



Revista
FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales



Universidad Nacional
de Mar del Plata

DIRECTOR:

Daniel H. Pérez
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata.
Argentina

COMITÉ EDITORIAL

Mariana Foutel
María Estela Lanari
Cristian Merlino Santesteban
Elsa M. Rodríguez
Gustavo Rondi
Patricia Santo Mauro

SECRETARIA COMITÉ EDITORIAL

Susana E. Wilches

REVISIÓN DE VERSIONES EN INGLÉS

Alicia Streitenberger

CORRECCIÓN DE ESTILO

Prof. Analía Carrizo

DIAGRAMACIÓN Y ARMADO:

Imprenta El Faro
faro@elfaroimprensa.com

Los artículos científicos fueron sometidos a referato externo.

Registrada en:

Latindex
Dialnet
ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts)

FACES, creada en 1995, es una publicación de periodicidad semestral editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La revista publica colaboraciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de las ciencias económicas y sociales.

Las opiniones expresadas en los trabajos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Institución.

Versión a texto completo en Portal Nulan.

FCEyS UNMdP

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Correspondencia y remisión de trabajos

FACES

FCEyS. UNMdP

CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina

facesmdp@gmail.com

Canje

Centro de Documentación

FCEyS. UNMdP

CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina

cendocu@mdp.edu.ar

<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu>

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos mencionando la fuente y sin alterar su contenido. Se requiere la autorización de los editores para otros usos.

Gestión de la responsabilidad y el capital social para el desarrollo sustentable

Management responsibility and social capital for sustainable development

Jorge Etkin¹

RESUMEN / SUMMARY

El artículo refiere a los fundamentos y las formas de salir de la gerencia pragmática o dirección por resultados y avanzar en el sentido de la gerencia responsable, socialmente inteligente. Un cambio de enfoque en la gestión, en la visión sobre el propio sentido de la empresa, para reconocer su naturaleza de organización social, una fuente de empleo y servicios, de valor agregado, en lugar de una mera forma de producción eficiente en beneficio de un grupo propietario. Se trata de mejorar la idea de propósitos e incorporar el concepto de gobernabilidad, pensando en la sustentabilidad y la inserción social en un contexto donde la población plantea sus legítimas demandas a la organización. ¿Cómo podrían darse estos cambios en el marco de los abusos del poder e inequidad laboral derivados de la lucha competitiva? No se trata de dualidades teóricas, son cuestiones prácticas porque afectan a la continuidad de la organización en su operación cotidiana. ¿Cuánto tiempo perdura una organización destinando sus recursos solamente a imponer una racionalidad hegemónica? ¿Cuánta iniciativa o creatividad se logra en un ambiente injusto y autoritario? Frente a ello, la visión del capital social es una alternativa tanto responsable como inteligente, en el plano de lo conceptual y lo práctico.

¹ Jorge Etkin. Licenciado en Administración. Contador Público Nacional. Profesor de Políticas y Estrategias en el MBA de la Universidad de Mar del Plata. Director de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular consulto de la materia "Dirección General". Profesor del Seminario sobre "Gestión del Capital Social y los Valores Éticos" en dicha Facultad. Es Subdirector de la Maestría en Administración en el MBA de la UBA. Ha sido Director del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Docente del Centro de Responsabilidad Social de la UBA. Consultor en proyectos de reforma administrativa en el marco del PNUD, el CLAD, la OEA y el BID. Es autor de diversos textos, publicados en el país y el exterior. Entre ellos, *La empresa competitiva*, su grandeza y decadencia; *La doble moral de las organizaciones* y *Gestión de la complejidad en las organizaciones*.

The article refers to the grounds and ways out of pragmatic management or management by results and move in the direction of responsible management, socially intelligent. A change in management focus on the vision of one's sense of the company to recognize the nature of social organization, a source of employment and services, value added, rather than merely a form of efficient production for the benefit of a group owner. It aims to improve the idea of purpose and incorporate the concept of governance, thinking about sustainability and social inclusion in a context where the people express their legitimate demands on the organization. How might these changes occur in the context of abuse power and work inequality derived from the competitive struggle? This is not a matter of theoretical dualities but practical issues due to the fact that they affect the continuity of the organization and its daily operation. How long does an organization survive when its sources are devoted solely to impose a hegemonic rationality? How much initiative and creativity is achieved in an unjust and authoritarian environment? Against this, the vision of social capital is both a responsible and intelligent alternative in terms of the conceptual and practical aspect as well.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Gestión directiva - Capital social – Complejidad – Pragmatismo – Sustentabilidad - Etica – Responsabilidad - Voluntad política.

Executive management – Social capital – Complexity – Pragmatism – Sustainability – Ethics – Responsibility – Political will

EL DISCURSO DIRECTIVO: VALORES DECLARADOS Y LA PRAXIS DE LO CONVENIENTE

El presente trabajo refiere a las empresas y otras organizaciones que por su propósito deben actuar en un entorno cambiante y globalizado donde los actores operan bajo las llamadas reglas del mercado, realidad frente a la cual los directivos aplican el discurso y los modelos de la gestión competitiva. El modelo basado en la eficiencia competitiva presenta varias versiones, algunas pretenden darle “naturalidad” a sus contenidos y otras reconocen su condición de estrategia en un marco de oportunidades; pero -en todo caso- su énfasis sigue siendo producir

aquello que genera crecimiento en los recursos de orden económico-financiero de la organización, priorizando el acelerado retorno del capital invertido.

Propongo referirme a las contradicciones de este modelo de organización competitiva, las políticas y formas de gestión asociadas. La intención es marcar sus incongruencias y contradicciones, no sólo en cuanto al propio discurso y metas, sino también respecto de las demandas de desarrollo de la sociedad en que la organización opera. La crítica superadora nos llevará a la necesidad de avanzar con otros modelos, en el sentido de los enfoques de la gerencia socialmente responsable para una organización sustentable.

La gestión orientada hacia la eficacia como racionalidad dominante busca resultados en el corto plazo por los caminos más ejecutivos, relativizando los procesos de la subjetividad en la organización (motivación, significación, compromiso). En este marco, la idea de la mejora continua no refiere a la calidad de vida sino a la productividad de los recursos tangibles; puesto que el modelo se sustenta en la racionalidad técnica y la utilización de criterios impersonales que postergan el desarrollo humano y generan un ambiente de malestar organizacional que contradice sus propósitos de crecimiento, afectando la calidad de sus productos y servicios.

Esta disfuncionalidad no deriva solamente de errores en la decisión. El entorno de dichas decisiones es problemático. La diversidad de intereses en juego lleva a una realidad compleja, que afecta tanto a los proyectos como a las posibilidades de las empresas. En este marco, es visible la diferencia entre la voluntad declarada y las decisiones reales de los directivos, la dualidad entre el discurso y la *praxis* directiva. Quien estudia, diseña o dirige una empresa, debe reconocer la coexistencia de fuerzas tanto constructivas como destructivas. Bajo presión, puede simplificar esta complejidad y en el momento de la decisión reducir o simplificar los problemas, pensando solamente a partir de un esquema de alternativas y objetivos, de costos y beneficios, de recursos y productividad.

Por su parte, la realidad de los mercados también lleva a una dirección pragmática, donde los ejecutivos “hacen lo que tienen que hacer” en el sentido de atender aquello que conviene en cada momento al resultado

buscado. Los directivos no analizan en profundidad o resuelven con una mirada egoísta la problemática relación entre competitividad y valores sociales, entre principios y estrategias, entre eficacia y calidad de vida, entre el ejercicio del poder y la sustentabilidad social de la organización. Se postergan los principios y valores sociales, considerados solo como medios y no como condiciones del desarrollo. Por este camino, se condena a la propia organización y se minimiza su aporte a la comunidad.

DIVERGENCIA DE INTERESES Y ADVERSIDAD EXTERNA

Desde una perspectiva de las organizaciones de orden socio-cultural, es posible formular una distinción considerando las diferentes visiones de la misión de la organización. Podemos hablar de organizaciones virtuosas, pragmáticas e inmorales. Visiones e intereses que llevan a organizaciones socialmente responsables o por el contrario, a la tecnocracia y relaciones inmorales. La realidad compleja en la que operan las organizaciones es uno de los argumentos que influye para entender las desviaciones o transgresiones ocasionales no buscadas. Asimismo, también repercuten las políticas definidas que priorizan o postergan la consideración de los factores socio-culturales que son constitutivos de toda organización.

La realidad muestra diversidad de posiciones en las que pesan las condiciones de contexto, es por esto que también operan fuertemente la responsabilidad y la voluntad política de quienes ejercen cargos gubernamentales. Un desafío para los directivos es diseñar procesos que permitan sobrevivir y crecer a la organización ante realidades inciertas y fuerzas contradictorias. La búsqueda de resultados en un medio adverso puede afectar la estabilidad interna de valores sociales: la dirección enfrenta este dilema con distintas visiones que reflejan actitudes responsables o solamente utilitarias. Desde un mirada ética, hay tanto una cuestión de responsabilidad empresaria en su contexto como de responsabilidad interna respecto de sus capacidades socio-culturales.

Enfocado desde los principios y valores deseables en términos sociales, las empresas son contradictorias; no son semejantes en cuanto a la voluntad, en cuanto a la honestidad, en cuanto a la integridad de quienes las conducen. Esta, es una diferencia muy importante, ya que todas las empresas tienen que enfrentar la adversidad en los mercados

competitivos, donde no prevalecen las relaciones colaborativas o los compromisos confiables, sino la figura de adversarios disimulados bajo el nombre de competidores, que luchan por ocupar los espacios nuevos o que ocupan otras empresas.

No solamente hay divergencias internas y adversidad externa, sino que también existe una presión de los accionistas por obtener resultados crecientes en cada balance y lograr aumentos en el valor de mercado de la empresa. No por una condición egoísta o utilitarista inevitable, sino porque la supervivencia de la propia empresa también requiere reinvertir los beneficios en forma creciente. Esta presión por los resultados en el corto plazo no es sólo una expresión de un error empresarial, sino una necesidad del mundo de los negocios, ya que para sostener una competencia con renovación tecnológica continua y nuevas demandas en la población, es necesario disponer de un poder financiero también creciente.

La complejidad empresaria no es una dificultad debida a la incertidumbre planteada, sino que también se asocia con las dualidades de la propia organización. Por ejemplo, la concentración del poder y de los recursos genera una desigualdad que desvirtúa los valores éticos. Esta contradicción entre los componentes constructivos y destructivos de la organización afecta la libertad, la igualdad, la justicia, la dignidad del trabajo, la transparencia, la equidad y los derechos humanos. Una realidad que va más allá de la productividad y resultados del balance e implica consecuencias concretas sobre la salud, la educación, el entorno familiar y otros factores que hacen a la calidad de vida de quienes integran la organización y los grupos relacionados desde el contexto (*stakeholders*).

En este marco, la cuestión de la doble moral consiste en declarar en el discurso ciertos valores y aplicar en la *praxis* lo contrario: predicar la transparencia y mentir en la publicidad; firmar contratos y luego incumplir con los compromisos asumidos; hablar de las relaciones humanas y hacer trabajar a la gente en sus días de descanso; mencionar la dignidad del trabajo y remunerarlo en forma indigna; hablar de la calidad de los productos y fabricarlos pensando solo en el costo; declarar la responsabilidad social y tomarla únicamente como forma para mejorar la imagen, encubriendo la contaminación ambiental.

CONSECUENCIAS DE LA DOBLE MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Hay múltiples ejemplos de esta realidad manifiesta que es contradictoria, esta *praxis* destructiva que se disimula bajo el manto de un discurso esperanzador, voluntarista y benevolente. En el fondo, el argumento de “hacemos lo que podemos”, está ocultando que “podríamos mejorar, pero no hay interés en hacerlo”. Esta brecha se debe no sólo a la mala voluntad o la condición egoísta de quienes conducen, sino también a un entorno hostil donde las prácticas desleales son permitidas (las llamadas **reglas de juego**), hay falta de proyectos compartidos a los cuales adherir y no se encuentran políticas de gobierno que sirvan de ejemplo, que marquen el rumbo en cuanto a la responsabilidad social exigida.

Las empresas tienen la virtuosa capacidad de generar empleo, de satisfacer necesidades, de producir bienes y servicios, de crecer con la reinversión, de desarrollar innovaciones, de promover el cambio. Es constructivo el aporte de las empresas a satisfacer necesidades, a mejorar los productos, a considerar las relaciones humanas en la producción. Sin embargo, a la hora de decidir aparecen los esquemas rígidos de pensamiento que pueden relegar la idea del bienestar bajo la primacía de los intereses de sectores dominantes. La forma empresaria no es una condena, es una oportunidad; aunque en un marco de relaciones de fuerza y modelos de lucha competitiva, suelen postergarse los valores humanos que la harían sustentable.

La empresa es el espacio donde el trabajador debería realizar sus esperanzas y desarrollarse profesional y personalmente; pero su vida laboral en un entorno de lucha competitiva, se ve agredida por las exigencias de producción creciente, la trama de relaciones autoritarias, el temor al desempleo en un contexto de desocupación, con remuneraciones inequitativas más ajustadas a intereses del poder que a las capacidades de los integrantes. No hablo de errores de apreciación o presión de la coyuntura, de imperfecciones o marginalidades, sino de condiciones estructurales emanadas de una visión económica de las empresas y del argumento de la supervivencia del más fuerte. Condición estructural que no es inevitable, pero que desde el poder se adopta como racionalidad dominante y pensamiento hegemónico

Hay distintas formas de responder a esta realidad indeseable, enfrentar

a la doble moral, a estas contradicciones o dualidades que enferman, que discriminan, que persiguen, que someten. Podemos mencionar los avances desde la reforma en los procesos productivos para humanizarlos, aún cuando esos procesos estén más preocupados por los rendimientos que por la calidad de vida en la organización. Aún así, son positivos los proyectos de cambios que introducen razonabilidad social en las relaciones productivas, cuando mejoran la motivación al mismo tiempo que las condiciones de trabajo.

Son más sustantivos o profundos los cambios basados en el replanteo de la misión de la empresa para legitimarla en su contexto, asociarla con las necesidades de la población. También la búsqueda de nuevos acuerdos con el personal que promuevan al aprendizaje y a los proyectos compartidos. Una organización es responsable y tiende a un desarrollo sustentable cuando en su gestión se integran los valores sociales en las decisiones económicas y políticas. Por ejemplo, cuando se considera el desarrollo del personal en su trabajo, se busca un consenso en las decisiones de política y se evalúan las consecuencias ambientales de dichas decisiones.

LOS CAMBIOS PENSANDO EN LA GERENCIA SOCIAL

Pienso que el primer paso de una empresa que intenta ser responsable y no solo utilitaria, que enfrenta una realidad que no ha creado y no tiene en claro cómo enfocar, es salir de la gerencia o dirección por resultados y avanzar en el sentido de la Gerencia Social. Es un cambio de enfoque en la gestión, en la visión sobre el sentido de la empresa, que es vista como una organización social (una fuente de empleo y servicios) en lugar de ser una mera forma de producción en beneficio de un grupo propietario. Es pasar del concepto de la eficiencia o la eficacia, al concepto de la gobernabilidad, pensando en la sustentabilidad y la inserción social en un contexto donde la población plantea sus legítimas demandas.

Un paso fundamental es definir una voluntad política de cambiar, es decir que la primera mirada es hacia los acuerdos de base y el mapa de poder participado. Se requiere una voluntad explícita de los factores que sustentan la organización, viéndolos no como una jerarquía sino como grupos necesarios, elementos constitutivos, factores de cambio.

Me refiero en un sentido amplio a las fuentes de decisión, influencia y poder como accionistas, financistas, acreedores, grupos de clientes, asociaciones gremiales, organismos de regulación e instituciones del medio relacionadas. Si la idea es una organización sustentable cuya propia dinámica la lleve al crecimiento, un camino deseable es articular un esquema de colaboración en lugar de plantear modelos de lucha competitiva y centralización del poder.

¿Por qué habría de ser así? ¿Cuál es la factibilidad del proyecto de cambio? La idea desde los valores es que haya una coexistencia de la productividad asociada a los principios de equidad y responsabilidad. Convicción derivada de la necesidad de creatividad sin controles o represión, puesto que las empresas se agotan si no hay voluntad de cambio y todo es lucha. Este cambio en un entorno turbulento requiere de la voluntad de los actores, que no se logra por la fuerza en un marco de injusticias o exigencias inhumanas. La organización para crecer necesita legitimarse en el contexto, instalar un pacto implícito con la población antes que las falsas imágenes que son de corto alcance y requieren fuertes inversiones.

No se trata de reemplazar un interés por otro, sino de implementar argumentos fundados en el crecimiento de todos, bajo condiciones de dignidad. Son razones, no solo esperanzas. Sobre todo considerando el énfasis que los nuevos enfoques empresariales están dando a las ideas de capital humano, gestión del conocimiento y capital social. ¿Cómo podrían darse estos cambios en un entorno con abusos del poder e inequidad laboral? No se trata de dualidades teóricas, son cuestiones prácticas porque afectan la continuidad de la organización en su operación cotidiana. ¿Cuánto tiempo perdura una organización destinando sus recursos solamente a imponer una racionalidad hegemónica? ¿Cuánta iniciativa o creatividad se logra en un ambiente injusto y autoritario? Frente a ello, la visión del capital social es una alternativa tanto responsable como inteligente, en lo conceptual y en lo práctico.

Superada esta instancia de la visión preliminar, de carácter doctrinario, en un ambiente complicado por la diversidad de intereses en juego, lo que sigue es referirse al método de construcción social. Las empresas no suelen ser lugares donde se prepara éticamente a los integrantes, cuando

su enfoque de gestión se basa en que “el fin justifica los medios”, puesto que –desde esta perspectiva- se prioriza los resultados por sobre las relaciones humanas. Se debe avanzar con un conjunto de capacidades y procesos que busque definir y sustentar un acuerdo basado en el respeto a valores y se proponga una gestión socialmente responsable a través de los procesos de educación, transparencia y participación.

VOLUNTAD POLÍTICA Y TRANSPARENCIA EN LAS DECISIONES.

En un ambiente impersonal y carente de valores, la mayor parte del tiempo se lo lleva la problemática de los recursos, la eficacia y productividad de los procesos. Entonces, el camino de la gerencia social que estoy mencionando, a partir de una voluntad declarada y de acuerdos de base, lleva a promover y educar pautas culturales internas y un clima de convivencia basado en el trabajo en equipo y la participación, antes que en la competencia individual, los juegos de poder y la confrontación excluyente. Los programas de educación en valores y la toma de conciencia sobre la necesidad de la Gerencia Social son la lógica derivación de una intención política de cambiar las cosas en un sentido constructivo.

Otro proceso importante de la reforma empresaria hacia un ambiente solidario y colaborativo, refiere a la necesidad de construir y legitimar mecanismos de apelación y de justicia. Las empresas utilitarias o pragmáticas, suelen utilizar a los jefes también como jueces de sus propias decisiones inconsultas y autoritarias. Dicha realidad, no es aceptable en el marco de un proyecto compartido y sustentable. Hay que enfrentar el riesgo de la impunidad que está asociado al ejercicio del poder. Las formas de apelación no llevan al desorden sino que vienen a compensar, a equilibrar, la desigualdad de las relaciones jerárquicas en lo que pueden tener de arbitrarias o bien, ocultadoras de injusticias. Es necesario instalar una razonable expectativa de equidad en las relaciones laborales.

Luego de la voluntad política, de los acuerdos de base, de la educación y los mecanismos de justicia, otro avance ineludible es la transparencia: enfrentar el ocultamiento y el doble discurso con sus implicancias internas y externas. No puede ser que sólo algunos elegidos manejen la información y sólo ellos conozcan el futuro de cantidades de personas que están pendientes de la estabilidad y el crecimiento en su trabajo.

Se requiere transparencia sobre los proyectos y los cambios que estén ocurriendo, la asignación y apropiación de los recursos y la forma en que ello afectará el futuro de todos. No sólo como rendición de cuentas, sino también como oportunidad para integrar opiniones valiosas. En el plano externo debe brindarse a los ciudadanos que apoyan la empresa con sus inversiones y transacciones, información real sin imágenes falsas sobre la situación, el funcionamiento y el cumplimiento de sus propósitos como institución social.

Finalmente, respecto de las medidas de renovación hacia una empresa responsable debe destacarse la necesidad de trabajar en conjunto, con reglas de juego claras y equitativas buscando la honestidad en los comportamientos. Ello se expresa en la declaración de principios y los llamados códigos de ética o actuación, no como una forma de regimentar conductas sino como manifestación de compromisos debatidos y compartidos. En su preparación, se abre una instancia de diálogo muy constructiva sobre la integridad de la organización y los comportamientos deseables. También sobre la relación de la empresa con su contexto y las formas de concretar esta interacción social. El código pone de manifiesto la voluntad política que he destacado como básica en el proceso de revalorización de la empresa; su cumplimiento se relaciona con la instrumentación de los dispositivos de justicia antes mencionados.

En apretada síntesis, se han señalado ciertos problemas éticos en las empresas que son pragmáticas, que sólo piensan en los resultados y las relaciones de fuerzas. He marcado sus contrasentidos y deficiencias de orden estructural. No es esta la versión de una posición voluntarista, sino que intenta ser una expresión de una inteligencia ética que viene a superar las contradicciones de las formas de gestión utilitarias limitadas en sí mismas por sus fallas de orden lógico y falta de sustentabilidad social. El trabajo ha formulado críticas explícitas y también aportes para superar la permanencia de organizaciones injustas. Se ha argumentado sobre los procesos de cambio posibles, si existiera la voluntad política y el sincero propósito de renovar y convertir a las mismas en empresas no solo efectivas, sino también socialmente responsables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Costa, John (2000), *El imperativo ético. El liderazgo moral es un buen negocio*, Barcelona, Paidós.
- Davis, Peter y Donaldson, John. (2005), *Management Cooperativista*, Buenos Aires, Granica.
- Kliksberg, Bernardo (2005), *Más Ética, más desarrollo*. Buenos Aires, Temas.
- Etkin, Jorge. (2006), *Capital Social y Valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Granica.
- Ortiz, José M. y Mulder, Enrique (2001), *Ética para seguir creciendo*. Madrid. Prentice Hall.
- Paladino, Marcelo (2004), *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Buenos Aires, Ariel.
- Schvarstein, Leonardo (2004), *La inteligencia social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós.
- Schwartz, Peter (2000), *Cuando las buenas compañías se portan mal*, Barcelona, Granica.