

Responsabilidad social empresaria.

¿Una ecuánime revalorización de los públicos externos e internos?

Dra. María Andrea Genoud

andragen@tesysnet.com.ar

Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía. "La Ética como prioridad en la Gestión empresarial". IPADE. Ciudad de México. México. 6 y 7 de Noviembre del 2002.

Resumen

Asistimos a la configuración de un sistema mundial en el que cohabitan lo "global y el particularismo", en el que lo "mundial estimula lo particular". Se trata de un contexto caracterizado por un *mercado económico-financiero* integrado, que se sustenta en un fuerte *desarrollo tecnológico* focalizado *principalmente* en la informática y en una nueva *dimensión temporal* que acentúa la instantaneidad, la capacidad de cambio, la velocidad de respuesta, el máximo rendimiento, el reemplazo del concepto de "procesos" por el de "flujos". La *información* es un recurso que abunda y circula, la competitividad y la transparencia de las reglas de juego plantean desafíos a quienes participan del "Nuevo orden mundial". La *"Economía del Conocimiento"* reemplaza a la *"Economía de Escala"*.

El fenómeno de la globalización presenta una perspectiva economicista pero también posee una *dimensión política y socio-cultural*. La *internacionalización económica* se asocia simultáneamente con una *mundialización cultural y política*. Como columna vertebral de este proceso globalizador, la evolución tecnológica lejos de ser concebida como un factor amenazador, nos invita a reflexionar acerca de lo que significa un *aprovechamiento responsable* de la misma como así también revela la necesidad de reconvertir al Factor humano de manera que *coexistan condiciones de libertad y crecimiento económico*. Paralelamente cuanto más nos integramos, nos vemos expuestos a un proceso de interpenetración cultural que promueve la diversidad, el reafianzamiento de la identidad étnica, el pluriculturalismo. El sistema revela la coexistencia de unidades del sistema que experimentan procesos de fragmentación social, se ponen de manifiesto quienes han quedado excluidos, *mientras se revaloriza al ser humano capacitado como generador de resultados exteriores*.

El proceso de Gestión empresarial se reformula; revitaliza el rol de la Ética cuando amplía la perspectiva de sus objetivos. Un comportamiento responsable exige pensar mucho más que en términos económicos o legales; debemos promover el bienestar social a largo plazo, asumir las implicancias de nuestras acciones, conectarnos con todos los públicos con los que interaccionamos. La incertidumbre ambiental, la exigencia de competitividad, la configuración mundial, promueven en las organizaciones capacidad de adaptación y el desarrollo de nuevas relaciones con los públicos externos. Clientes con gustos variables, competidores creativos, proveedores diversificados, productos cuyos ciclos se acortan, generan un panorama que exige un tratamiento flexible y versátil. El planteo incluye el considerar que la sociedad hoy evalúa nuestra imagen y construye sus preferencias con bajos niveles de fidelidad.

La cuestión es indagar *cómo esta nueva gestión organizacional revaloriza el modo en que se vincula con los públicos internos: empleados de distintas jerarquías y accionistas*. El contexto laboral intenta jerarquizar al factor humano, reconoce que este recurso se ha vuelto "significativo" porque posee el conocimiento; porque será quien decodifique la información y genere resultados; se vuelve indispensable integrarlo para promover el espíritu innovador y planear una actitud de abandono constante. Sin embargo poner el acento en los resultados nos acerca a la visión utilitarista si no indagamos las percepciones de un trabajador que se vuelve más individualista, menos comprometido; que convive con valores más efímeros, menos solidarios; expuesto a inestabilidades constantes. Parece importante cuestionarse cómo recomponer el contrato psicológico que se pone de manifiesto en esta dinámica organizacional. En el plano general esto está estrechamente vinculado con la necesidad de recomponer el orden moral vigente en este "Nuevo orden mundial".

En síntesis:

El trabajo plantea el siguiente interrogante: ¿De qué manera los individuos más capacitados, en contextos organizacionales con mayor libertad de decisión, mejoran su calidad como personas, mientras prevalece una integración global que pone el acento en la lógica economicista y que condiciona la dinámica organizacional?

La Ética es la ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto son buenas o malas. Se ocupa del “deber ser”. Presenta un conjunto de principios y normas que forjan el “modo” en que el ser humano será más virtuoso.

La revalorización del rol de la Ética en el mundo de los negocios constituye un tema de análisis complejo por varios motivos. Lejos de presentarse como una cuestión histórica, evolutiva, se vuelve imprescindible debatir *qué significa ser ético, porqué las empresas deben abordar este tema desde una perspectiva estratégica* según la cual la competitividad, el prestigio, el valor de las organizaciones, también está condicionado por el hecho de *sostener un comportamiento social responsable*. Finalmente cabe preguntarse *cómo se vincula este interés con el devenir del contexto global y particularmente si realmente las empresas logran ser ecuanímes al asumir responsabilidades más amplias que involucran a todos los grupos interdependientes*.

¿Qué significa ser ético?

Pensar en términos de **ética** empresarial supone mucho más que asociar el comportamiento de los funcionarios de una organización con la comercialización de productos con anomalías que puedan dañar la salud de los consumidores, delitos como extorsiones, sobornos, tráfico de información confidencial, prácticas monopolísticas, contaminación del medio ambiente, discriminaciones o actos que reflejen injusticias con los trabajadores. *En este sentido, la ética se ocupa de las acciones*. Hay un aspecto más profundo. La ética se interesa por el *sujeto agente*, sus intenciones, sus disposiciones personales para actuar bien, su *calidad moral*. Por lo tanto, al indagar cuestiones acerca de la ética nos referimos tanto a las personas como a sus acciones. Ambas están relacionadas: *la calidad humana de una persona es el resultado de actuar bien*.

¿Por qué hablar de ética en el mundo de los negocios?

La finalidad de la empresa, por ser una comunidad de personas, no es solamente producir riquezas monetarias, sino también **promover el desarrollo integral del ser humano**. Esto último se consigue mediante la práctica de conductas éticas por parte de las personas que componen la organización. Lo enunciado permite identificar, en una empresa, *diferentes ámbitos éticos* desde los cuales es posible analizar los mandatos morales:

- La ética personal, entendida como las exigencias propias de cada persona, independientemente de cuál sea su trabajo en la organización.
- La ética profesional, que deriva de la profesión o tarea desempeñada en la empresa (ingeniero, abogado, etc.).
- La ética del directivo, ya que desde su función *toma decisiones* que condicionan las de otros; por ejemplo, cuando fija objetivos, establece políticas, genera estructuras; pone en marcha un plan de incentivos, idea un sistema de control o implementa procedimientos para que otros individuos alcancen sus cometidos. Si bien las organizaciones tienen fines propios, éstos no deben contraponerse con los objetivos personales de sus miembros. Citemos un ejemplo: Cuando un jefe de ventas obliga a sus vendedores a mentir para concretar en el corto plazo el beneficio económico, aún sabiendo que los productos fallarán, está transmitiendo un mensaje: “todo vale cuando se trata de ganar dinero”. Con esta actitud, se perjudica la cohesión de la organización porque los trabajadores perciben que a ellos también se les puede mentir en caso de que la empresa lo necesite; no mejora la calidad humana del personal porque se promueve la acción incorrecta y prima el bien inmediato de la organización, impactando negativamente en la sociedad.
- También debemos analizar la ética de la empresa como institución hacia afuera. Las organizaciones desempeñan un papel en la sociedad¹, por lo cual son responsables ante la comunidad por las implicancias de sus acciones.

Desde esta perspectiva, la ética empresarial *ayuda a analizar la moralidad de los actos y su correspondiente responsabilidad (imputabilidad de las acciones)*; proporciona un conjunto de *principios, criterios y directrices que nutren* la elaboración de la filosofía, la misión, las estrategias, la cultura organizacional. Algunas

¹ Peter Drucker explica que las organizaciones constituyen la “**Ecología social**” pluralista de esta Sociedad Poscapitalista, en clara alusión a que son una creación, una *herramienta especializada* en propósitos específicos y disímiles, para satisfacer las necesidades de ser humano.

organizaciones incluso desarrollan una Declaración de Valores con el fin de *orientar la gestión empresarial*. Finalmente, al desarrollar virtudes en el ser humano, *potencian el liderazgo* empresarial.

Stoner, Freeman y Gilbert² definen la ética como “el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás y [...] de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre personas”. Dentro del conjunto de reglas existen Normas Negativas o prohibiciones que buscan ayudar a eliminar alternativas malas (por ejemplo: no injuriar, no mentir, no robar), pero que no indican qué es lo mejor (son condiciones muy concretas, necesarias pero no suficientes); y Normas Positivas o Principios para la Acción, cuya aplicación práctica depende de la circunstancia, por lo tanto exponen al ser humano a que utilice el sentido común y la rectitud para discernir entre lo que es o no conveniente, a que busque la mejor alternativa y luego la ejecute. Un ejemplo de estas normas es la necesidad de actuar con justicia, con honestidad. En la búsqueda de las opciones debemos prestar atención al hecho de no tener una visión simplificada de la realidad, observar el nivel de *competencia profesional o habilidades administrativas*³ que dispone la empresa para formular alternativas así como no desatender las posibles consecuencias de las acciones. Esto supone que se deben tener en cuenta aspectos económicos (que constituyen la base del desarrollo y la continuidad organizacional) armonizados con otras exigencias éticas (no engañar a los clientes, no contaminar el ambiente, etc.). De esta manera **superamos con mayor eficiencia, los “dilemas éticos” en el ámbito laboral.**

Cuando el ser humano omite los principios éticos, actúa mal; puede perjudicarse él y los demás. Analicemos qué significa para las empresas un “comportamiento responsable” y si éste es o no beneficioso para ellas.

La responsabilidad social en la empresa

Si bien las organizaciones son medios para la consecución de los fines de las personas (su desarrollo), debemos reconocer que, simultáneamente, éstas buscan su bien común e **impactan en la sociedad**, es decir que tienen influencias deliberadas en su ambiente social. Por ello diremos que **son responsables socialmente.**

¿Cuál es el bien común que buscan las empresas? La producción eficiente de bienes y servicios; la obtención de ganancias; el respeto a las leyes; **la generación de un clima de trabajo que estimule la realización; creatividad y potencialidad de los trabajadores mientras ganan el sustento familiar**; la continuidad de la empresa; el respeto al medio ambiente; la provisión de equipamientos sociales; el desarrollo de la técnica y muchas cuestiones más.

Según lo expuesto, la empresa incide en el nivel y en la calidad de vida de los ciudadanos, en el progreso técnico que posee un país, en la contaminación ambiental, en las relaciones internacionales, en las actividades de los gobiernos⁴. La interdependencia de la sociedad y las organizaciones es tan grande que el profesor Keith Davis la definió como la “Ley de hierro” al afirmar que: “A largo plazo, quienes no usen el poder en forma responsable en opinión de la sociedad, lo perderán⁵”.

²Stoner, J.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr., “Administración”, 6ª ed., Mexico, Prentice Hall, 1996. Basados en: Freeman, R. E. (ed.), “Business Ethics: The State of the Arts”, N. Y., Oxford University Press, 1991; y Freeman, E. R., “Ethics in the Workplace: Recent Scholarship”, en: Cooper, C. L. y Robertson, L. T. (eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, núm. 5, 1990, pp. 149-167.

³ Nota Del autor: Cuando mencionamos las **competencias profesionales** nos referimos a conocimientos o habilidades técnicas, habilidades interpersonales y conceptuales. En tal sentido, la realidad indica que cuanto menor sea la disponibilidad de estas competencias más fácilmente se cae en la tentación de generar medios ilícitos para la acción. Obviamente, esta condición no es absoluta.

⁴ El profesor francés Michael Albert sostiene que existen dos modelos de economías políticas diferenciadas según el tipo de relación que establece el Estado con el mercado: **el modelo “renano”**, vigente en los Países Bajos, Alemania, Francia, Japón, Italia, Israel y **el modelo “angloamericano”** propio de Gran Bretaña y Estados Unidos. La diferencia se sustenta en cómo una sociedad define el bien común. En el caso del modelo angloamericano, las organizaciones demuestran su flexibilidad al cambio gracias a la poca interferencia que ejerce el Estado frente al poder de las empresas, por ello prevalece la situación de pleno empleo en un profundo contexto de desigualdades salariales. En el otro extremo, los sindicatos y las empresas comparten el poder y el Estado de Bienestar promueve marcos legales tendientes a asegurar la existencia de una red social (salud, educación, sistemas de pensión) de manera que se frena el cambio que perjudica a los ciudadanos, pero se convive con más obstáculos para la creación de empleos y con altos índices de desempleo.

⁵ Davis, K. y William, F. , “Business and Society”, 5ª ed., N.Y., McGraw-Hill, 1984.

Por otra parte, **las expectativas sociales son cada vez mayores**; la comunidad demanda firmemente que las empresas demuestren que:

- 1- Cumplen con sus *obligaciones sociales*
- 2- Son sensibles a las demandas de la sociedad y promueven rápidas respuestas a las cambiantes condiciones sociales: *sensibilidad social*
- 3- Se comprometen con un ejercicio responsable de sus funciones puesto que las acciones de las empresas impactan en la sociedad: *responsabilidad social*

Las **Obligaciones Sociales (O.S.)** constituyen el fundamento de la participación social de las empresas. Diremos que una organización cumple sus O.S. cuando responde con sus responsabilidades económicas (ganar dinero) y legales (no infringir las leyes)

La **Sensibilidad Social (S.S.)** es la capacidad que posee una empresa de generar respuestas a las demandas sociales en el corto y mediano plazo, demostrando su grado de adaptabilidad frente a los cambios acaecidos en el contexto. Los gerentes, al tomar decisiones pragmáticas, demuestran su grado de Sensibilidad Social, guiados por las normas sociales presentes en cada situación. Robert Ackerman fue uno de los primeros en definir este concepto al señalar que cuanto más rápido se desarrolle esta capacidad, los gerentes gozarán de mayor libertad discrecional sobre las decisiones que deben tomar. Resulta obvio agregar que la capacidad de respuesta se verá condicionada ante la intervención de demandas judiciales, presiones sindicales o reglas gubernamentales⁶.

Finalmente, el concepto de **Responsabilidad Social (R.S.)** se refiere a la obligación que tiene una empresa de cumplir metas que propicien *el bien de la sociedad en el largo plazo*, además de acatar las leyes y obtener ganancias. Las empresas contribuyen al desarrollo social y económico, a la vez que propician el bien común cuando ofrecen posibilidades de crecimiento a los trabajadores, cuando venden productos seguros, cuando cuidan el medio ambiente, cuando distribuyen equitativamente el valor económico añadido a cada factor de producción, cuando son honestas con sus proveedores y clientes, cuando no cometen actos de discriminación en cualquiera de sus formas, etcétera⁷.

El desarrollo de estos conceptos pone de manifiesto que la empresa extiende su interés por vincularse responsablemente con todos los públicos con los que se vincula. En este sentido, de un enfoque endogámico centrado exclusivamente en los accionistas /propietarios (stockholders), la empresa **busca mejorar la incidencia de la actividad específica en los stakeholders** o grupos directos e indirectos que tienen "algún tipo de interés en las operaciones empresarias, que le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable"⁸. Esto nos induce, por un lado, a reflexionar acerca de lo inapropiado de separar a la Ética de las actividades de una compañía y, por otro lado, a propiciar el abandono de la idea "seudorealista" de que "Negocios son negocios", como si la amoralidad fuese una característica implícita del mundo empresario⁹.

¿Cómo se vincula este interés por la Ética en el mundo empresario, con el devenir del contexto global?

El capitalismo entró en una nueva dimensión cuando se introdujo en la URSS y en toda su zona de influencia, provocando *cambios económicos, políticos y socio-culturales*. A fines del siglo XX, asistimos a la formación de un "**Nuevo Orden Mundial**"¹⁰. Esta concepción sintetiza el funcionamiento actual de las relaciones entre los estados de la comunidad internacional.

⁶ Cfr. Ackerman, R., "How Companies respond to Social Demands", en: Harvard Business Review 51, núm. 4, Julio-Agosto, 1973, pp. 88-98.

⁷ Nota del autor: Demos algunos ejemplos: Si una compañía respeta y actúa conforme lo establecen las reglas contra la contaminación ambiental y no arroja sus efluentes, está cumpliendo con sus **obligaciones sociales**. Cuando una empresa retira inmediatamente una partida de productos que resulta contaminada, demuestra su alta **sensibilidad social**. Si su composición laboral femenina es elevada, y por ello decide instalar una guardería para los hijos de esas empleadas, está generando una respuesta a una demanda social que pone de manifiesto el grado de sensibilidad social. Si la misma compañía decide no fabricar más un producto porque descubre que es imposible evitar la situación de riesgo a la que expone a los consumidores, está cumpliendo con **su responsabilidad social**.

⁸ Esta idea fue desarrollada en un artículo de la Revista California Management Review, llamado "Stockholders and stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance" escrito por R. Edward Freeman y David L. Reed. Jasminoy, H. y Feminis, C.; "La Ética en los negocios y al Ética Pública", Cuadernos UADE 106,1995.

⁹ Cfr. Novak, M., "Los negocios como vocación", Buenos Aires, Emecé, 1998, Introducción.

¹⁰ El Presidente George Bush introduce este concepto en sus discursos tras la crisis del Golfo (1990-1991). Bertone de Daguerre, C. y Sassone, S.; "Espacios y Sociedades del Mundo: Política, Economía y Ambiente. La Argentina en el Mundo"; Kapeluz, 1998, Módulo 2, p. 75.

Se configura un sistema mundial en el que cohabitan lo **“global y el particularismo”**, en el que lo **“mundial estimula lo particular”**. Se trata de un contexto caracterizado por un **mercado económico-financiero integrado**, que se sustenta en un fuerte **desarrollo tecnológico** focalizado *principalmente* en la informática¹¹ y en una nueva **dimensión temporal** que acentúa la instantaneidad, la capacidad de cambio, la velocidad de respuesta, el máximo rendimiento, el reemplazo del concepto de “procesos” por el de “flujos”. La información es un recurso que abunda y circula, la competitividad y la transparencia de las reglas de juego plantean continuos desafíos. **La “Economía del Conocimiento” reemplaza a la “Economía de Escala”**.

El contexto presenta entonces, un *mercado globalizado* que se caracteriza por intensos flujos de bienes y de capital en búsqueda de rentabilidad, eficiencia, innovación tecnológica y competitividad. Sin embargo el fenómeno de la globalización, habitualmente presentado desde esta perspectiva economicista también posee una *dimensión política y socio-cultural*. La *internacionalización económica* se asocia simultáneamente con una *mundialización cultural y política*. Paralelamente, cuanto más nos integramos, los estados pierden peso relativo frente a un nuevo agente social: las empresas transnacionales y asistimos a un proceso de interpenetración cultural que promueve la diversidad, el reafianzamiento de la identidad étnica, el pluriculturalismo. El sistema revela la coexistencia de unidades del sistema que experimentan procesos de fragmentación social, se ponen de manifiesto quienes han quedado excluidos, renace el espíritu nacionalista o expresiones extremas como el fundamentalismo Islámico, **mientras se revaloriza al ser humano capacitado como generador de resultados exteriores**.

Como columna vertebral del fenómeno globalizador, aparece estrechamente asociado al mismo, el **desarrollo tecnológico** aplicado a los procesos productivos y en especial al mundo de las comunicaciones. Esta revolución técnica y científica, lejos de ser concebida como un factor amenazador, nos invita a reflexionar acerca de **lo que significa un aprovechamiento responsable de misma** y pone de manifiesto la necesidad de **reconvertir al Factor humano de manera que coexistan condiciones de libertad y crecimiento económico**.

La influencia de la TV satelital, la red de Internet, la telefonía celular, el fax, la fibra óptica, han “abolido un obstáculo ancestral: *la geografía*”¹². La combinación de proximidad física y la aceleración del tiempo presente en esta “Revolución Cognitiva”¹³ **cambia el significado del conocimiento, afecta el modo en que los hombres interactúan y modifica hábitos y creencias. Esto incumbe a la Ética**. El ser humano interactúa en tiempos asincrónicos y en espacios distantes por lo que se compromete menos, cambia también su capacidad sensorial, ve y escucha cosas de distinta manera, experimenta una discontinuidad temporal que se acentúa por existir un desfase entre la Cultura Informativa y la Valorativa¹⁴. El caudal informativo descrito a través del lenguaje y de la tecnología (lo que podemos situar en el plano de la Cultura Informativa) es mucho más acelerado que la formación de hábitos y creencias (Cultura Valorativa). Estos “conceptos culturales de fondo” necesitan más tiempo para madurar, su proceso de aprendizaje es más lento. Los cambios constantes ponen de manifiesto *la coexistencia de normas viejas y nuevas*, el hombre pierde capacidad de forjar juicios morales y por ende le resulta mucho más difícil desarrollar hábitos morales. Percibe entonces una “crisis moral”. La facultad de juzgar se adormece, el individuo corre el riesgo de caer en un estado de “apatía moral” en los que la alogia (ausencia de pensamiento) y la anestesia (clausura de la sensibilidad) se hacen

¹¹ Nota del autor: Peter Drucker explica la evolución histórica del Capitalismo e indica que la tecnología, es decir *el saber sistematizado referido al hacer*, ha transitado por tres etapas que suman oportunidades de desarrollo a la humanidad. Posteriormente se trabajará esta evolución, pero deseo resaltar el rol trascendental del *avance tecnológico en la informática* en la Era del Conocimiento. Peter Drucker, “La Sociedad Poscapitalista”, Editorial Sudamericana, Bs. As, 1993.

¹² Idea desarrollada por Juan Archibaldo Lanús, embajador argentino en Francia, durante el período 1998/1999.

¹³ La **Revolución Cognitiva** hace referencia a la época actual, en el marco de la “sociedad metropolitana”. No se limita a ser “una revolución científico-técnica” en la que la tecnología de la información ha automatizado el procesamiento de los datos (informática) y la transmisión de un punto a otro (telecomunicación) sino que además se han transformado las creencias acerca del “Cognitio” o conocimiento. Un saber que es más “tecnicista” (vale por su uso); más intenso y segmentado; más global (menos local) y cuyo valor también se incrementa porque genera otros conocimientos (“medio”). Cfr. Bilbeny, N, “La revolución en la Ética. Hábitos y creencias en la Sociedad Digital”; Anagrama, Barcelona, 1997, pp. 14- 15; Negroponte, N.; “El Mundo Digital”, Paidós, Barcelona, 1995, Cap. 1.

¹⁴ La naturaleza humana evoluciona a través del orden biológico y cultural. La Ética forma parte de la Evolución Cultural de la especie humana En el “Orden Cultural” distinguimos dos planos por el que se trasmite la información: la Cultura Informativa y la Cultura Valorativa. Ibid 13, N.; Cap. 2.

presentes. La Ética busca evitar esta intemperancia (akrasia) para orientar racionalmente al individuo a esforzarse por el cuidado y el dominio de sí mismo, para aproximarlo a su plenitud.

Los valores no desaparecerán porque las estructuras de personalidad del hombre los alientan y les otorgan funciones. El punto es que *las normas no alcanzan a “recogerlos”*, llegan más tarde que los hechos. La sociedad vive expuesta a un proceso de masificación donde se uniforman los consumos, se piensa poco, se vive inmerso en un mundo vertiginoso, un mundo donde el constante avance tecnológico acorta la vida de los objetos, los “desnaturaliza” porque permite sustituirlos por otros rápidamente, de manera que los sistemas subjetivos no pueden acompañar esta velocidad de cambio, propiciando estilos cargados de banalidad, automatismo, más próximos al *interés por el tener que por el ser*, nos acercamos a una *sensación de vacío* que esta intimamente ligada con la dificultad de poder jerarquizar nuestros valores sociales (aún reconociendo que éstos nos remiten a un plano subjetivo) y con la presencia de objetos o personas sin historia, objetos que no nos exponen al temor a la pérdida o al duelo porque se sitúan “en superficie”; objetos que pueden sustituirse o reemplazarse monotonamente. El vacío es consecuencia de esa ausencia de valores, de ese contexto social que trata al hombre como un ser indiferenciado, un elemento sin marco histórico-social, hablo de dos conceptos “el Vacío versus la Realidad” y de “el Tener versus el Ser”¹⁵.

La Gestión en la Era del Conocimiento ¿Responsabilidades ecuánimes?

Peter Drucker explica que luego de transcurrir la etapa de la Revolución Industrial, en la que la tecnología se aplicó al diseño de *herramientas, procesos y productos* (1750-1850), devino la Revolución de la Productividad (1880 –1945), acentuándose la aplicación del saber al *Estudio del trabajo*. Desde esa época hasta nuestros días, asistimos a la etapa de la Revolución de la Gestión. En esta “Sociedad Posindustrial” el recurso significativo es el **Conocimiento**. Los sectores productivos agro-industriales y el área de servicios incrementaron los resultados operativos tras implementar recursos tecnológicos que maximizaron el uso de los factores de la producción¹⁶. El interés central es volver más productivo al trabajador no manual. El actual desarrollo tecnológico se ha focalizado como hemos analizado, en la informática. La tecnología del silicio permite almacenar y procesar un enorme *caudal de información* y coloca al conocimiento tecnocientífico en un lugar de privilegio junto al mercado. En esta Era del Conocimiento¹⁷, las empresas deben ser creativas, innovadoras; ya no consiguen agregar valor solamente por medio del control de costos, el uso eficiente de los recursos o la implementación de estrategias de marketing. **El activo intangible más importante es el conocimiento; el capital humano, poseedor del conocimiento es determinante para la obtención de resultados**

Las organizaciones empresariales deben modificar muchos principios y directrices administrativas que responden a épocas anteriores, creadas sobre la base de una visión del mundo más estable y previsible. Peter Drucker hace hincapié en la necesidad de que las organizaciones revisen “La Teoría de la Empresa”, aquella sobre la cual formulan sus supuestos acerca del entorno, de la misión y de las competencias

¹⁵ Cuando el hombre reconoce que su subjetividad está descentrada, dividida; tiene temor, se siente vacío y se aísla generando un hombre hiperindividualista, lo que socialmente se traduce en conductas antisociales materializadas en manifestaciones de violencia, adicciones, stress. Ese ser que no tiene marco de referencia de valores, ni historia, cree poder llenar el vacío de su ser con “el tener” y esto coincide con lo que el medio le ofrece, con estímulos variados y vertiginosos.

¹⁶ En el “mundo industrial avanzado” observamos que las máquinas realizan la mayor parte del trabajo agrícola e industrial. Con el advenimiento de las máquinas controladas por computadoras las empresas pueden producir productos únicos y baratos, adecuando rápidamente la oferta a la demanda del mercado. El mayor peso relativo está puesto en la *innovación*, por lo cual asistimos a un proceso de desindustrialización; las compañías se achican para facilitar la circulación de la información hacia **los centros de decisión que poseen el conocimiento** para asignarle valor; se tercerizan las actividades de producción, mantenimiento, o distribución (outsourcing) y se invierten recursos en investigación y desarrollo, buscando generar “conciencia de marca” (mindshare), mientras se eleva el status del cliente (“customización masiva”). Los trabajadores producen más bienes que hace un siglo invirtiendo menos horas de trabajo, un mayor número de personas amplió su expectativa de vida y transita este tiempo de forma más sana, como resultado de la tecnología.

¹⁷ El conocimiento puede definirse a escala individual como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor y establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor”.Pavez de Salazar, A.,”La Gestión del Conocimiento en las organizaciones “, Universidad Técnica Federico de Santa María; Consultar en: www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html

nucleares que las diferenciarán del resto, sentando las bases de una operatoria competitiva¹⁸. La búsqueda de adaptabilidad a la incertidumbre induce al cambio de conceptos y de contenidos en el mundo de los negocios. Las empresas deben generar nuevos métodos y prácticas gerenciales para “administrar “ estos contenidos más intangibles¹⁹.

El nuevo paradigma vigente en las organizaciones que promueven la modificación de la pirámide²⁰, le asigna al *conocimiento* un doble papel: hacia afuera porque le brinda al cliente informaciones y soluciones “just in time”; y hacia adentro porque se “capitaliza “ la información del exterior para distribuirla en los distintos centros de decisión que se promueven en estas estructuras más descentralizadas.

Stoner, Freeman y Gilbert sostienen que como las “culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de las comunicaciones permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad”²¹. Desarrollan un enfoque que denominan de **Compromiso dinámico**, en directa alusión al acento que deben poner los gerentes en el involucramiento con los otros y a la necesidad de adaptarse velozmente a los cambios. Con esta nueva Teoría Organizacional resaltan la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y de las *presiones del tiempo*²² que rigen dichas relaciones.

Rosabette Moss Kanter ha analizado el *nuevo modelo de pensamiento* que pone en tela de juicio “las rigideces, limitaciones y tradiciones jerárquicas de las empresas”, señalando que la nueva forma de gestionar supone “empresas menos jerárquicas, más especializadas, más rápidas, más orientadas hacia el servicio al cliente y que incluye más equipos y más proyectos, **más contacto entre el personal de distintos departamentos, más colaboración entre clientes y proveedores, más alianzas estratégicas y más conciencia de las responsabilidades sociales**”²³. En la *Era de la Información*, las organizaciones deben desarrollar la “**Gestión del Cambio**” como núcleo central de la estrategia empresarial. El cambio es algo más que la simple diferencia con respecto al pasado, sino que incluye una mayor adaptabilidad al futuro. Las organizaciones son sistemas dinámicos y abiertos que disponen de vías activas para la participación; los agentes del cambio (los empleados) buscan mejores ideas, ejercen influencias, utilizan *bucles de retroinformación* y colaboran con aliados y socios de quienes también quieren aprender. La tarea de los directivos es crear, construir, medir y producir tres *activos intangibles* que les ayudan a *Gestionar el cambio: ideas, conocimientos y relaciones*.

Se valora el “capital social” y aumenta el peso relativo del talento humano porque sólo existe como potencial hasta que es *activado*, motivado por la empresa. “Las empresas dispuestas al cambio cultivan la imaginación para innovar; la profesionalidad para llevar a cabo sus objetivos y la predisposición a colaborar”²⁴

¹⁸Cfr. Drucker P.; “La administración en una época de grandes cambios”, Ed. Sudamericana S.A., 1996.

¹⁹ El concepto de lo que asigna el “valor” a una compañía se ha modificado y evidencia una relación dialéctica entre lo intangible y lo tangible. El traspaso de las actividades manuales a las actividades mentales genera implicancias implícitas, por ejemplo jerarquiza un bien tan intangible como el “valor percibido por el Cliente –mercado”. En 1988 Philip Morris adquirió Kraft en U\$S 12,900 millones de dólares, de los cuales U\$S 1,300 millones de dólares correspondían a bienes, fábricas, propiedades, productos en stock, etc. Los restantes U\$S 11,600 millones correspondían a bienes intangibles. Consultar en www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pbelly/intangible.html

²⁰ Nota del autor: Subyace la idea de que las organizaciones rediseñan sus estructuras transformando la tradicional “pirámide” en marcos formales más orgánicos, tendientes a la formación de redes. La posibilidad de integrar y compartir el conocimiento, además de ser más sencilla en este tipo de estructuras, se constituye como la premisa básica del concepto “*Capital Intelectual*”. No alcanza con poseer los conocimientos, éstos deben interactuar y difundirse para la toma de decisiones y la generación de resultados; hablamos de *conocimiento sinérgico*.

²¹ Stoner, J., Freeman, B. y Gilbert, D.; “Administración, 6ta. Edición”; Pearson Education, México, 1996.

²² El concepto temporal también es considerado por el Sr. José Alberto Berenguer, Director Corporativo de Meta 4, empresa española que desarrolla programas para la “Gestión del Conocimiento”. Esta empresa cuenta con cerca de 1100 empleados y posee sedes en Atlanta, México, Lisboa, Milán, Munich, Paris y San Pablo. El enfoque sistémico que desarrollan remarca la necesidad de considerar *al tiempo como un factor crítico* debido a que las “ventanas por donde aparecen las oportunidades son cada día más estrechas y eso hace que la velocidad de reacción deba ser muy rápida”. “Gestión del Conocimiento. La Nueva Ventaja Competitiva”; Revista Gestión, 13 de Marzo del 2001.

²³ Moss Kanter, R.; “Las Nuevas Fronteras del Management”, Bs. As., Paidós, 1999, Pág. 14.

²⁴ Ibid 36.

Las organizaciones del siglo XXI deben configurar una nueva filosofía empresarial que se denomina “organizaciones que aprenden”²⁵ y que tiene importantes implicancias en el diseño ya que deben modificar sus estructuras organizativas para lograr adaptarse a los cambios que impone el contexto y alcanzar estados de competitividad comparativos²⁶. Esta filosofía busca formular en el ámbito organizacional, una nueva concepción del trabajo caracterizada por la *flexibilidad laboral*, la cual se define como “la capacidad para ajustar en una empresa, la calidad de los recursos humanos a los cambios en la demanda y el mercado, así como la de detectar las fuentes de rigidez y superarlas con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir los costos”²⁷.

En el marco de una dinámica organizacional que busca concretar objetivos, establecer ventajas competitivas a largo plazo y garantizar su capacidad de adaptación a los sucesivos cambios, se vuelve indispensable revisar si este proceso gerencial **asume de igual manera, su responsabilidad social hacia todos los stakeholders**. Resulta comprensible el énfasis en el público externo, hemos analizado como se promueve la integración entre objetivos sociales, económicos y legales. El punto central es reflexionar **cómo inciden** estos enfoques gerenciales en el “recurso más significativo” de la era posmoderna, **cómo lo percibe** el público interno, **si existe realmente una ecuaníme responsabilidad social interna y externa por parte de las empresas**.

En tal sentido la **Gestión del Conocimiento** busca formular una estrategia de alcance organizacional que estimule la adquisición, organización, distribución e integración cooperativa del conocimiento. Para generar las bases del “conocimiento de valor” para la organización, debemos estimular “el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual²⁸ disponible”²⁹.

Este proceso gerencial supone dos conceptos complementarios:

- La Gestión del Conocimiento propiamente dicha, lo cual supone la capacidad empresarial de administrar el acervo de conocimiento actualmente disponible; y
- El concepto “Learning Organization”(la organización que aprende o “inteligente”). Se refiere a la capacidad que tiene la empresa de enseñar a “aprender a aprender”. No sólo es importante poseer conocimientos; éstos se volverán rápidamente obsoletos en la Era de la Información. Es *indispensable* “aprender a aprender”, desarrollar en los individuos la capacidad de buscar nuevos conocimientos, para construir el futuro, no sólo cambiar el pasado. La gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje constituyen las dos caras de una misma moneda.

²⁵ Senge, P., “The Fifth Discipline: The Art and practice of Learning Organizations”, N.Y., Doubleday, 1990.

²⁶ Los cuatro elementos de este paradigma son: **Culturas organizacionales alineadas a su cometido**, en dónde todos coinciden en una visión compartida y reconocen las relaciones recíprocas entre funciones, actividades, procesos e interacciones ambientales externas. Se vuelve indispensable el espíritu colaborativo, y el forjamiento de valores como la solidaridad, la confianza y la libertad así como se promueve el “compartir” el conocimiento y valorizar resultados a futuro. Las organizaciones enfrentan el reto de adoptar “Culturas organizacionales flexibles” que sean sensibles a enfrentar las diferencias que encuentran los individuos dentro de la organización, dentro de las sociedades, entre las sociedades. **Diseños organizacionales “reinventados”** (“orgánicos”), más flexibles, a través de la eliminación de los límites horizontales y verticales y la proliferación del trabajo en “equipo”. **Estilos de liderazgo** que propicien el empowerment, faciliten la creación y el sostenimiento general de una visión compartida acerca del futuro y actúen como “gestores o colaboradores” que estimulan el proceso de cooperación, necesario para que se produzca la situación de aprendizaje. **Amplia disponibilidad de la información** para que se produzca el aprendizaje. Esto significa que todos los trabajadores accedan a ella en forma oportuna, precisa y que comparten el conocimiento en un marco de libertad, sin temor a críticas o castigos.

²⁷ Quevedo, P.; “La Flexibilidad de la relación laboral”, Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile.

²⁸ El capital intelectual de una organización está integrado por cuatro componentes: los activos de mercado (marca, clientes, distribución), los activos de infraestructura (lo que nuestros individuos saben), los activos de propiedad intelectual (Know How) y los activos centrados en la gestión y la cultura corporativa. www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mudaondo/gdcon.html

²⁹ www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.html . Pág. 3.

Simultáneamente en este ámbito de trabajo la manera en que nos vinculamos e impactamos en los públicos internos merece un análisis mayor. Los valores que surgen son la competencia, el temor a la pérdida del trabajo y del control de sus vidas, enraizado esto último en la propia realidad laboral que lo expone a un **ambiente de inestabilidad** caracterizado por continuos recortes, cambios de proyectos o reestructuraciones.

El ritmo de trabajo exige poseer la capacidad de **asumir riesgos**, tomar decisiones velozmente y desapegarse a los vínculos, a los reglamentos o a los productos, porque todo es reemplazable según lo indica el mercado. El economista Joseph Schumpeter evoca el concepto de "**destrucción creativa**" cuando se refiere a los rasgos del carácter que desarrollan los nuevos empresarios: desapegados al pasado, expuestos al desorden y a las situaciones límites de manera constante pero con una gran tolerancia a la fragmentación lo que implica el poder sobreponerse a los continuos pasos en falso que coexisten en las situaciones de riesgo. Se convive en una cultura empresaria que exige capacidad de asumir riesgos y le atribuye más valor a la **juventud**, mientras se desvaloriza el peso relativo de la experiencia acumulada con la edad, con frecuencia asociada a la rigidez.

No moverse es sinónimo de fracaso, aparece el miedo cuando se deja de actuar y se enaltece el cambio pese a que no queden claros los lugares donde nos ubicamos en la sociedad, lo que aprendemos de nuestros fracasos o la recompensa obtenida. Los riesgos son también ilegibles.

El trabajo es para los sectores operativos, desde el punto de vista operacional, claro y sencillo mientras que desde el punto de vista emocional, se torna **ilegible**. Por un lado pese a que deben poseer especialización técnica, **pierden comprensión** sobre la actividad que hacen como un "todo", conviven con la pérdida del oficio (en los sectores más evolucionados técnicamente desaparece el contacto físico ya que el producto es en realidad una representación en la pantalla que se debe supervisar, una parte del proceso...). Por otro lado, el trabajador comienza a experimentar **actitudes de indiferencia** frente a la presencia de una tecnología que no les exige el desarrollo de un pensamiento crítico porque **simplifica sus tareas**³⁰.

Es el reino de la especialidad, el individualismo, la alta capacitación y la escasez real de integración. El sistema ha evaluado y aceptado interrupciones o alteraciones en el nivel de calidad del proceso de producción (ya sea por roturas de máquina o desperdicios de material), pero también se ha asegurado la versatilidad de producción, la obtención de niveles óptimos de rentabilidad, el enriquecimiento de las tareas de los altos mandos.

La construcción de nuestra identidad es un desafío frente a la diversidad, a los contactos sociales superficiales, **sin vínculos profundos o de largo plazo**, en el marco de nuevos sistemas de trabajo (teletrabajo, centros virtuales) o nuevas modalidades de trabajo: trabajadores por contrato, temporales u horarios flexibles que permiten retirarse cuando termina el turno sin resolver ni entender los motivos de las dificultades, sin ver el producto final.

El **desarrollo de actitudes flexibles**, intenta compensar la opresión que ejerce un contexto cambiante y riesgoso que nació en oposición a la influencia agobiante de la rutina propia de las burocracias anteriores. El hombre busca sobreponerse a las presiones y restaurar su posición adaptándose a los cambios, pero encuentra una gran paradoja: **dicha flexibilidad le genera ansiedad e impacta en su personalidad**, integrada por tres factores principales: el intelectual, el emotivo y el volitivo. Experimenta cambios en su carácter, es decir en su estructura afectiva, constituida por la forma particular de reaccionar ante el medio en que vive y observable en las actitudes y comportamientos que adoptan rasgos de cada persona. Se dificulta la búsqueda de la **lealtad y el compromiso mutuo**, la existencia de objetivos a largo plazo, **la capacidad de postergar** el placer en pos de un objetivo futuro. El trabajador de hoy, encuentra que su voluntad es más estática porque está atrapado en un medio que no le permite construir voluntariamente el relato lineal de su vida, el principio de especialización *no responde a un desarrollo de carrera planificado* sobre el cual construir la identidad, sino que sigue un ritmo desigual y dinámico, propio de una "especialización espontánea" que se relaciona con los cambios tecnológicos. El hombre experimenta que el rol del trabajo en el orden cultural ha perdido su sentido ético, el "éthos", el modo en que forja su *segunda naturaleza*, su carácter, está expuesto a valores atemporales y obligado a resistir sin apegarse ni comprometerse con nada..... Por otro lado, se vuelve más difícil ponerse en el lugar del otro, respetar los derechos humanos, generar bienestar, desarrollo y estabilidad social. La solidaridad refleja la contribución al "bien común" de todos y cada uno de los individuos

³⁰ Los ingenieros industriales llaman máquinas con un "diseño opaco" al fenómeno que experimentan los trabajadores cuando se desvanece el reto que significa resolver una tarea difícil. Los desperfectos exigen la presencia de otros técnicos, se acentúa la sensación de falta de control lo cual termina **por degradar al trabajador**. Cfr. Sennett, R. "La corrosión del carácter", Anagrama, 2000, p.75.

interdependientes con las organizaciones. ¿Cómo sostener relaciones duraderas, desarrollar sentimientos de lealtad o compromiso en instituciones que se reestructuran continuamente? ¿Cómo incluir el sufrimiento, la necesidad del otro, o la existencia de lo diverso si no puedo forjar un “yo” estable, seguro, con valores perdurables?

El cambio constante revitaliza el rol de la Ética, pero debemos ser ecuánimes. Esto invita a revisar en qué medida esta dinámica organizacional no limita la facultad de juzgar de los trabajadores y por ende dificulta la posibilidad de adquirir hábitos morales (virtudes) y condiciona el conocimiento de lo verdaderamente bueno para los seres humanos. El primer principio de Ética es el de “la razón Práctica”. En este sentido la capacidad humana para discernir entre el bien del mal, *está orientada a la acción*, “**el bien no es tanto para saberlo como para hacerlo**, porque es bueno para la persona, es bien de la persona”³¹ y el mal debe evitarse. Pero en el clima organizacional actual que privilegie “el tener versus el ser”, corremos el riesgo de sobreponer la racionalidad instrumental por sobre la racionalidad ética. El deseo de tener más, puede oponerse al crecimiento humano, a ser mejores personas. Parece fundamental comprender que la globalización debe contemplar la idea de **interdependencia ética** de tres tipos de relaciones: **la relación con el prójimo**, sin el cual no existimos, **la relación con la naturaleza** y **la relación con uno mismo**, aquella que forja nuestra identidad, que nos hará repensar nuestros valores más profundos, la que permitirá que la tolerancia no sea una forma resignada de indiferencia y nos hará despegar de la superficialidad en el que el sistema intenta atraparnos.

Dra. María Andrea Genoud

andragen@tesysnet.com.ar

³¹ Cfr. Melé, D.; "Notas Técnicas sobre Ética: Fundamentación de las Normas Éticas", IESE, 1998, art. 3.