBN 92-2-313074-3.
- Castellanos, O. et.al. (2002). "Análisis conceptual y metodológico de la innovación tecnológica". *Ingeniería y Competitividad*. N3.
- CCE – Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, CCE.
- CCE - Comisión de las Comunidades Europeas (2001a). *Towards a European Research Area, Key figures 2001*, Edición especial: "Indicators for benchmarking of national research policies".
- CEPYME (2003). *Procedimientos basados en las normas OHSAS 18000 para su implantación en PYMES del subsector fabricación de productos metálicos*. Anexo 3: Resumen y conclusiones de OHSAS 18000. CEPYME Aragón. Disponible en [http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS\\_Anexo\\_3.pdf](http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_Anexo_3.pdf) [Accedido 27-07-2007]
- CFI - Consejo Federal de Inversiones (2002). *Las Nuevas Tecnologías de Comunicación e Información y las Administraciones Públicas Provinciales*.

- Disponible en <http://www.cfired.org.ar/esp2/eventos/Ticschubut/libro.pdf>. [Accedido 10-09-2006].
- Checchia, Beatriz y Fernández, Mariana. "Las competencias profesionales como nueva dimensión de análisis en la búsqueda de la calidad de la educación superior". *Circunstancia*. Año III, número 8, septiembre 2005. ISSN 1696-1277. Disponible en: [www.ortegaygasset.edu/circunstancia/numero8/art9.htm#5](http://www.ortegaygasset.edu/circunstancia/numero8/art9.htm#5) [Accedido 12-12-2008]
- CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Caracas, CLAD.
- CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado; Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por Resolución N° 11 de la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Santa Cruz de la Sierra, 2003.
- Cohen, W.M. and D.A. Levinthal (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 128–152.
- Cole, Robert E. (2001). *From Continuous Improvement to Continuous Innovation*. University of California–Berkeley. Disponible en [www.asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/qmjv8i4cole.pdf](http://www.asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/qmjv8i4cole.pdf) [Accedido 10-04-2007].
- Cope, Mick (2001). *El conocimiento personal. Un valor seguro*. Madrid, Prentice Hall.
- Correa, Maria Emilia; Flynn, Sharon y Amit, Alon (2004). *La responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Serie Medio Ambiente y Desarrollo, 85. CEPAL-GTZ. Santiago, NU. ISBN: 92-1-322507-5.
- Crozier, Michel (1984). *No se cambia la sociedad por decreto*. Madrid, INAP. ISBN 84-7351-171-9
- Crozier, Michel (1996). *La crisis de la inteligencia. Ensayo sobre la incapacidad de las élites para reformarse*. Madrid, INAP. ISBN 84-340-0853-X
- Crozier, Michel (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. *Reforma y Democracia*, N° 7, Enero 1997. CLAD.
- Drucker, P. (1981). *Gestión Dinámica*, Barcelona, Hispano Europea.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Medellín, Grupo Editorial Norma
- Drucker, Peter (1993). *Gerencia para el futuro*. Buenos Aires, Norma.
- Durkheim, Emile (1975). *Educación y sociología*. Colección Hom Sociologicus. Barcelona, Ediciones Península.
- Edquist, Ch., ed. (1987). *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organisations*. Londres, Pinter.
- ETHOS (2004). *A responsabilidade social nas relações entre grandes e pequenas Empresas*. Disponible en: <http://www.uniethos.org.br> [Accedido 24-04-2006].

- ETHOS y SEBRAE (2003). *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: Passo a Passo*. São Paulo, ETHOS.
- Geroski, P. (1985). "Markets for Technology: Knowledge, Innovation and appropriability", en STONEMAN, Paul, ed. (1995), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford, Blackwell, págs. 90-131.
- Gibbons, C. H. Limoges, S. Nowotny, P. Schwartzman, M. Scott and A. Trow. (1984). *The New Production of Knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage, Publications.
- Goedecke, G y C. Newbill (1991). *Hoshin Kanri: A New Paradigm for Integrating Values into Organization Process*. Comunicación en el X Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional. México, 1991.
- Goldratt, Eliyahu M. (2000) *Necessary but not Sufficient*. North River Press
- Gunningham, N.; Thornton, D. & Kagan, R. (2004). *Motivating Management: Corporate Compliance with Safety, Health and Environmental Regulation*. National Research Centre of OHS. Working Paper 30. Camberra, Australian National University.
- Hayek, F.A. (1945) "The use of knowledge in society", *The American Economic Review*, vol. 35, septiembre, pp. 519-530.
- Harrissona, Denis & Legendreb, Camille (2003). "Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention". *Safety Science* 41 (2003) 319–338
- Heap, J. (1989) *The Management of Innovation and Design*. Londres, Cassell.
- Hernandez Torres, M. (2002). *Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, 8-11 octubre 2002. Caracas: SIARE-CLAD.
- Hurst, David. K. (1995) *Crisis & Renovación. Como enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*. Buenos Aires, Temas.
- IARSE – Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2005). *Indicadores de RSE*. Córdoba, IARSE / ETHOS.
- IARSE – Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2006a). *Indicadores de RSE para PyMEs*. Córdoba, IARSE / ETHOS-SEBRAE.
- IARSE – Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2006b). *Paso a paso para PyMEs*. Córdoba, IARSE / ETHOS-SEBRAE.
- ILO - International Labor Organization (1977), *The Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, ILO, Ginebra, noviembre.
- ILO - International Labor Organization (1998), *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, ILO, Ginebra, junio.
- IOSH - Institution of Occupational Safety and Health (2003). *Systems in focus: guidance on occupational safety and health management systems*. Direction 03.1. Leicestershire (UK), IOSH.



- IRAM – Instituto Argentino de Racionbalización de Materiales (1998). Normas IRAM 3800 *Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional*. Serie.
- ISO – International Standard Organization (1999). Normas ISO 14.000. *Sistemas de Gestión Ambiental*. Serie.
- ISO – International Standard Organization (2000). Normas ISO 9000 (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Serie.
- ISO – International Standard Organization (2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R. Mayo 2001
- Kautz, K. & E. A. Larsen (2000). “Diffusion theory and practice. Disseminating quality management and software process improvement innovations”. *Information Technology and People* 13(1): 11-26.
- Kliksberg, Bernardo (1994). El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio: Una agenda estratégica para la discusión. *Reforma y Democracia*, N° 2, Julio 1994. CLAD.
- Kliksberg, Bernardo (2003). *Hacia una nueva ética empresarial*. Documentos INEAM, BID.
- Kliksberg, Bernardo (2004). *Sed de ética*. Documentos INEAM, BID.
- Kliksberg, Bernardo (2004a). *¿Por qué es clave la cultura para el desarrollo?*. *Reforma y Democracia*, N° 29, Junio 12004. CLAD.
- Kliksberg, Bernardo (2004b). *Hacia un nuevo perfil del Estado y el servicio civil: los cambios en las percepciones y las demandas de los latinoamericanos*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, 2-5 noviembre 2004. (SIARE)
- Kurogane, Kenji, ed. (1980) . *Cross-functional Management*. Osaka, Asian Productivity Organization.
- Laudon, Kenneth C y Laudon, Jane P, (1996) *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lozano, J.M. et.al. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de la empresa*. Barcelona, Editorial Granica.
- Luchi, R. & Paladio, M. (2001) *Competitividad: Innovación y mejora continua en la gestión*. Barcelona, Gestión 2000.
- Lundvall, B. (2000). “The learning economy: Some implications for the knowledge base of health and education systems”. *En Knowledge Management in the Learning Society Education and Skills*. Paris, OCED. pp. 145-141.
- Lundvall, B., ed. (1992). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres, Pinter.
- LVDI - *La Voz del Interior* (2006). Con malos ojos. Estudio de imagen empresarial. Sección E, pp.1-2. (Fuente: MKT S.A.) Edición Domingo 30 de abril de 2006.
- McLain, David L. (1995). Responses to Health and Safety Risk in the Work Environment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 6. (Dec., 1995), pp. 1726-1743



- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1984). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria. (3a edición).
- Mintzberg, Henry (1989). "The manager's job". *Mintzberg on Management*. The Free Press.
- Miyachi, I. (1992) *General Concept of TQC*. Tokio, JUSE.
- Mohnen, P. (1996). "R&D Externalities and Productivity Growth", en *STI Science, Technology and Industry*, nº 18, 1996. págs. 39-66.
- Morello, Gustavo, ed. (2004) *Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresaria*. Córdoba, EDUC.
- Morgan, Gareth (1990). *Las imágenes de la organización*. Madrid, Rama.
- Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Mercedes Vallejo-Gomez (trad.). París, UNESCO.
- Morin, Edgar (2004). *Estamos en un Titanic*. Documentos INEAM, BID.
- Neffa, Julio C. (1998). *Procesos de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina*. Buenos Aires, Humanitas
- Nelson, R. (2000). "Knowledge and Innovation Systems", en *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*. París, OCDE, pp.115-124.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Nueva York, Oxford University Press.
- Nutley, S. M., I. Walter. & H. T. Davies (2002). *From knowing to doing: a framework for understanding the evidence-into-practice agenda*. Discussion Paper 1. University of St. Andrews: Research Unit for Research Utilisation (<http://www.st-and.ac.uk/~ruru>).
- OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (2000). *Guidelines for Multinational Enterprises* (Directrices para empresas multinacionales). Disponible en <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines> [Accedido 21-04-2006].
- OECD-Organization for Economic Cooperation and Development. (2004) *Principles of Corporate Governance*. Disponible en <http://www.oecd.org/document/>. [Accedido 25-04-2006].
- OIT - Organización Internacional del Trabajo (2002). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. ILO-OSH 2001*. Ginebra, OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/cops/spanish/download/s00013.pdf>. [Accedido 20-08-2005].
- OIT - Organización Internacional del Trabajo (2004). *Conclusiones relativas a las actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el*

- trabajo: una estrategia global*, Ginebra, OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc91/pdf/pr-22.pdf>. [Accedido 19-3-2006].
- OIT - Organización Internacional del Trabajo (2005). *La prevención: Una estrategia global. Promover la seguridad y salud en el trabajo*. Informe de la OIT para el Día mundial sobre la seguridad y la salud en el trabajo 2005. Ginebra, OIT, 2005: 6. ISBN 92-2-317108-3 (web pdf).
- Peiró, José M. (1991). *Psicología de la Organización*. Madrid, UNED.
- Pereyra, Lewis y Orlando Chirino (2004). *La nueva ingeniería social (notas para una epistemología avanzada de las ciencias sociales aplicadas)*. Reforma y Democracia, N° 28, Febrero 2004. CLAD.
- Proetica (2003), *Valoraciones y actitudes de los consumidores sobre el rol social de las empresas*. DdT 013-03. Córdoba, EDUCC.
- Proetica (2003a), *La responsabilidad social de las PyMEs de Córdoba*. DdT 028-03. Córdoba, EDUCC.
- Quandt, C. (2000). *Enterprise Level Innovation in Emerging Clusters: The Impact of Local and External Sources in the Diffusion of Technological Knowledge*, Ponencia presentada en la Triple Hélice, Río de Janeiro, Abril 2000.
- Rezzónico, Ricardo (2003). *La sociedad del conocimiento y el rol de los agentes educativos*. Ponencia en el IV Seminario Internacional de Gestión Educativa y Cultural: Problemas y Desafíos. Valparaíso, Chile. Diciembre 2003.
- Rezzónico, Ricardo (2003a). *Comunicaciones e informes científicos, académicos y profesionales en la sociedad del conocimiento*. Córdoba, ComunicArte. ISBN 987-1151-08-X
- Rezzónico, Ricardo (2004). *Políticas regionales y necesidades productivas y eco-sociales. Rol de los operadores científico-tecnológicos en entornos de complejidad creciente*. Ponencia en el I Seminario Internacional Ciencia y Tecnología en América Latina. La Universidad como promotora del desarrollo sustentable. Universidad de Campinas. San Pablo, Brasil. Julio 30, 2004
- Rezzonico, Ricardo (2005). *Disminuyendo la brecha entre expectativas ciudadanas y respuestas públicas: optimización de la gestión estatal mediante modelos que incorporan mejora continua sistemática e innovación en su configuración*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile, 18-21 de octubre, 2005.
- Rezzonico, Ricardo (2005a). *Potenciando las capacidades de desempeño en Ciencia, Tecnología e Innovación. Incorporación de estándares internacionales y mejora continua sistemática en los modelos e instrumentos de gestión en organizaciones que administran C+T+*, Primer Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento / IX Taller de Gestión Tecnológica en la Industria, La Habana, 18-20 julio, 2005. ISSN 1607-6281
- Rezzónico, Ricardo (2006). *Tendencias regionales en la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en organizaciones públicas y privadas*. Comunicación presentada para el XIX Seminario Internacional Asociación

- Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones “Ética y Responsabilidad Social de las Organizaciones: Presente y Futuro”. Caracas, Venezuela. 12-15 de septiembre, 2006.
- Rezzónico, Ricardo (2006) *Conocimiento e inteligencia social: dos aspectos claves al servicio de la mejora continua en la gestión del Estado*, XI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guatemala, 7-10 noviembre, 2006. ISBN 980-6125-46-0
- Rezzónico, Ricardo (2007). *Certificación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) en organizaciones del Estado que administran Ciencia, Tecnología e Innovación (C+T+I)*. ID611. Actas 5º Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales ORP2007. Santiago de Chile. Chile.
- Rezzónico, Ricardo (2007a). *Creación de capital social, responsabilización y desarrollo humano: Una mirada sobre la incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión organizacional y empresaria en Córdoba, Argentina*. ID599. Actas 5º Congreso Internacional de Prevención de Riesgos Laborales ORP2007. Santiago de Chile.
- Rezzónico, Ricardo (2007b). *Participación de involucrados, aseguramiento de la mejora continua y sistemas de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en organizaciones públicas de C+T+i*. II Congreso Internacional de Salud y Trabajo Cuba 2007. 12 al 16 de marzo de 2007. Santiago de Cuba.
- Rezzónico, Ricardo y Giordano, Jesús (2008). “Indagando en estrategias óptimas de gestión: Valoración e integración de sistemas de gestión organizacional” en Mondelo, P; Mattila, M.; Karwowski, W.; Hale, A. "Proceedings of the Sixth International Conference on Occupational Risk Prevention". ISBN 84-933328-9-5.
- Rezzónico, Ricardo y Amilano, Gisela (2006). *Innovación en el desempeño mediante la incorporación en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector empresario PyME*. Comunicación presentada para el X Taller Internacional de Gestión Tecnológica en la Industria GESTEC 2006. La Habana, Cuba. 9, 10 y 11 de Octubre de 2006. ISSN - 1607 – 6281
- Rezzónico, Ricardo y Amilano, Gisela (2008). *Aportes para el desarrollo de competencias sistémicas organizacionales a través de la aplicación de estrategias de gestión del conocimiento*. Congreso Internacional de Ciencia, Tecnología y Desarrollo Sustentable, Cuba 2008 (diferido).
- Rezzónico, Ricardo y Mansur, Sergio (2007). *Innovaciones comunicacionales para la gestión del conocimiento y la calidad en estrategias de nueva gestión pública: aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Sistema de Gestión de Calidad de los Sistemas Únicos de Mesa de Entradas y de Atención al Ciudadano del Gobierno de Córdoba, Argentina*. Actas del XII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. ISBN 980-6125-46-0

- Rezzónico, Ricardo y Muñoz, Gladys (2008). *Claves para la competitividad sistémica local y regional: innovación para el desarrollo, un estado del arte*. III Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento / XII Taller de Gestión Tecnológica en la Industria (GESTEC 2008, diferido). ISSN 1607-6281.
- Rezzónico, Ricardo; Amilano, Gisela y Chieron, Diego (2007). *Estudio de modelos y herramientas de mejora continua e innovación en la gestión organizacional aplicadas en el sector público y empresario de Córdoba*. II Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento / XI Taller de Gestión Tecnológica en la Industria (GESTEC 2007). ISSN 1607-6281.
- Rodríguez Mena, Luis (1995). La Gerencia Interinstitucional. El liderazgo de espacios abiertos. *Reforma y Democracia*, N° 7, Enero 1997. CLAD.
- Roitstein, F. (2003) *La responsabilidad Social en la Argentina. Tendencias y Oportunidades*. Documento de Investigación. Buenos Aires, Instituto Universitario IDEA.
- SAI - Social Accountability International. *Social Accountability 8.000 (SA 8000)*. Disponible en <http://www.cepaa.org/introduction.htm>. [Accedido el 24-04-2006]
- Salmador S., M. P. (2004). *Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo. Estudio de sus dimensiones*. [www.mityc.es/NR/rdonlyres/6EEACD62-F6E5-451D-8AE6-9917D872D072/0/04\\_PazSalmador\\_357.pdf](http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/6EEACD62-F6E5-451D-8AE6-9917D872D072/0/04_PazSalmador_357.pdf) [Accedido 10-09-2006].
- Sasaoka, K. (1998). "In Search of High Quality Society". *Societas Qualitatis*. Vol. 7, N° 1; Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Mar/Apr 1998.
- Schumpeter, J.A. (1939) *Business Cycles*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Schutz, W. (1958). *A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, Winston.
- Schvarstein, Leonardo (2004). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social*. Buenos Aires, Paidós.
- Sebastián, J. (2000). "Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D". *Redes* 15:97-11.
- Sen, Amartia. (2003) *¿Qué impacto puede tener la ética?*. Seminario Internacional "Ética y Desarrollo". BID. Documentos INEAM, BID.
- Senge, Peter M. (1990) *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Granica.
- Senker, J. y W. Faulkner (1996). "Networks, tacit knowledge and innovation", en Coombs, Richards y Walsh Savioti, *Technological collaboration. The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*. Chentelham, Edward Elgar, pp. 76-97.
- Serrano N., Carmen Rosa (s.d.). *Gestión estratégica de calidad de la formación en instituciones de educación superior*. Disponible en <http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=filemanager/active&fid=239>. [Accedido 16-01-2009].
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior. A study of decision making processes in administrative organization*. New York, Harpes and Brother, 3ra. Ed.

- Sobrero, M. and E.B. Roberts (2002). "Strategic management of supplier–manufacturer relations in new product development," *Research Policy*, 31(1): 159–182.
- Steensma, K. H. (1996). "Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: an organizational learning perspective," *Journal of Engineering and Technology Management*, 12 (1996): 267–286.
- Stein, Robert E. (1996) *Re-engineering the Manufacturing System: Applying the Theory of Constraints*. Marcel-Decker.
- Stiglitz, Joseph (2000). *Ética, asesoría económica y política económica*. Seminario Internacional "Ética y Desarrollo". Washington, USA. Documentos INEAM, BID.
- Targi, L., Auerbach, P. y De la Serra, Rolando (1998). *Responsabilidad Social empresaria en la Provincia de Córdoba*. Córdoba, Eudecor.
- UN - United Nations (1999). *Pacto mundial*. Disponible en [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) [Accedido 20-04-2006].
- UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (2003). *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. Ginebra, UNIDO.
- Vives, Antonio; Corral, Antonio e Isubi, Iñigo (2005). *Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. BID-IKEI. Washington, BID.
- Ward, Stephen (2003). Approaches to Integrated Risk Management: A Multi-Dimensional Framework. *Risk Management*, Vol. 5, No. 4., pp. 7-23.



## Biografía del autor



Ricardo Carlos Rezzónico (Canals, 1959) se ha graduado de Ingeniero Químico (UTN Córdoba), Ingeniero Laboral (UTN Córdoba), Especialista en Administración de Empresas (UP Madrid), Especialista en Docencia Universitaria (UTN Córdoba) y Experto Universitario en Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación (UNED España). Actualmente se desempeña como Director Académico de la Carrera de Especialización de Posgrado en Higiene y Seguridad en el Trabajo (UTN Córdoba) y Director del GINGEOS (Grupo de Investigación e Innovación en Gestión Estratégica Organizacional Sustentable) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Realiza además, actividades de consultoría y capacitación, a nivel nacional e internacional, habiendo realizado asesorías a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FO-AR) en Nicaragua, República Dominicana, Honduras, Ecuador, Bolivia. Ha sido y es profesor de grado en la UTN Córdoba y UNC FCEFyN (Herramientas de Dirección y Gestión Empresarial, Organización Industrial, Seminario Profesional, Gestión Institucional I y II) y posgrado (Gestión de la Innovación, Gestión de Servicios de Prevención, Metodología de la Investigación y otras) en diversas universidades argentinas y latinoamericanas. Ha cumplido en la UTN Rectorado y las UTN Córdoba, Villa María y San Francisco múltiples funciones de dirección y gestión (Secretario de Relaciones Internacionales, Secretario de Extensión Universitaria, Director Maestría en Administración de Negocios, Director de la Carrera de Especialización en Ingeniería Gerencial, otros) en los últimos 24 años. En el período 2000-07 se desempeñó como Director Ejecutivo del Área de Planificación Estratégica y Vocal del Directorio de la Agencia Córdoba Ciencia S.E. del Gobierno de la Provincia de Córdoba, habiendo conducido los Programas y Proyectos de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 de la ACC S.E. y el SUAC del Gobierno de Córdoba y de Sistemas de Salud y Seguridad Ocupacional OHSAS 18.001 / IRAM 3800 de la ACC S.E. Es autor de libros y publicaciones diversas. En el ámbito privado, ha realizado y realiza asesoramientos, servicios de capacitación y consultoría en dirección y gestión organizacional, seguridad laboral y ambiental y gestión de calidad.





La gestión de la prevención de los riesgos laborales y ambientales es una obligación legal y una responsabilidad insoslayable de las organizaciones públicas y privadas (empresas, instituciones, organismos, ONGs, etc.). La optimización multidimensional de la gestión de las mismas debe contemplar el diseño y la dirección estratégica adecuada de sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional, integrados a las cuestiones de calidad, ambientales y de responsabilidad social de la organización. Es así que, esta obra indaga en los marcos filosóficos y de conocimiento científico que enmarcan y dan sentido humano y sustentable a dicha tarea, a los efectos de aportar a la construcción de una mirada más profunda y holística de la tarea de los especialistas en higiene y seguridad en el trabajo y otras profesiones relacionadas a estos asuntos, claves para el desempeño efectivo y la mejora continua de las organizaciones productivas, de servicios y gubernamentales que operan en nuestras sociedades.

## **Organizaciones seguras y responsables**

**Aportes para la dirección efectiva de sistemas de prevención de riesgos laborales integrados a la estrategia organizacional**

ISBN 978-987-05-5467-7



9 789870 554677

**Ricardo C. Rezzónico**