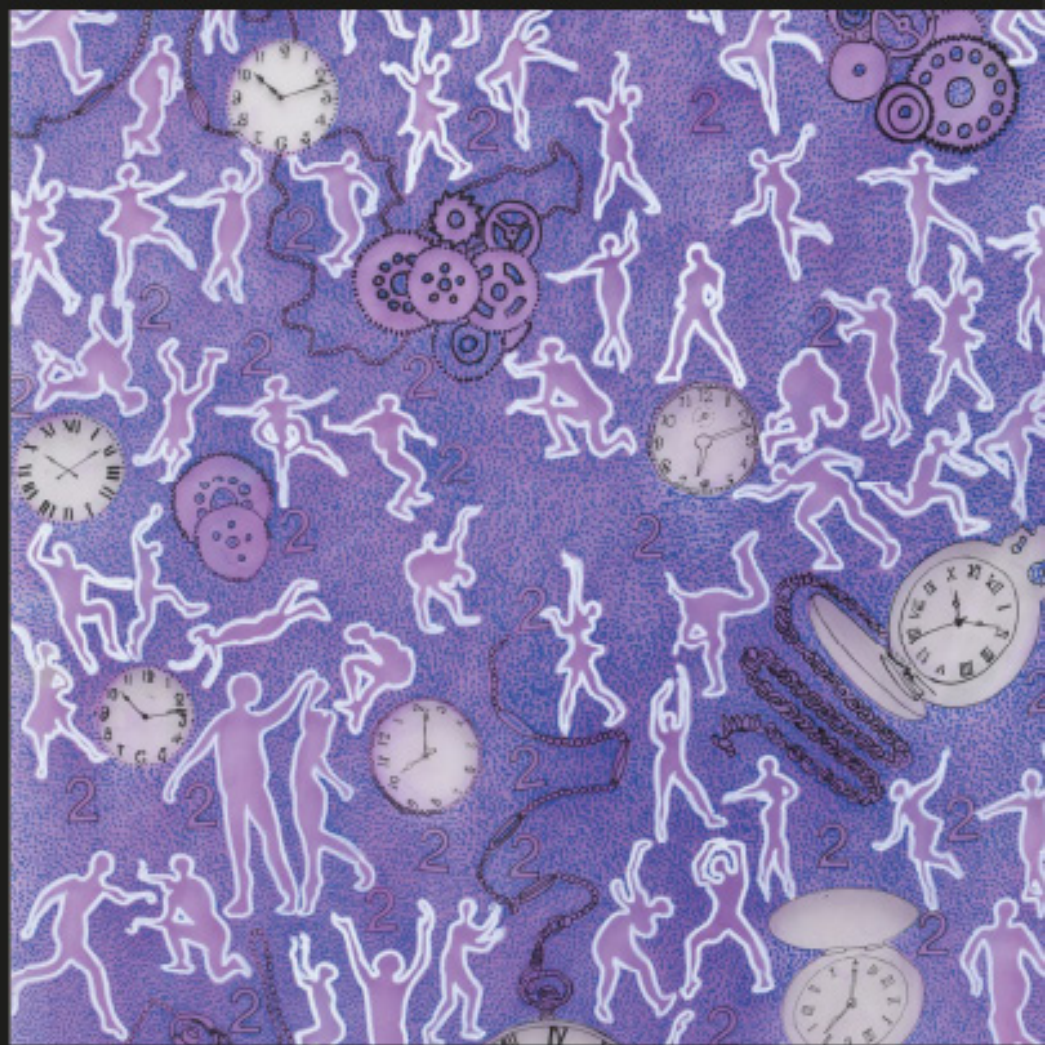


La inteligencia social de las organizaciones

Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social



Schvarstein, Leonardo

La inteligencia social de las organizaciones : desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social / Leonardo Schvarstein. - 2a ed. revisada. - Rosario : CEI ediciones, 2026.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-92038-1-3

1. Comunicación Organizacional. 2. Organizaciones. 3. Responsabilidad Social. I. Título.

CDD 300

Imagen de tapa: *Tiempo encadenado I*, Jaime Rippa. Realizada en esmalte sintético sobre lámina Pet cristal 80x60 cm, 2024. Fotografía de Marcelo Yuvone para el libro *Las voces del silencio en el mundo transparente*, libro digital, Editorial Atípica <https://atipicaeditora.com.ar/>

Diseño de tapa: Cintia Lorena Espinosa

Diseño y maquetación: Cintia Corestein

Tipografía: *Faustina*. García & Omnibus-Type Team

© 1era. edición en papel, 2003. Editorial Paidós SAICE.

Leonardo Schvarstein

Universidad Nacional de Rosario, 2026

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Publicado bajo licencia Creative Commons



Edición y publicación Centro de Estudios Interdisciplinarios, UNR

Director: Prof. Darío Maiorana

Maipú 1065 3° piso of 309, Rosario, Argentina

Tel: (0341) 4802781

Correo electrónico: cei@unr.edu.ar

LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Desarrollando las competencias necesarias
para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social

NOTA DEL AUTOR A LA REEDICIÓN

Este libro fue escrito originalmente en el año 2002 y publicado en 2003. Argentina estaba sumida por aquellos años en una tremenda crisis económica, social y política (¡5 presidentes en una semana!) que provocó numerosas manifestaciones de protesta reunidas bajo un mismo clamor popular: ¡QUE SE VAYAN TODOS! (los gobernantes). El discurso acerca de la práctica de responsabilidad social empresarial (RSE) encontró entonces un campo fértil para su difusión, tal vez porque ofreció un paliativo frente a la inoperancia del Estado en cuanto a la satisfacción de las necesidades sociales básicas (NSB) de vastos sectores de la población.

En 2020 el mundo enfrentó el desafío de una pandemia inédita cuyo impacto se prolongó en el tiempo generando medidas extremas tales como aislamientos y distanciamientos sociales obligatorios. En todas partes surgió la esperanza que, como resultado de la desgracia, emergiera una sociedad más solidaria, en la que a la preservación de uno mismo se sumara el cuidado del prójimo como un valor fundamental.

Correspondientemente, imaginamos que las empresas contribuirían al equilibrio ambiental, a la sanidad pública y a la salud de sus trabajadores y grupos de interés a través de sus programas de responsabilidad social.

Estoy escribiendo esta nota en febrero de 2026.

No se fueron todos (los gobernantes) ni somos una sociedad más solidaria.

La política es cada vez más un sistema autopoietico que produce y reproduce gobernantes incapaces de enfrentar la complejidad del mundo actual. Muchos de ellos acceden al gobierno con el afán de enriquecerse personalmente, en desmedro del bienestar común.

Los recursos para satisfacer las NSB de las poblaciones vulnerables, enfrentar los desastres climáticos y prevenir futuras epidemias son cada vez más escasos y el impacto de la RSE es insignificante frente a la magnitud de estos desafíos.

A mi juicio, esta situación no invalida las propuestas de este libro, sino que las ratifica, a pesar de haber sido escrito tanto tiempo atrás. Creo que las empresas siguen necesitando avanzar en el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de su responsabilidad social. Tales competencias, acerca de las cuales discurre este libro, son las que facilitarán al gobierno de la organización:

- a) la institución de un marco axiológico basado en los valores de *equidad y solidaridad*,
- b) la decisión política, expresada en un acuerdo sobre la definición de la responsabilidad social, sus objetivos y alcances, los dispositivos de consulta y participación de todos los grupos de interés,
- c) la disponibilidad de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades sociales básicas en su ámbito interno y en la comunidad en la que está inserta.

De persistir en este camino, estarán contribuyendo a la creación de un clima de seguridad, un espacio de libertad y una dinámica de progreso en la sociedad en su conjunto.

Leonardo Schvarstein, febrero de 2026

Y aunque hago todo lo posible,
no consigo parar de creer
que estos tiempos de resignación,
desprestigio de la pasión humana y
arrepentimiento del humano compromiso,
son nuestro desafío pero no son nuestro destino.

Eduardo Galeano.

*A Delly,
esposa, amiga, compañera*

ÍNDICE

NOTA DEL AUTOR A LA REEDICIÓN	5
AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	15
I. LA NUEVA CUESTIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	25
1. Abundancia y fluidez de la información cuantitativa	26
2. Algunas paradojas sociales del mundo en que vivimos	30
3. Algo de bibliografía	32
4. Liberalismo, capitalismo, neoliberalismo, neoamericanismo	35
5. Lo económico, lo político y lo social	40
6. La nueva cuestión social en las organizaciones	43
II. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	48
1. Responsabilidad social	49
1. Individuos y agentes, actores y personajes	54
2. Responsabilidad social y tipos de organizaciones	58
1.2.1. Organizaciones del Estado	58
1.2.2. Organizaciones privadas sin fines de lucro	62
1.2.3. Organizaciones privadas con fines de lucro	65
2. La inteligencia social	72
2. 1. Las inteligencias múltiples y las competencias organizacionales	73
2. 2. El antecedente de la inteligencia emocional	79
2. 3. La inteligencia social	83
2. 4. Las tensiones asociadas a la inteligencia social	88
2. 5. Inteligencia social de y en las organizaciones	94
III. LA INTELIGENCIA SOCIAL LLEVADA A LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	104
1. El gobierno de una organización socialmente inteligente	106
2. Las estrategias de una organización socialmente inteligente	115
2. 1. Asistencia	118
2. 2. Paritarismo	119
2. 3. Proyecto comunitario	121
3. Necesidades sociales básicas de los prestatarios y acciones socialmente inteligentes de los prestadores	125
4. Las tensiones de una gestión de gobierno socialmente inteligente	132
5. La puja distributiva y la cuestión del poder	139
6. Liderazgo, empoderamiento y participación	146
7. Dimensiones e improbabilidades de la gestión social	150
8. Las agendas para la gestión de la responsabilidad social	158

8. 1. La agenda de contenidos	163
8.1.1. La elección de los términos del lenguaje	163
8.1.2. Identificación y segmentación de los prestatarios	165
8.1.3. Definición y clasificación de las NSB de los prestatarios	168
8.1.4. Las actividades de la gestión social	170
8.1.5. Indicadores para la gestión social	171
8. 2. La agenda administrativa	179
8.2.1. Estructura para la gestión de la responsabilidad social	180
8.2.2. Tensiones para el diseño de la estructura	186
8.2.3. Motivación de los prestadores	189
8.2.4. Organizaciones en red	194
8.2.5. La planificación de la gestión social	199
8.2.6. La planificación de la comunicación	202
8. 3. La agenda sociopolítica	205
8.3.1. La actitud de los grupos de interés	207
8.3.2. El rol de los sindicatos	210
8.3.3. Los tres canales de la comunicación	216
8.3.4. La agenda sociopolítica en los distintos tipos de organización	219
 IV. LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA SOCIAL	221
1. Redes para el desarrollo de programas asistenciales en el ámbito organizacional	226
2. Redes para el desarrollo de programas paritarios	229
2. 1. SA 8000 (Social Accountability 8000)	231
2. 2. AA 1000 (AccountAbility 1000)	233
2. 3. Redes para el comercio ético y el desarrollo sustentable	237
3. Redes para el desarrollo de proyectos comunitarios	241
3. 1. El programa capitalista para los pobres	243
3. 2. El programa de la Internacional Socialista	246
3. 3. El banco de los pobres para los pobres	249
3. 4. Más allá del afán de lucro y de la escasez	251
3. 5. Otro mundo es posible. El Foro Social Mundial	256
4. Organizaciones socialmente inteligentes por naturaleza	260
4. 1. El nacimiento de la era caótdica	260
4. 2. El cooperativismo	265
 EpÍLOGO	271
BIBLIOGRAFÍA	284
ÍNDICE TÉMATICO	291

AGRADECIMIENTOS

El origen de este libro se encuentra en un artículo que publiqué bajo el mismo título en una revista, en mayo de 2001¹. Cuando lo escribí, tuve la sensación cierta de estar frente a una problemática que trascendía los contenidos allí presentados, limitados entonces por el poco tiempo disponible, mis insuficientes conocimientos acerca del tema y mi exigua práctica profesional relacionada con las cuestiones abordadas. Me propuse entonces indagar más a fondo en la problemática y superar dichos límites. El lector tiene hoy el resultado en sus manos.

El camino de la indagación en torno de la inteligencia social de las organizaciones me hizo comprender rápidamente que este libro, a diferencia del inmediato anterior que había escrito (Schvarstein 1998), constituye para mí un punto de partida antes que uno de llegada. Creo que las ideas que aquí presento pueden y deben ser expandidas tanto en extensión como en profundidad. Estoy dispuesto a hacerlo y espero contar con los mismos compañeros de ruta y otros nuevos que, sin duda, han de sumarse.

Mientras tanto quiero expresar mi reconocimiento y agradecimiento a algunos colegas y amigos, y también a las organizaciones que me acompañaron en el trayecto hasta aquí recorrido.

Jorge Etkin ha sido una vez más un aliado imprescindible e imperdible. Más allá de nuestra amistad y de nuestros anteriores

1. *Enfoques. Contabilidad y Administración*. Buenos Aires, Editorial La Ley, mayo de 2001.

trabajos conjuntos, sus reflexiones y escritos acerca de la ética en las organizaciones me han resultado muy valiosos a la hora de buscar antecedentes y fuentes de donde abreviar.

Alberto Croce, presidente de la Fundación SES (Sustentabilidad, Educación, Solidaridad) me ha alentado en la tarea y ha sido un interlocutor atento. También él me ha precedido en el abordaje teórico y práctico de la responsabilidad social de las organizaciones. El trabajo que la Fundación lleva a cabo para promover la inserción social de los adolescentes y jóvenes con menores oportunidades es encomiable y merece ser destacado.

Isaac Bleger, cooperativista inveterado, ha respondido con premura a cada uno de mis pedidos bibliográficos. La disposición de las cooperativas hacia la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y las de los integrantes de su comunidad, es ciertamente un ejemplo de inteligencia social concebida desde el diseño mismo de la organización. Isaac me lo ha recordado cada vez que nos vimos.

Marita Cabarrou Gottheil emprende nuevamente la publicación de un libro mío, habiendo puesto a mi disposición todos los recursos necesarios y brindándome como siempre orientación y consejo. Alfredo Caputo le ha dado calor comercial y personal al emprendimiento, y Marisa Bousquet ha atendido diligentemente todos mis llamados. Mención especial merece Moira Irigoyen, que ha producido el libro con solvencia y con premura, dos requerimientos en cierto modo incompatibles, pero que ella ha sabido conjugar muy bien. En la persona de todos ellos quiero agradecer a la gente de la Editorial Paidós y de la Librería Paidós, a quienes me unen ya muchos años de una relación fluida y cordial. Su generosidad y la disposición permanente para responder a todos mis requerimientos han significado mucho para mí.

Los avatares de mi vida profesional han hecho que pasara en Montevideo buena parte del tiempo que precedió y coexistió con la redacción de este libro. Todo lo que allí hice y hago está relacionado con la inteligencia social porque he tenido la fortuna de colaborar

con organizaciones que poseen dicha cualidad. Mi trabajo con Antel, la empresa nacional de telecomunicaciones es un ejemplo de ello. Más allá de las vicisitudes y de las contingencias por las que atraviesa toda organización, la sólida gestión de sus funcionarios significa un freno para los embates del modelo neoliberal hegemónico que ha causado esta situación de emergencia social. Fernando Bracco, quien fuera su presidente durante dos años, procuró guiar el pasaje —no exento de tensiones y de obstáculos— que va de una empresa telefónica monopólica a otra de telecomunicaciones en competencia. A través suyo, quiero agradecer a todos los funcionarios con quienes hemos compartido tantas horas de trabajo, movidos por la misma voluntad de defender la cosa pública.

Agradezco a los miembros del banco cooperativo uruguayo COFAC, con quienes he trabajado breve pero intensamente en cuestiones relacionadas en cierta forma con el tema de este libro. Su lema de presentación —“más que un banco”— da cuenta del potencial que tienen las organizaciones socialmente inteligentes para proyectarse más allá de los límites de su propio ámbito en procura de la resolución de la cuestión social. La búsqueda de un modelo solidario de financiamiento no está exenta de contradicciones cuando se desarrolla en un contexto dominado por políticas económicas neoliberales, pero el fracaso de las mismas en toda América Latina ofrece oportunidades que es preciso aprovechar. La economía solidaria está creciendo en nuestros países y el banco contribuye a ello.

Llevo más de tres años colaborando con la cátedra de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones, de la Facultad de Psicología perteneciente a la Universidad de la República del Uruguay. El trabajo entusiasta renovado cada año en ocasión de las Jornadas que promueve es un ejemplo de inteligencia social. Nuestro intercambio ha girado siempre en torno de temas relevantes para las organizaciones socialmente inteligentes. En la persona de Luis Leopold, titular de la cátedra, quiero agradecer entonces a todos sus miembros por la

atención que me han dispensado y por la calidez que siempre me han brindado.

Amistad, aprecio, aliento, estímulo, entusiasmo, ayuda, atención, interlocución, intercambio, conocimientos, solidaridad, calidez. Todo esto he recibido gracias a este libro ¿Qué más puedo pedir?

INTRODUCCIÓN

Concluí mi libro *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas* en 1998 aludiendo al malestar en las organizaciones. Mencioné allí:

la falta de humanidad de los ajustes y de las “reingenierías”, la exclusión y la prescindibilidad, la precarización del empleo, las privatizaciones que nos privan de los servicios sociales, el debilitamiento de los sindicatos como órganos de defensa de los trabajadores, la economía del *apartheid* emergente de las diferencias abismales de remuneración que existen entre quienes están en el vértice y en la base de la pirámide organizacional, la expansión del concepto de remuneración variable como versión políticamente correcta del trabajo a destajo en los finales del siglo XX (Schvarstein, 1998).

Lamentablemente, la situación dista de haber mejorado desde entonces, en el mundo en general y en nuestra región latinoamericana en particular. No quiero abrumar al lector con datos que son hartos conocidos a través de los medios masivos de comunicación y que se resignifican dolorosamente en nuestra cotidiana experiencia. Baste decir, con la simplicidad con que lo hace el economista peruano Hernando de Soto, que el capitalismo neoliberal gobierna sobre la vasta mayoría de los seis mil millones de habitantes de nuestro planeta Tierra, y que sólo mil doscientos millones de ciudadanos se benefician con él (De Soto, 2002), mientras una porción cada vez mayor de los otros cuatro mil ochocientos millones está condenada a la más indigna de las existencias, aquella que niega su condición humana.

América Latina es una de las regiones particularmente castigadas, y los comienzos del siglo XXI nos encontramos con nuestras democracias amenazadas por la insatisfacción derivada de la situación de

extrema pobreza. Seguramente, ello puede correlacionarse con un dato estadístico escalofriante: la deuda externa (de todos los países), que en 1980 era de 222.500 millones de dólares, se elevó en el año 2000 a 775.000 millones de la misma moneda; mientras que, en el mismo período, los intereses pagados han superado ampliamente el monto del capital adeudado¹. No es extraño entonces que simultáneamente soplen vientos de cambio político en la mayoría de los países de la región y que esté creciendo la conciencia acerca de la necesidad imperiosa de integrarse regionalmente para poder enfrentar tamaña agresión.

Argentina es el ejemplo extremo de lo que pasó y, tal vez, de lo que está por venir. Así lo atestiguan frases tan dramáticas como las que refleja cotidianamente la prensa:

- “los argentinos existen, la Argentina, no”²;
- “la inédita crisis argentina, que ha erosionado la legitimidad pública y privada, es tan grave y de tal naturaleza que la convivencia y la democracia se encuentran seriamente amenazadas”³;
- “la Argentina ha caído en la insignificancia por su propia culpa, y, posiblemente, para siempre”⁴.

Sostuve, en el epílogo del libro citado, que estos problemas no pueden resolverse dentro el ámbito microsocioal de las organizaciones sino que es necesario encararlos en el contexto más amplio de la sociedad en su conjunto. Propuse entonces que

1. Datos extraídos de COLACOT (2001).

2. Alain Touraine, *Reportaje publicado en el periódico La Nación*, Buenos Aires, 27 de octubre de 2002.

3. “El diálogo somos todos”. Documento publicado por la Mesa del Diálogo Argentino en el periódico *La Nación* de Buenos Aires el 14 de julio de 2002.

4. Expresado por Hans Tietmeyer, ex presidente del Banco Central de Alemania, miembro de la comisión de “notables” recomendada por el Fondo Monetario Internacional que visitó el país en julio de 2002 para aconsejar al gobierno argentino sobre una reforma del sistema financiero y monetario local. Citado en el periódico *La Nación* de Buenos Aires el 18 de setiembre de 2002.

cambiamos la alienación que ha surgido como valor propio en esta sociedad, a partir de las infinitas interacciones recurrentes generadas por el operador “individualismo”, y pongamos en su lugar el operador “solidaridad” para obtener como resultado la autonomía. Porque, paradoja al fin, nuestra autonomía como sujetos sólo es posible si se realiza dentro de una red de solidaridad social (Schvarstein, 1998).

Esta apelación a la solidaridad resulta especialmente significativa en el nuevo contexto descripto (y sufrido).

- La solidaridad según el diccionario: de sólido, de totalidad; acuerdo entre y apoyo a los miembros de un grupo; conciencia de pertenencia a una clase social; lazos de interdependencia recíproca de las Partes con relación al Todo.
- La solidaridad según Mary Douglas: “involucra a los individuos que están prestos para sufrir en beneficio del grupo más amplio, esperando que los demás miembros estén dispuestos a hacer lo mismo por ellos” (Douglas, 1986).
- La solidaridad según Robert Castel siguiendo a Emile Durkheim: “vínculo problemático que asegura la complementariedad de los componentes de una sociedad, a pesar de la complejidad creciente de su organización” (Castel, 1995).

No cabe duda de que nuestra sociedad se está haciendo crecientemente más compleja (y complicada), y que la complementariedad de nuestros vínculos se torna problemática en la misma medida en que ello ocurre. Problemática en el ámbito comunitario, donde los distintos grupos de interés pugnan por satisfacer sus necesidades sociales en el marco de intereses cuya contraposición resulta exacerbada por el modelo económico hegemónico del capitalismo neoliberal. Problemática también la complementariedad de nuestros vínculos en el ámbito organizacional, sea en las organizaciones públicas o privadas, con y sin fines de lucro, porque la inequidad creciente socava la confianza de los miembros y destruye el capital social.

Pero esta complementariedad de nuestros vínculos no sólo es problemática sino que también se halla hoy problematizada en el mejor sentido de la palabra: puesta en cuestión por el vaciamiento ético de nuestras instituciones, por las distintas formas de violencia que sufrimos, por la sensación de desamparo que el “sálvese quien pueda” nos genera. La necesidad de una respuesta solidaria se ubica entonces en el centro de nuestras preocupaciones, y hace aflorar la conciencia de que no puede haber salvación si no es junto con nuestros semejantes, y no en contra de ellos.

La problematización de nuestros vínculos implica también aceptar la existencia simultánea de relaciones de cooperación y de competencia, como bien lo han experimentado las organizaciones cooperativas desde su misma génesis. No resulta extraño, en estas circunstancias sociales, que tal experiencia adquiera un valor universal y se haga extensiva y generalizable al resto de las organizaciones. La toma de conciencia acerca de la necesidad de contemplar los intereses de todos sus partícipes se manifiesta en la vocación creciente de muchas de ellas por ejercer una responsabilidad social a la que voluntariamente adscriben.

Ciertamente, es necesario que cumplan con los imperativos económicos porque en ello va la viabilidad de cualquier organización. Pero también debe existir la preocupación por la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros de la organización y los de la comunidad en que se halla inserta. Sin esta intencionalidad, se daña la cohesión social, y sin cohesión social, la organización no puede ser efectiva en el logro de sus metas. El ejercicio de la responsabilidad social se ubica, de esta manera, en la esfera de la gestión de gobierno de la organización y requiere del arbitraje entre estas racionalidades económica y social. Añadiendo la voluntad de preservar el medio ambiente, se reproduce en el ámbito microsocial la necesidad de impulsar un desarrollo sustentable que resulta insoslayable en el entorno macrosocial más amplio.

Pero no basta sólo con la voluntad para poder ejercer efectivamente la responsabilidad social. En el ámbito organizacional, es necesario desarrollar las competencias requeridas para tal fin y de ello trata básicamente este libro: de las capacidades necesarias para la satisfacción de las necesidades sociales de los diversos grupos de interés, en el marco de la consideración simultánea de las distintas racionalidades antes referidas. El desarrollo de tales capacidades hace a la organización socialmente competente.

¿Socialmente competente o socialmente inteligente? La pregunta nos lleva un paso más allá y, recurriendo a la metáfora de la organización inteligente, induce a indagar acerca de las cualidades esenciales, y eventualmente de los parámetros de diseño, que constituyan un potencial para favorecer el desarrollo de un conjunto de políticas, de normas y de procedimientos, de procesos y de sistemas, de roles y de funciones, de recursos y de capacidades, que permitan (o más bien “obliguen”) a sus agentes a atender las propias necesidades sociales básicas y las de los integrantes de su comunidad.

Asumido lo anterior como factible, restan sin embargo interrogantes fundamentales. ¿Pueden las organizaciones socialmente inteligentes resolver la cuestión social en sentido amplio? ¿Es posible por esta vía eliminar la exclusión y la pobreza o poner fin a la depredación del medio ambiente? Ciertamente que no. Las soluciones a tales problemas exceden en mucho el ámbito organizacional y refieren al Estado y a la sociedad civil en su conjunto. Al primero, es necesario fortalecerlo para que recupere su capacidad para mediar entre los intereses privados en beneficio del bienestar común, capacidad que se ha visto notoriamente socavada por el atravesamiento de las políticas neoliberales. En cuanto a la sociedad civil, deben aunarse voluntades para el desarrollo de nuevas formas de participación democrática, de manera tal que los ciudadanos tengamos una injerencia decisiva en el control de los actos de nuestros representantes políticos y de los funcionarios

públicos. Es necesario también trabajar en el nivel comunitario porque es el ámbito natural de la solidaridad.

Pero hacen falta conjunciones de voluntades y capacidades políticas que cada vez parecen estar más lejos de nuestro alcance. Tremendas fuerzas representativas de intereses hegemónicos se oponen a ello, utilizando métodos de control tanto más sutiles cuanto menos tolerable resulta la represión física para las fuerzas instituyentes de la sociedad civil, pero sin dudar en recurrir a ella cuando lo anterior se torna insuficiente.

Frente a la consideración de estos problemas, yo martillaba en el epílogo al que vengo haciendo referencia, con la frase *“y sin embargo algo hay que hacer”*. No podemos quedar en espera de condiciones más favorables para nuestro desarrollo económico y social porque ello significa entregarnos. El “hasta tanto” nos paraliza; el “mientras tanto”, aunque sea insuficiente, sostiene la esperanza.

Mientras tanto entonces, en el ámbito organizacional, debemos promover y construir organizaciones socialmente inteligentes, basadas desde su mismo diseño en la inscripción “genética” de los valores de equidad y solidaridad. Organizaciones que, poseyendo la capacidad para especificar y gestionar sus estrategias y sus políticas sociales, y contando con las correspondientes estructuras y procesos, puedan resolver dialécticamente la tensión entre lo económico y lo social en cualquier circunstancia y bajo la presión de un contexto ideológicamente hostil.

Este libro pretende hacer una contribución a este respecto. Los marcos conceptuales en que se apoya son básicamente los que siguen:

- La Teoría de Autopoiesis (Maturana y Varela, 1975);
- la concepción de aprendizaje de Gregory Bateson (Bateson, 1972), cuya clasificación de los distintos tipos de aprendizaje se corresponde con la tipología de los cambios enunciada por Maturana y Varela;

- el modelo de Identidad de las Organizaciones (Etkin y Schvarstein, 1989), que puede considerarse como una aplicación de la teoría de autopoiesis al campo de las organizaciones sociales;
- el enfoque semiótico de las organizaciones (Schvarstein, 1991 y 1998), y la correspondencia entre los aspectos semánticos, sintácticos y pragmáticos de la organización con sus dimensiones cognitiva, administrativa y sociopolítica;
- la teoría crítica de Jurgen Habermas, particularmente en lo que hace a la caracterización del discurso como una argumentación acerca de condiciones de validez que se han hecho problemáticas (Habermas, 1987).

El capítulo 1 plantea ciertas paradojas sociales de nuestro tiempo, tales como la abundancia de recursos para curar a los sanos o educar a los ilustrados, mientras que poco se destina a los enfermos y a quienes no tienen acceso a la educación. Analiza brevemente la evolución de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, partiendo del liberalismo y del capitalismo para llegar a la fase actual del neoliberalismo y el neoamericanismo fundado en el éxito individual y el beneficio financiero de corto plazo (Albert, 1992). Indaga las relaciones entre lo económico, lo político y lo social, y lleva esta indagación al ámbito de las organizaciones para terminar ubicando allí el análisis de la cuestión social e introducir, de esta manera, el concepto de responsabilidad social.

El capítulo 2 presenta los conceptos básicos ligados a la responsabilidad social y a la correspondiente inteligencia para llevarla a cabo. Comienza haciendo una distinción entre la responsabilidad “interna” y la responsabilidad “exigible” (*accountability*), distinción necesaria para ubicar a la responsabilidad social en el plano de las elecciones de la organización que van más allá de los requerimientos mínimos legales. Plantea que el ejercicio de tal opción constituye a la organización en un agente moral (Brown, 1992) y, reconociendo que dicha responsabilidad atañe a la satisfacción de

necesidades económicas, ambientales y sociales en sentido amplio, señala que de allí en más y a los fines de este libro, se restringirá el análisis a la satisfacción de las necesidades sociales básicas (NSB)⁵ de los miembros de la organización y las de los integrantes de su comunidad inmediata.

Luego de analizar las diferencias que existen, con respecto al ejercicio de la responsabilidad social, entre las organizaciones públicas y las privadas con y sin fines de lucro, toma el concepto de inteligencias múltiples y define a la inteligencia social como un potencial que permite a la organización desarrollar el conjunto de competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Pasando a considerar las tensiones asociadas a tal ejercicio, señala, entre otras, la que existe entre la acción social y la militancia política, tensión que se retoma en los capítulos posteriores al analizar las distintas estrategias para la gestión social de la organización.

El capítulo 3 trata acerca de la inteligencia social llevada a la gestión de la organización. Asumiendo la distinción cualitativa entre gobierno y gerencia, independientemente del tamaño y de la estructura de la organización, señala que la fijación de las políticas y de las estrategias para la gestión social es una función del gobierno y que corresponde a la gerencia su efectiva implementación. Detalla luego las funciones de gobierno a este respecto y pasa a proponer la consideración de tres estrategias básicas para la gestión social, denominadas asistencial, paritaria y de proyecto comunitario, incrementalmente comprometidas con la resolución de la cuestión social en ámbitos que exceden el de la propia organización, y con horizontes temporales que se extienden desde el corto hasta el largo plazo. Cada una de estas estrategias se relaciona con

5. Identificaremos de aquí en más a las “necesidades sociales básicas” por medio de su acrónimo NSB.

un tipo de cambio y una modalidad de aprendizaje organizacional que les son inherentes.

A partir de allí, el capítulo desarrolla los componentes básicos las tres agendas para la gestión social. Para la agenda de contenidos, se pone especial énfasis en la elección de los términos del lenguaje y en los marcos conceptuales requeridos para la clasificación de las necesidades sociales y la segmentación de los destinatarios de la acción social. La agenda administrativa se detiene en el diseño de la estructura necesaria para atender a la satisfacción de las NSB y presta especial atención a la configuración de redes organizacionales concebidas para tal fin. La agenda sociopolítica, finalmente, da cuenta de la existencia de los intereses contrapuestos de distintos grupos de interés, y plantea metodologías para la gestión de la comunicación entre ellos y modos de resolución de sus potenciales conflictos.

El capítulo 4 indaga en los distintos programas en curso para el desarrollo de la responsabilidad social que trascienden el ámbito de una sola organización y retoma el análisis del ejercicio de la responsabilidad social en el sentido más amplio del término. En correspondencia con las tres estrategias básicas analizadas en el capítulo anterior, presenta ejemplos de redes para el desarrollo de programas asistenciales, paritarios y de proyecto comunitario. Una característica común, distintiva de todas las organizaciones socialmente inteligentes, los enlaza; se trata de la convicción acerca de la necesidad de trascender los límites de la propia organización para trabajar en red y en favor de la resolución de la cuestión social. Los diferencia el alcance de sus propuestas, que va desde la mitigación del problema sin cuestionamiento a los modelos hegemónicos instituidos, hasta el planteo de paradigmas sociales, económicos y políticos radicalmente diferentes a los que hoy nos rigen.

La propuesta consiste entonces en hacer un recorrido de ida y vuelta, desde lo macro hacia lo micro y viceversa, desde la historia de la cuestión social en sentido amplio a su impacto en el ámbito de

las organizaciones, de allí a la responsabilidad social, a las competencias requeridas y a las cualidades que hacen que una organización sea socialmente inteligente; para retornar después, vía el análisis de las estrategias para la gestión social y de las redes organizacionales que concretamente las están llevando a cabo, a una última consideración prospectiva de la cuestión social.

Como conclusión, el epílogo, fiel al espíritu paradójico que guía a este libro, plantea la posición de un escepticismo esperanzado, basada por un lado en el entendimiento de que ninguna solución es posible en un sistema social que se ha autonomizado de la voluntad individual de sus miembros; y por el otro, en la convicción de que sólo la esperanza de tener éxito al enfrentar semejante desafío puede otorgar sentido a nuestra existencia.

Capítulo 1

LA NUEVA CUESTIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Analicemos desde el inicio las tensiones operantes en nuestro campo. Este punto de la introducción, que trata acerca del malestar en lo social, podría ser más largo que el propio libro que pretende introducir o tan corto como se quiera. Más largo, por la cantidad de infortunios sociales en el marco de los cuales vivimos, y la profusa bibliografía que en torno a ellos se ha desarrollado. Más corto, porque estos infortunios están tan presentes en nuestra vida cotidiana que resulta redundante hablar de ellos.

Siendo que nuestro marco teórico privilegia el análisis sistemático de las contradicciones y su resolución dialéctica, debemos encontrar un saludable equilibrio entre el exceso de información redundante y un mínimo de referencias desde las cuales comenzar este trayecto. Para caracterizar entonces el malestar en lo social, optemos simplemente por algunas puntualizaciones.

1. ABUNDANCIA Y FLUIDEZ DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA

El lector de este libro tendrá presente y será sensible a la variedad de indicadores cuantitativos que dan cuenta del aumento en todo el mundo de la pobreza, la indigencia, la exclusión, la desigualdad, la inequidad, la mortalidad infantil, la deserción escolar, el desempleo, la violencia, la inseguridad, la xenofobia, los nombres —en fin— con los que aludimos al malestar en lo social. Cualquier enumeración de indicadores quedaría por otra parte desactualizada a partir del momento mismo en que se diera por concluida.

Me permito sin embargo hacer algunas referencias con el objeto de señalar que la problemática que nos ocupa engloba tanto a los países desarrollados como a los eufemísticamente llamados “en vías de desarrollo”.

- El producto bruto interno (PBI) de los Estados Unidos de Norteamérica creció en el primer trimestre de 2002 a una tasa anualizada del 5,8 %, impulsado por un impresionante incremento del 20 % en los gastos de defensa (atentado a las Torres Gemelas mediante)¹. Mientras tanto el desempleo alcanzó el 6 %, la cifra más alta de los últimos siete años y la brecha entre los asalariados más ganan y los que menos perciben se sigue agrandando, todo esto conjuntamente con una disminución significativa del número de afiliados a los sindicatos.
- El desempleo en Francia bajó del 13 % al 9 % en los últimos años, pero el 10 % de la población activa trabaja en el marco de planes de empleo subsidiados que en su mayor parte son precarios y muy mal remunerados. Un 2 % adicional realiza trabajos temporarios; otro 2 % tiene empleos precarios sin ningún tipo de asistencia y muchos trabajan medio día sin quererlo. Si se suman estas cifras al 9 % de desocupados, se concluye que para casi la cuarta parte de la población activa el empleo constituye un problema, el presente está signado por dificultades financieras y el futuro es incierto².
- En la Argentina de abril de 2002 hay oficialmente 15.345.000 pobres, un 42,6 % de la población total. Hasta mediados de los setenta la pobreza sólo comprendía el 5 % de la población, y en los ochenta involucró a un 12 %. Más de la mitad de estos quince millones de pobres fueron expulsados del sistema en los últimos diez meses³. Las cifras son más alarmantes para los jóvenes menores de 18 años para los cuales el índice de pobreza es del 55,8 % del total.

1. *La Nación*, Buenos Aires, 28 de abril de 2002.

2. Artículo de J.P. Fitoussi aparecido en el diario *Le Monde* de París, y traducido en el diario *Clarín* de Buenos Aires el 5 de mayo de 2002.

3. *Página 12*, Buenos Aires, 28 de abril de 2002. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

- A nivel social en sentido amplio, irrumpe la problemática de la exclusión, poniendo de manifiesto la existencia de sectores de población cada vez más vastos que no tienen acceso al empleo, a la educación, a la salud, a la justicia, a la cultura. Menciono, a este respecto, un estudio que proyecta para el año 2015 una población mundial de ocho mil millones de personas, de los cuáles mil millones vivirán en los países actualmente “desarrollados” (suponiéndose que *todos ellos* estarán “salvados”), mientras que otro tanto vivirá del empleo en países pobres. Quedarán entonces seis mil millones de “excluidos” a cargo de mil millones de asalariados crecientemente empobrecidos. Situación potencialmente explosiva, si las hay, y que como ya se comprueba, no puede ser confinada a los países pobres, por más barreras que se erijan al desplazamiento de las personas entre naciones (*Global Business Network*, 1996).
- Vivimos inmersos en la “dictadura de las calificadoras de riesgo”. Moody’s Investors Service Inc., Standard & Poors Corp. y Fitch Ratings, por citar sólo a las más conocidas, monitorean los indicadores macroeconómicos de todos los países y los califican a través del denominado “riesgo país”, en base al cual los inversores internacionales fijan las tasas de interés de los préstamos que han de otorgar a los países. Obviamente, como sanciona la racionalidad económica, a mayor riesgo corresponde mayor tasa. El problema es que este juego se convierte en una profecía que se autorrealiza, porque basta subir el riesgo país para que inmediatamente aumenten las tasas de la deuda externa, se deban entonces pagar más intereses, se genere más déficit fiscal y por lo tanto aumente el riesgo. Este sencillo dispositivo es el que ha favorecido los ataques especulativos de los capitales financieros en México, en los países del sudeste asiático, en Rusia, en Brasil, en Turquía, en Argentina, países que sufrieron este flagelo conjuntamente con las imposiciones monetaristas del FMI y las consecuencias de sus propios desmanejos internos.

- Aunque no debiera sorprendernos, es inquietante además la omisión de los indicadores sociales en este tipo de calificaciones a las que nos estamos refiriendo. Baste citar el siguiente ejemplo. En el momento de escribir estas líneas,⁴ Moody's se dispone a rebajar la calificación crediticia de Japón (la segunda economía del mundo) al mismo nivel de la calificación de Botswana, considerando el incremento de su deuda, una deflación crónica y bancos poco firmes. Los hogares japoneses reúnen la mayor cantidad de ahorros (US\$ 11 billones) y el país tiene las mayores reservas internacionales del mundo (US\$ 400 billones). Botswana padece serios problemas macroeconómicos: un 47 % de la población vive por debajo del nivel de pobreza y cerca del 36 % de los adultos tiene sida, según la Agencia Central de los EEUU (CIA). Pero también tiene sólidas finanzas públicas y una deuda mucho menor a la de Japón, equivalente tan sólo al 8,8 % del PBI en 2001 según Moody's⁵. Pareciera que este es el ideal de este mundo neoliberal globalizado: se van a morir todos pero las finanzas serán impecables.
- Es interesante señalar respecto a la primacía de los indicadores económicos, que en el mundo de las corporaciones privadas se está expandiendo un modelo de gestión estratégica, denominado el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*, Kaplan y Norton, 1996) que añade a los indicadores de resultados financieros otros tres tipos de indicadores correspondientes a las relaciones con los clientes, la organización y los procesos internos, y el aprendizaje y la innovación. Ello implica el reconocimiento de la complejidad creciente de las empresas y la necesidad de conjugar distintas racionalidades para una mejor gestión. ¿No sería razonable hacer consideraciones similares para los países?

4. La primera edición del libro es de 2003.

5. *The Wall Street Journal Americas*, 14 de mayo de 2002.

- Cabe agregar que este estado de situación se produce simultáneamente con la retracción del Estado que imponen las políticas neoliberales hegemónicas, por lo que es de suponer que buena parte de la responsabilidad por la relación entre incluidos y excluidos, como así también entre quienes más tienen y menos tienen aun estando dentro del sistema, le cabe y le cabrá a las organizaciones. Tengamos en cuenta además que, a raíz de las fusiones y adquisiciones que caracterizan esta era corporativa, ellas se están tornando cada vez más grandes. Prueba de ello es que entre las 100 economías más grandes del mundo 51 son corporaciones globales. El ingreso de la petrolera angloholandesa Shell casi duplica al PBI de Venezuela. Los ingresos de la más grande automotriz mundial, General Motors, alcanzan a las economías sumadas de Irlanda, Nueva Zelanda y Hungría. Las fortunas personales de los accionistas principales de los hipermercados Walmart (John, Alice, Robson y Helen Walton) superan el total de la economía de Uruguay⁶.

2. ALGUNAS PARADOJAS SOCIALES DEL MUNDO EN QUE VIVIMOS

Reflexionemos acerca de algunas contradicciones presentes de nuestro tiempo. Las conjugo en primera persona plural para enfatizar que aunque nos duelan, nos indignen, nos movilicen en la dirección de su supresión, no por ello dejamos de vivir inmersos en ellas.

- Curamos a los sanos y descuidamos a los enfermos.
- Enseñamos a los ilustrados y desatendemos a quienes no tienen acceso a la educación.

6. *Clarín*, 17 de marzo de 2002 (en base a datos de la revista *Forbes* y del Banco Mundial).

- Financiamos la vivienda de los pudientes y mantenemos a la intemperie a pobres e indigentes.
- Otorgamos pasaportes a los miembros de los países del Tercer Mundo para vedarles el ingreso al Primero.
- Encerramos a quienes no tienen acceso a la justicia y liberamos a quienes, mereciendo el encierro, quedan dispensados precisamente porque pueden costearse tal acceso.
- Nos apoyamos en la falacia económica de la escasez de recursos para justificar la inequidad en la distribución de recursos abundantes como el alimento o los combustibles.
- Invertimos sin generar empleo para mejorar la productividad creando al mismo tiempo la capacidad para proveer más bienes y servicios y la imposibilidad de consumo para la mayoría de las personas a quienes dichos bienes y servicios están destinados.
- Provocamos que los menos tengan trabajo y dinero, pero poco tiempo para disfrutarlo, mientras que los más tienen todo el tiempo, pero sin trabajo ni dinero (Handy, 1994).
- Remuneramos a los desempleados (bien que cada vez menos, y sólo en los países que todavía tienen recursos para ello) y disminuimos las compensaciones de los asalariados.
- Generamos una pérdida neta creciente en los recursos destinados a la previsión social, debida a que quienes trabajan pueden aportar cada vez menos, mientras que la expectativa de vida de los mayores se prolonga cada vez más (si es que el sistema no los mata antes).

Releo lo anterior en primera persona plural y me siento mal. Yo no he generado todos estos desatinos, no me siento responsable por ellos, como tampoco se siente seguramente el lector. He trabajado y trabajo con organizaciones no gubernamentales que se oponen a este estado de cosas y luchan por modificarlo. He trabajado con el Estado, convencido de que allí hay espacio para formar e impulsar políticas sociales tendientes a paliar las

carencias impuestas por un modelo económico que no comparto y sobre el cual no tengo ninguna injerencia en el plano de mi vida profesional. He trabajado con empresas privadas cuyas políticas están en las antípodas del maltrato social. Más aún, he rechazado y rechazo sistemáticamente las propuestas de trabajo opuestas a los valores que imponen el crecimiento y el desarrollo de la organización y de las personas.

Y sin embargo, elijo mantener la primera persona plural. Nosotros, usted y yo, somos partícipes de este sistema, vivimos en su seno y somos beneficiarios de algunas de sus inequidades. Estamos implicados y comprometidos con esta realidad, que ciertamente nos problematiza y que nos impone la búsqueda de soluciones. Que yo escriba este libro y que usted lo lea es prueba de ello. Así es que permítaseme mantener la primera persona plural. Si usted no está de acuerdo, tómelo aunque más no sea como un recurso retórico en pro del rechazo de esta situación y de la movilización para sustituirla por otra más satisfactoria.

3. ALGO DE BIBLIOGRAFÍA

Tengo sobre mi mesa un conjunto de libros acerca de este malestar en lo social, sus causas y sus alternativas de superación, reunidos a estos fines por la dialéctica del azar (de haber estado a mi alcance) y de mi necesidad (de buscar referencias válidas para este trabajo). Algunos simplemente hacen una descripción lúcida y escalofriante del fenómeno. Otros le dan explicaciones, le asignan sentido, lo inscriben dentro de perspectivas más amplias que incluyen lo político, lo económico, lo cultural, lo ideológico.

El horror económico (Forrester, 1997) nos describe una atmósfera totalitaria y aterradora, y se pregunta qué sucedió para que reinen hoy semejante impotencia de un lado y dominación del otro.

Falso Amanecer. Los engaños del capitalismo mundial (Gray, 1998) nos ilusiona cuando sostiene que “el régimen actual de *laissez-faire* global será incluso más breve que la *belle époque* de 1870 a 1914”, pero nos atemoriza cuando señala inmediatamente que dicha época terminó en las trincheras de la “gran guerra”. Tan oscuro es este porvenir como el que augura el epígrafe de George Soros con que encabeza su primer capítulo: “*el colapso del mercado global sería un acontecimiento traumático de consecuencias inimaginables; sin embargo, me resulta más fácil de imaginar que la continuación del régimen actual*”. ¡Duro planteo que nos enfrenta a la paradoja de tener que imaginar dos escenarios igualmente inimaginables!

El fin del trabajo (Rifkin, 1994), sin considerar tal vez en la medida necesaria la relación entre trabajo y empleo asalariado, nos advierte no obstante acerca del riesgo de no repartir las enormes ganancias de productividad del mundo desarrollado, sosteniendo que “las diferencias entre los que lo tienen todo y los que no tienen nada conducirán, sin duda, a disturbios sociales y políticos a escala global”. Sus propuestas de potenciación del tercer sector y de globalización de la economía social guardan ciertamente relación con los contenidos de este trabajo.

Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina (Beccaria y López, 1996) nos ofrece un exhaustivo análisis cuantitativo de la cuestión del desempleo, lamentablemente desactualizada por los infortunados sucesos que asolan nuestro país. Su contribución se orienta a “la identificación de los nuevos problemas que enfrenta la sociedad resulta fundamental para el diseño de las estrategias y la movilización de los recursos que permitan su tratamiento”.

Estado, salud y desocupación (Cortazzo y Moise, 2000) considera que “la relación entre origen de las personas / clase social / trabajo (no trabajo) es casi lineal, es decir, a malas condiciones de vida corresponden malas condiciones de trabajo y, por ende, malas condiciones de educación, de vivienda, de saneamiento básico, de salud”.

Alude al desafío de pensar en nuevas formas de participación y solidaridad.

En *Trabajo e identidad ante la invasión globalizadora* (Mateu, 2000), los autores abordan el malestar en lo social desde la doble perspectiva fundante de la psicología social de E. Pichon Rivière. Desde el materialismo dialéctico, analizan las relaciones de producción capitalista y reivindican la vigencia de la lucha de clases como salida para este estado de cosas. Desde el psicoanálisis, señalan las perturbaciones que provoca la crisis del orden social en la estructura psíquica de los sujetos.

No Logo (Klein, 2000) denuncia “el asalto contra los tres pilares sociales que son el empleo, las libertades públicas y el espacio cívico” llevado a cabo por las grandes corporaciones identificadas globalmente por sus marcas y caracterizadas por la explotación de sus trabajadores, allí donde sean más vulnerables. Saluda el amanecer de “un movimiento de resistencia (...) tan global y capaz de una acción coordinada como las multinacionales que intentan subvertir”.

Imperio (Hardt y Negri, 2000) ataca con igual virulencia el orden político, económico y social imperante, al que denomina precisamente Imperio por su carácter hegemónico, por su falta de fronteras, por su pretensión de perennidad, por la constitución de la vida social en su totalidad como objeto de su dominio. Para estos autores, será un nuevo proletariado quién construya un “contraimperio” basado en nuevas formas democráticas y un nuevo poder constitutivo.

4. LIBERALISMO, CAPITALISMO, NEOLIBERALISMO, NEOAMERICANISMO⁷

La conceptualización del liberalismo debe mucho a la obra de Adam Smith. La idea del *homo economicus*, cuya única racionalidad se asienta en la maximización del propio beneficio, se sostiene en una concepción profundamente individualista. Llevada al nivel social, resulta en la postulación de un “obvio y simple sistema de libertad natural que se establece espontáneamente” (Hardt & Negri): el mercado, en una formulación tan obvia, tan simple, tan natural que queda oculto su carácter de construcción social.

Max Weber, en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, explica la acumulación propia del capitalismo que se da a partir de la etapa de la revolución industrial mediante la asociación entre la obtención de beneficios individuales y la austeridad propia de la ética protestante. El capitalismo deviene virtuoso, un sistema que facilita la construcción del reinado de Dios en la Tierra (citado en Aubert y De Gaulejac, 1993).

Pero el capitalista, no importa cuán virtuoso sea, obtiene su ganancia como fruto no sólo de su propio trabajo sino también y fundamentalmente del trabajo de los demás. La contradicción entre el enriquecimiento privado y el interés público resulta entonces insoslayable y requiere, por lo tanto, inevitables mediaciones institucionales.

Adam Smith, fiel a la naturalización de la noción de mercado que propone, construyó para resolver esta tensión la teoría de la “mano invisible” que guía al capitalista a reinvertir el capital, generando más trabajo y por ende mayor bienestar social.

7. Pido perdón de antemano por las simplificaciones en el análisis que sigue acerca de la evolución del capitalismo, amparándome solamente en la necesidad de ser breve y no apartarme de los alcances enunciados en el prólogo. En todo caso, remito al lector interesado a la bibliografía económica especializada.

Pero esta mano invisible no impidió que la dominación del capital sobre el trabajo asalariado se transformara en explotación y que los trabajadores organizados sindicalmente defendieran sus intereses tan vigorosamente como los dueños del capital. Se hizo necesaria entonces la figura de un Estado fuerte, capaz de intermediar entre estos intereses, de promover el bienestar social y de otorgar seguridad a sus ciudadanos.

Este dispositivo funcionó relativamente bien, basado en producciones de bienes siempre crecientes y en concurrentes incrementos en la capacidad de consumo de la población. La Gran Depresión de 1930, Keynes mediante, añadió a la función reguladora del Estado otra más: la de la promoción del desarrollo económico privado a partir del impulso otorgado por la inversión pública.

Se llegó de esta manera a los “dorados treinta”, el lapso que transcurrió entre la salida de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década del setenta, etapa de desarrollo y consolidación del Estado llamado *providencia, benefactor, protector, del bienestar*. Un Estado que proveyó a los ciudadanos de los países desarrollados la posibilidad de satisfacer sus necesidades sociales, vía empleo o vía seguro social. Un Estado basado en principios de justicia y de solidaridad social, contando con la voluntad política y los recursos económicos necesarios para cumplir con estos principios sociales a través de una gestión de gobierno eficiente. Es cierto, sus resultados no alcanzaron a todos los ciudadanos ni tampoco fueron absolutamente equitativos para todos ellos pero resultaron, vistos desde hoy, infinitamente mejores que los que podemos imaginar en la actualidad.

¿Qué pasó entonces? ¿Por qué se deterioró todo tanto? ¿Cuáles fueron los factores que nos trajeron hasta aquí? Citemos algunos, sin ánimo de que esta enumeración sea exhaustiva.

- El crecimiento de la oferta de bienes y servicios no pudo ser acompañado por el correspondiente incremento en la capacidad de consumo.
- La revolución tecnológica trajo aparejado un crecimiento de la productividad que reemplazó a las personas por máquinas.
- El desarrollo de las telecomunicaciones facilitó la realización de transacciones financieras especulativas y posibilitó el flujo casi instantáneo de fondos entre regiones remotas del planeta. El capital dejó de tener patria.
- Los mercados se globalizaron. Se hizo más fluida la circulación de bienes y servicios, y los de mayor valor agregado siguieron yendo en la dirección de los países ricos hacia los países pobres, generando diferencias aún mayores entre unos y otros, e impulsando una corriente migratoria de los últimos hacia los primeros.
- Se produjo la debacle de la Unión Soviética, interpretada como el triunfo del capitalismo sobre un sistema cuyos ideales socialistas quedaron sancionados como utópicos.
- En los países capitalistas, la complejidad creciente de todo este sistema provocó además que las organizaciones del Estado se volvieran menos eficientes, tanto en su rol intermediario entre el capital y el trabajo, como en la administración de los recursos destinados al bienestar social.

La situación devino inaceptable para los dueños del capital, quienes se vieron enfrentados, por un lado, a un Estado cada vez más fuerte, más intervencionista, más controlador, pero menos eficiente y, por el otro, a sindicatos que planteaban cada vez mayores reivindicaciones económicas y sociales.

Comenzaron a dar batalla de una manera diferente. A través de los teóricos de las universidades de élite y gracias a la movilidad que adquirieron los movimientos de capital, impusieron como modelo hegemónico a aquel liberalismo de la época victoriana

pero desprovisto esta vez de los valores que lo sustentaron y de las intermediaciones institucionales que propendían a una distribución más equitativa de las ganancias. Este discurso hegemónico, amplificado por los medios masivos de comunicación, socavó las bases del Estado regulador y protector, criticando sus características burocráticas y su aparente ineficiencia. “Achicar el Estado es agrandar la Nación” fue la expresión paradigmática de esta ideología neoliberal que obligó a los pobres a aceptar cualquier trabajo que se les ofreciera, desmanteló los consejos salariales y otros mecanismos de control sobre los ingresos y abrió las economías nacionales al libre mercado global desregulado (Gray, 1998).

Y el Estado se achicó, en términos absolutos y relativos. En términos relativos porque su peso en el movimiento financiero global se volvió cada vez más irrelevante, a punto tal que hoy día las reservas de los bancos centrales de los países representan una porción mínima respecto al volumen de las transacciones financieras del mercado globalizado (transacciones de las cuales, dicho sea de paso, menos del 1 % se origina en movimientos de la economía real, siendo el resto de carácter básicamente especulativo).

También se achicó el Estado en términos absolutos, reduciendo sus estructuras, privatizando las empresas de servicios públicos allí donde le pertenecían, disminuyendo el número de sus funcionarios, bajando los gastos destinados a la protección social.

Cabe señalar además que, en los países subdesarrollados, esta situación se ha visto agravada por la concurrencia de los siguientes factores:

- el incremento de la protección arancelaria y de los subsidios a los productores de los países desarrollados,
- el deterioro de los términos de intercambio por la baja del precio de sus materias primas,
- el incremento de la deuda externa, por la imposición de políticas de ajuste fiscal con tipos de cambio fijos o flotantes entre bandas muy estrechas,

- el círculo vicioso que se establece entre la baja en la calificación de esta deuda por parte de las agencias calificadoras de crédito y la correspondiente suba de las tasas de interés cobradas por dicha deuda.

Tal estado de cosas ha dado origen a diversidad de críticas provenientes no sólo de quienes se oponen al capitalismo, sino también de quienes lo defienden. Cito solamente tres, tomados casi al azar, para no exceder mi alcance, y cumplir con la premisa paradójica de que la introducción sea más breve que el libro.

Joseph Stiglitz, premio Nobel de economía en el año 2001, sostiene que han sido las políticas neoliberales del Fondo Monetario Internacional (FMI) las que han llevado a los países emergentes a esta situación de círculo vicioso creciente: “Como la mayor parte de los economistas que no pertenecen al FMI, yo creo que, frente a una recesión, el recorte de gastos (del Estado) simplemente empeora las cosas: declinan también la recaudación de impuestos, el nivel de empleo y la confianza en la economía. (...) En los Estados Unidos (de Norteamérica), cuando tenemos una recesión, todos concuerdan en que el estímulo fiscal es el remedio”.⁸

Charles Handy, una figura prominente de la teoría de la organización, dice que “el capitalismo adquiere vigor en base a la primera definición de justicia distributiva —aquellos que más producen más deberían recibir. Pero no será tolerado por mucho tiempo si ignora lo opuesto— que aquellos que más necesitan deberían tener cubiertas sus necesidades” (Handy, 1994).

Michel Albert intenta volver a asociar las políticas liberales con los valores religiosos, proponiendo la sustitución del modelo “neoamericano” —fundado sobre el éxito individual y el beneficio financiero

8. Extractos de un artículo publicado en el diario *Washington Post*, 12 de mayo de 2002.

de corto plazo— por el modelo “renano” que valora el éxito colectivo, el consenso y la preocupación por el largo plazo (Albert, 1992).

5. LO ECONÓMICO, LO POLÍTICO Y LO SOCIAL

El relato breve e imperfecto de la sección anterior nos permite entender el surgimiento, el desarrollo y el deterioro de la institución del bienestar social, desde los orígenes del capitalismo moderno hasta nuestro presente neoliberal posmoderno.

El *homo economicus* ha impuesto su racionalidad, la mano invisible actúa a favor de quienes más tienen, las regulaciones del Estado son para los liberales la quintaesencia del mal en la Tierra y no hay otro modelo que no sea este que supimos conseguir. Cualquier otra alternativa es utópica o contraria a las libertades individuales, cuya satisfacción prima sobre el bienestar común.

La Argentina de la década menemista, con su corolario de los actuales gobiernos inestables, los cacerolazos y los piqueteros, los ahorristas despojados, la niñez y la vejez desamparadas, la salud y la educación deterioradas, la justicia inexistente, es un triste ejemplo de lo narrado. Devastada por la corrupción, desmantelado el Estado por vías del clientelismo político como fundamento de la designación de funcionarios y de la privatización de las empresas públicas (previamente degradadas para justificar la enajenación), neutralizados los sindicatos por el peronismo gobernante —cuyo poder alguna vez se sustentó en ellos— y por sindicalistas venales, guiada su política exterior hacia el establecimiento de “relaciones carnales” con los Estados Unidos de Norteamérica, desclasada entre sus pares por haber pretendido ingresar a un primer mundo que no admite nuevos socios, perdida su competitividad por haber resignado el ejercicio de políticas monetarias en aras del sostén de un tipo de cambio fijo, ajustada fiscalmente una y mil veces

por las políticas monetaristas del FMI, el país ha terminado por estallar.

Se podrá pensar que llegamos a esta situación por nuestras propias incompetencias y que constituimos sólo un ejemplo de lo que no se debe hacer. Ciertamente, hay algo de verdad en ello, pero no toda la verdad. No somos tan sólo un deteriorado desvío en la segura ruta del modelo neoliberal capitalista. No se trata sólo por la incapacidad y la venalidad de nuestros dirigentes. Somos también un ejemplo en carne viva de los resultados de la subordinación incondicional de lo social a lo económico, por el imperio de una política neoliberal caracterizada respecto a la atención de las necesidades sociales más por sus omisiones que por sus proposiciones.

La política social ha quedado empobrecida y trivializada por este modelo económico hegemónico, cuyo pansincretismo reduce todas las explicaciones a la inevitabilidad del libre mercado y a las virtudes de la competencia. Pero este estado de cosas no es el producto de una deriva natural sino el resultado de una voluntad política recurrente y sistemática (Polanyi, 1944). John Gray señala el carácter de construcción social del libre mercado y advierte sobre sus consecuencias:

Los mercados con limitaciones son la norma en toda sociedad, mientras que los libres mercados son producto del artificio, de la estrategia y de la coerción política. (...) El libre mercado no es, como los pensadores de la nueva derecha han imaginado o afirmado, un don de la evolución social. (...) Sus costes sociales son tales que ninguna democracia puede legitimarlo durante mucho tiempo (Gray, 1998).

Lo político impone entonces lo económico, que a vuelta de correo legitima lo político. O, si se prefiere, lo económico impone lo político, que a vuelta de correo legitima lo económico. Círculo de realimentación positiva entre lo político y lo económico, lo económico y lo político, cuya consecuencia es la disociación y el menosprecio por lo social.

Pero lo social habla y no lo hace sólo a través de las estadísticas. Basta estar en Buenos Aires en estos días para ver y sentir los reclamos simultáneos de los piqueteros que cortan calles y rutas de acceso, los usuarios de los servicios públicos, los consumidores empobrecidos por la inflación creciente, las filas de desempleados en busca de oportunidades de empleo, el ejército de indigentes que invade nuestras calles al anochecer para hurgar en las bolsas de basura, buscando sobrevivir con los restos de los que todavía tienen algo que tirar, la inseguridad ciudadana en aumento.

Es precisamente el clamor social el que pone de manifiesto el fracaso de este modelo hegemónico económico y de la política que lo ha impuesto. Porque no se trata sólo de necesidades sociales insatisfechas. Ha colapsado el sistema financiero que parecía tan sólido hasta hace unos pocos meses, han debido tapiarse las fachadas de los bancos en la zona céntrica para limitar los destrozos de cajeros automáticos y de vidrieras por parte de ahorristas enardecidos que claman por la devolución de sus depósitos. Quienes ocupan cargos políticos son objeto de “escraches”⁹ y de agresiones físicas cuando se exponen públicamente.

País que llora y se desangra, país que arde y se debate en la búsqueda de una salida que no encuentra, la Argentina de 2002 muestra al mundo, más allá de sus propias incompetencias, que no hace falta llegar más lejos para verificar cómo la exacerbación de la política neoliberal, la del imperio del libre mercado y de la retracción del Estado, trae aparejadas estas consecuencias políticas y económicas. Y junto con ellas, una vez más y por si hiciera falta, la constatación de la necesidad imperiosa de atender, en esta y en cualquiera otra circunstancia, a la cuestión social.

9. Modalidad de protesta que consiste en reunirse frente al domicilio del imputado y agraviarlo a viva voz.

6. LA NUEVA CUESTIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Dos autores franceses, Robert Castel y Pierre Rosanvallon, han publicado en el mismo año (1995) sendos trabajos que a mi juicio contribuyen significativamente a la elucidación de “la cuestión social”. Denominación surgida como tal en la década de 1830 según uno, o en los finales del siglo XIX según el otro, y que remitía entonces a los disfuncionamientos de la sociedad industrial naciente (Rosanvallon, 1995), y al deterioro de las condiciones de vida de las poblaciones que eran a su vez agentes y víctimas de la revolución industrial (Castel, 1995). Se trata de

un momento esencial, en que apareció un divorcio casi total entre un orden jurídico-político fundado en el reconocimiento de los derechos del ciudadano, y un orden económico que suponía miseria y desmoralización masiva. Se difundió entonces la convicción de que había allí “una amenaza al orden político y moral”, o más enérgicamente aún, de que resultaba necesario “encontrar un remedio eficaz para la plaga del pauperismo, o prepararse para la conmoción del mundo” (Castel, 1995).

Me detengo en esta cita porque me parece necesario señalar descriptivamente las similitudes con nuestra situación presente. Cada vez más personas en el mundo tienen sus necesidades básicas insatisfechas, cada vez menos pueden acceder a una vivienda digna, a la salud, a la educación, a la justicia, a la protección de sus derechos ciudadanos. Cada vez más, por lo tanto, está amenazado el orden político democrático y el orden moral que debiera sustentarlo. Es cierto que las razones por las cuales nos encontramos en este punto no son las mismas de entonces, y que hemos atravesado sucesivas metamorfosis para llegar a esta nueva cuestión social que hoy se plantea en términos inéditos por la calidad de sus desequilibrios y la cantidad de sus afectados. Pero las cuestiones son esencialmente las mismas.

La diferencia radica en que ya no podemos enfrentarlas mediante la forma institucional que surgió como respuesta, “estado social” para Castel, “estado providencia” para Rosanvallon, y que fue capaz según ellos de ejercer un arbitraje aceptable entre los intereses del capital y del trabajo. Ese Estado ha sido invalidado por quienes se opusieron a sus controles y regulaciones e impusieron a cargo de su administración a funcionarios programados para su destrucción. Tal el ejemplo del encargado de la reforma estatal encarada por el gobierno laborista de Nueva Zelanda, quien señaló sin tapujos que ellos “cambiaron su país de cabo a rabo, que había un estado de bienestar social donde el estado se ocupaba desde la cuna hasta la tumba de los ciudadanos; pero en base a la teoría del mercado, reemplazamos esto por un esquema donde el individuo se hace cargo de sí mismo”.¹⁰

Y el individuo que “se hace cargo de sí mismo”, en el contexto surgido después de los dorados treinta, ha quedado sometido, como bien lo apunta Castel, a la desestabilización de los estables, a la instalación de la precariedad como modo de relación contractual laboral y al creciente déficit de lugares ocupables en la estructura social “normal”. A este individuo ya no lo asegura el Estado ni lo defienden los sindicatos. Sólo pueden sostenerlo las redes sociales comunitarias, sólo si es capaz de conservarse dentro del marco de la solidaridad y de los afectos, puede preservar su identidad y seguir siendo un individuo individualizable.

Todos somos este individuo, quien más, quien menos, y no estamos en realidad librados a nosotros mismos sino a nuestra propia suerte, al determinismo de la exclusión creciente y a la ausencia de políticas de reinserción. Más que librados, hemos quedado prisioneros de un sistema que nos encierra a todos, a algunos del lado de adentro y a otros del lado de afuera.

10. *Página 12*, Buenos Aires, 13 de mayo de 2001.

He aquí el desafío para la nueva cuestión social expresado en toda su dimensión: ¿Cómo atender al bienestar social en el marco de una ideología dominante que deja al individuo librado a su propia suerte, con un Estado en continua retracción merced al aval de políticos de izquierda y de derecha, con corporaciones empresarias cada vez más grandes y desprovistas en su gran mayoría de todos los valores que no sean los económicos, victimarias y víctimas de la competencia sin límites que ellas mismas han desatado?

A riesgo de pecar nuevamente de simplista y en el marco de los alcances ya señalados para este trabajo, ensayo una respuesta de simple enunciación y de compleja realización. Es necesario recuperar desde la política, el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común. Sólo que esto no puede ya hacerse solamente desde el Estado ni desde las organizaciones políticas y sindicales tradicionales, porque su influencia social ha disminuido en la misma medida en que han crecido nuevas instancias institucionales en la sociedad civil. Me refiero a las organizaciones empresariales, grandes y pequeñas, y al revitalizado mundo de las organizaciones del tercer sector. Es allí donde es preciso encarar una acción social que dé respuesta a las necesidades básicas crecientemente insatisfechas de sus propios integrantes y de los miembros de las comunidades en las que están insertas.

La nueva cuestión social atañe al ámbito comunitario y también al organizacional. No es sostenible que las organizaciones empresariales existan en el seno de comunidades pauperizadas y arrasadas por el hambre, la enfermedad y la violencia. No puede ser que tengamos una población creciente de excluidos dentro de los incluidos, de empleados que ganan tan poco que no pueden costearse el transporte hasta sus lugares de trabajo, que no tienen acceso a una vivienda digna, que tienen servicios de salud deficientes, por sólo enumerar algunas de sus carencias.

Es preciso que las organizaciones ejerzan la responsabilidad social que se les reclama y que algunas de ellas declaman, y que desarrollen las competencias requeridas para el efectivo ejercicio de esta responsabilidad. Deben ser capaces de forjar propósitos sociales, de movilizar sus recursos para el logro de dichos propósitos y de establecer relaciones solidarias entre sus integrantes y con los miembros de su comunidad.

Han de ser organizaciones socialmente inteligentes, y será esta inteligencia una condición de existencia, porque sin ella no podrán superar el mínimo de cohesión social, interna y externa, necesaria para que puedan operar.

No pretendo dejar la responsabilidad social recluida en el ámbito de las organizaciones porque ello significaría convalidar la política neoliberal que nos ha conducido a esta situación. La acción social de las organizaciones deberá ser complementaria y no sustitutiva de la del Estado a los efectos de poder brindar realmente una solución integral al malestar que nos aqueja. Le cabe al Estado, y sólo a él, la generación y el impulso de las políticas sociales así como el desarrollo del marco normativo requerido para que se favorezca y se exija el cumplimiento de la responsabilidad social a las organizaciones empresariales y del tercer sector.

Mal podría el Estado cumplir con estas funciones si a su vez sus propias organizaciones no son socialmente inteligentes. Es el actor social más relevante respecto a esta cuestión, y debe ejercer, por lo tanto, su acción tanto en el metanivel de las políticas macrosociales y de los marcos normativos, como en el nivel que le corresponde por su condición de organización de empleo inserta en una comunidad.

El desafío consiste entonces en repensar cómo pueden el Estado, las organizaciones empresarias y las del tercer sector emprender una acción conjunta para satisfacer las necesidades sociales de los ciudadanos, lo cual conlleva el reconocimiento de dos dimensiones para el diseño de organizaciones socialmente inteligentes: la del ejercicio de su responsabilidad social individual, y la de la

articulación con otras organizaciones en pro de un acoplamiento sinérgico que reconstruya las protecciones sociales resquebrajadas por las políticas neoliberales.

Tal desafío entraña la necesidad de analizar las diferencias de cada tipo de organización con relación a su responsabilidad social, para proponer desde allí cómo han de ejercerla y cuáles serán las competencias que deberán desarrollar para tal fin.

Capítulo 2

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hemos ubicado en el capítulo precedente la nueva cuestión social en el ámbito de las organizaciones sin perjuicio de reconocer la responsabilidad del Estado para generar e implementar las políticas sociales y para desarrollar los marcos normativos que exijan y faciliten el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones. Corresponde ahora que precisemos los términos en que nos referiremos a la responsabilidad social, cómo ella se manifiesta en la conducta de las personas y de las organizaciones, y de qué manera los factores constitutivos de los distintos tipos de organizaciones determinan y condicionan el modo en que tal responsabilidad se puede ejercer.

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El idioma inglés tiene dos palabras diferentes para aludir al concepto que, en español, llamamos responsabilidad. “*Responsibility*” se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable e involucra el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y conciencia. “*Accountability*” alude a la rendición de cuentas que uno debe hacer ante otro debido a una obligación o compromiso asumido. En algunos casos, corresponde la aplicación de uno u otro término disyuntivamente. Yo puedo sentirme “internamente” responsable por ayudar a un amigo en un momento difícil sin que él ni nadie me lo exijan. O bien puedo tener que rendir cuentas por una deuda que contraje por circunstancias ajenas a mi control y contrarias a mi voluntad sin que me sienta responsable por saldarla. El primer caso corresponde en general a la esfera privada o íntima de nuestras vidas, mientras que el segundo se da en la esfera pública.

En otros casos, ambos términos son las dos caras de una misma moneda, una que pone de relieve la dimensión interna del concepto,

y la otra su dimensión externa. Yo me siento responsable por la salud y la educación de mis hijos, y también el Estado me hace responsable por ello. Debo rendir cuentas y puedo ser sancionado si no cumplo con tal obligación. Es una “responsabilidad exigible”, que es la manera de traducir “*accountability*” a falta de un solo término que se le corresponda.

Por debajo de la “responsabilidad interna” y de la “responsabilidad exigible” hay siempre una relación con otro, particular o generalizado. Yo me puedo sentir responsable por un familiar (otro particular), o se me puede exigir la rendición de cuentas por la preservación del medio ambiente, en cuyo caso el vínculo es con los miembros de la comunidad donde vivo (otro generalizado). En la “responsabilidad interna” la presencia del otro puede ser explícita o implícita, activa o pasiva y, en el extremo, el otro puede no estar al tanto de mi sentimiento. En la “responsabilidad exigible”, en cambio, el otro está siempre presente de manera explícita y activa, porque tiene el derecho y la autoridad para exigirme el cumplimiento de mis compromisos u obligaciones.

La palabra *social* por su parte, como ya hemos visto en la introducción, se refiere en general a una característica de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia. Somos seres sociales, más allá de nuestra propia elección. Hemos convenido sin embargo en particularizar el término para aludir a una “configuración específica de prácticas” (Castel, 1995) orientadas a promover la satisfacción de cierto tipo de necesidades de los miembros de una comunidad, procurando su cohesión en base a la vigencia del principio de solidaridad.

En base a las consideraciones anteriores, podemos entonces establecer que cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización, debemos distinguir la responsabilidad “interna” que la propia organización “siente” hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad, de aquella que le es exigible y, por la cual, debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para

exigir su cumplimiento. Este último significado parece ser claro, por ejemplo, con relación a la preservación del medio ambiente: una organización puede elegir no cumplir con este mandato, pero existiendo al respecto un cuerpo normativo de cumplimiento obligatorio, deberá rendir cuentas tanto de sus elecciones como de sus omisiones. Para el caso en que estableciera un conjunto de prácticas cuyos resultados excedan dicho marco obligatorio, podría decirse que el excedente será fruto de su “responsabilidad interna” antes que de su “responsabilidad exigible”.

La distinción entre el carácter obligatorio y voluntario de estas prácticas se corresponde con la establecida por Michel Foucault (1984) para los conceptos de moral y ética. El cumplimiento por parte de una organización de las normas obligatorias relacionadas con la responsabilidad social exigible es una conducta moral, en tanto ello remite a la ley y a la estructura social en la que se desenvuelve. Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición, lo cual no niega que también lo puedan ser por elección si van más allá de lo que la ley les exige. El incumplimiento de estas normas configura un delito pasible de ser sancionado. Estamos tan acostumbrados a la vulneración de los derechos sociales, que alabamos a las empresas que construyen una imagen proclamando el respeto por los mismos. Pero no poseen virtudes especiales si sólo cumplen con los requerimientos legales mínimos para el cuidado, por ejemplo, de la seguridad e higiene de sus empleados. El cumplimiento de la ley es una obligación, no una elección, en contextos institucionales estables y sanos. Que se nos venda como virtuoso aquello que es exigible, es sólo posible por la perversión de nuestras instituciones de control social, junto con la correspondiente impunidad jurídica de los infractores.

La voluntad de una organización para ir más allá de lo estrictamente exigible configura una conducta ética, ya que ello no es producto de una coacción externa sino que supone la libre elección del sujeto (Le Moüel, 1992). Siguiendo con el ejemplo,

si una organización instituye prácticas de seguridad e higiene para sus trabajadores que exceden los requerimientos legales mínimos, y a la vez los forma y los motiva para que puedan llevar estas prácticas a su ámbito familiar y comunitario, está diciendo que allí hay algo más, que como bien dice Foucault, se “habla en nombre propio”, que es capaz de erigirse en sujeto de sus propias elecciones, y no meramente en objeto de imposiciones externas.

Esta caracterización de *organización sujeto*, capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a las que le son exigibles, se contrapone con la de *organización objeto*, aquella que meramente cumple en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen. La organización objeto está atravesada por los modelos hegemónicos de la sociedad en la que existe y su orden interno está determinado básicamente desde su exterior. La organización sujeto es capaz de establecer sus propias coherencias internas y de organizar sus interacciones con el contexto en función de la preservación de las mismas. Este tipo de organización “intenta elucidar su objeto, es oída y oyente, enuncia algo desde una subjetividad que tiene vocación por la palabra” (Guattari, 1976)¹. A los atravesamientos institucionales de los modelos hegemónicos le opone una transversalidad generada por su capacidad para justificar sus decisiones y sus acciones haciendo referencia a sí misma.

Ninguna organización es sólo objeto o sólo sujeto, sino que más bien existe una alternancia entre ambas posiciones. Alternancia que además se complejiza en un ámbito donde la existencia de distintos espacios y tiempos hace posible que simultáneamente la organización esté siendo objeto en un lugar y frente a una determinada cuestión, y sujeto en otro lugar, frente a la misma o diferente

1. En rigor de verdad, el autor habla de “grupos sujeto” y de “grupos objeto”, pero podemos traspolar el concepto al ámbito de las organizaciones sin tergiversar su significado original.

cuestión. Pero podemos, en todo caso, reconocer una tendencia a que una posición predomine sobre la otra.

Podemos resumir los conceptos que anteceden en el cuadro que sigue:

Responsabilidad	Origen	Conducta	Predominio	Organización
Exigible	Obligación	Moral	Atravesamiento	Objeto
“Interna”	Elección	Ética	Transversalidad	Sujeto

Cuadro 1

Me he detenido en estos conceptos porque sirven para mostrar que, en el marco de la nueva cuestión social descrita en el capítulo anterior, hace falta ser organización sujeto para proponerse la satisfacción simultánea de las racionalidades económica y social, para promover al mismo tiempo el desarrollo individual y el bien común. Y que ello sólo es posible en presencia de una firme voluntad política para lograrlo, voluntad que como veremos más adelante, refiere al gobierno de la organización. Es un desafío que debe emprenderse en el marco de las imposiciones neoliberales que parecen no tener más límites que las apetencias económicas de los capitales que las sostienen.

En función de lo antedicho, podemos decir que una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad. Incluiremos dentro de estas necesidades las de salud (o si se quiere más precisamente, de sanidad, comprendidas la alimentación, la provisión de servicios básicos como el agua y la electricidad, la vestimenta y la preservación del medio ambiente), de acceso a la justicia, de educación, de vivienda, de transporte y de seguridad. Esta organización cumple con la normativa vigente porque está convencida de su valor y legitimidad, y es precisamente en virtud de tal convencimiento que opera más allá de la norma.

El ejercicio de la responsabilidad social de una organización predominantemente sujeto la compromete a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés, internos o externos. Se basa en el establecimiento de ciertos estándares normativos propios a los cuales deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Estos estándares se aplican a prácticas externas como la protección del medio ambiente o la promoción de la salud en su comunidad, e internas como la selección y la capacitación del personal. Su cumplimiento requiere el desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas demandas y expectativas sociales de cada uno de los grupos de interés (Epstein, 1986).

Antes de terminar este punto, y en consonancia con los alcances que nos hemos fijado, señalo que en lo que sigue y en relación con la satisfacción de las necesidades sociales, obviaremos todo aquello que sea de cumplimiento obligatorio para concentrarnos en lo que la organización propone más allá de la norma.

1.1. Individuos y agentes, actores y personajes

Al asignar a la organización en la sección anterior la capacidad de hacerse socialmente responsable, la hemos tratado como a un sujeto, moral si cumple con las normativas vigentes, ético si elige ir más allá de ellas. Esto es análogo a cuando, en el derecho, se considera a la organización como una “persona jurídica”. Desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades sociales, la responsabilidad de la organización consiste en considerar cursos de acción alternativos, en elegir entre ellos y en justificar la decisión en función del cumplimiento de los estándares sociales que se ha fijado. El ejercicio de esta responsabilidad social erige a la organización en un agente moral, y la justificación de sus decisiones puede ser de orden teleológico (lo hace para cumplir con

una finalidad), deontológico (para cumplir con un principio) o utilitario (porque tendrá consecuencias favorables para la organización) (Brown, 1992).

Ahora bien, ¿quién es “la organización”? ¿Quiénes toman las decisiones, quiénes las transforman en acciones? Obviamente, los individuos que la componen, según el rol que allí desempeñen. Actúan como “vicarios”, ya que, desde esta perspectiva, sus acciones pueden ser descritas como acciones de la organización.

Pero debemos distinguir si lo hacen por sus propias convicciones o porque están cumpliendo con políticas, normas y procedimientos organizacionales, o por ambas cosas al mismo tiempo. Examinemos todas las posibilidades.

Alguien puede prestar dinero a un compañero que necesita comprar un medicamento para un familiar a quien la organización le ha negado un adelanto de sueldo; actúa individualmente, por propia decisión y “en contra” —en cierto modo— de una decisión organizacional. Es un actor que no está desempeñando ningún rol que la organización le prescribe. *Hace lo que cree que está bien, aunque no se lo pidan y, en el límite, aunque no lo dejen.*

Un jefe puede obligar a un empleado, aun en contra de su voluntad, a capacitar a otro. Es un personaje que actúa en cumplimiento de las demandas de su rol, un agente de la organización. *Hace lo que le piden y está bien que lo haga aunque no quiera.*

Advierto que, en este caso, no es admisible para nuestros fines la situación en que alguien hace algo que cree que está mal porque lo obligan a hacerlo. La obediencia debida está en las antípodas del espíritu de este libro y el personaje que obre de tal manera no puede de ninguna manera eludir la responsabilidad que como actor tiene por las decisiones que tome, no importa cuán coaccionado se encuentre.

Finalmente, un operario puede presentarse como voluntario para asistir a una compañera en el cuidado del hijo enfermo en su domicilio durante horas de trabajo, porque quiere y además la

empresa se lo permite. En cierto modo lo hace como actor, porque no está desempeñando su rol laboral corriente, pero también como personaje si la empresa le ha concedido el permiso en virtud de la existencia de programas sociales que lo facilitan. *Hace lo que cree que está bien y además se lo piden o, si se quiere, hace lo que le piden porque cree que está bien.*

Simplemente por poner una nota de humor, menciono que queda fuera de este análisis, por absurdo, el caso de alguien que *hace lo que no quiere porque nadie se lo pide*. Aunque atendiendo al desconcierto que nos produce este mundo posmoderno, no resulta tan raro que esto ocurra. Pensándolo bien, me rectifico con lo del humor: la dificultad cada vez más frecuente para asignar sentido a nuestras acciones, en realidad no es un chiste sino una tragedia.

Individuos y agentes en un marco teórico, actores y personajes en otro (Goffman, 1959), responsables porque eligen serlo o porque se les impone, lo cierto es que las personas actúan en el marco de una organización, que a su vez se constituye como objeto de los atravesamientos externos y/o como sujeto de sus propias determinaciones en base a las políticas y las estrategias propias que guían su accionar. Esta organización, objeto o sujeto, fija un orden moral autónomo, anterior a sus miembros y ajeno a una hipotética suma de sus propensiones morales individuales (Alzola, 1999).

Puedo aclarar mediante el cuadro siguiente la confusión que probablemente he generado con la descripción “literaria” que antecede.

		Organización	
		Responsabilidad exigible	Responsabilidad “interna”
Persona	Individuo / Actor	1	2
	Agente / Personaje	3	4

Cuadro 2

En la sección anterior, he dicho que, para la consideración de la responsabilidad social, no nos detendremos en todo aquello que sea de cumplimiento obligatorio, y nos centraremos en lo que la organización propone más allá de la normativa general. Esto relega a los cuadrantes 1 y 3 a un segundo plano de nuestro análisis.

Tampoco está en nuestro foco principal lo que los individuos / actores hacen por su propia voluntad y más allá de los requerimientos organizacionales para satisfacer las necesidades de los otros integrantes de la organización y de los miembros de la comunidad en que está inserta. Las acciones sociales de las personas en tanto individuos/actores, dentro o fuera de la organización, exceden los alcances de este libro lo cual deja fuera entonces al cuadrante 2.

Nuestro análisis se centrará de aquí en más principalmente en el cuadrante 4, lo cual significa que nos ocuparemos de la responsabilidad social de la organización que va más allá de lo exigible, y de la actividad de sus miembros en cumplimiento de las correspondientes responsabilidades sociales que les son exigibles por pertenecer a ellas. Permaneceremos en el terreno de la ética de la organización, en tanto sujeto de sus propias elecciones en esta cuestión, y en el de la conducta moral de sus integrantes, cuyo proceder se explica por las demandas de la organización a este respecto.

El recorte que hago se basa en que, si lo que pretendemos es diseñar organizaciones socialmente inteligentes, dadas las circunstancias presentes, ellas deberán ir más allá de los requerimientos legales mínimos, que hasta aquí y en general, poco han contribuido a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y de los de su comunidad.

He señalado asimismo que, para poder asumir tales responsabilidades, es preciso que las organizaciones tengan una voluntad política que se manifestará a través de su gestión de gobierno y una capacidad administrativa para implementar sus decisiones. Me ocuparé de estas cuestiones en capítulos siguientes.

1. 2. Responsabilidad social y tipos de organizaciones

Hasta aquí, hemos aludido a la organización como objeto único, prescindiendo de las particularidades que puedan presentar respecto al tema que nos preocupa. Hemos hablado de una tensión básica entre el bienestar privado, individual y de grupos afines, y el bien común,

aquello que pertenece a todos, dentro del interés de cada uno (...), máximo común divisor de los bienestares privados, nivel de solidaridad por debajo del cual los bienestares públicos son descuidados y el cuerpo social se desintegra (Castel, 1995).

Corresponde ahora que establezcamos las distinciones que correspondan para el análisis de la responsabilidad social en los distintos tipos de organizaciones. Utilizaremos una clasificación sencilla pero útil para nuestros fines, distinguiendo las organizaciones del Estado, las privadas sin fines de lucro y las privadas con fines de lucro. Analizaremos en cada caso de qué manera sus factores constitutivos determinan y condicionan el modo en que pueden ejercer su responsabilidad social.

1.2.1. Organizaciones del Estado

La justificación para el ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones del Estado es básicamente de orden teleológico, ya que su finalidad esencial consiste en la satisfacción del bien común.

Sin embargo, hemos visto en el capítulo anterior cómo el discurso neoliberal ha socavado las bases mismas del Estado y cómo paradigmáticamente esto se ha expresado a través de la frase que dice que “achicar el Estado es agrandar la Nación”. La consecuencia es que sus organizaciones, las de los tres poderes, se encuentran hoy día en una penosa situación que resulta del infortunado cruce de empobrecimiento y falta de legitimación. Se da una relación de

realimentación positiva entre una operación con recursos cada vez más escasos y el descrédito de sus agentes por culpas propias —ineficiencia, buropatología, corrupción— y ajenas —campañas a través de los medios de comunicación masiva que al poner el acento en sus valores negativos movilizan a la opinión pública en contra de sus propios intereses—. La consecuencia tiene su dramática expresión en la exclamación surgida en las movilizaciones populares de protesta social en la Argentina de 2002, dirigida explícitamente a los políticos que ocupan cargos en cualquiera de los tres poderes, pero implícitamente ampliable al resto: *¡Que se vayan todos!* ¿Y si se fueran, adónde iríamos nosotros? Ellos son nosotros y nosotros somos ellos.

Quienes las dirigen y quienes trabajan en ellas son nuestros agentes, nosotros somos sus “accionistas” y su misión consiste básicamente en satisfacer nuestras necesidades sociales y promover nuestra cohesión social. Este es un factor constitutivo de las organizaciones del Estado. Lo que ocurre es que se ha ido incrementando tanto el número de instancias organizacionales intermediarias entre nuestros intereses y el modo en que se satisfacen, que ya no somos capaces de pensar que estas organizaciones son nuestras, ni de sentir que puedan ponerse al servicio de la satisfacción de nuestras necesidades.

Las organizaciones del Estado se han autonomizado institucionalmente, sus estructuras y sus procesos se han vuelto crecientemente burocráticos en el sentido patológico del término y nadie parece tener la capacidad ni el poder necesario para dar vuelta este proceso de deterioro. El síntoma más manifiesto de esto que digo es *el discurso de la víctima*: jueces y secretarios, ministros y directores, legisladores y asesores, intendentes y oficiales, generales y comisarios, todos se manifiestan impotentes para cambiar esta situación. Se añade a esto la imposición del pensamiento único basado en la ideología neoliberal: hay un solo modelo y una única vía de salvación, la del libre comercio, interno y externo, y el equilibrio fiscal.

Que los países desarrollados cierren sus fronteras y subsidien a sus productores es harina de otro costal. Nuevamente, la Argentina del 2002 me sirve para ejemplificar lo que quiero decir. Nuestro actual presidente² ha dicho que si no se aprueban las leyes exigidas por el Fondo Monetario Internacional, “será lo que Dios quiera”. Esta sería ciertamente una alternativa mejor para los creyentes.

Lo cierto es que esta situación afecta no sólo la capacidad del Estado para actuar en el metanivel de las políticas macrosociales y de la provisión los marcos normativos necesarios para favorecer el bienestar social, sino que también -y esto atañe directamente a nuestra temática- hace que no pueda accionar tampoco en el nivel que le corresponde por su condición de organización de empleo inserta en una comunidad. Ningún funcionario tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones sociales que vayan más allá de los requerimientos legales. El ejercicio de la responsabilidad social “interna” está vedado para la condición actual de las organizaciones del Estado y no existe la posibilidad de ubicarlas en el cuadrante 4 de la sección anterior.

Sólo una catástrofe como la que nos ha ocurrido puede movilizar al jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas para sacar sus tropas a la calle y poner en marcha un plan de asistencia social a los sectores más afectados. El problema es que se necesitan ochocientos mil pesos³ (cifra que no parece excesiva y que bien podría obtenerse del propio presupuesto de las fuerzas armadas sin que se requieran partidas adicionales), que hay que movilizar los elementos de campaña y los hospitales móviles fuera de su ámbito natural, que se debe garantizar que los insumos no “se pierdan” en el camino y que sean distribuidos entre quienes realmente los necesitan. Pero ello requiere la coordinación entre

2. Eduardo Duhalde al 31 de mayo de 2002.

3. Equivalentes a us\$ 220.000 al tipo de cambio del 31 de mayo de 2002.

distintos organismos y una capacidad administrativa que parece estar más allá de su alcance hoy día.

Darí la impresión entonces que estas organizaciones no pueden ser parte del *programa reformista* que enunciamos en la introducción, que no es posible en ellas promover prácticas sociales tendientes a satisfacer las necesidades de sus empleados y los miembros de su comunidad más allá de los requerimientos legales mínimos. Ningún funcionario tiene autoridad para cambiar los sistemas de selección de sus funcionarios ni para elevar las prestaciones sociales por encima de las que rigen para todos los agentes públicos en general. No se pueden otorgar préstamos para vivienda ni atender requerimientos de salud de otra manera que la que prescribe la normativa general. Las organizaciones del Estado son organizaciones objeto y su orden está determinado por instancias que le son externas y en cierto modo ajenas.

Pero he aquí justamente cómo la retracción se realimenta a sí misma, cómo la serpiente se muerde su propia cola. Criticamos el discurso neoliberal y terminamos coincidiendo con su diagnóstico y sus propuestas. ¿Cómo escapar a este dilema? La única forma parece ser favoreciendo la posibilidad de que estas organizaciones vuelvan a ser sujeto, dentro de ciertos límites, de sus propias determinaciones a este respecto. Ello significa otorgarles un grado de autonomía del que hoy carecen, junto con un adecuado marco de control de gestión, y promover en ellas el desarrollo de las capacidades para ejercerla.

Respecto del otorgamiento de autonomía, todo el movimiento orientado a la descentralización de la administración pública va en dicha dirección y debe ser apoyado.

En cuanto al desarrollo de sus capacidades, es necesario promover en este ámbito el desarrollo de gerentes sociales, personas que además de tener la capacidad para buscar consensos políticos y para obtener legitimidad para sus objetivos, hábiles para las coordinaciones multi-institucionales, transparentes en sus actos

administrativos y respetuosos de las normas vigentes (Kliksberg, 1988), estén atentos también al ejercicio de la responsabilidad social y al desarrollo de modalidades creativas para cumplir con ella.

1.2.2. Organizaciones privadas sin fines de lucro

En el marco de la retracción del Estado impuesta por las políticas neoliberales, la sociedad civil ha ido adquiriendo creciente importancia en la atención del bienestar social. Organizaciones de asistencia y de beneficencia, para la promoción y el desarrollo social, culturales y deportivas, instituciones religiosas, sociedades de fomento barrial y salas de primeros auxilios, asociaciones gremiales y partidos políticos, foros para el fortalecimiento de las instituciones públicas, redes solidarias, agrupaciones de consumidores, todas ellas movilizan hoy una importante cantidad de recursos humanos y materiales destinados a paliar las carencias sociales de sus comunidades. Bajo cualquiera de las formas jurídicas más habituales —fundaciones o asociaciones civiles— la satisfacción del bien común también está inscripta en sus “códigos genéticos”, al igual que ocurre con las organizaciones del Estado. La diferencia consiste en que, además, la conducta de la mayor parte de sus miembros se orienta por principio en dicha dirección, lo cual añade al cumplimiento de su responsabilidad social un carácter deontológico que se ha ido perdiendo en el Estado considerado como organización de empleo.

Aun a riesgo de generalizaciones excesivas, puede sostenerse que para los empleados a sueldo y para quienes trabajan sin remuneración en estas organizaciones, la distancia de rol que existe entre el actor que son y el personaje que desempeñan (Goffman, 1959) es considerablemente menor que para los agentes públicos. La satisfacción de las necesidades sociales de los otros es aquí una conducta moral, una condición de existencia de la organización y un requisito de entrada para sus miembros. Si los empleados del

Estado, por su misma condición, deben estar involucrados con la satisfacción del bien común, los miembros de las organizaciones privadas sin fines de lucro deben estar además comprometidos con tal finalidad. Tal compromiso sólo puede ser asumido por convicción, lo cual significa que el poder que ejercen estas organizaciones es de carácter normativo y el consentimiento que prestan sus miembros es moral (Etzioni, 1961).

¿Puede existir entonces, en este tipo de organizaciones, algún problema para el ejercicio de la responsabilidad social? ¿Y en caso afirmativo, de qué naturaleza puede ser este problema?

La respuesta radica en su misma definición: *son organizaciones privadas con fines públicos*, lo cual significa reconocer la tensión entre lo público y lo privado como factor constitutivo de su organización. Una manifestación de esta tensión consiste hoy día en el debate generado por la introducción en ellas de los modos de gestión propios de las empresas privadas con fines de lucro. Este hecho no se limita a cuestiones técnicas sino que cada vez más supone la imposición de la racionalidad económica como criterio único de decisión. Aparecen así en algunas de ellas fenómenos tales como la profesionalización de la gestión de recolección de fondos y la compensación a los gestores de fondos con remuneraciones variables, porcentajes de los fondos que consiguen que pueden ascender a cifras francamente irritantes para los demás empleados. Escalas salariales con diferencias cada vez mayores entre quienes más ganan y quienes menos perciben, o la precarización de los contratos laborales son otras de las manifestaciones del atravesamiento de las políticas neoliberales en estas organizaciones y la consecuente transformación en objeto de dichas políticas.

Un hospital privado perteneciente a una fundación sin fines de lucro incorpora cinco médicos residentes de primer año bajo una forma contractual mediante la cual elude el pago de los correspondientes aportes jubilatorios. Además les impone un régimen de trabajo de aproximadamente 420 horas mensuales (incluyendo

10 guardias mensuales de 24 horas), lo cual da un promedio de 14 horas diarias de trabajo, por las cuales les paga \$ 700 por mes⁴. La remuneración promedio por hora trabajada es de \$ 1,67.⁵ Aun aceptando que se trata de una etapa de formación y reconociendo la cultura propia de la profesión médica que impone la mortificación del recién ingresado como rito iniciático, no parece ser socialmente inteligente tener residentes en estas condiciones. Bastaría incorporar uno más al servicio para que la carga horaria se redujera en un 20 %, mejorando sus condiciones de trabajo por una suma que no compromete el presupuesto general del hospital, y favoreciendo un mejor desempeño profesional.

Otro ejemplo lo constituye una modalidad que frecuentemente adoptan los organismos multilaterales de crédito, tales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, para otorgar subsidios destinados a la ayuda técnica a los países emergentes. Desconfiando de la aplicación efectiva de las sumas otorgadas para los objetivos declarados, asumiendo la incapacidad del Estado para administrar tales programas, estos fondos se canalizan a través de organizaciones no gubernamentales que supuestamente garantizan la transparencia de la aplicación de los fondos y la eficiencia de su gestión. Las consecuencias son dos. Por un lado, se crea un “mercado de capitales” por los cuales estas organizaciones compiten, siendo la competencia una lógica espuria en este campo. Por el otro, se refuerza el debilitamiento del Estado⁶. Ambas consecuencias son igualmente indeseables.

No estoy en contra de la profesionalización de la gestión ni de la búsqueda de eficiencia en las organizaciones privadas sin fines

4. Equivalentes a us\$ 194 al tipo de cambio del 31 de mayo de 2002.

5. Equivalentes a us\$ 0,46 al tipo de cambio del 31 de mayo de 2002.

6. Curioso oxímoron -expresión que aúna dos términos de sentido contrario- este del *refuerzo* del *debilitamiento* del Estado. Deberíamos estar pensando en cómo fortalecer el Estado, para lo cual es necesario debilitar las fuerzas que proponen su achicamiento.

de lucro. Si me detengo en estas consideraciones es para señalar que el desafío consiste aquí, a mi juicio, no sólo en gestionar “privadamente” los programas sociales, sino también en incluir en la agenda estratégica una preocupación explícita por el fortalecimiento del Estado y el trabajo en red con sus organizaciones. Lejos de lo que sugiere el discurso hegemónico, las organizaciones no gubernamentales no sólo no pueden sustituir al Estado en su función social sino que necesitan para su sustentabilidad que el mismo funcione adecuadamente.

La cooperación con otras organizaciones privadas sin fines de lucro también debe formar parte de la agenda estratégica, en virtud de lo apuntado respecto a la competencia por los subsidios. Justo es reconocer a este respecto que muchísimas organizaciones sin fines de lucro han desarrollado capacidades extensivas e intensivas para tal fin, y que los desarrollos teóricos y prácticos más importantes para la configuración de redes sociales eficientes provienen de este sector.

En lo que atañe al ejercicio de la responsabilidad social en este tipo de organizaciones, bastará con la simple observancia de sus valores fundamentales, la equidad y la solidaridad, no sólo para sus destinatarios sino también para sus miembros. La inexistencia de fines de lucro debiera neutralizar el atravesamiento del modelo económico hegemónico y garantizar, para su gobierno y desde la política, la consideración de la racionalidad social en un mismo plano que la económica. Fácil de decir, no tan sencillo de llevar a cabo.

1.2.3. Organizaciones privadas con fines de lucro

El ejercicio de la responsabilidad social en las organizaciones privadas con fines de lucro encuentra su justificación a priori en un principio de orden utilitario: se hace porque tiene consecuencias favorables para la organización.

La responsabilidad social empresarial está de moda y la filantropía estratégica requiere como condición la generación de beneficios derivados: una mejor imagen corporativa, un vínculo más sólido con los clientes, un mayor grado de pertenencia de los empleados. Las inversiones sociales se deciden por su retorno en término de utilidades, aunque sea difícil establecer la relación entre una cosa y otra. Resultan interesantes a este respecto las justificaciones para el ejercicio de una ciudadanía corporativa: las empresas que no protejan el medio ambiente o que impongan regímenes carcelarios a sus empleados, como ha sucedido en diversas corporaciones trasnacionales con operaciones de manufactura en países emergentes, perderán el favor de sus clientes. Buena parte de las energías del movimiento antiglobalización está dirigida a difundir esta información entre los consumidores y existe una preocupación creciente de las empresas a este respecto.

Las grandes corporaciones han de cumplir con su responsabilidad social porque ello les traerá beneficios (determinación de orden interno) o porque su incumplimiento acarreará perjuicios mayores que el costo de una inversión sin retorno aparente (determinación de orden externo). Puesto en estos términos, tal responsabilidad se limita en general al cumplimiento de los requerimientos legales mínimos y está, por lo tanto, fuera de nuestras consideraciones. Para que podamos incluirlas en el cuadrante 4 de nuestro cuadro, es necesario que tengan una voluntad política para ir más allá de tales requerimientos, pero la existencia de tal voluntad choca con la franca y brutal afirmación que hace Milton Friedman, uno de los mayores enunciadores del discurso neoliberal, padre de la escuela económica de Chicago y adalid de la primacía de las políticas fiscales y monetarias por sobre las sociales para la gestión pública:

Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los responsables de la empresa acepten una responsabilidad social en vez de

intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas (Friedman 1962).

Nótese, en esta frase, la defensa de la libertad propia del liberalismo junto con la primacía en la empresa del bienestar privado (de los accionistas) por sobre el bien común (de los empleados y de los miembros de su comunidad). En nombre de esta primacía, con la ayuda del desarrollo tecnológico y bajo distintas denominaciones (reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*), las empresas han puesto sus mayores empeños en reducir sus planteles laborales, en reducir sus nóminas salariales y en invertir sin generar empleo. El factor humano parece ser el enemigo de la corporación privada y hay que hacer todo lo posible por mantenerlo a raya: los que están adentro, que sean los menos posibles; los que están afuera, que no entren. La tercerización de las actividades no esenciales y la contratación en condiciones precarias también han contribuido en esta dirección.

Empujadas las empresas por este discurso y por la desmedida competencia del mundo globalizado, el resultado era previsible desde la teoría general de sistemas o desde la propia economía: tratando de optimizar las partes, hemos suboptimizado el Todo. Hablar entonces de ética empresarial significa aludir a un oxímoron, un término a través del cual se pone de manifiesto la tensión que existe entre los postulados de esta ideología y sus lamentables consecuencias en el nivel social. Dando siempre el capitalismo por sentado, las reacciones en contrario han generado, como ya hemos visto, diversos desarrollos teóricos: en el extremo derecho, la “economía social de mercado”, donde lo social queda lingüística y conceptualmente atrapado entre la economía y el mercado; en el extremo izquierdo, los modelos que imponen una distribución equitativa de la riqueza, tanto a nivel de las naciones como de los individuos.

En el plano interno de la empresa, resultan procedentes las preguntas de Castel, llevadas al campo de la organización ¿Cuál es el grado de desigualdad tolerable en una organización? ¿Cuál es el punto

de ruptura, más allá del cual toda cohesión social es inviable, y todo consentimiento para la coordinación de acciones sólo puede sustentarse en la coerción?

Tal como afirma D. Vogelmann en su notable introducción al *I Ching*, *el Libro de las Mutaciones* que los chinos han consultado como oráculo por cientos de años, “toda pregunta clara lleva en sí misma la respuesta, cuando se pronuncia una pregunta, es como si la respuesta estuviese en acecho”. Yo encuentro, en estas preguntas, una explicación implícita a la extensión que va tomando el ejercicio del poder coercitivo en las organizaciones de empleo, y a la correspondencia con un consentimiento alienado por parte de sus empleados. Este estado de cosas es sólo sostenible mediante la amenaza de la pérdida del empleo, que los empleadores formulan explícita e implícitamente. Al mismo tiempo, parecería que en el nivel macrosocial ya hemos superado el grado de desigualdad tolerable, tal como parecen indicarlo los múltiples movimientos de protesta que se han iniciado y el incremento de la represión física como respuesta para mantenerlos bajo control. ¿Cuánto tiempo ha de pasar para que algo semejante suceda en las organizaciones?

Tal como he señalado en la introducción, las respuestas a estas preguntas serán obviamente diferentes para un programa reformista y para un programa radical de responsabilidad social, ninguno de los cuales pretende, como ya he dicho, cargar sobre la empresa el peso de la cuestión social actual. El primero pretende mitigar el problema a través de la generación de nuevas alternativas para la gestión social empresarial sin cuestionar el paradigma capitalista. En el segundo, que sólo será posible en una sociedad poscapitalista, la intención es resolver la coexistencia de lo social y de lo económico desde la génesis misma del diseño organizacional.

El programa reformista acepta que “la tensión dialéctica entre la institución y el cuerpo social genera el movimiento de la empresa” (Fauvet & Stefani, 1983). Institución considerada aquí como una estructura técnica y jurídica que procura un beneficio económico

sin ninguna consideración ética. Cuerpo social como conjunto de hombres y mujeres que buscan una solución de compromiso entre sus aspiraciones individuales y el bien común. Para el programa radical, no es posible la existencia de un afán económico sin ninguna consideración ética.

Ambos tipos de programas, llevados al ámbito de la organización con fines de lucro, se basan en los principios de equidad y de solidaridad, “socialmente adquiridos” en este campo, “naturales” en el ámbito de las organizaciones privadas sin fines de lucro. El programa reformista trata de sostenerlos en un contexto macrosocial que no los favorece, mientras que el radical requiere la vigencia de estos principios en la sociedad más amplia para poder proceder.

Cierto es que la palabra equidad aplicada en este contexto merece alguna consideración adicional. En lo social, significa sostener la pretensión universal de que las necesidades básicas de todos los miembros estén cubiertas. Sin embargo, ello no implica desconocer que en lo económico, en tanto las organizaciones de empleo se estratifican jerárquicamente y los roles se especializan, las remuneraciones se diferencian correspondientemente. Debemos aspirar a que tales diferencias sean equitativas, lo cual significa que el nivel de las remuneraciones se corresponda con el nivel de complejidad del rol a desempeñar y que las diferencias entre ellas no sean tan grandes como para irritar a los menos favorecidos, ni tan pequeñas como para quitar motivación a quienes aspiran a una mejora económica a través de un crecimiento en la organización. El principio de equidad “a secas” en lo social, se transforma en equidad diferencial (Jaques, 1989) en las organizaciones de empleo de la sociedad capitalista.

En el programa reformista, que analizaremos con mayor profundidad más adelante, la racionalidad económica y la racionalidad social son como los dos pedales de una bicicleta, y la tensión entre ellas se inscribirá en un bucle productivo si quienes conducen a la organización renuncian explícitamente a utilizar de manera

exclusiva argumentos económicos para justificar sus decisiones de gobierno. Ello implica, por ejemplo, la renuncia explícita de los empleadores a despedir sin causa justa a sus empleados, para lo cual sus estrategias de negocios deberán estar orientadas al crecimiento y sus políticas de recursos humanos, al desarrollo de sus miembros.

En el programa radical, la tensión entre lo económico y lo social se traslada al ámbito comunitario y se instala en el campo de la política. Queda como tensión principal para el ámbito organizacional la que se manifiesta entre el bienestar privado y el bien común, expresión a su vez de la contradicción universal que se plantea entre individuo y sociedad.

Antes de concluir esta sección sobre la responsabilidad social de las organizaciones privadas con fines de lucro, debo referirme al caso particular de las cooperativas de trabajo. Los principios que el cooperativismo sostiene para sus miembros —voluntariedad, control democrático, participación económica— junto con el énfasis puesto en la autonomía y la independencia, en la educación y la información, en la cooperación con otras organizaciones cooperativas y el interés por la comunidad, parecen asegurar desde el vamos las condiciones necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social. De hecho, como veremos más adelante, estos principios forman parte de los programas radicales.

Los miembros de las cooperativas de trabajo son parte de la institución y del cuerpo social al mismo tiempo, en los términos en que hemos aludido a estos conceptos más arriba. Pero aun cuando los accionistas forman parte del cuerpo social, la estructura técnica y jurídica tiende a autonomizarse, porque “la distinción entre institución y cuerpo social es irreductible” (Fauvet & Stefani, 1983). Ello explica por qué solemos encontrar en las cooperativas estructuras rígidas, baja rotación en los cargos directivos y dispositivos de participación inefectivos, aún cuando la designación de autoridades sea democrática y los mandatos se limiten en el tiempo.

No olvidemos además que lamentablemente los principios cooperativos no son consistentes con las normas de los modelos hegemónicos dominantes, y que en particular el atravesamiento de lo económico en un mundo tan descarnadamente competitivo es una amenaza para el orden cooperativo a la que hay que responder con una intensificación de los procesos de educación y comunicación. El buen desempeño que han tenido las organizaciones cooperativas en estos tiempos de crisis en América Latina es una prueba de que es posible sostener su transversalidad. Es cierto también que han fracasado otras cooperativas que se transformaron en tales después de haber quebrado el emprendimiento privado original. Pero, pese a que se trata de una estrategia de supervivencia válida, reconocamos que el vaciamiento económico que precede a la quiebra compromete seriamente el éxito de los empleados devenidos en cooperativistas.

Estas disquisiciones acerca de la particularidad que presentan las organizaciones cooperativas con relación a las organizaciones privadas con fines de lucro en general, nos ha servido para reconocer en los principios del movimiento cooperativo algunas de las condiciones para el diseño de organizaciones socialmente inteligentes. Al mismo tiempo, a diferencia de las empresas privadas, el ejercicio de la responsabilidad social en cuadrante 4 resulta inexcusable para este tipo de organizaciones. La preocupación por las necesidades sociales de sus integrantes y los miembros de su comunidad es, para ellas, una condición de existencia.

Podemos resumir en el cuadro siguiente las consideraciones hasta aquí efectuadas en cuanto al desarrollo de la responsabilidad social en cuadrante 4, en cada tipo de organización.

Tipo de organización	Justificación básica para la responsabilidad social	Requerimientos
Del Estado	Teleológica	Mayor autonomía relativa Control de gestión Gerencia social
Privadas sin fines de lucro	Deontológica	Complementación con el Estado y acción para el fortalecimiento del mismo. Cooperación interinstitucional. Formación de redes y funcionamiento en red. Gerencia social
Privadas con fines de lucro	Utilitaria	Solidaridad y equidad como programa de gobierno Estrategias de crecimiento Desarrollo y participación de sus miembros

Cuadro 3

Analizaremos en las secciones que siguen el concepto de inteligencia social y su relación con la responsabilidad social de las organizaciones, tal como hasta aquí la hemos enfocado.

2. LA INTELIGENCIA SOCIAL

He propuesto, en la introducción, que consideremos a la inteligencia social como el conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones. En las secciones anteriores, hemos analizado el concepto de responsabilidad social y he sugerido, a este respecto, que nos focalicemos principalmente en aquello que para la organización va más allá de lo legalmente exigible, así como de la actividad de sus miembros destinada a cumplir con las correspondientes responsabilidades sociales que les son exigibles por pertenecer a ella.

Corresponde ahora que indagemos en el concepto de inteligencia social y que lo situemos en el ámbito de las organizaciones. Para ello, tendremos obviamente que revisar el concepto de inteligencia. No siendo este un tratado sobre el mismo, me basaré solamente en los desarrollos de Howard Gardner, que son de suma utilidad para el tema que nos ocupa.

2.1. Las inteligencias múltiples y las competencias organizacionales

La palabra “inteligencia” a secas ha estado asociada tradicionalmente a la capacidad de la persona para resolver problemas haciendo uso del razonamiento lógico. El “coeficiente intelectual”, uno de los indicadores con que se ha medido esta inteligencia, ha surgido además en contextos educativos donde se valoran principalmente las capacidades lingüísticas y las lógico-matemáticas, y está fuertemente ligado a las habilidades de una persona para desempeñarse eficazmente en tales contextos.

Este foco exclusivo en la resolución de problemas y esta concepción racionalista y unicista de la inteligencia ha sido criticada por varios autores, que proponen a cambio una visión más amplia de la inteligencia asociada al desempeño humano. Entre los exponentes más difundidos de esta posición se halla Howard Gardner, quien define a la inteligencia como

un potencial biopsicológico para procesar información, que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura (Gardner, 1999).

El carácter de potencial que le asigna y la referencia a un marco cultural resultan de especial interés para nuestro análisis. Veremos más adelante que, si la inteligencia social es una competencia organizacional o individual orientada al cumplimiento de la responsabilidad social, requerirá de un contexto apropiado que favorezca su ejercicio. Dicho de otra manera, si un individuo es socialmente

inteligente, pero el contexto organizacional no está orientado al cumplimiento de la responsabilidad social, la única forma que tendrá de desarrollar su potencialidad será como actor, actuando por propia elección, y no como personaje en cumplimiento de las demandas sociales de su rol. Su actividad se verá probablemente entorpecida en un contexto organizacional que no valora las capacidades asociadas a la inteligencia en cuestión.

Inversamente, si una organización desarrolla las competencias para el cumplimiento de su responsabilidad social, pero algunos de sus actores no valoran el cumplimiento de tal responsabilidad, les resultará a ellos difícil, como personajes, cumplir con las demandas de su rol, lo cual generará problemas a la organización.

En las consideraciones que anteceden estoy reconociendo implícitamente dos cosas: que las competencias son una manifestación de la inteligencia y que existen en los niveles individual y organizacional. Respecto de lo primero, cito la siguiente definición de competencia:

un saber actuar en un contexto particular, combinando y movilizándolo un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, atributos, habilidades, recursos del entorno, ...), para realizar actividades (profesionales) de acuerdo con ciertas exigencias (profesionales), a fin de producir resultados para un destinatario que satisfagan ciertos estándares de desempeño (Le Boterf, 2000).

Puede reconocerse aquí alguna correspondencia con la definición de inteligencia, en tanto ambas aluden a una acción (o un potencial para la acción) desarrollada en un *contexto particular o marco cultural*, tendiente a la creación de un *producto o resultado* que tiene valor para una *cultura o destinatario*.

Respecto a esta correspondencia entre inteligencia y competencias, no podemos soslayar el debate acerca del carácter innato o adquirido de la primera. Gardner dice que los “datos estadísticos indican que el coeficiente de inteligencia depende de la herencia

de una manera significativa”, y también que “muchos especialistas se siguen oponiendo a la noción de que la inteligencia esté determinada, en gran parte por la herencia biológica” (Gardner, 1999). Por otra parte, nadie duda que las competencias pueden adquirirse y de hecho, el concepto de gestión por competencias, tan utilizado en las organizaciones hoy día, se orienta a proveer a sus miembros las oportunidades para adquirir y desarrollar el conjunto integrado de conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su rol.

El debate parece ser de difícil resolución en el campo de la psicología: ¿Puede la enseñanza de la música desarrollar la inteligencia musical? ¿O bien es que uno no podrá destacarse en la música, no importa cuánto estudie, si carece de tal inteligencia?

Trasladar este debate a nuestro tema significa tomar posición acerca de la posibilidad de adquirir las competencias requeridas para resolver las propias necesidades sociales y ayudar a la resolución de las de los otros, sin que sea necesario ser a priori socialmente inteligente. ¿Se puede “despertar” la inteligencia social a partir de la capacitación y el desarrollo de las competencias requeridas para ejercerla? ¿Puede ser que por cuestiones genéticas haya personas carentes de toda sensibilidad social? O al revés, ¿la Madre Teresa de Calcuta, ejemplo paradigmático de inteligencia social, tenía las competencias porque ya cuando vino al mundo era socialmente inteligente?

Gardner se refiere en su libro a “la incomodidad de gran parte de la opinión pública, y también de muchos especialistas, ante la noción de que la cultura y la educación de un niño no puedan hacer nada ante el poder de sus genes”. Confieso que yo, como parte de la opinión pública ya que no especialista en el tema, me siento igualmente incómodo. Si bien puedo pensar en personas más o menos difíciles de conmovir, me cuesta aceptar que sea imposible motivarlas mediante técnicas adecuadas. En todo caso, se está llevando a cabo en estos días un “experimento” que no es de laboratorio. El cantante Bono, una persona socialmente

inteligente, se ha llevado a África por dos semanas al Secretario del Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica, Paul O'Neill, para que vea con sus propios ojos cómo allí enferman y mueren los niños, para que hable con los médicos y repare en cuánto podrían hacer los países desarrollados para paliar esta situación. O'Neill, como individuo, no parece destacarse precisamente por su sensibilidad social, y resulta gracioso verlo en las fotografías con su camisa y corbata apareciendo debajo del atuendo africano con que lo han disfrazado, así es que veremos qué resulta del intento.

Tomo este ejemplo con la ligereza del caso, pero me sirve también para pasar del nivel individual al nivel organizacional. En efecto, debemos considerar además que O'Neill ocupa nada menos que el cargo de Secretario del Tesoro del gobierno republicano del presidente Bush, que no se distingue precisamente por su orientación social. Aunque fuera socialmente inteligente o aunque la visita a África lo conmueva y quiera adquirir las competencias necesarias, ni el rol que ocupa, ni el contexto en el que se desempeña promueven el balance entre las cuestiones sociales y las económicas a la hora de tomar decisiones políticas. La cuestión social no es una prioridad en la agenda política de ese gobierno.

Digamos entonces respecto del nivel de análisis que, si bien las competencias se refieren inicialmente a las personas, el concepto puede ser considerado como un atributo de la organización. Así lo han hecho muchos autores, como en el ejemplo tal vez más conocido de las *competencias esenciales*, definidas como un conjunto de "cualificaciones y tecnologías", a partir de cuya integración resulta una ventaja competitiva para la organización que las detenta (Hamel & Prahalad, 1994). En tanto suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos y unidades organizativas, los autores sostienen que es muy improbable que una competencia esencial resida enteramente en una sola persona o en un pequeño equipo.

Nosotros definiremos entonces a las competencias organizacionales como un *conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización, en el marco de las relaciones prescriptas por sus respectivos roles*. Y en particular diremos que una organización será socialmente competente si tiene las capacidades y los recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad en el marco de las relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles.

¿Socialmente competente o socialmente inteligente? Ciertamente la inteligencia es una cualidad individual que sólo puede atribuirse a la organización en sentido metafórico. Así lo hacen quienes, tomando como modelo el cerebro humano, sostienen que una organización es inteligente si es capaz de promover reflexiones de sus integrantes sobre la adecuación de sus acciones a los requerimientos de cada situación, y generar acciones flexibles y creativas en respuesta a dichos requerimientos (Morgan, 1986). Esta noción de organización inteligente está indisolublemente ligada a la de “organización que aprende”, aquella que expande continuamente la capacidad para crear su futuro, aunando el aprendizaje adaptativo —que le permite sobrevivir— y el aprendizaje generativo —que incrementa su capacidad para crear— (Senge, 1990).

Sintetizando entonces, podemos decir que en el nivel organizacional al cual básicamente nos referimos en este libro, la existencia de competencias específicas relativas a un determinado campo será la manifestación de su inteligencia en dicho campo. Existirán entonces inteligencias y competencias comerciales, financieras, tecnológicas, logísticas, operacionales y, obviamente para nuestros fines, sociales. Estas últimas, como ya hemos visto, añaden el potencial para el ejercicio de la responsabilidad social. Representamos la relación entre estos tres conceptos por medio de tres círculos concéntricos, poniendo la responsabilidad social

afuera, porque es la que en concreto se ejerce con relación al medio externo y al medio interno, las competencias sociales en el medio porque son las que se requieren para tal ejercicio, y la inteligencia social en el núcleo, porque es —en este contexto— una cualidad esencial de la organización.

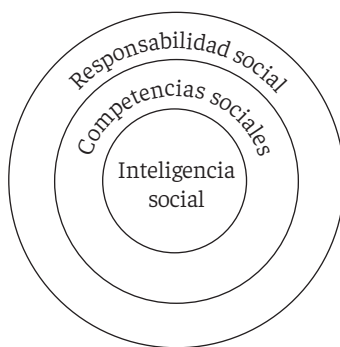


Figura 1

La enumeración de las competencias funcionales en el nivel organizacional se corresponde, en cierto modo, con la postulación de las inteligencias múltiples de Gardner, basado en evidencias provenientes de la neurociencia que refieren a la modularidad del cerebro humano derivada de la diferenciación de órganos o dispositivos especializados para el procesamiento de diferentes tipos de información. Él ha postulado la existencia de ocho inteligencias, la lingüística, la lógico-matemática, la musical, la corporal-cinestésica, la espacial, la interpersonal, la intrapersonal y la naturalista. Dice también que esta lista es provisional y duda en añadir una novena, la inteligencia existencial, referida a la

capacidad de situarse uno mismo en relación con las facetas más extremas del cosmos —lo infinito y lo infinitesimal— y la capacidad afín de situarse uno mismo en relación con determinadas características esenciales de la condición humana, como el significado de la vida y de la muerte, el destino final del mundo físico y el mundo

psicológico, y ciertas experiencias como sentir un profundo amor o quedarse absorto ante una obra de arte (Gardner, 1999).

De todas estas inteligencias, las que nos interesan en este momento son la interpersonal y la intrapersonal porque han sido señaladas como los componentes básicos de la inteligencia emocional, a la que me refiero en la sección que sigue.

2.2. *El antecedente de la inteligencia emocional*

Para bien o para mal, el término “inteligencia emocional” se ha instalado en la literatura de la década de los noventa (siglo pasado) que trata acerca de las organizaciones y del *management*, amenazando con persistir en este nuevo milenio.

Digo “para bien” porque su irrupción señaló la insatisfacción existente con respecto a los criterios que tradicionalmente se utilizaron para valorar las competencias organizacionales e individuales, criterios estos conducentes siempre a la exaltación de la racionalidad y del intelecto. Sin embargo, aunque las organizaciones se rijan estrictamente por procesos lógicos y secuenciales, y aun cuando sus miembros estén dotados de los más altos coeficientes intelectuales, ello no garantiza una buena performance de la organización (cualesquiera sean los estándares con los que tal performance se mida).

Agrego “para mal” porque, como toda moda, los conceptos asociados al término “inteligencia emocional” se vieron sometidos a la *pop-degradación* de la divulgación consumista (Morin, 1981). Practicantes y profesores, gerentes y consultores, todos encontraron en la literatura específica y en sus autores una nueva fuente de donde abreviar, y transformaron el concepto en modelos y seminarios, políticas y manuales, cursos y libros, que realimentaron los circuitos mutuamente reinforzantes de las prácticas gerenciales, la selección y la capacitación de las personas y el marketing editorial. Pruebas al canto. En junio de 2002, se ofrecía en Madrid

un *Seminario-Entrenamiento sobre Inteligencia Emocional aplicada a la Empresa y a las Ventas* que prometía los siguientes resultados (cito textualmente):

- Aumentar su motivación, Confianza y Seguridad.
- Incrementar su Entusiasmo, Pasión y Alcanzar el Éxito.
- Eliminar miedos, limitaciones, etc.
- Doblar y triplicar sus ingresos.
- Conseguir los objetivos que se fije.
- Crear una actitud mental positiva y de ganador.
- Convertirse en una persona de éxito y crear el futuro que desee.
- Doblar y Triplicar los Resultados de su Empresa.

¡Todo esto por la módica suma de seiscientos noventa y cinco euros más IVA! ¡Los resultados de una terapia psicológica y de una capacitación en gestión, todos juntos y por el mismo precio! Lamento querido lector que este libro no haya podido publicarse antes de la fecha del Seminario, pero a no preocuparse, ¡ya habrá nuevas ediciones!

Poniéndonos serios nuevamente, resulta interesante citar que el término “inteligencia emocional” ha sido precedido por (y deriva de) su antecesor, la “inteligencia social”, denominación acuñada por E. L. Thorndike⁷ en 1920 para hacer referencia a la “habilidad para entender y ayudar⁸ a que los hombres y las mujeres, los niños y las niñas actúen con sabiduría en las relaciones humanas”. Aunque la palabra “social” alude aquí, en sentido amplio y relativamente inofensivo, a aquella característica general de interacciones propias de las relaciones humanas, no debiera sorprendernos su posterior sustitución por el término “emocional”. Las inequidades se han vuelto tan irritantes, la exclusión tan apremiante, que la sola

7. Citado en el artículo *Emotional Intelligence*, sin mención de autor, en <http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/emotion/htm>

8. *Manage* en el idioma inglés original.

mención de la palabra “social” puede hacer temer que se agiten los espíritus, por lo que resulta inconveniente para la manipulación ideológica de la *pop literatura* organizacional.

Desde el punto de vista de las inteligencias múltiples, cabe situar a la definición citada dentro del campo más amplio de las categorías tradicionales de inteligencia creadas por los psicólogos: la abstracta (habilidad para comprender y manipular símbolos lingüísticos y matemáticos), la concreta (habilidad para comprender y manipular objetos) y la social (habilidad para comprender a las personas y relacionarse con ellas).

En línea con estos desarrollos, John Mayer y Peter Salovey acuñaron el término “inteligencia emocional”, definiéndola como “la habilidad para percibir, integrar, comprender y manejar los sentimientos propios y ajenos”⁹. Y contando con estos antecedentes, Daniel Goleman, a quien se debe la enorme difusión de este concepto, la asocia con competencias personales, ligadas a lo intrapersonal, y con competencias sociales, relacionadas con lo interpersonal (Goleman, 1998).

Ahora bien, ¿a qué se debe el enorme éxito editorial del primer libro de Goleman (1995)¹⁰, que ha sido traducido a numerosos idiomas y que ha vendido millones de ejemplares desde su publicación en 1995? Si ya, en 1970, E. Pichon Riviére, por citar a algún autor, hablaba en Argentina acerca de la necesidad de unir el pensar con el sentir para el hacer ¿Qué “descubrió” Goleman veinticinco años después?

Obviamente, en sentido estricto, no descubrió nada. También en el contexto del siglo XIX en el que se planteó la cuestión social se hubiera podido afirmar que el mundo ignoraba, en gran medida, las aptitudes y capacidades relacionadas con las

9. López Galelo, Graciela: “Los sentimientos, en debate”, *La Nación*, 25 de febrero de 2001.

10. Hay una edición en español publicada por Kairós.

personas y las emociones. No. Este fenómeno no se explica por las falencias del contexto social más amplio.

El mensaje acerca de la importancia de reconocer la propia vida emocional, de regular los propios sentimientos, de ser capaz de trabajar con otros y de sentir empatía hacia ellos, se inserta dentro del movimiento más amplio en pro de la “autoayuda”, propio de este mundo posmoderno y minusválido que ha proclamado la muerte de Dios. La inteligencia emocional vende porque se hace eco de nuestras angustias. Pero siendo un mensaje de divulgación con fuerte contenido ideológico, oculta al mismo tiempo las razones de tales angustias, porque las ubica básicamente en el plano de la conducta individual e interpersonal en sentido restringido. No dicen estos libros que el horror que nos causan las enormes masas de excluidos, de desempleados, de hambrientos, de desamparados en fin, puede ser el motivo por el que ocultamos o desconocemos nuestras emociones. Está bien que se proponga su reconocimiento, pero no alcanza si quedan disociadas de las miserias sociales de nuestro tiempo.

Sea para bien o para mal, la difusión que ha adquirido la inteligencia emocional nos ofrece una oportunidad para revalorizar el concepto de inteligencia social y para desarrollarlo en el contexto de este nuevo milenio. En el marco de la crítica anterior, podrá parecer un tanto paradójico que yo tome aspectos de este modelo para construir a partir del mismo otro para la inteligencia social. Pero, amén de no temer a las paradojas, dicha crítica no niega la validez de algunas de sus propuestas.

Reproduzco entonces con algunas simplificaciones un cuadro que resume los componentes básicos de la inteligencia emocional (Duxbury & Anderson, 2000), adaptado a su vez de la obra de Goleman.

Competencia personal	Competencia social
• Conciencia de sí: conocimiento de nuestros estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Incluye el darse cuenta de nuestras emociones, la evaluación de nuestras fortalezas y debilidades y la confianza en uno mismo. • Autorregulación: manejo de nuestros estados internos, impulsos y recursos. Incluye el autocontrol de los impulsos disruptivos, la confiabilidad, la adaptación al cambio y la comodidad con nuevas ideas y enfoques. • Motivación: movimiento hacia el logro de objetivos. Incluye el impulso, el compromiso con los objetivos del grupo o la organización, la iniciativa y el optimismo a pesar de los obstáculos y los reveses	• Empatía: percepción de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. Incluye el entenderlos, desarrollarlos, anticipar y satisfacer sus necesidades, aprovechar la diversidad, registrar las corrientes emocionales de un grupo y las relaciones de poder. • Habilidades sociales: pericia para inducir respuestas deseables de los otros. Incluye la capacidad para influenciarlos, comunicación clara, manejo de conflictos, liderazgo, capacidad para catalizar el cambio, construcción de vínculos, colaboración y cooperación, habilidad para crear sinergias grupales

Cuadro 4

Veamos en la sección que sigue cómo podemos sacar provecho de este esquema.

2.3. La inteligencia social

La inteligencia, como hemos visto, es una característica del individuo que, utilizada como metáfora, puede ser traspolada al nivel organizacional. Me ocuparé, en esta sección, de la inteligencia social referida al nivel individual, describiendo las competencias que una persona debe poseer o desarrollar para poder satisfacer sus propias necesidades sociales y ayudar a que los otros también puedan hacerlo. En el capítulo que sigue, me ocuparé de cómo la organización socialmente inteligente puede encuadrar la acción social de sus miembros.

Comienzo por hacer algunas referencias que asumen una perspectiva similar a la que vengo proponiendo, pero sin hacer mención explícita a la cuestión social. Desde una perspectiva crítica, se ha sostenido que la inteligencia social incluye las facultades de

ver a través de los mitos sociales vigentes, comprender la necesidad de una auto-educación continua, reconocer la necesidad de una acción social, incluyendo el discernimiento acerca de los requerimientos de la situación social y la creación de un programa de reforma social, y desarrollar sentimientos genuinos de compasión y consideración hacia el prójimo.¹¹

La mención a la autoeducación continua resulta interesante por su relación con la autorreflexión, requisito para el desarrollo de los intereses emancipatorios (Habermas, 1972). Podemos servirnos del esquema de este autor para establecer algunas relaciones con el modelo de la inteligencia emocional.

Los intereses técnicos tienen que ver con el control y la manipulación del medio ambiente y se relacionan con la actitud de la persona ante las cosas. Las competencias que tienen que ver con la preservación del entorno físico son entonces un componente de la inteligencia social, más ligadas a las disposiciones obligatorias habitualmente exigidas por los organismos públicos correspondientes.

Los intereses prácticos nos mueven en dirección al encuentro y la interacción con otros sujetos parlantes y actuantes en nuestra comunidad. Refieren a la actitud de la persona ante las personas y están directamente relacionados con el componente interpersonal de la inteligencia social.

La posibilidad de adoptar una actitud crítica frente al mundo se explica por la presencia de los intereses emancipatorios. A través de su reconocimiento, asumimos la capacidad del sujeto para emanciparse de las coacciones políticas e ideológicas que tienden a “naturalizar” las desigualdades sociales. La autorreflexión, esta capacidad de “salirse de adentro para mirarse de afuera”, puede ayudar a liberarnos de la dominación de procesos sociales ilegítimamente

11. Critical Thinking as an Aspect of Intelligence. Sin mención de autor en <https://www.jcihosting.com/>

naturalizados. Las competencias autorreflexivas tienen que ver entonces con el componente intrapersonal de la inteligencia social.

La inteligencia social también ha sido relacionada con “las habilidades y las capacidades necesarias para crear y mantener comunidad” (Williamsen y College, 1995). Si por comunidad entendemos “un grupo específico de personas que suelen vivir en un área geográfica determinada, que comparten una cultura común, que están organizados en torno a una estructura social y que muestran cierta conciencia de su identidad como grupo” (Nutbeam, 1986), vemos aquí un sentido que trasciende el mero plano de las relaciones interpersonales. Hay cultura, como la había en las definiciones de inteligencia y de competencia, hay estructura, hay conciencia de identidad.

La capacidad de relacionarse con otros en un contexto determinado incluye la adecuada apreciación de lo que en dicho contexto sucede. Cuando muchos de los otros están pasando por situaciones de carencia y de exclusión social, una acción socialmente inteligente no puede desentenderse de este estado de cosas. Es por ello que, en este contexto, quiero otorgar relevancia a los aspectos de la inteligencia social que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales básicas (NSB) de las personas, necesidades estas relativas como ya hemos dicho al trabajo, a la educación, a la sanidad —comprendidas la salud, la alimentación, la provisión de servicios básicos como el agua y la electricidad, la vestimenta y la preservación del medio ambiente— al transporte, a la seguridad, al acceso a la justicia.

Estas necesidades, por obvias que parezcan, requieren de un “darse cuenta”, de una capacidad de discernimiento, de una lectura crítica de la realidad. Aquí, es donde entra la autorreflexión. Ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación social (tan “naturalizada” que solemos tenerla) y de la situación social de los otros, implica tener capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas.

Subrayo la capacidad de adquirir conciencia de la propia situación social, porque quienes tengan dificultades para ello tendrán también dificultades para concebir la de los otros. Me estoy refiriendo tanto a quienes resultamos beneficiarios de las inequidades sociales como a los damnificados por ellas. Nuestra condición social tiende a instalarse en el terreno de la obviedad, y sacarla de allí implica el ejercicio de la reflexión crítica propuesta por Habermas.

Volviendo al modelo de Goleman, y añadiendo la cuestión social, la inteligencia social entrañaría entonces el desarrollo de dos juegos de competencias, unas intrapersonales y las otras interpersonales, tal como se expresa en el cuadro que sigue.

Competencias intrapersonales	Competencias interpersonales
• Conciencia de sí: conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales. • Autorregulación: restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de estas necesidades. • Motivación: orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales. • Pensamiento sistémico: posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social.	• Empatía: identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros. • Influencia: movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas. • Resolución de conflictos: actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin. • Comunión: establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.

Cuadro 5

Ya hemos considerado en párrafos anteriores la necesidad de conciencia acerca de las propias necesidades sociales. La autorregulación es una respuesta derivada de tal conciencia, ya que lógicamente quien tenga la capacidad de darse cuenta de que el deterioro de sus condiciones de vida no es el producto de un determinismo social, podrá reaccionar en consecuencia.

Nótese que el componente intrapersonal incluye la motivación para satisfacer las propias necesidades sociales. Me detengo en esta cuestión para subrayar no obstante que la inteligencia social opera en un vínculo, que la necesidad social es el fundamento motivacional de dicho vínculo (Pichon Rivière, 1975), y que más allá de la existencia de un componente intrapersonal, no es posible promover la satisfacción de las necesidades sociales de otro si ese otro carece de la motivación para satisfacerlas. Esta es la motivación que pierden quienes sufren un proceso de desafiliación debido básicamente a la imposibilidad o incapacidad para encontrar trabajo, y a la disolución de los lazos afectivos que otorgan una contención social.

El pensamiento sistémico otorga la posibilidad de considerar simultáneamente las distintas racionalidades intervinientes en cuestiones relativas a decisiones y acciones sociales, evitando así caer en el mandato propio del neoliberalismo, cual es privilegiar la obtención de beneficios económicos por encima de toda otra consideración.

Del lado de las competencias interpersonales, la empatía y la influencia se corresponden con la motivación para establecer vínculos tendientes a la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas. La capacidad para ponerse en el lugar del otro, y para movilizarlo en pro de la resolución de tales necesidades está relacionada con el tema del liderazgo y del trabajo en equipo.

La intención universal de satisfacer las necesidades propias y ajenas enfrentará siempre la existencia de intereses particulares, muchas veces, contrapuestos entre individuos o grupos de una misma clase o de diferentes clases sociales. La capacidad de resolución de conflictos emergentes de tales particularidades será entonces una competencia valiosa para las personas socialmente inteligentes, que estará relacionada con la motivación, la empatía y el pensamiento sistémico.

Finalmente, la comunión se corresponde con la noción de comunidad —común unidad—, y es la base de toda cohesión social. La pertenencia a un grupo o comunidad sólo es posible a partir de

nuestra capacidad para comprender que nada es posible sin el concurso y la ayuda de otros, y este sentido de pertenencia promueve el ejercicio activo de la solidaridad.

Para finalizar esta sección, digamos que hasta aquí hemos aludido a las necesidades sociales básicas en forma más bien genérica, y sólo hemos hecho una enumeración inicial de las mismas. Dejo, para más adelante, el ensayo de una clasificación más rigurosa, así como la identificación de las actividades orientadas a satisfacer tales necesidades. Esta postergación se basa en que, en el ámbito organizacional del que nos estamos ocupando, el establecimiento de tales clasificaciones es parte de la gestión de gobierno, cuestión que abordaremos en el capítulo que sigue.

2.4. Las tensiones asociadas a la inteligencia social

Nuestro desempeño en cualquier rol social está relacionado con nuestra inteligencia y con el desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de dicho rol. La inteligencia se relaciona con nuestra capacidad potencial para procesar complejidad, y las competencias con nuestros conocimientos y habilidades, nuestra motivación para el desempeño del rol y la madurez de nuestros comportamientos (Jaques, 1989). La conjunción de la inteligencia y de la competencia se manifiesta en la calidad de nuestras decisiones.

A su vez, la consideración de la complejidad nos lleva al reconocimiento de las tensiones operantes en los campos en los que actuamos. Las personas capaces de apreciar la complejidad de una cooperativa de trabajo saben que el principio de autonomía que las rige no niega la existencia de relaciones de dependencia en su seno. En los hospitales, la salud es el par complementario y antagónico de la enfermedad, y los bancos no pueden ofrecer seguridad a los ahorristas sin incurrir en riesgos como prestamistas. El devenir de las organizaciones puede explicarse por la

resolución dialéctica de estas contradicciones que las caracterizan e identifican.¹²

Con relación a la acción social, podemos plantearnos las tradicionales preguntas: *¿Qué se busca, a quiénes de dirige, cómo se ejerce, para qué se lleva a cabo?* Las respuestas nos llevan al reconocimiento de algunas de las tensiones principales presentes en las decisiones que comprometen a la inteligencia social.

a) Tensión entre la *beneficencia* y la *promoción y el desarrollo* (*¿qué se busca?*)

Esta tensión es identificatoria del campo de los trabajadores sociales, y encontramos su expresión más acabada en la metáfora de enseñar a los hambrientos a pescar, antes que darles de comer pescado.

La beneficencia ha estado más tradicionalmente asociada a una adaptación pasiva del asistido. La promoción y el desarrollo, como hemos visto en la definición de acción social, implican por el contrario una conducta de adaptación activa a la realidad (Pichon Rivière, 1975), una aceptación de ser ayudado por el otro pero al mismo tiempo la voluntad de actuar sobre el contexto para modificarlo y eliminar los factores que dan origen al malestar en lo social. La beneficencia parece estar construida sobre la necesidad de dar(se) del benefactor y la necesidad de recibir del beneficiado. En el modelo tradicional, un benefactor que se encuentre con algo más que una actitud receptiva por parte del beneficiado se encontrará tan perdido como lo estará, en el modelo hegemónico de la educación, un docente cuyo alumno no se conforma con el papel de receptor pasivo de conocimientos a que se lo suele confinar.

12. Utilizaré de aquí en más los términos “tensión” y “contradicción” como sinónimos, siempre dentro del marco conceptual y metodológico de la dialéctica.

En cambio y de manera análoga a cómo en los procesos educativos más progresistas, es necesaria la unidad del enseñar y del aprender, la promoción y el desarrollo requieren que ambas partes manifiesten simultáneamente una necesidad de intercambiar y de dar.

Podrá objetarse la consideración de esta tensión, si es tan obvia la superioridad del modelo de promoción y desarrollo sobre el de la beneficencia. Sin embargo, la anulación de este último polo significaría desconocer que pueda haber situaciones específicas que justifiquen una acción benéfica, como es el caso por ejemplo de las catástrofes sociales. Digamos además que mucha gente se siente más cómoda cuando se ubica claramente en posición de dar o de recibir, y que esto se corresponde con una tendencia a tomar al otro como objeto de nuestras buenas intenciones y no como sujeto de las mismas.

b) Tensión entre la satisfacción de las necesidades particulares del *otro individualizado* y las universales del *otro generalizado* (*¿a quiénes se dirige?*)

Las primeras se orientan a la interacción con ese “prójimo próximo”, la persona de carne y hueso, el vecino y el colega, el familiar y el amigo, con acciones que se ubican en el terreno de lo práctico. Requieren de las competencias interpersonales y del pensamiento concreto.

El otro generalizado en cambio es una abstracción que alude a nuestra representación interna del colectivo social y a sus categorías. Pongamos como ejemplos, dentro de la sociedad aquejada por los males que hemos estado enunciando, al excluido, al pobre, al analfabeto, al extranjero víctima de la xenofobia, al enfermo de sida, al inundado, al que no tiene una vivienda digna, al que no puede acceder a la justicia. No es lo mismo ayudar a una persona enferma de sida, que pensar en

cómo resolver el problema de la provisión de medicamentos para todos los necesitados que no tienen medios económicos para comprarlos. Esta categoría exige la posesión de competencias intrapersonales, para darse cuenta de la necesidad y competencias interpersonales, para obrar en consecuencia. Requiere una capacidad de abstracción que no está presente en el primer caso. Con el otro generalizado, uno se involucra genéricamente; con el otro individualizado, uno se compromete particularmente.

Esta tensión es a su vez una manifestación de otra de categoría lógica superior, la que existe entre universalidad y particularidad.

c) Tensión entre la satisfacción de necesidades sociales básicas *individuales y grupales (¿a quiénes se dirige?)*

Esta tensión me recuerda el cuento del joven que devolvía al agua estrellas de mar que estaban varadas en la playa. Interrogado por una persona que pasaba acerca del sentido que tenía salvar algunas pocas de ellas, siendo que en la playa había miles, respondió que no sabía sobre las miles, pero que para la estrella que estaba arrojando en ese momento, el acto sí tenía sentido.

Podemos dirigir nuestra acción a ayudar a un individuo, como cuando damos trabajo a una persona con necesidades especiales cuyas limitaciones no significan una restricción para el rol que ha de desempeñar; o bien podemos enfocarla a un grupo, como sería el caso de facilitar la iniciación de un microemprendimiento con un conjunto de personas desocupadas. En relación con las tensiones anteriores, en ambos casos se trata de la relación con un otro individualizado (aunque se trate de un grupo), del establecimiento de relaciones cortas y de una acción de promoción y desarrollo.

Parecería a priori que nuestra acción social tendrá un efecto multiplicador mayor cuanto más elevado sea el número de personas a quienes se dirija. La tensión existe no obstante porque siempre será la situación la que determine cuál ha de ser la acción más apropiada, y además, como sucedía con las estrellas de mar, salvar a una persona tiene tanto valor como salvar a miles. No estamos frente a una cuestión cuya respuesta requiera de consideraciones cuantitativas solamente.

d) Tensión entre el establecimiento de *relaciones cortas y relaciones largas* (¿cómo se lleva a cabo?)

Estos conceptos han sido desarrollados por Paul Ricoeur y refieren, en el caso de las relaciones cortas, a aquellas relaciones directas, que se establecen cara a cara, cuerpo a cuerpo; en el caso de las largas, a las que están mediatizadas por instancias institucionales.

No necesariamente deben asimilarse las relaciones cortas con la asistencia al otro individualizado y las largas al otro generalizado. El enfoque que propongo para la tensión que aquí nos ocupa se refiere siempre a un otro individualizado, a una persona o un conjunto de personas de existencia concreta con necesidades específicas en situaciones particulares de carencia social.

En el ejemplo de las personas inundadas, asistirles estableciendo relaciones cortas significaría ponerse en contacto directo con los damnificados para trabajar en el terreno y resolver sus necesidades. En cambio, una forma de asistencia a través de una relación larga podría ser la donación de alimentos a una institución que está colaborando con ellos.

En la acción social, las relaciones cortas son una manifestación de la *socialidad primaria*, constituida por “sistemas de reglas que vinculan directamente a los miembros de un grupo, sobre la

base de su pertenencia familiar, de vecindario, de trabajo, y tejen redes de interdependencias sin la mediación de instituciones específicas. La *socialidad secundaria* se construye a partir de la participación en grupos que suponen una especialización de las actividades y de las mediaciones institucionales” (Castel, 1995).¹³ Estos conceptos se relacionan con las nociones de actor y de personaje que vimos anteriormente. La persona, que como actor ayuda al prójimo más allá de las exigencias de su rol, está ejerciendo una *socialidad primaria*. Un requerimiento de la organización para que uno de sus miembros asista a un compañero, introduce en la acción una mediación institucional y eventualmente una especialización del rol.

e) Tensión entre la *acción social* y la *militancia política* (¿para qué se lleva a cabo?)

Hemos visto que la acción social, orientada genéricamente a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros, debiera dirigirse tanto al desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas en situación de necesidad social, como a la operación sobre los factores del entorno que impiden la satisfacción de estas necesidades a porciones cada vez mayores de la población. Se desprende de este enfoque la existencia de una tensión entre una orientación restringida a la satisfacción de las necesidades sociales básicas por un lado y una militancia política dirigida exclusivamente a la modificación de dichos factores sociales y hasta desligada, en el límite, de la satisfacción concreta de cualquier necesidad social.

De la acción social, ya hemos hablado bastante. En cuanto a la militancia política, digamos que está guiada por la persecución de ideales que incluyen, además de los sociales, una

13. Castel toma estas expresiones de Alain Caillé, en *Splendeurs et miseres des sciences sociales*, Ginebra-París, Droz, 1986.

concepción de Estado y de relación entre lo público y lo privado, una forma de gobierno, un modo de distribución de la riqueza. Esta tensión considera el “para qué” de la acción, que puede dirigirse a la satisfacción de las necesidades sociales de los otros *per se* o inscribirse dentro de un proyecto político más amplio que la contiene.

La resolución de las tensiones que anteceden depende de los principios y valores de quien resuelve y de su evaluación acerca de las demandas de situación. Obviamente, los polos no son excluyentes. Respecto de las relaciones cortas y largas, por ejemplo, podemos incorporar a nuestra organización a una madre soltera sin recursos (relación corta), al tiempo que colaboramos con una institución que se dedica a la ayuda a las madres solteras en el nivel comunitario (relación larga). La acción social no excluye la militancia política, ni la beneficencia a la promoción y al desarrollo. En el capítulo que sigue, veremos cómo una organización puede, en base al reconocimiento de estas tensiones, trazar un perfil para su acción social.

La inteligencia social tiene su expresión en distintas esferas de la actividad humana. Teniendo en cuenta las consideraciones que anteceden, corresponde ahora abordarla en el ámbito de las organizaciones, especialmente en virtud de lo ya señalado respecto a la creciente demanda de responsabilidad social de las mismas.

2.5. Inteligencia social de y en las organizaciones

Hemos estado considerando hasta aquí a la inteligencia social como un potencial que posibilita el cumplimiento de la responsabilidad social de las organizaciones. Cabe ahora efectuar las precisiones correspondientes para situar el concepto en el nivel de la organización en su conjunto y en el de las personas que la componen, y para establecer una relación entre ambos niveles.

A modo de inicio, me permito formular las siguientes preguntas:

- Una organización que dilapida recursos naturales o que daña el medio ambiente, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que no es sensible a las carencias básicas de la comunidad que la rodea, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que no colabora en la atención de las emergencias sociales provenientes de catástrofes naturales, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que no entiende ni atiende al proceso de formación de las políticas sociales de su contexto más amplio, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que no se involucra en los problemas de seguridad ciudadana que afectan a los miembros la comunidad en la que está inserta, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que se desentiende de los problemas originados en los elevados índices de desocupación en su comunidad inmediata, ¿es una organización socialmente inteligente?
- Una organización que maximiza sus beneficios sin importarle las consecuencias negativas que ello genera en dicha comunidad, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que sustituye su fabricación local por productos importados cerrando plantas y despidiendo gente atendiendo exclusivamente razones de competitividad, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización donde la brecha salarial entre los que más ganan y quienes menos perciben aumenta día a día, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización insensible al hecho de que sus empleados (algunos de ellos al menos) no ganan lo suficiente para cubrir sus necesidades sociales básicas, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que obstaculiza, de manera explícita o implícita, la agremiación de sus trabajadores, ¿es socialmente inteligente?

- Una organización que desatiende la higiene y la seguridad de su personal, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que fomenta o tolera actos de discriminación, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que no incorpora personas mayores de 45 años porque “son viejos”, ¿es socialmente inteligente?
- Una organización que hace oídos sordos a los problemas de que deben enfrentar los miembros que se jubilan, debido a la insuficiencia de los pagos de la seguridad social, ¿es socialmente inteligente?

Si coincidimos en que la respuesta a todas estas preguntas es negativa, estaremos identificando las áreas en las que una organización debe ejercer su responsabilidad social. Ya hemos dicho que no han de ser exclusivamente organizaciones privadas, con y sin fines de lucro, las que deban hacerse cargo de todos estos problemas sociales. En algunas de las preguntas, estoy sugiriendo simplemente la necesidad de mostrar sensibilidad hacia la cuestión social, y de manifestarla a través de la consideración de estos factores en el momento de tomar sus decisiones.

Hemos convenido en que el Estado tiene el rol fundamental y rector en estas cuestiones porque le atañe una responsabilidad ineludible en la gestión y en la solución de los problemas sociales de la población. Si pretendo que las empresas se preocupen por la formación de políticas sociales, por la desocupación, por los derechos sindicales o por la seguridad social, es porque entiendo que pueden tener un rol complementario al del Estado y que, a partir de la acción conjunta, cada uno en su respectiva área de responsabilidad e influencia, se obtendrá el mayor beneficio para todos. No es concebible una empresa que se desentienda de estas cuestiones en el marco de la gravedad de la situación social en el mundo. Así lo entienden además quienes desde una perspectiva utilitaria piensan que ello afectará inclusive

su performance económica. Ya citamos que toda la literatura reciente que trata el tema de la ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*), íntimamente ligada a la responsabilidad social, avala esta afirmación. El público favorecerá, más tarde o más temprano, a las empresas que se destaquen en el abordaje de estas cuestiones.

Recordemos que el ejercicio de la responsabilidad social de una organización la compromete a discernir las consecuencias de sus acciones sobre los distintos grupos de interés, internos o externos. En el cumplimiento de tal responsabilidad, una organización socialmente inteligente considera la satisfacción de las necesidades sociales de las personas como un criterio importante para la toma de sus decisiones. Eleva a la racionalidad social al mismo nivel que la económica, la política o la tecnológica. Instituye un *ethos* constituido por valores tales como libertad, justicia, equidad, solidaridad, comunidad, que inducen a sus miembros al ejercicio de una acción social dentro y fuera de la organización.

Pero, ¿qué sentido tiene hablar de una organización socialmente inteligente? ¿Podemos adscribir a la organización una cualidad que, en principio, pertenece al individuo? La respuesta es afirmativa sólo desde un punto de vista metafórico y únicamente mediante este recurso de la metáfora podemos decir que existe una inteligencia social *de* las organizaciones. Hablar de tal propiedad significa reconocerla como inmanente al campo, es decir, al conjunto de relaciones objetivas y duraderas entre posiciones históricamente definidas, estructuradas en torno a la distribución de un capital específico (Bourdieu, 1984).

Hablar de inteligencia social *en* las organizaciones, en cambio, significa ubicarse en el nivel de los individuos y aludir allí a la noción de *habitus*, es decir, a la incorporación por parte de los agentes del conocimiento y el reconocimiento de las necesidades sociales de los otros, y a su disposición para satisfacerlas (Bourdieu, 1984). Se trata de un sistema de disposiciones adquiridas por medio del

aprendizaje implícito o explícito, que puede haber sido incorporado por la persona fuera de la organización y antes de incorporarse a la misma, en la organización y a partir de sus requerimientos, o bien ambas cosas a la vez y en distintos grados.

Cuando hablamos de la inteligencia social *de* las organizaciones nos remitimos entonces al campo y hacemos referencia a la estructura de las relaciones que se establecen entre sus integrantes en tanto personajes, y a las situaciones donde interactúan. Decir que una organización es socialmente inteligente significa reconocer que la misma ha desarrollado las competencias —un conjunto de políticas, normas y procedimientos, procesos y sistemas, roles y funciones, recursos y capacidades— que permiten (o más bien “obligan”) a sus agentes a atender las necesidades sociales básicas de sus miembros y las de su contexto inmediato.

La inteligencia social *de* una organización trasciende el plano de la de sus integrantes, y se manifiesta entonces en sus estrategias y en sus políticas, sus prácticas externas e internas, y se materializa a través de sus decisiones y sus acciones. Las orientaciones y las prescripciones que de ella emanan son de cumplimiento inexcusable para sus miembros, quienes se transforman en vicarios de la organización, ya que sus acciones a este respecto pueden ser redescritas como una acción de la organización (Brown, 1990). Son sujetos morales, en tanto deben conformarse a una ley preexistente (Foucault, 1984).

Quienes ocupan posiciones de liderazgo en una organización socialmente inteligente deben ejercer un arbitraje entre las presiones sociales de los distintos actores y grupos de interés, incluidos los accionistas, los trabajadores, los clientes y proveedores, los miembros de su comunidad geográfica, las autoridades públicas y las organizaciones no gubernamentales relacionadas con su actividad. Particular atención deben prestar a los efectos que sus acciones tengan sobre aquellos que sean más vulnerables frente al poder de la organización.

A este respecto, y dada la desigualdad de poder que instituyen las organizaciones, quienes dirigen una organización socialmente inteligente deberán tener siempre en cuenta el *principio de la diferencia*, uno de los dos principios básicos que postula John Rawls para la existencia de justicia social. Este principio declara que las desigualdades sociales y económicas deben disponerse de modo que:

- a) pueda esperarse razonablemente que sean para bien de todos;
- b) se asocien a posiciones abiertas para todos.

Por lo tanto, cualquier incremento en la ventaja de aquellos que ya ocupan posiciones privilegiadas (como son quienes dirigen la organización) debe al mismo tiempo incrementar la ventaja de los otros participantes, particularmente de los menos favorecidos, que son quienes suelen tener sus necesidades sociales básicas insatisfechas (Rawls, 1971).

Esta referencia a quienes dirigen a las organizaciones y ocupan allí posiciones de liderazgo, conduce inevitablemente a considerar la cuestión del Poder con mayúsculas, aquel que es constitutivo de la sociedad y ontológicamente existente en las cosas y en los cuerpos, en los campos y en los habitus, en las organizaciones y en sus agentes (Bourdieu, 1984).

Las organizaciones socialmente inteligentes otorgan a sus dirigentes la autoridad para orientar las decisiones y las acciones de sus agentes hacia la satisfacción de las necesidades sociales y disponen de la estructura y los recursos materiales necesarios para tal fin. Como ya hemos visto, esta autoridad se otorga en virtud del predominio de distinto tipo de justificaciones, teleológicas en las organizaciones públicas, deontológicas en las privadas sin fines de lucro y utilitarias en las privadas con fines de lucro.

Podemos imaginar que no son muchas las organizaciones que imponen a sus miembros una conducta moral tendiente a la satisfacción de las necesidades sociales de los distintos grupos de interés.

Ello no inhibe, sin embargo, que existan en su seno personas socialmente inteligentes, que no sólo actúen consecuentemente, sino que también procuren orientar a toda la organización en esa dirección. Personas que no están obligadas a hacerlo sino que lo eligen como actores de pleno derecho. Personas que establecen sus preferencias de valor incluyendo a lo social como uno de los factores relevantes para la toma de sus decisiones atinentes a la organización. Estas personas:

- mantienen el hábito de indagar en las necesidades sociales de quienes los rodean;
- tienen en cuenta la condición social y las necesidades del otro al momento de entender y explicar su conducta;
- propenden a la satisfacción de las necesidades sociales cuando efectúan donaciones, cuando se relacionan con la comunidad, cuando desarrollan productos y servicios para sus clientes, cuando establecen políticas de precios y de cobranzas, cuando toman decisiones relativas al uso y la distribución de los recursos, cuando eligen proveedores;
- incluyen lo social como criterio decisorio en la administración de los sistemas de selección y retención de empleados, evaluación del desempeño, compensaciones e incentivos, beneficios, desarrollo de carrera;
- analizan sistemáticamente en qué forma las estrategias, las políticas y las estructuras pueden estar inhibiendo o limitando la inteligencia social de los miembros de la organización;
- examinan los roles para incluir cuestiones sociales en las funciones y responsabilidades, y en los indicadores con que se mide la gestión.

Desde ya que todas estas conductas se darán en mayor o menor grado dependiendo del tipo de organización donde trabajen y del tipo de tarea que realicen, pero en general podemos afirmar que la acción de las personas socialmente inteligentes tenderá a desarrollar

dicha cualidad para toda la organización. Esto es así por definición, ya que la preocupación por lo social nunca puede restringirse a una iniciativa individual.

Frente a esta consideración, resulta oportuno recordar aquí que un rol se configura en el encuentro entre los procesos de adjudicación por parte de la organización y de asunción por parte del individuo (Pichon Rivi re, 1975). Una organización socialmente inteligente asume una responsabilidad social y adjudica a sus miembros los roles necesarios para su cumplimiento (responsabilidad externa, *accountability* en inglés). Desde ya que esta exigencia no puede ejercerse de manera coercitiva porque ello iría en contra de los valores y principios básicos que debieran sustentar a tal organización. Ello significa, en términos de la clasificación de las organizaciones en base al tipo de poder que en ellas se ejerce y al consentimiento que prestan sus miembros (Etzioni, 1961), que genéricamente sólo podremos encontrar inteligencia social en las organizaciones del tipo 2 y 3 del cuadro que sigue.

		Consentimiento		
		Alienado	Calculativo	Moral
Poder	Coercitivo	1		
	Remunerativo		2	
	Normativo			3

Cuadro 6

Para el tipo 2, el poder que se ejerce es remunerativo y el consentimiento de sus miembros, calculativo. Ello significa que, en condiciones de libertad de elección de empleo —situación que dista mucho de ser la actual, debido al alto nivel de desocupación— cada integrante decide si le conviene o no trabajar all  en función de la remuneración que percibe a cambio de su trabajo. Es el caso t pico de las organizaciones de empleo.

En las organizaciones del tipo 3, el poder que se ejerce es normativo y se basa en la institución de un marco axiológico ante el cual los

miembros prestan un consentimiento moral. Suele ser, genéricamente, el caso de las organizaciones privadas sin fines de lucro, aun cuando haya en ellas quienes trabajan por una remuneración.

En rigor de verdad, en una organización de empleo socialmente inteligente se ejercerán simultáneamente dos tipos de poderes: el remunerativo para el desempeño de las obligaciones habituales y el normativo para las responsabilidades sociales. Respecto a estas últimas, los miembros podrán prestar consentimiento calculativo —porque les conviene— o moral —porque adscriben a los valores de solidaridad y equidad—. En cualquiera de los dos casos, ellos debieran de todas maneras ser socialmente inteligentes *a priori*, es decir tener el potencial y estar dispuestos a desarrollar las competencias necesarias en caso que no lo hubieran hecho antes de su incorporación.

Desde el punto de vista de los sujetos, los individuos socialmente inteligentes “eligen” participar, en la medida de sus posibilidades, en organizaciones socialmente responsables. Ellos tienden a asumir su rol procurando la inclusión de actividades surgidas de la responsabilidad social que sienten, independientemente que ello le sea demandado o no por la organización (responsabilidad interna, *responsibility* en inglés).

La consideración de la inteligencia social *de y en* las organizaciones remite a la relación dialéctica organización-individuo. Ambos niveles nos llevan a su vez a reconocer el par antagónico que existe entre la actualización y la virtualización de las potencialidades de los agentes. En efecto, estas potencialidades, tomadas individualmente, no garantizan por sí mismas que la organización en su conjunto se oriente hacia la satisfacción de las necesidades sociales básicas. Los contextos organizacionales renuentes y aun hostiles a la generación de oportunidades para satisfacer necesidades sociales, pueden conducir a la virtualización de las potencialidades individuales de sus actores socialmente inteligentes. Quienes no se resignen a que esto suceda, deberán luchar por cambiar a la organización.

Por el contrario, la existencia en la organización de una política de gobierno orientada a la satisfacción de las necesidades sociales básicas y de las estructuras y procesos requeridos para llevar a cabo esta política, facilita la actualización de las potencialidades individuales. De esta política y de estas estructuras y procesos, nos ocuparemos en el capítulo que sigue.

Capítulo 3

LA INTELIGENCIA SOCIAL LLEVADA A LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En los capítulos anteriores, hemos considerado a la inteligencia social como una cualidad constitutiva de la organización, necesaria para que ella pueda cumplir con su responsabilidad social. Dijimos también que la voluntad de cumplir con tal responsabilidad, incluso más allá de los requerimientos legales mínimos, constituye a la organización en un agente moral con poder de decisión respecto a estas cuestiones. Una organización que se exige y exige a sus miembros el cumplimiento de su responsabilidad social se erige en un ámbito moral, siendo sus “componentes esenciales una sensación de agencia y de interés personal, la conciencia de que uno desempeña un papel irreducible en relación con otras personas, y un comportamiento hacia los demás que sea el resultado de un análisis contextualizado y del ejercicio de la propia voluntad” (Gardner, 1999).

Esta referencia al ejercicio de la propia voluntad se corresponde con lo que dicho en el cierre del capítulo anterior, es decir, que la adjudicación de roles en las organizaciones socialmente inteligentes no puede tener un carácter compulsivo y que la pertenencia a tales organizaciones supone por parte de sus miembros la voluntad de asumir las responsabilidades sociales que le adjudica la organización.

La relación de causalidad que estoy planteando entre la inteligencia social y la correspondiente responsabilidad social, vía el desarrollo de las competencias requeridas, no se corresponde con la afirmación de Gardner respecto a que “las inteligencias son totalmente amorales y cualquiera de ellas se puede emplear de una manera constructiva o destructiva” (1999). De aquí parte la crítica que él le hace a Goleman, al sostener que éste habla de la inteligencia emocional “como si comportara un conjunto de conductas “recomendadas” [...] con lo que se sale del ámbito de la inteligencia, en un sentido estrictamente académico, y se adentra en la esfera de los valores y de la política social” (Gardner, 1999).

No estoy yo en condiciones de juzgar la validez de esta crítica en el nivel de los individuos, pero, así como lo venimos planteando, toda organización socialmente inteligente siempre pondrá sus competencias al servicio del cumplimiento de su responsabilidad social. Precisamente de valores y política social hemos de hablar en lo que sigue porque la inteligencia social de una organización se ha de manifestar explícita o implícitamente a través de un marco axiológico (*ethos*) que priorice los valores de solidaridad y equidad, y a través de las estrategias y políticas, estructuras y procesos, prácticas y sistemas, que transformen dichos valores en acción.

Lo que sí puede suceder es que una organización socialmente inteligente carezca de las competencias requeridas para cumplir con su responsabilidad social. Analizaré entonces, en este capítulo, cuáles debieran ser tales las competencias (o capacidades¹). Más adelante, tal como he propuesto en la introducción, pondré estas competencias en el contexto de un programa de cambio evolutivo, y de otro de cambio radical.

1. EL GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE INTELIGENTE

No está de más comenzar recordando que la palabra “gobierno” proviene del idioma griego y que *kibernetes* significa timonel. El gobierno de una organización es el que establece los valores que han de regir su accionar, el que fija el rumbo y el que determina las prioridades a ser atendidas en el mediano y largo plazo. Se expresa a través de la fijación de las estrategias y de las políticas globales y es responsable de asegurar su cumplimiento. La misión y la visión

1. Consideraré los términos “competencia” y “capacidad” como sinónimos porque a mi juicio tienen en general el mismo significado cuando se utilizan en la literatura organizacional.

que el gobierno de una organización instituye explícita o implícitamente establecen el contexto dentro del cual los miembros toman sus decisiones y emprenden sus acciones. El ejercicio de la función de gobierno otorga sentido, explica, favorece la autorregulación, regula la solución de los conflictos que no pueden ser reglados por las partes intervinientes y administra en el tiempo las contradicciones mayores (Seyrieux, 1994).

Todas estas funciones requieren la adopción de una perspectiva que se eleve por encima de las presiones de la coyuntura y de los intereses particulares de los distintos partícipes de la organización. Ello exige, como ya hemos visto, la construcción de un metapunto de vista que es de orden esencialmente político y que requiere a su vez de un marco axiológico que instituye un sistema de valores que todos los miembros de la organización deben respetar. La política trata de los asuntos públicos, de las cosas de todos dentro del Todo, lo cual implica la consideración permanente de las tensiones que se establecen entre la búsqueda de los bienestar privados y la satisfacción del bien común. En nuestro esquema, a diferencia de lo que parece estar sucediendo en algunos otros ámbitos, no hay política sin valores y ninguna política de gobierno debe subordinarse a los intereses particulares de quienes circunstancialmente ejercen tal función. El cuadro que sigue muestra la relación entre los valores y las tres racionalidades a que nos estamos refiriendo.

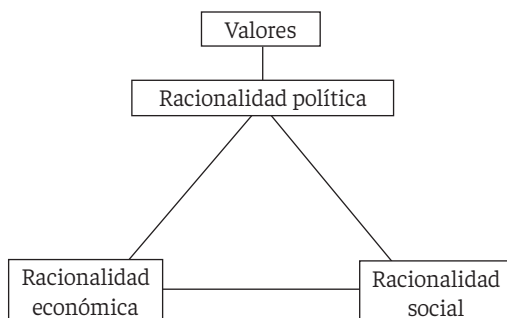


Figura 2

Desde ya que existen, en las organizaciones, otras racionalidades que deben ser tenidas en cuenta en el momento de la toma de decisiones. Tales son, sin pretender hacer una enumeración exhaustiva, la tecnológica, la estructural, la afectiva, la normativa y la tradicional (Schvarstein, 1998). Pero, para los fines de nuestro análisis, podemos considerarlas secundarias con relación a las tres principales que estamos analizando. Así por ejemplo, la decisión de incorporar una nueva tecnología podrá inscribirse dentro de una racionalidad económica y justificarse mediante un análisis de costo-beneficio o quedará adscripta a la racionalidad social, si lo que se pretende es mejorar la seguridad de los trabajadores.

Si consideramos, en la figura que sigue, a la política como una fuerza dirigida hacia la consecución del bien común, podemos descomponerla a su vez en dos vectores: el que corresponde a la racionalidad económica, que impone en las organizaciones el logro de la eficiencia (y se traduce en rentabilidad para el caso de las empresas con fines de lucro) y el de la racionalidad social, que se orienta a la satisfacción de los bienestar privados.

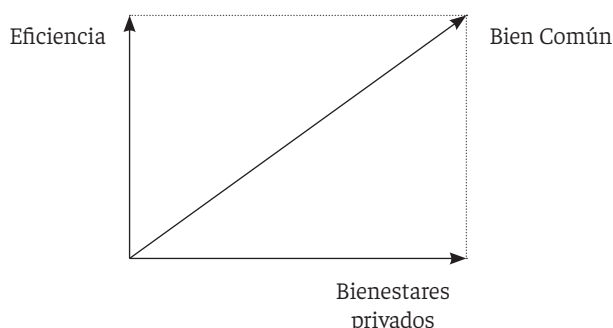


Figura 3

El liberalismo clásico, aunado con la ética protestante, tenía como principio la consecución del bien común y su apuesta consistía en que el logro de la eficiencia económica traería aparejada la satisfacción de los bienestar privados de todos los miembros de la sociedad.

El neoliberalismo menosprecia la noción de bien común; el imperativo de subordinar la racionalidad social a la económica, junto con la ausencia de políticas distributivas, hacen que cada vez sean los más quienes no pueden satisfacer sus necesidades básicas, mientras los menos se benefician con el usufructo de una riqueza que no conoce antecedentes similares en la historia de la humanidad. En términos de la figura que antecede, ello se traduce en un valor cada vez menor del vector correspondiente a la racionalidad social y, en el límite, en la hegemonía absoluta de la racionalidad económica y la desaparición de la preocupación por el bien común.

El gobierno de una organización socialmente responsable ha de procurar la restitución del equilibrio que hemos perdido y aplicará su inteligencia social para tal fin. Siguiendo las pautas de Gardner cuando establece los criterios para definir una inteligencia, tal gobierno generará respecto a la satisfacción de las NSB de sus integrantes y los miembros de su comunidad:

- a) una historia evolutiva plausible y sostenible para la satisfacción de las necesidades,
- b) la existencia de operaciones organizacionales identificables que permiten el desempeño de la función social que se considera esencial,
- c) la posibilidad de codificación de tal función social y de sus operaciones en un sistema de símbolos,
- d) un desarrollo bien diferenciado y un conjunto definible de actuaciones sociales que indiquen un “estado final”.

El “estado final” parece inalcanzable si lo referimos a la satisfacción de las NSB en el marco del bien común y dentro de los límites que impone el logro simultáneo de la eficiencia económica. Debemos agregarle la palabra “deseable” para reconocer que las operaciones del punto (b) deben entenderse dentro del marco metodológico de la mejora continua, que permite a los miembros de la

organización progresar en la dirección de una finalidad que nunca se ha de alcanzar de manera completa. Tal progresión supone, como veremos enseguida, la elaboración de los indicadores que permitirán monitorear el grado de avance en la dirección de este estado final deseable.

Mencionemos también que el punto (d) remite a las consideraciones ya hechas acerca del surgimiento en la organización socialmente inteligente de una “socialidad secundaria construida a partir de la participación en grupos que suponen una especialización de las actividades y de las mediaciones institucionales” (Castel, 1995).

Utilizando también el esquema presentado por Jorge Etkin para definir las componentes del proyecto ético (1998), podemos mencionar como requisitos para un gobierno socialmente inteligente, los siguientes:

1. La institución del marco axiológico: establecimiento de los valores de *equidad* y *solidaridad* como prioritarios para la organización. Recordemos que la solidaridad en general alude a la interdependencia de las partes y que, referida a lo social, significa una forma de compensación de las diferencias, caracterizada por una acción positiva de reparto (Rosanvallon, 1995). El problema consiste en que, en las organizaciones de empleo, la división del trabajo y la especialización instituyen diferencias que a su vez se reflejan en los sistemas salariales. Vimos, en el capítulo anterior, que este hecho implicaba asociar al término “equidad” el adjetivo “diferencial”. Pero la expresión “equidad diferencial” es ciertamente un oxímoron y la discusión acerca de la legitimidad de tales diferencias excede largamente los alcances de este libro. Digamos aquí simplemente que el gobierno de una organización socialmente inteligente ha de asegurar en el plano interno que todos los miembros de la organización puedan satisfacer sus NSB. En el plano externo, el valor rector para la acción social de la organización es la

solidaridad porque la equidad, en el ámbito comunitario, pertenece a la esfera del Estado.

2. El establecimiento de las bases para la legitimidad de las autoridades: afirmación del principio de la diferencia de Rawls, mediante el cual se garantiza que las decisiones sociales tomadas por quienes ocupan posiciones privilegiadas sean para bien de todos y tiendan a mejorar la situación de los más necesitados.

Un gobierno legítimo se apoya sobre cuatro pilares: la disposición para rendir cuenta de sus actos (responsabilidad exigible), la transparencia de la información acerca de los mismos, la predictibilidad que resulta del cumplimiento de las normas y los procedimientos de la organización y la participación de los miembros de la organización en las decisiones.² Desde ya que esta participación ha de establecerse en función del tipo de organización, la naturaleza de las decisiones y las demandas de la situación.

3. La decisión política: un acuerdo sobre la definición de la responsabilidad social, sus objetivos y alcances, mecanismos de consulta y participación de todos los grupos de interés, construcción de redes internas y externas de protección social para enfrentar la crisis del entorno social más amplio. Promoción de órganos representativos de los más necesitados, incluyendo a las asociaciones gremiales.

Los objetivos y alcances mencionados son la expresión de la estrategia de la organización para el cumplimiento de su responsabilidad social y estarán dirigidos hacia el ámbito interno, el de los propios integrantes, y hacia el externo, constituido por los miembros de la comunidad inmediata.

2. He tomado estos pilares del *paper* de Daman Prakash titulado *Governance in the Management of Cooperatives*, obtenido en internet. Lamentablemente, no he conservado la dirección donde este trabajo puede encontrarse.

4. La construcción modelos de representación de los prestadores y los prestatarios de la acción social: este punto se corresponde con lo señalado anteriormente respecto a la codificación de la función social y de sus operaciones en un sistema de símbolos. Comprende el establecimiento de categorías lógicas que permitan identificar a quienes han de prestar la ayuda social y a quienes están en situación de requerirla. Incluye la clasificación de las necesidades sociales que han de cubrirse en función de la estrategia, los objetivos y los alcances planteados en el punto anterior. Estas representaciones tienen como referente al “otro generalizado”. El principio de justicia distributiva (Rosanvallon, 1995) —“a cada uno según sus necesidades”—, conduce al problema de cómo determinar las necesidades de los posibles destinatarios y las formas de satisfacerlas. La solución consiste en segmentarlos, distinguiendo, por ejemplo, a quienes tienen necesidades diferenciadas respecto a la vivienda, al transporte o la educación de sus hijos.

Obviamente, estas distinciones han de establecerse partiendo de un “umbral mínimo de satisfacción de necesidades sociales” para todos los miembros de la organización, umbral cuya atención es responsabilidad conjunta de la organización y de sus miembros.

Estos modelos de representación permiten la construcción de los indicadores necesarios para monitorear el cumplimiento de la responsabilidad social.

5. La disponibilidad de los recursos: disposición para proveer y distribuir los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades sociales en el ámbito interno y en el externo. Incluye el desarrollo de las estructuras, los procesos, las prácticas y los sistemas organizativos necesarios para tal fin. En particular, deben definirse las prácticas necesarias tanto para la medición de los indicadores de cumplimiento de la

responsabilidad social, como para la corrección de los desvíos detectados. Comprende también los recursos necesarios para el desarrollo de las competencias sociales de los miembros de la organización, clasificadas en el capítulo anterior en intrapersonales e interpersonales.

6. La transparencia en la información y la disposición para la comunicación: elaboración y realimentación permanente de bases de datos acerca de los recursos disponibles para la acción social. Acceso de los miembros de la organización, y de la comunidad cuando corresponda, a dichas bases de datos. Difusión y discusión de los indicadores que dan cuenta del cumplimiento de la responsabilidad social, tanto en el nivel de la organización como en el de sus integrantes. Información en el ámbito interno acerca de la evolución de la organización, de sus planes y programas, para que sus miembros conozcan la situación en que viven, las oportunidades, las amenazas y los riesgos actuales y potenciales.
7. La instalación de mecanismos para la resolución de conflictos: adopción de modos alternativos para la resolución de los conflictos emergentes de la puja distributiva a que dan lugar las diferencias en la asignación de los recursos sociales de la organización. Inclusión de los órganos representativos de los más necesitados en las discusiones, incluyendo a los representantes gremiales. Disposición de espacios y tiempos adecuados para tal fin. Admisión de recursos de apelación en instancias jerárquicas más elevadas cuando las decisiones de los niveles primarios no satisfagan a todas las partes. Intervención de terceras partes cuando las partes no puedan resolver los conflictos por sí mismas.

Reviso los requisitos que anteceden. Me sorprendo y me preocupo. ¿Participación de los trabajadores y de sus representantes gremiales? ¿Apelación de las decisiones de la dirección e intervención de terceras partes? ¿Información transparente y abierta

acerca de los resultados de la organización, sea esta con o sin fines de lucro?

¿No son estos algunos de los derechos que demandaron y eventualmente obtuvieron los trabajadores bajo la protección del Estado Social? ¿No es precisamente frente a al avance de estas “restricciones” que reaccionaron los centros financieros globales y las grandes corporaciones, imponiendo a sus gobiernos las políticas neoliberales que hoy nos ahogan? ¿Estoy proponiendo una vuelta a atrás, la reversibilidad hacia un tiempo pasado que fue mejor que el presente?

Me sorprende porque estos requisitos son efectivamente los de aquella época, sin que me haya propuesto explícitamente traerlos al presente. Me preocupa porque no parece haber aquí nada nuevo, y también porque el tiempo no es reversible y el estado del bienestar ya ha recibido su certificado de defunción. Pero mi sorpresa y mi preocupación me devuelven al plano de análisis del cual partí y que momentáneamente olvidé mientras elaboraba lo que antecede. Estos son los requisitos organizacionales para un programa de gobierno que, sin dejar de lado lo económico, se preocupa por lo “social”. En tanto organizacionales, remiten a una racionalidad administrativa; pero perteneciendo a la esfera del gobierno de la organización, la lógica en la que se sustentan es la de la política. Recordemos que, en mi propuesta, estos son requisitos que una organización socialmente inteligente se impone voluntariamente para cumplir con una responsabilidad social que va más allá de los requerimientos legales mínimos. Se los impone porque comprende que sin ellos no puede garantizar el mínimo de cohesión social necesario para su propio funcionamiento. Y porque además pretende contribuir de esta manera a la resolución de la cuestión social en un contexto más amplio. Es la respuesta política de un agente moral.

2. LAS ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE INTELIGENTE

Entre los requisitos de la sección anterior está la decisión política, que se expresa a través de una estrategia de la organización para el cumplimiento de su responsabilidad social, dirigida hacia el ámbito interno y hacia el externo. También se plantea la necesidad de desarrollar modelos de representación, no sólo de los prestatarios sino también de los prestadores de la acción social. A este respecto, merecen citarse los desarrollos de Fauvet y Stefani, que aúnan ambas cosas en un solo esquema (Fauvet y Stefani, 1983).

Los autores comienzan por señalar que los modos en que los individuos se relacionan entre sí se basan en tres tipos de necesidades: la de recibir, la de intercambiar y la de dar(se). Quienes se ponen en posición de recibir demandan protección y seguridad. La necesidad de intercambio emana de la condición humana, que nos impulsa a ser reconocidos como interlocutores, aceptados como iguales y como diferentes en el marco de relaciones de paridad. La necesidad de dar(se) pone de manifiesto la vocación del individuo por ser útil y por participar de la construcción de un proyecto colectivo orientado al bien común.

Esquemáticamente, podríamos señalar que, en las modalidades asistenciales ligadas a la beneficencia, existe un prestador básicamente orientado por su necesidad de dar y un destinatario movido por su necesidad de recibir. El trabajo orientado hacia la promoción y el desarrollo social, en cambio, al exigir al destinatario una actitud proactiva en pos de la satisfacción de sus necesidades, promueve más las necesidades de intercambio.

Por otra parte, a la gestión de gobierno orientada hacia la búsqueda del bien común se le pueden asignar tres funciones, relacionadas a su vez con cada una de estas necesidades y con los intereses constitutivos del conocimiento de Habermas que vimos en el capítulo anterior.

- a) La función de sinergia elemental se relaciona con la necesidad de recibir. Promueve el trabajo conjunto con los otros y la coordinación de acciones para poder controlar y manipular el medio ambiente (intereses técnicos).
- b) La función de regulación tiene que ver con la necesidad de armonizar la satisfacción de los bienestar privados. Se basa en las necesidades de intercambio y se satisface a través del encuentro con otros sujetos parlantes y actuantes (intereses prácticos).
- c) La función de trascendencia es determinante de una vocación superior e histórica, constitutiva de un proyecto político y social. Se relaciona con la necesidad de dar(se) y asume la capacidad del sujeto para emanciparse de coacciones políticas e ideológicas objetivantes, a través de la autorreflexión (intereses emancipatorios).

Los autores señalan que la asociación de cada una de estas necesidades y funciones produce un “efecto”: un clima de seguridad cuando se satisface la necesidad de recibir, un espacio de libertad que se corresponde con las reglas de equilibrio y de reciprocidad asociadas a la satisfacción de las necesidades de intercambio, y una dinámica de progreso que contribuye al establecimiento de vínculos comunitarios orientados a la consecución de un proyecto social, producto de las necesidades de dar(se).

Fauvet y Stefani definen a la organización como un “campo de hábitos, sistema de comportamientos y de costumbres inspiradas por las inclinaciones egocéntricas de los individuos, y regulado por la idea que cada uno se forma del bien común [...] Los hábitos se imponen con referencia a principios culturales preexistentes al sujeto, que son interpretados moralmente [...] El sistema coherente formado por estos principios culturales y morales recibe el nombre de ética” (1983). Ellos caracterizan entonces tres tipos de campos asociados a sus correspondientes juegos de principios culturales y sus éticas fundantes:

- a) *Campo de asistencia material y moral*, basado en la seguridad, el derecho a la identidad, la justicia y el respeto por las ventajas adquiridas. La ética fundante es básicamente de corte individualista (yo sin los otros).
- b) *Campo de paritarismo*, en el cual los hábitos favorecen el establecimiento de relaciones de paridad entre los miembros del cuerpo social, más allá de las diferencias jerárquicas provenientes de la estructura organizativa. Se defienden la libertad, el derecho a las diferencias y el derecho a la expresión. La ética que sustenta este campo es asociativa (yo y los otros).
- c) *Campo de trascendencia*, en el cual los hábitos que se imponen no sólo satisfacen las necesidades de los miembros de la organización, sino que conllevan una actitud proactiva hacia la consecución del bien común que trasciende los límites de la organización. El valor rector es la dignidad, acompañado por un espíritu de cuerpo que torna posible el pensar en “ir más allá” (nosotros hacia el proyecto). Podemos sintetizar lo dicho hasta aquí en el cuadro que sigue.

	Necesidades		
	Recibir	Intercambiar	Dar(se)
Función del bien común	Sinergia elemental	Regulación	Trascendencia
Intereses constitutivos	Técnicos	Prácticos	Emancipatorios
Valores culturales de apoyo	Seguridad Derecho a la identidad Justicia Respeto por las ventajas adquiridas	Libertad Derecho a la diferencia Derecho a la expresión	Dignidad Espíritu de cuerpo Sentido del “ir más allá”
Ética	Yo sin los otros	Yo y los otros	Nosotros hacia el proyecto
Efecto	Clima de seguridad	Espacio de libertad	Dinámica de progreso

Cuadro 7

Tomando estos conceptos para nuestro análisis, podemos decir que con respecto a la gestión social, cada función descripta se relaciona, explícita o implícitamente, con un propósito esencial, por lo que podemos pensar en ellas como estrategias. La mayoría de las veces estas estrategias no están planteadas de manera explícita sino que podemos inferirlas a través del análisis del campo de hábitos; son estrategias “emergentes”. En cambio, cuando el gobierno de la organización las pone de manifiesto a través de la enunciación explícita de propósitos y políticas, y las complementa con planes de acción cuyo cumplimiento controla, serán estrategias explícitas y formalmente establecidas. Tal como sucede con las demás estrategias necesarias para el desarrollo de la organización, la formulación de estas estrategias sociales debería ser el resultado de un ejercicio sistemático de planeamiento estratégico que, analizando las fortalezas y debilidades propias de la organización respecto a su gestión social, y las oportunidades y amenazas provenientes del entorno social más amplio, enuncie una “misión social” y una “visión social” que sirvan como guía para la acción social de todos sus miembros.

Si consideramos a cada campo de hábitos como el resultado, explícito o implícito, de los propósitos asociados a su correspondiente función de gobierno, podemos asociar entonces la descripción de estos campos con las estrategias básicas de una organización para su gestión social. Incorporando todas las consideraciones previas que venimos haciendo, podemos describir estas estrategias básicas como sigue.

2.1. Asistencia

Es la estrategia de mínima para el cumplimiento de la responsabilidad social. El objetivo de lograr la eficiencia de la organización se antepone a la consideración de los bienestar privados. La preocupación por los otros es, en realidad, una restricción para el logro de

dicha eficiencia, algo con lo que hay que cumplir porque lo imponen los requerimientos legales.

El problema que se plantea esta estrategia suele consistir en cómo satisfacer los mínimos requerimientos legales al menor costo posible. El aprendizaje que resulta es de tipo I, “una revisión de elecciones dentro de un conjunto inmodificado de alternativas” (Bateson, 1972). Si sobrevienen cambios, estos son conservativos, porque no se verifica la modificación de estructuras internas ni externas, y sólo se procura optimizar el uso de los recursos existentes (Etkin y Schvarstein, 1989).

Cuando se limita a cumplir con la “responsabilidad exigible” en relación con los requerimientos legales mínimos, la organización que adopte esta estrategia puede calificarse como “organización objeto”, y el ejercicio de su responsabilidad social se ubica en el cuadrante 3 del cuadro del capítulo 2. El valor organizacional subyacente que explica el comportamiento de los agentes es básicamente el de control.

2.2. Paritarismo

Esta estrategia conduce a superar con creces el cumplimiento de los requerimientos legales mínimos sin pretender modificar las condiciones del entorno. Los valores de equidad y solidaridad adquieren aquí el sentido de lo propio, a diferencia del caso anterior donde, de existir, son impuestos desde el contexto externo.

La palabra “paritarismo” remite al establecimiento, respecto a la satisfacción de sus NSB, de relaciones de paridad entre los distintos grupos de interés. Rige para esta estrategia el principio de justicia distributiva (a cada quien según sus necesidades), por lo que adquieren importancia la representatividad de cada grupo y los mecanismos de resolución de los conflictos a que da lugar la puja distributiva. Una cuestión esencial entonces es definir quiénes serán los representantes de los sectores

más necesitados, que presumiblemente han de ser aquellos que tienen menos poder en la organización. Las comisiones internas y las asociaciones gremiales asumen normalmente esta representación, pero la prédica neoliberal ha socavado el poder, y en muchos casos la legitimidad, de los representantes gremiales en las organizaciones públicas y en las empresas privadas.

La adopción de esta estrategia por parte de la organización demanda entonces una política de gobierno que tienda a restituir el equilibrio perdido, lo cual es necesario para garantizar el mínimo de cohesión social requerido para el desarrollo de la organización. Correspondientemente, el valor organizacional subyacente que explica el comportamiento de los agentes es básicamente el de cooperación.

El aprendizaje que resulta de la aplicación de esta estrategia es de tipo II, lo cual significa “una revisión del conjunto dentro del cual se hace la elección”. La revisión se impone porque se reconoce que el conjunto de alternativas constituido por los requerimientos legales mínimos es insuficiente para satisfacer las NSB de los grupos de interés menos favorecidos, y las prácticas sociales resultantes son propias de una “organización sujeto”. Si se trata por ejemplo de la atención médica a los trabajadores de una empresa, una estrategia de este tipo incluirá prestaciones que superen las que normalmente reciben de sus obras sociales sindicales, que suelen ser de baja calidad por falta de recursos o mala administración de los mismos.

Los cambios que necesariamente resultan de la aplicación de esta estrategia son de tipo innovativo, porque se verifica la aparición de funciones especializadas propias de la socialidad secundaria, el establecimiento de redes sociales internas y eventualmente externas, el desarrollo de competencias específicas, y la generación y utilización de recursos “sociales”.

2.3. Proyecto comunitario

Esta estrategia conlleva la extensión del campo de análisis y de intervención social de la organización al ámbito comunitario, y eleva a la categoría de proyecto político la resolución de la cuestión social en sentido amplio. Se apoya en la convicción de que es imposible lograr la cohesión social necesaria para el desarrollo de un proyecto organizacional trascendente en un contexto de pauperización y de exclusión como el que estamos sufriendo.

Movida por los intereses emancipatorios y las necesidades de trascendencia, el valor organizacional subyacente para esta estrategia es la autonomía, entendida como la capacidad de los sujetos para satisfacer sus propias necesidades sociales, propender a la satisfacción de las necesidades de los otros, y contribuir al desarrollo de las condiciones del entorno para que ello sea posible, más allá de las limitaciones que imponen las circunstancias.

El aprendizaje que resulta de la aplicación de esta estrategia es de tipo III, lo cual significa “un cambio correctivo en el sistema de conjunto de alternativas entre las que se hace la elección”. Aquí, no sólo se proclama la invalidez e insuficiencia de los requerimientos legales mínimos, sino que se cuestionan también las condiciones del entorno que obstaculizan las prácticas sociales innovadoras que la organización pretende llevar a cabo. En el ejemplo de la asistencia médica a los trabajadores de una empresa, la solución no se restringe al ofrecimiento de mejores prestaciones, sino que se extiende a la cooperación con las obras sociales sindicales para que puedan superar las graves carencias que las afectan o incluso a la proposición de nuevos sistemas asistenciales solidarios en el ámbito de su comunidad específica.

En caso de ser exitosa, los cambios emergentes de esta estrategia, son de tipo radical, en el sentido en que pretenden destruir una configuración institucional ineficiente en cuanto a la satisfacción de las NSB para sustituirla por otra más efectiva. Se asocian a lo

que habitualmente se denomina un cambio de paradigma. La forma estructural naturalmente asociada es la red, ya que por definición no hay organización que pueda llevar a cabo esta estrategia por sí misma. Debido al rol ineludible que le cabe al Estado con relación a la resolución de la cuestión social, esta red necesariamente tiene que incluir a las organizaciones de dicho ámbito.

Bateson señala que este tipo de aprendizajes y de cambios es poco frecuente en la especie humana, e incluso previene acerca del peligro que entraña el intento de “resolver contrarios” en un contexto que tiende a separarlos. En nuestro caso, tal peligro surge no sólo del intento de satisfacer simultáneamente las racionalidades económica y social en la organización, sino también de pretender trasladar esta intención al entorno social más amplio. Los riesgos aquí consisten en un extremo, en “olvidarse” de la organización y transformar la acción social en militancia política; en el otro extremo, el reduccionismo subyacente a la pretensión de extender soluciones eventualmente exitosas en contextos micro-sociales como el de la organización al entorno social más amplio. La estrategia de proyecto comunitario debe apoyarse entonces en una teoría sociológica de base que plantee las relaciones entre el macro y los micro entornos sociales. Si el paradigma es funcionalista, se asignará a la sociedad una existencia real y concreta, y un carácter sistémico orientado a producir un estado ordenado y regulado de los acontecimientos (Burrell y Morgan, 1980). Cada tipo de organización tendrá una función social inscrita dentro una estructura jerárquica en cuya cima se encontrará el Estado como institución. La vigencia de este tipo de paradigma conducirá a la adopción de estrategias sociales de paritarismo porque la preocupación por la cuestión social en sentido amplio quedará fuera del ámbito de la organización, incluidas las del Estado tomadas individualmente.

En cambio, la adopción de un paradigma radical, sea humanista o estructuralista, al desvelar la dominación ideológica del capitalismo

neoliberal, y al poner de manifiesto sus tensiones y contradicciones, conducirá al planteo de estrategias de proyecto comunitario dentro de una visión de mundo en la que los cambios radicales son posibles y necesarios.

El cuadro que sigue sintetiza las características de las tres estrategias básicas que puede darse el gobierno de una organización para su gestión social. Resulta de la conjunción entre los desarrollos generales de Fauvet y Stefani, con nuestras consideraciones particulares correspondientes a la gestión social de una organización.

	Estrategias		
	Asistencia	Paritarismo	Proyecto comunitario
Función de gobierno	Sinergia elemental	Regulación	Trascendencia
Necesidades	Recibir	Intercambiar	Dar(se)
Intereses	Técnicos	Prácticos	Emancipatorios
Ética	Yo, sin los otros	Yo y los otros	Nosotros hacia el proyecto
Valores culturales	Seguridad	Solidaridad Equidad	Dignidad
Valores organizacionales	Control	Cooperación	Autonomía
Aprendizaje	Tipo I	Tipo II	Tipo III
Cambio	Conservativo	Innovativo	Radical
Efecto	Clima de seguridad	Espacio de libertad	Dinámica de progreso

Cuadro 8

Estas estrategias no son necesariamente excluyentes entre sí porque pueden aplicarse complementariamente en distintos ámbitos (interno y externo) y a distintos segmentos de prestatarios. Así, por ejemplo, una organización podrá adoptar una estrategia paritaria para todos sus empleados, y otra asistencial para los adultos mayores de su comunidad inmediata.

Desde una perspectiva más evolutiva, las estrategias que estamos analizando son progresivamente inclusivas, ya que el pasaje de cada una a la siguiente requiere como condición necesaria la verificación de la anterior. El paritarismo exige como umbral mínimo el pleno cumplimiento de los requerimientos legales y la voluntad de excederlos, mientras que la elaboración de un proyecto comunitario es impensable sin una firme determinación para establecer relaciones de paridad entre los distintos grupos de interés.

Cada tipo de organización suele inclinarse por alguna de estas estrategias preponderantemente. Las organizaciones del Estado, en virtud de ser objeto de otras instancias institucionales que les son externas, suelen aplicar para sus funcionarios estrategias asistenciales. Cumplen con los requerimientos mínimos y sólo en casos de iniciativas aisladas podrá verificarse en ellas la intención de ir más allá. Por otra parte, difícilmente hacen extensivas estas estrategias a los miembros de su comunidad inmediata, salvo en situaciones de crisis extremas como son las catástrofes naturales o sociales.

También las organizaciones privadas con fines de lucro suelen adoptar en su gran mayoría estrategias asistenciales. Algunas de ellas sin embargo están incursionando en la aplicación de estrategias de paritarismo, tanto en su ámbito interno como en el externo. Algunos casos han tenido amplia difusión porque tales acciones sociales suelen estar relacionadas con programas de imagen corporativa.

Finalmente, las organizaciones privadas sin fines de lucro suelen moverse básicamente en el marco de estrategias de paritarismo, independientemente de que su misión las lleve a propuestas de proyecto comunitario. Recordemos que estamos analizando de qué manera una organización satisface las NSB de sus propios integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata, y no cuáles son sus propósitos esenciales ni cómo cumple con ellos.

Una vez más tenemos que hacer mención al caso particular de las cooperativas, de trabajo o de consumo, con o sin fines de lucro.

Elas incluyen entre sus principios para el ámbito interno la autonomía y la independencia de sus miembros, el control democrático de la gestión por parte de ellos y su participación económica en los resultados. También se ocupan especialmente de la educación cooperativa, de la capacitación y de la información para sus miembros y para el público en general, particularmente los jóvenes y los líderes de opinión. Priorizan el trabajo conjunto con otras organizaciones cooperativas en el ámbito local, nacional, regional e internacional y trabajan a favor del desarrollo sustentable de sus comunidades.

La aplicación de estos principios a la cuestión social configura sin duda una estrategia de proyecto comunitario y las organizaciones que efectivamente cumplen con ellos ciertamente trabajan para modificar los factores determinantes del entorno que han llevado a esta situación de desempleo, pobreza y exclusión social. Estas organizaciones parecen ser socialmente inteligentes “por naturaleza”, más allá de que las condiciones del entorno no facilitan la efectiva aplicación de los principios cooperativos. Volveremos sobre esta cuestión cuando analicemos los programas para el desarrollo de la responsabilidad social.

3. NECESIDADES SOCIALES BÁSICAS DE LOS PRESTATARIOS Y ACCIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES DE LOS PRESTADORES

Hemos planteado como uno de los requisitos para la gestión de gobierno a la construcción de modelos de representación de los prestadores y de los prestatarios de la acción social. Estos modelos requieren a su vez de una clasificación de las NSB que se quieren satisfacer. Hasta aquí, hemos estado hablando de ellas en forma más bien genérica, y corresponde ahora que seamos más precisos en nuestra categorización. El lector interesado en clasificaciones más rigurosas que las que siguen podrá consultar la literatura sociológica especializada en el tema. Aquí, presento una lista de

necesidades que me parecen relevantes, basándome en una propuesta de Francisco Thomi³.

a) Necesidades biológicas básicas (para la persona y sus familiares dependientes)

- Alimentación adecuada
- Techo y protección contra las inclemencias del tiempo
- Vestimenta adecuada a las condiciones del tiempo
- Protección de la salud
- Protección contra la contaminación ambiental y el ruido
- Acceso a los servicios básicos de infraestructura (agua, electricidad)

b) Necesidades de desarrollo

- Acceso a la educación primaria y secundaria
- Oportunidades de trabajo y capacitación laboral
- Seguridad personal
- Acceso a las telecomunicaciones
- Acceso al transporte
- Acceso a la cultura
- Oportunidad de mantener y desarrollar tradiciones culturales propias
- Oportunidad para satisfacer necesidades espirituales
- Acceso a la recreación para la salud mental y física
- Acceso a la justicia

Una clasificación como la que antecede o cualquier otra que se quiera adoptar resulta imprescindible para el encuadre de las actividades tendientes a resolver la cuestión social en la

3. Thomi, F.: *Human rights, basic human needs and some economic policy implications for LDC's*. Banco Interamericano de Desarrollo. Citado por Francisco Suárez, *Educación y Pobreza*, publicado por Cinterplan (Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planeamiento de la Educación).

organización. Así como hemos citado anteriormente que “toda pregunta lleva implícita su respuesta”, de la misma manera podemos afirmar que en la identificación y categorización de estas NSB estarán implícitas las actividades requeridas para satisfacerlas. El glosario de donde hemos tomado anteriormente la definición de comunidad vuelve a sernos útil en este punto. Parafraseando su caracterización de la promoción de la salud (Nutbeam), podemos definir la *acción social* como “el proceso mediante el cual los individuos y las comunidades desarrollan las condiciones para ejercer un mayor control sobre los determinantes de la satisfacción de sus necesidades sociales básicas [...] Para ello es fundamental que exista una participación comunitaria efectiva en la definición de los problemas sociales, en la toma de decisiones y en las medidas emprendidas para modificar y mejorar la satisfacción de dichas necesidades”.

Esta definición puede particularizarse en cuanto a objetivos y alcances en función de las estrategias analizadas en el punto anterior. Es plenamente aplicable al desarrollo de un proyecto comunitario, por cuanto en esta estrategia la acción social no se basa sólo en promover el desarrollo de los conocimientos y habilidades de las personas para satisfacer sus NSB y las de los otros, sino que también incluye la intervención sobre el entorno para reforzar la voluntad de que tales necesidades sean satisfechas. Siendo las intervenciones sobre el entorno de naturaleza esencialmente política, esta última cuestión vuelve a poner de manifiesto la importancia de una acción de gobierno integral que incluya como uno de los temas esenciales de su agenda estratégica la satisfacción simultánea de las cuestiones económicas y las necesidades sociales.

Para el paritarismo, la acción social *es un proceso mediante el cual los integrantes de la organización procuran satisfacer sus necesidades sociales básicas y las de los miembros de su comunidad. Para ello es fundamental que exista una participación efectiva de*

los distintos grupos de interés en la definición de sus problemas, en la toma de las decisiones y en las medidas emprendidas para modificar y mejorar la satisfacción de dichas necesidades. Dado que no se cuestiona aquí el marco de los modelos sociales hegemónicos, desaparece el énfasis puesto en la estrategia anterior sobre la modificación de los factores determinantes del entorno.

Finalmente, para la estrategia asistencial, la definición de acción social se reduce a *un proceso mediante el cual se asegura que los miembros de la organización cumplan con los requerimientos legales mínimos relativos a la responsabilidad social de la misma.*

La medicina sanitaria nos aporta a su vez un modelo de prevención de la enfermedad que puede resultarnos útil para distinguir en la acción social tres tipos de actividades diferentes:

- las actividades primarias, orientadas a prevenir la insatisfacción de las NSB,
- las secundarias, destinadas a asistir a quienes ya estén sufriendo dichas carencias,
- las terciarias, requeridas para evitar que quienes hayan superado estados de insatisfacción de sus NSB caigan nuevamente en tales estados.

Así por ejemplo, si la cuestión a resolver fuera la de la vivienda, una actividad primaria podría ser la difusión de técnicas de autoconstrucción para capacitar a los miembros de una comunidad en la construcción de casas adecuadas, teniendo en cuenta los recursos disponibles. Una actividad secundaria estaría constituida por la construcción efectiva de las viviendas para los necesitados, mientras que una terciaria sería ayudar a que quienes por medio de este programa hayan accedido a una vivienda digna, puedan preservarla en condiciones adecuadas.

Estas categorías de NSB y de actividades destinadas a satisfacerlas pueden combinarse en una matriz como la que sigue.

Necesidades sociales básicas	Acción social		
	Activ. primarias	Activ. secundarias	Activ. terciarias
<i>Necesidades biológicas básicas (para la persona y sus familiares dependientes)</i>			
Alimentación adecuada			
Techo y protección contra las inclemencias del tiempo			
Vestimenta adecuada a las condiciones del tiempo			
Protección de la salud			
Protección contra la contaminación ambiental y el ruido			
Acceso a los servicios básicos de infraestructura (agua, electricidad)			
<i>Necesidades de desarrollo</i>			
Acceso a la educación primaria y secundaria			
Oportunidades de trabajo y capacitación laboral			
Seguridad personal			
Acceso a las telecomunicaciones			
Acceso al transporte			
Acceso a la cultura			
Oportunidad de mantener y desarrollar tradiciones culturales propias			
Oportunidad para satisfacer necesidades espirituales			
Acceso a la recreación para la salud mental y física			
Acceso a la justicia			

Cuadro 9

La estrategia social establecida por el gobierno de la organización señalará cuáles de las intersecciones de esta matriz son pertinentes y relevantes. Un programa de acción social definirá, para cada intersección incluida, las actividades que han de llevarse a cabo en el ámbito interno y en el externo. Así por ejemplo, si se considera el acceso a las telecomunicaciones como un factor importante para facilitar la satisfacción de las necesidades sociales del individuo, una actividad (de prevención) primaria podrá consistir en facilitar a todos los miembros de la organización el acceso a internet y capacitarlos para ubicar sitios que se relacionen con la satisfacción de sus NSB. Si el alcance de esta acción se extendiera al medio externo, podrían estar incluidos todos los alumnos de las escuelas secundarias de la comunidad inmediata. Los prestadores podrían ser, en este último caso, miembros del área de capacitación de la organización, o bien otros integrantes que tengan las competencias necesarias y estén dispuestos a dar parte de su tiempo para esta actividad.

En cambio, una actividad (de prevención) secundaria podría consistir en ayudar a una persona que tiene un familiar aquejado por una enfermedad inusual, a que encuentre en internet el lugar donde la enfermedad pueda ser tratada y las condiciones que requeridas para su tratamiento. El casillero correspondiente a la prevención terciaria no tendría sentido en este caso.

A partir de este ejemplo, vemos que el cuadro descripto debiera incorporar una tercera dimensión que identifique los ámbitos en los que la acción social se ha de prestar, quiénes son los prestadores y quiénes los prestatarios. Tal incorporación significa pasar de un plano a un espacio de acción social configurado por tres dimensiones: la de las necesidades sociales a satisfacer, la de los prestadores, prestatarios y ámbitos de pertenencia o acción, y la de las actividades a emprender.

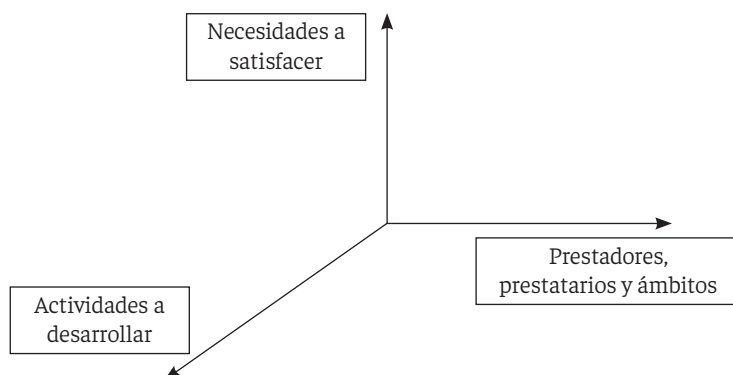


Figura 4

Respecto a los ámbitos de actuación y a la segmentación de los prestadores y prestatarios, una clasificación elemental podría ser la siguiente.

1. Ámbitos

1. 1. Interno: comprende las prestaciones destinadas a los miembros de la organización, sea que se presten en la propia organización o en otros espacios.
1. 2. Externo: comprende las prestaciones destinadas a quienes no son miembros de la organización, pudiendo también, en este caso, separar entre las que se prestan dentro y fuera de la organización.

2. Prestadores

2. 1. Especialistas en cumplimiento de un rol social específico dentro de la organización.
2. 2. Generalistas con las competencias necesarias para cumplir con una función social añadida a su rol específico dentro de la organización.

3. Prestatarios

3. 1. Miembros de la organización.

3. 2. Miembros de la comunidad.

3. 2. 1. Niños.

3. 2. 2. Adolescentes

3. 2. 3. Adultos

3. 2. 4. Adultos mayores.

Hemos dicho también que, en cuanto a los prestatarios, la segmentación podría (y debería) hacerse en función de los tipos de necesidades sociales a satisfacer (salud, vivienda, transporte, etc.). La segmentación también podría ser híbrida, si incluyese como categoría, por ejemplo, a los indigentes o a las personas con necesidades especiales; en este caso, una misma persona podría ser incluida en dos o más segmentos. Tal como ocurre en la gestión estratégica en general, ha de ser la estrategia social básica elegida por la organización la que determine el tipo de segmentación a establecer. Así por ejemplo, para las estrategias asistenciales, en el ámbito interno los prestatarios serán en general miembros de la propia organización clasificados por nivel jerárquico; en el ámbito externo, si las actividades que se llevan a cabo responden a los requerimientos legales mínimos para la preservación del medio ambiente, los destinatarios serán todos los miembros de la comunidad sin distinción alguna.

4. LAS TENSIONES DE UNA GESTIÓN DE GOBIERNO SOCIALMENTE INTELIGENTE

Al desarrollar el concepto de inteligencia social, hemos identificado una serie de tensiones asociadas. Dijimos entonces que, en el plano personal, la resolución de las mismas depende de los principios y valores de quien las resuelve y de su evaluación acerca de las demandas de situación. Del mismo modo, podemos afirmar que,

siendo la organización un campo de contradicciones dialécticas, existen tensiones asociadas a la acción social de una organización, y que la resolución de las mismas depende de la estrategia social básica que se plantee, de las necesidades de los grupos de interés participantes, y de las circunstancias en que dicha estrategia se lleva a cabo.

He desarrollado en una obra anterior una metodología para el diseño de las organizaciones que puede resultar útil para avanzar en nuestro análisis de la gestión de gobierno de una organización socialmente inteligente (Schvarstein, 1998). Dicha metodología consiste básicamente en la identificación de las tensiones operantes en el campo de análisis y su resolución dialéctica en el campo de intervención. En la práctica, se definen los parámetros de diseño —por ejemplo a través de las clásicas preguntas acerca del qué, para quién, cómo, cuándo, dónde, etc.—, se llevan los polos de las tensiones correspondientes a cada parámetro a un cuadro como el que sigue. Dado que estos polos no son la mayoría de las veces excluyentes, y que se pueden plantear soluciones combinatorias entre ellos, el resultado de las resoluciones propuestas puede expresarse a través de un perfil de diseño. El perfil así obtenido se denomina diseño global, y se pasa al diseño de detalle especificando las políticas y las acciones asociadas a cada resolución.

PARÁMETRO		PERFIL	
Orientación (qué)	Beneficencia		Promoción y desarrollo
Ámbito (dónde)	Interno		Externo
Tiempo (cuándo)	Presente		Futuro
Segmentación de los prestatarios internos (para quiénes)	Por niveles jerárquicos		En base al tipo de necesidades
Prestatarios (para quiénes)	Individuos		Grupos
Actuación de la organización (cómo)	Individual		En red
Prestadores internos (quiénes)	Generalizados		Especializados
Prestadores externos (quiénes)	No		Si
Carácter de los prestadores externos (cómo)	No remunerados		Contratados y rentados (tercerización)
Organización (cómo)	Relaciones cortas		Relaciones largas
Actitud de los prestatarios (cómo)	Reactiva o receptiva		Proactiva
Recursos (cómo)	Propios		Provenientes de terceros

Cuadro 10

Hemos visto los conceptos asociados a la mayor parte de estas tensiones anteriormente. Así por ejemplo, dijimos que, en general, las estrategias asistenciales dan origen a modelos de gestión asociados a la beneficencia, mientras que las estrategias paritarias y las de proyecto comunitario suelen asociarse con modelos de promoción y desarrollo de las necesidades sociales. Me detendré, por lo tanto, sólo en los parámetros que aparecen por vez primera,

para desarrollar posteriormente un ejemplo sencillo que ilustre mejor la metodología.

La satisfacción de las necesidades de los destinatarios se puede conjugar en tiempo presente o futuro. Frente a una situación de indigencia, la provisión de alimentos no admite demoras, mientras que la solución de un problema de vivienda utilizando técnicas de autoconstrucción se proyecta hacia el futuro. En el primer caso, el punto indicativo del perfil se coloca en el extremo izquierdo de la columna; en el segundo, en el extremo derecho.

Un problema de nutrición infantil puede resolverse en el presente proveyendo, a los niños afectados, una dieta balanceada y, en el futuro, instruyendo a sus padres acerca del valor nutritivo de la canasta alimentaria que está a su alcance. En este caso, el punto indicativo del perfil se colocaría en el medio de la columna.

El programa de acción social puede incluir prestadores que no pertenezcan a la propia organización. En tal caso, ellos pueden ser contratados y rentados, como sucede cuando se “terceriza” la ayuda social a través de una organización no gubernamental, o bien pueden hacerlo a título individual y sin percibir remuneración, como ocurre cuando una persona de la comunidad participa en algún programa social de la organización.

Los destinatarios pueden adoptar una actitud reactiva (o receptiva), en cuyo caso reaccionarán frente a la ayuda proporcionada por los prestadores, o bien desarrollar una actitud proactiva, participando activamente en la generación de los recursos necesarios para la satisfacción de sus necesidades. Este parámetro está asociado al de la orientación, ya que los modelos de beneficencia suelen corresponderse con actitudes reactivas de los destinatarios, mientras que los de promoción y desarrollo demandan actitudes proactivas de los mismos. Correspondientemente entonces, los respectivos polos están alineados en la misma columna.

Finalmente, los recursos necesarios para la acción social pueden provenir de la propia organización, como en el ejemplo de

donaciones de fondos propios a una institución de beneficencia, o de terceros, como sucede en el caso de una organización que hace una colecta entre sus clientes para proveer medicamentos a un hospital de su comunidad.

En el cuadro que sigue desarrollaremos un ejemplo para una empresa privada que, vistas las deficientes prestaciones del transporte público, adopta una estrategia paritaria para satisfacer las necesidades de transporte de sus propios empleados.

PARÁMETRO		PERFIL	
Orientación (qué)	Beneficencia	⊗....	Promoción y desarrollo
Ámbito (dónde)	Interno	⊗.....	Externo
Tiempo (cuándo)	Presente	⊗.....	Futuro
Segmentación de los prestatarios internos (para quiénes)	Por niveles jerárquicos	⊗	En base al tipo de necesidades
Prestatarios (para quiénes)	Individuos	⊗	Grupos
Actuación de la organización (cómo)	Individual	⊗	En red
Prestadores internos (quiénes)	Generalizados	⊗	Especializados
Actitud de los prestatarios (cómo)	Reactiva o receptiva	⊗	Proactiva
Prestadores externos (quiénes)	No	⊗.....	Si
Carácter de los prestadores externos (cómo)	No remunerados	⊗	Contratados y rentados (tercerización)
Recursos (cómo)	Propios	⊗.....	Provenientes de terceros
Organización (cómo)	Relaciones cortas	⊗.....	Relaciones largas

Cuadro 11

El cuadro nos indica que la empresa decide utilizar un modelo de promoción y desarrollo social, aplicado a sus propios empleados, para resolver las necesidades de transporte laboral en un futuro cercano. Los participantes se segmentan en función de sus localidades de residencia y la acción se destina a grupos porque, obviamente, la solución de las necesidades de transporte pasa por el agrupamiento de quienes residen en localidades cercanas. El carácter paritario de esta estrategia se pone de manifiesto en la decisión de no segmentar también por nivel jerárquico, lo cual significaría resolver las necesidades de los “ricos” de una manera, y las de los “pobres” de otra.

La empresa se asocia con otras de su misma zona para este programa, ya que cuanto mayor sea la cantidad de empleados involucrados en el programa, la solución será de mejor calidad y de menor precio. Pone a cargo de la coordinación del programa a un trabajador social, perteneciente al área de beneficios del departamento de recursos humanos, quien asistirá a los empleados en la gestión de sus necesidades. Esta persona está especializada en el uso de técnicas de gestión participativa, y siendo un programa de promoción y desarrollo social, se pretende la participación del mayor número de empleados posible y una actitud proactiva por parte de todos ellos. En el diseño de detalle (que no figura en este cuadro) se especifica que se fomentará también la participación de quienes manifiestan tener adecuadamente satisfechas sus necesidades de transporte, porque se quiere estimular la búsqueda de soluciones colectivas antes que individuales. El coordinador tendrá también a su cargo la responsabilidad de coordinar las acciones con los responsables del mismo programa en las otras empresas.

Quienes tienen vehículos propios los ponen a disposición del programa, y además se contrata a transportistas externos, a quienes obviamente se paga por sus servicios. Las empresas participantes deciden aportar la mitad de los fondos necesarios para financiar el transporte de los empleados que participen en el programa.

Por último, las relaciones que el programa establece son predominantemente cortas, porque los responsables de la solución son los propios empleados participantes, y las relaciones se establecen directamente entre ellos para tal fin. La única mediatización institucional está dada por la actuación del coordinador especializado en técnicas de gestión participativa, pero él no es responsable de la solución sino de motivar y facilitar la participación de los empleados.

Tratándose de un programa de gestión participativa, se supone que han sido los propios empleados quienes han tomado las decisiones acerca de la resolución de las tensiones y que el coordinador especializado se ha limitado a facilitar la resolución de las disputas que pueden surgir a partir de las distintas necesidades de los partícipes. Aun cuando en este ejemplo no sea tan evidente, la cuestión del poder de los grupos de interés en general, y la elección de los dispositivos para la resolución de conflictos en particular, es un tema de suma importancia ligado a la gestión de gobierno de la organización.

Hemos acotado este ejemplo a la resolución de una necesidad específica, la de transporte laboral, para facilitar su análisis. Pero la misma metodología puede utilizarse para el diseño del plan de acción social global de la organización, siendo esta una responsabilidad de sus órganos de gobierno. Dicho plan global operará como marco para el desarrollo de planes específicos orientados a la satisfacción de cada necesidad social que se incluya, y para cada segmento de prestatarios que se considere.

La selección de los parámetros de diseño y la identificación de sus correspondientes tensiones no se limita a los que hasta aquí he presentado, sino que será una función del tipo de organización, de los objetivos y alcances contemplados para el ejercicio de la responsabilidad social, y de las demandas de la situación. La metodología descripta puede ser considerada como una competencia relativa a la inteligencia social de la organización.

5. LA PUJA DISTRIBUTIVA Y LA CUESTIÓN DEL PODER

Poca mención he hecho hasta aquí de las dificultades que existen para satisfacer las NSB de los integrantes de una organización y las de los miembros de su comunidad en el marco de relaciones asimétricas de poder. La estructura jerárquica presente en mayor o menor grado en todos los tipos de organizaciones, incluso las cooperativas, provoca que quienes más satisfechas tienen tales necesidades estén en posición de tomar decisiones que afectan a los más necesitados, frecuentemente sin su participación ni la de sus representantes.

Por un lado, hemos considerado a la legitimidad de las autoridades como un requisito para la gestión de gobierno, y hemos basado tal legitimidad en la vigencia del principio de la diferencia de Rawls, según el cual las decisiones sociales tomadas por quienes ocupan posiciones privilegiadas deben ser para bien de todos y tender a mejorar la situación de los menos beneficiados. Fácil de declarar, difícil de instituir.

Hemos reconocido además que la intención de administrar una justicia distributiva (a cada quien según sus necesidades) da lugar a una puja por la distribución de los recursos sociales disponibles en la organización, puja en la que obviamente llevan las de perder quienes menos poder tienen.

Utilizaremos los desarrollos de Pierre Bourdieu referidos a la estructura de los campos sociales y el concepto de situación discursiva ideal de Jürgen Habermas para profundizar nuestro análisis. En virtud de la existencia generalizada de estructuras jerárquicas, haremos este análisis con prescindencia del tipo de organización de que se trate, aun cuando las organizaciones privadas sin fines de lucro debieran de estar exentas de algunos de los problemas que aquí tendremos en cuenta.

El campo de necesidades sociales se estructura como un conjunto de relaciones entre grupos de interés con posiciones definidas, frecuentemente antagónicas, en torno de la distribución del *capital de*

necesidades sociales. Lo llamo así para distinguirlo del “capital social” que en la acepción más difundida en la actualidad significa “una capacidad emergente de la prevalencia de relaciones de confianza entre los miembros de una sociedad” (Fukuyama, 1995). Tampoco quiero quedarme con las versiones funcionalistas que definen al capital social como “el conjunto de normas y relaciones inmanentes a las estructuras sociales que facilitan a los miembros la coordinación de sus acciones para el logro los resultados deseados”⁴, ya que ellas ocultan en cierto modo la existencia de intereses contrapuestos de los distintos grupos participantes.

El *capital de necesidades sociales* está constituido, para nuestros fines, no sólo por el conjunto de bienes necesarios sino también por las redes y las normas básicas que determinan su utilización para la satisfacción de las NSB de los integrantes de la organización (ámbito interno) y de los miembros de su comunidad (ámbito externo). Llama la atención que las luchas por la posesión de este capital entre los ocupantes de las posiciones dominantes y los de las posiciones dominadas no sean más encarnizadas, vistas las tremendas diferencias sociales de nuestra época. El hecho de que, en las organizaciones, los grupos de interés con NSB insatisfechas no se constituyan necesariamente como grupos antagónicos se explica por diversos factores concurrentes: la coerción implícita en la amenaza de pérdida del empleo, el debilitamiento de las organizaciones sindicales y la fuerza dominante de la ideología neoliberal que naturaliza este orden socialmente instituido.

La situación ha llegado a un límite en el macroentorno social de muchos países emergentes, donde los desocupados y los excluidos están haciendo escuchar su voz tan fuerte como para que sus gobiernos se vean forzados a adoptar medidas de contención. Estas medidas se remiten las más de las veces a la adopción de estrategias

4. Definición del Banco Mundial, <https://www.worldbank.org>

asistenciales mínimas y, las menos, al impulso de estrategias para la promoción y el desarrollo social.

En el entorno microsocioal de las organizaciones, los tres factores anteriormente señalados conducen a la virtualización de los intereses contrapuestos del campo, pero no pueden ocultar por completo la distribución desigual del capital específico que está en juego, sobre todo cuando las desigualdades se han hecho tan notorias. Nos encontramos entonces con una situación en la que las inequidades son evidentes, pero la lucha por su resolución entraña riesgos que pueden devenir en pérdidas irreversibles para los damnificados. Situación que bien podría corresponderse con la estructura de un sistema perverso, dada la impunidad social de los victimarios —ya que “es natural que algunos no puedan satisfacer sus NSB”— y la imposibilidad de las víctimas de escapar de la situación (Etkin, 1993). Ello ha llevado a los trabajadores a aceptar condiciones de empleo impensables bajo otras circunstancias y a resignar derechos adquiridos que difícilmente puedan recuperar.

Este estado de cosas no debiera ser admisible en una organización socialmente inteligente, cuyo gobierno está por definición dispuesto a reconocer la existencia de las inequidades y posee la voluntad política para atemperarlas. Ello implica a su vez la aceptación, explícita o implícita, de los conflictos emergentes entre los grupos con intereses contrapuestos, sin que por ello se constituyan en antagónicos. También significa admitir la legitimidad del recurso, de una y otra parte, a las relaciones de poder para resolver estos conflictos sociales. Poder que siendo inmanente a la estructura de un campo de relaciones jerárquicas, se traduce en poder instituido del lado de quienes ocupan posiciones dominantes y en poder de resistencia —eventualmente instituyente— para quienes están en posiciones dominadas.

Estos conflictos podrán resolverse de distintos modos, dependiendo de las estrategias sociales básicas adoptadas. Podemos visualizar estos modos recurriendo a un esquema de resolución de

conflictos (Thomas, 1976), basado en la orientación de la dirección de la organización hacia la satisfacción de sus propias necesidades y de las NSB de los más carenciados.

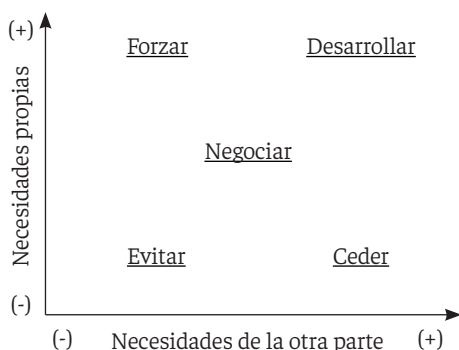


Figura 5

Los directivos de las organizaciones que adopten estrategias asistenciales, orientadas al cumplimiento de los requerimientos legales mínimos, normalmente utilizarán su poder para forzar el acatamiento de sus decisiones o eventualmente para evitar el conflicto. Rara vez cederán posiciones frente a las pretensiones de sus oponentes y sólo negociarán si se lo imponen las presiones derivadas de la coyuntura.

Por el contrario, en las organizaciones con estrategias paritarias, la vía más comúnmente utilizada será la negociación, un proceso que, por definición, requiere un mínimo de paridad entre las partes; mínimo por debajo del cual, lo que existe en realidad es un forzamiento, tal como ocurre hoy día con muchas supuestas negociaciones que terminan imponiendo reducciones salariales a los trabajadores. La aceptación de tales reducciones argumentando que contribuyen a la preservación de la fuente de trabajo configura una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada, en la que “las normas universales de la situación discursiva ideal se subordinan a intereses privilegiados” (Habermas, 1972).

Recordemos que estas normas universales se basan en la validez de cuatro pretensiones:

- verdad de los contenidos propositivos,
- rectitud de las intenciones,
- confianza en la otra parte,
- inteligibilidad de los enunciados.

La situación discursiva ideal es una categoría lógica con referencia a la cual se puede hacer una apreciación crítica de las deformaciones comunicativas existentes en una relación. Por lo tanto, el análisis de los desvíos que existan en las negociaciones respecto a la validez de estas cuatro pretensiones servirá de prueba para constatar en qué medida estamos realmente ante una estrategia de paritarismo. Si, por ejemplo, al negociar el monto de subsidios especiales destinados la educación de los hijos de los empleados, la dirección de la organización adopta una posición de “libros abiertos”, mostrando cuáles son las posibilidades y los límites, y si explica los fundamentos de tales análisis, podremos afirmar la existencia de relaciones de paridad que no existirían si ocurriera lo contrario.

La legitimidad y el poder de los representantes de los asalariados es una condición necesaria para el desarrollo de estrategias de paritarismo en el ámbito interno de las organizaciones de empleo. A este respecto, el gobierno de una organización socialmente inteligente tenderá a otorgar tal poder y a reconocer dicha legitimidad porque ello va a favor de su cohesión social. De lado de los trabajadores, esto requiere a su vez que se garanticen los procedimientos democráticos para la elección de los representantes y que exista un alto grado de transparencia en la gestión de los mismos para con sus representados. Las organizaciones de nuestro tiempo configuran en realidad ámbitos oligárquicos, pero si han de ser socialmente inteligentes, su gobierno no podrá desentenderse de esta cuestión, porque le atañe tanto como a los propios trabajadores.

Debemos hacer aquí una mención especial respecto al rol de las organizaciones sindicales, que están doblemente comprometidas con el tema que nos preocupa. En primer lugar, porque la defensa de los intereses de los trabajadores es parte de su misión y, por lo tanto, deben trabajar en favor de la satisfacción de las NSB de los mismos. En segundo lugar, porque ellas son a su vez organizaciones de empleo (sin fines de lucro) que, en concordancia con su misión, deben adoptar estrategias de paritarismo y de proyecto comunitario en favor de sus propios integrantes y de los miembros de sus comunidades inmediatas.

En este ámbito, la vigencia del principio de la diferencia de Rawls resulta inexcusable, y el compromiso de quienes ocupan posiciones privilegiadas hacia los menos favorecidos, una condición para el desempeño de sus cargos. La existencia de privilegios sólo puede justificarse si se puede razonablemente esperar que los privilegiados actúen en favor de los más débiles. El uso de la palabra “compañero” no ha de ser aquí meramente una fórmula protocolar; debe reflejar sin lugar a dudas la existencia de relaciones de paridad entre todos los miembros de la organización, rentados y no rentados, con independencia del nivel jerárquico que tengan.

Mucho se ha escrito acerca de los procesos de negociación y es muy probable que el lector interesado en la inteligencia social conozca los principios básicos. Uno de ellos consiste en transformar el juego de “suma cero” —uno gana lo que otro pierde— en una situación en la que ambas partes obtengan un beneficio —lo que se llama habitualmente ganar— ganar. Quiero señalar aquí que, más allá de la exaltación de que ha sido objeto esta última fórmula, la negociación es el emergente de la relación dialéctica que existe entre conflicto y cooperación. El objetivo de satisfacer las NSB de todos los grupos de interés configura de por sí una situación conflictiva en el marco de la existencia relaciones asimétricas de poder. Por lo tanto, las estrategias de paritarismo imponen al gobierno de una organización socialmente inteligente una reflexión crítica acerca

de las características de esta asimetría y del modo en que ha de ejercer su poder en las negociaciones que entable.

Haciendo uso nuevamente del recurso de la paradoja, podemos afirmar que un tal gobierno será más poderoso cuanto más poder esté dispuesto a otorgar, y cuanto más dispuesto esté a mantener vivo el conflicto derivado de la existencia de necesidades particulares en el marco de la consecución del bien común.

En lo que hace al ámbito externo de las estrategias de paritarismo, la negociación habrá de entablarse habitualmente con los representantes de la comunidad, que suelen ser miembros de organizaciones privadas sin fines de lucro, o con los agentes de los organismos públicos pertinentes. La misma naturaleza de estas representaciones hace que sea más fácil pensar aquí en el establecimiento de relaciones de paridad que en el ámbito interno.

Finalmente, las estrategias de proyecto comunitario necesariamente imponen modalidades de desarrollo del conflicto en procura de una solución que sea igualmente satisfactoria para todas las partes. Recordemos que, en el esquema que estamos analizando, esto implica máxima orientación hacia la satisfacción de las necesidades propias de la dirección de la organización y las de todos los grupos de interés. Ello es válido también de manera recíproca, por lo que estamos partiendo de una situación de cooperación. ¿Significa ello que no existe conflicto? La respuesta es afirmativa y negativa al mismo tiempo.

No existe conflicto entre los distintos grupos de interés porque ellos han llegado a comprender que sólo mediante su acción mancomunada y cooperativa pueden llevar a cabo el proyecto comunitario que satisface sus respectivos intereses. Pero, asumida esta alianza, es previsible que el conflicto se plantee con alguna otra parte que piense que tal proyecto pueda atentar contra sus propios intereses. Se me ocurre el ejemplo de empresas privadas cuyos empleados, al quebrar ellas, las transforman en cooperativas de trabajo y cuentan con el apoyo de los miembros de su comunidad e incluso de las

autoridades municipales dispuestas a condonar deudas fiscales en favor de la viabilidad del proyecto. En este caso, el conflicto puede trasladarse al enfrentamiento con una competencia desleal por parte de otras organizaciones que perciban a este emprendimiento como una amenaza para sus intereses comerciales, con otras agencias recaudadoras de impuestos provinciales o nacionales que no estén dispuestas a seguir el ejemplo de las autoridades municipales y con grupos de interés ideológicamente contrarios a los principios del cooperativismo.

Como se puede apreciar en este ejemplo, en las estrategias de proyecto comunitario el conflicto se instala en un ámbito que trasciende al de la propia organización y al de su entorno inmediato. La lógica del poder demanda, en este caso, una acción política concurrente, si no prevaleciente, con la acción social. Estamos nuevamente ante la tensión que se establece entre la acción social y la militancia política, pero llevada ahora al plano de la organización.

6. LIDERAZGO, EMPODERAMIENTO⁵ Y PARTICIPACIÓN

El análisis de las relaciones de poder que se establecen entre los distintos grupos de interés en función de la satisfacción de sus NSB, remite sin más trámite a la consideración de los liderazgos, al modo en que el poder se otorga y circula entre los partícipes y a los modos en que ellos participan en la toma de las decisiones sociales.

Nuevamente, parto del supuesto que el lector interesado en la inteligencia social conoce o tiene acceso a la literatura que habla a favor del empoderamiento de los miembros de una organización para que puedan participar activamente en la gestión y del correspondiente estilo de liderazgo participativo que torna lo anterior en posible.

5. Opto por el uso de este neologismo para traducir la palabra *empowerment*, que en inglés significa “apoderar” u “otorgar poder”.

En el ámbito comunitario, numerosos ensayos e investigaciones demuestran que la participación da resultados y tiene ventajas comparativas, y también que enfrenta fuertes resistencias derivadas del eficientismo cortoplacista, el reduccionismo economicista, el predominio de la cultura organizacional formal, la subestimación de los pobres y las tendencias manipulatorias (Kliksberg, s/f).

En el ámbito organizacional, la participación reconoce en principio diferentes niveles. La gente puede participar en la información, lo cual no es poca cosa teniendo en cuenta el ocultamiento que prima en muchas organizaciones; en la consulta, lo cual significa que se los invita a opinar pero no necesariamente se actúa de acuerdo con sus opiniones; y en la decisión, nivel que incluye a los anteriores y requiere el mayor compromiso de todos los participantes.

Los obstáculos, en este ámbito, surgen del temor de las autoridades a la pérdida del control, la abdicación por parte de la dirección de responsabilidades que le son exigibles, las pérdidas medidas en tiempo y dinero, la imposición del pensamiento grupal que hace que muchos callen por no contradecir a los que más hablan, la apatía de las personas poco estimuladas por un contexto social más amplio donde prima el individualismo y la percepción de los participantes de un inadecuado balance entre las obligaciones que la participación exige y los derechos que otorga (McLagan y Nel, 1995).

Analizando la lista de obstáculos, podríamos decir que obedecen a factores de orden externo e interno. Entre los primeros, un entorno cuya ideología subyacente se expresa en un discurso que exalta el individualismo y la obtención de beneficios materiales ciertamente no constituye un contexto de significación apropiado para el compromiso participativo. Los factores de orden interno pueden a su vez dividirse en dos categorías. La primera tiene que ver con el requisito de coherencia expresiva (Schvarstein, 1991): no basta con participar en algunas cuestiones si no se lo hace en otros asuntos conexos. En una empresa, instar a una participación en

las decisiones relativas a la satisfacción de las NSB y simultáneamente restringir la participación en la información acerca de los resultados, constituye un ejemplo de doble discurso.

La segunda categoría de obstáculos internos se relaciona con el uso de las técnicas de gestión participativa, muy relacionadas a su vez con los procesos de liderazgo y de empoderamiento.

Respecto al liderazgo para la satisfacción de las NSB, digamos que antes que participativo es distribuido. Cuando la literatura organizacional clásica habla de liderazgo, en singular o plural, parte de supuestos básicos tales como la identidad de criterios y el acuerdo acerca de los objetivos. Puede que estos supuestos sean válidos para las estrategias asistenciales, donde existe una dirección que toma las decisiones en función de las cuales actúan los prestadores y los prestatarios. Pero nosotros hemos visto que, en las estrategias paritarias y de proyecto comunitario, la aplicación del principio de justicia distributiva en el marco de NSB satisfechas asimétricamente, conduce a una puja distributiva entre los distintos grupos de interés, cada uno de los cuales legítimamente ocupa una posición de liderazgo en relación con el tema en cuestión.

En las estrategias paritarias, siendo la negociación el modo privilegiado de resolución de conflictos, el factor crítico es el reconocimiento de las NSB de cada una de las partes como punto de partida, y la voluntad de todas ellas de satisfacerlas por encima del umbral mínimo necesario para la cohesión social. En las estrategias de proyecto comunitario el punto de partida es diferente, es el reconocimiento de la “común-unidad” de las partes y de su solidaridad para el logro de fines que trascienden a los de la organización y de los propios participantes.

Dado que ambas estrategias requieren de la configuración de redes, liderazgo distribuido significa en este contexto reconocer la facultad que tienen todos los grupos de interés y, principalmente los que ocupan posiciones menos favorecidas, para procurar la satisfacción de sus NSB. No estamos hablando de “empoderamiento”

en el sentido de otorgar poder. No es una concesión graciosa por parte de quienes ocupan de posiciones de privilegio, ya que ello es más propio de las estrategias asistenciales. Aquí se trata del reconocimiento del poder de los grupos de interés y de la legitimidad de sus representantes para opinar y decidir acerca de las cuestiones que a ellos le atañen, sin más límites que el reconocimiento de los derechos de los demás.

El liderazgo distribuido es más propio de las formas democráticas de gobierno, por lo que encontrará dificultades para ser llevado a cabo en contexto más verticales como son las organizaciones del Estado y las organizaciones de empleo con o sin fines de lucro. Esta es una razón más para entender por qué, en estos ámbitos, las estrategias más frecuentes son las asistenciales. Las formas más participativas de las organizaciones privadas sin fines de lucro, asociadas al trabajo de sus voluntarios, y los mecanismos democráticos de las cooperativas, generan mayores oportunidades para la adopción de estrategias paritarias y de proyecto comunitario.

En rigor de verdad, son los valores inscriptos en el “código genético” de este tipo de organizaciones los que instituyen una cultura de participación, y por lo tanto un liderazgo distribuido que no necesita empoderar a nadie porque cada uno es consciente del poder que tiene para procurar la satisfacción de sus NSB.

El liderazgo distribuido requiere del compromiso activo tanto de prestadores como de prestatarios. Respecto a estos últimos, un factor clave para facilitar su participación consiste en conocer y respetar los rasgos básicos de su cultura e idiosincrasia (Kliksberg, s/f). A este respecto, justo es reconocer que los sectores menos favorecidos suelen ser más solidarios y han desarrollado, para la satisfacción de sus necesidades, formas de participación mucho más efectivas que los más beneficiados. Por lo tanto, en lo que hace a la participación, ellos tienen no sólo el derecho a un liderazgo distribuido sino también las competencias necesarias para ejercerlo.

7. DIMENSIONES E IMPROBABILIDADES DE LA GESTIÓN SOCIAL

En el inicio de este libro, hemos considerado las tremendas desigualdades económicas emergentes de la hegemonía del modelo neoliberal capitalista y las inequidades sociales derivadas. Con relación a ellas, hemos acordado la necesidad de una acción concurrente del Estado y de las organizaciones para la satisfacción de las NSB de los ciudadanos miembros. Definimos una responsabilidad social organizacional cuyo ejercicio requiere el desarrollo de competencias asociadas a la inteligencia social. Reconocimos la existencia de grupos de interés con intereses contrapuestos, lo cual no los transforma necesariamente en antagónicos, y distinguimos tres estrategias básicas para la satisfacción de las NSB, determinantes a su vez de distintas modalidades para la resolución de los conflictos.

Reconozcamos, a esta altura, que nuestras aspiraciones son legítimas y también improbables en cuanto a su realización. Legítimas porque están basadas en los derechos del hombre, por decirlo sencillamente. Improbables porque se oponen la racionalidad política de un mundo globalizado que construye cada vez más barreras entre los países desarrollados y los subdesarrollados; la racionalidad económica que premia a la especulación financiera antes que a la producción de bienes y servicios, y castiga a la generación de empleo; la racionalidad tecnológica que, aislada de toda consideración moral, desarrolla inventos que parecen destinados a destruir a la humanidad antes que a liberarla; la racionalidad cultural sustentada en valores que privilegian los logros individuales por sobre de las conductas solidarias; y en relación con el tema que nos ocupa, la racionalidad social que rechaza los principios de una justicia distributiva.

¿Racionalidades o irracionalidades? Más bien, racionalidades para algunos e irracionalidades para muchos. Racionalidades que

sustentan poderes, que a su vez instituyen modelos hegemónicos que refuerzan dichas racionalidades en un tan círculo virtuoso para sus beneficiarios como calamitoso para las víctimas. Racionalidades y poderes cuya hegemonía torna improbable el cambio social. Improbable, pero no imposible.

Numerosas investigaciones dan cuenta de la dificultad para llevar a cabo los cambios pretendidos en una organización y de los fracasos contabilizados por no haber podido lograr las metas deseadas. Baste citar, simplemente como muestra, que una de las investigaciones a las que he tenido acceso recientemente señala que el 84 % de los proyectos emprendidos por más de 100 empresas de diversas industrias han excedido los tiempos estimados, los presupuestos acordados o no han alcanzado la calidad esperada para los resultados. Siendo este porcentaje largamente superior al 50 %, bien puede sostenerse que estadísticamente es más improbable alcanzar los resultados deseados que fallar en el intento.

Mis años de experiencia como consultor en organización me han enseñado que la gestión del cambio en las organizaciones requiere conocer los factores determinantes de esta improbabilidad y tomar los recaudos necesarios para superarlos. Estar advertido acerca de la improbabilidad de alcanzar los resultados esperados no es “prepararse para la desgracia”, sino poder anticiparla para evitar que ocurra. He desarrollado en trabajos anteriores un esquema para la gestión del cambio que incluye el análisis de las improbabilidades y elaboración de las correspondientes agendas destinadas a superarlas (Schvarstein, 1998). Tal esquema se basa a su vez en el modelo de identidad de las organizaciones (Etkin y Schvarstein, 1989), por lo que presentaré aquí sintéticamente las principales ideas, proponiendo que la capacidad para aplicar este esquema y el modelo que lo sustenta a la gestión de la responsabilidad social de una organización puede ser considerada como una competencia organizacional asociada a su inteligencia social.

Niklas Luhmann señala que la comunicación, para llegar a producirse, debe vencer tres barreras de improbabilidad:

1) es improbable que alguien comprenda lo que la otra persona quiere decir; 2) es improbable que la comunicación se extienda espacial y temporalmente, es decir, que llegue más allá del círculo de los presentes; 3) es improbable que se obtenga el resultado buscado, es decir, que la otra persona acepte la invitación (hecha en la comunicación) a incorporar como premisas de su comportamiento las sugerencias selectivas propuestas. (Luhmann, 1981)

La semiótica, ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social (de Saussure, 1949), se divide a su vez en tres campos:

1. La semántica, que se ocupa de los signos en relación con los objetos designados, abordando el significado de los significantes.
2. La sintaxis, que estudia las relaciones de los signos entre sí con independencia de lo que ellos designan o significan.
3. La pragmática, que indaga acerca del uso de los signos en relación con los sujetos que los utilizan.

Cruzando estas dos referencias, podemos decir que la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones se enfrenta a tres improbabilidades: semántica, sintáctica y pragmática.

1. La *improbabilidad semántica* (o paradigmática) proviene de la dificultad de especificar el significado y el alcance de las NSB a satisfacer. Decir que se pretende facilitar el acceso a los servicios básicos de infraestructura de los miembros de la comunidad inmediata de una organización requiere especificar qué servicios estarán comprendidos (por ejemplo, agua y electricidad), cómo habrá de facilitarse tal acceso (por ejemplo, donando dinero para el tendido de cañerías de agua en una estrategia asistencial o promoviendo la organización de los

vecinos y participando en las negociaciones con la empresa proveedora del servicio en una estrategia paritaria) y quiénes serán los destinatarios de la acción social (por ejemplo, los vecinos comprendidos dentro de un determinado radio de acción).

2. La *improbabilidad sintáctica* (o sintagmática) surge a partir de las dificultades para asociar congruente y armónicamente las acciones sociales a emprender con otras actividades relacionadas que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización. Esta improbabilidad se manifiesta en diferentes ámbitos y niveles:
 - a) en el ámbito externo, como sería en el ejemplo anterior, la dificultad para asegurar que el dinero donado para el tendido de cañerías se complemente con los aportes de los vecinos y la disponibilidad de financiación por parte de algún banco para aquellos que lo necesiten.
 - b) en el ámbito interno, nivel funcional, donde siguiendo con el ejemplo, el área de finanzas puede tener dificultades para proveer los fondos en las fechas comprometidas debido a necesidades de caja más urgentes.
 - c) en el ámbito interno, nivel interfuncional, donde la dificultad podría surgir entre las áreas de finanzas, contabilidad y relaciones con la comunidad, para poder efectivizar la donación en los plazos establecidos y cumpliendo con los requerimientos contables e impositivos que impone la ley.
3. la *improbabilidad pragmática* resulta de la dificultad para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés y de los conflictos emergentes de tal dificultad. Siguiendo con nuestro ejemplo, esta improbabilidad podría estar asociada en el ámbito externo, a un conflicto entre distintos grupos de vecinos frente a dificultades para hacer su aporte a la obra; en el ámbito interno, podría existir una divergencia entre el área de relaciones con la comunidad y el área de finanzas para el establecimiento del monto a donar.

En cuanto al modelo de identidad de las organizaciones (Etkin y Schvarstein, 1989), partiendo de una definición sencilla de organización como un conjunto de relaciones entre personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr los fines que se proponen, podemos describir a la estructura de una organización en términos de tres dominios.

1. El dominio de las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización y con otros actores del entorno, tales como clientes, beneficiarios, proveedores, agentes del estado, miembros de la comunidad, etc. Lo constitutivo del ámbito organizacional son las relaciones que se entablan entre las personas para el desempeño de sus roles. Para la consideración del fenómeno organizacional, no interesan los actores sino los personajes y la actividad de estos últimos sólo puede comprenderse en el marco de las interacciones que establecen con otros personajes. La lógica que rige este dominio cuando la organización se estructura jerárquicamente es la del *poder*, porque ella permite dar cuenta de la asimetría y de la movilidad que existe en las relaciones entre los distintos roles y los personajes que los desempeñan. Para ilustrar el modelo con el sencillo ejemplo del acceso a servicios básicos de infraestructura, las relaciones a tener en cuenta aquí son, en el ámbito externo, las que se establecen con los representantes de los vecinos, la empresa proveedora y las autoridades municipales; en el ámbito interno, entre los miembros de las áreas de finanzas, contabilidad y relaciones con la comunidad.
2. El dominio de los propósitos que orientan la acción de las personas en el marco del desempeño de sus roles. Estos propósitos son de variado orden, algunos organizacionales, otros funcionales, otros sectoriales o personales; y al establecerse en el marco de intereses contrapuestos, no siempre serán complementarios. Plantear la complementariedad de los objetivos

organizacionales e individuales como una condición necesaria para la eficacia de la organización significa ignorar el carácter simultáneamente antagónico y complementario que tiene la relación individuo-organización. La lógica correspondiente a este dominio es la racionalidad, entendida como “razón de ser” de los propósitos que lo componen. Cuando dos o más propósitos obedecen a racionalidades distintas, el potencial conflicto emergente se ha de manifestar en el dominio de las relaciones, donde será dirimido en función del poder de los oponentes.

En nuestro ejemplo, hay propósitos de los vecinos que tienen que ver con la satisfacción de sus NSB, no necesariamente homogéneos entre sí; un propósito de la organización guiado por la racionalidad social; propósitos funcionales de las áreas de finanzas más ligados a la racionalidad económica, porque debe garantizar un flujo de caja que permita desarrollar las operaciones de la organización, del área de contabilidad que debe cumplir con requerimientos fiscales, y del área de relaciones con la comunidad, que es en este caso el efector directo del propósito organizacional.

3. El dominio de las capacidades existentes, que incluye todos los recursos de orden material y simbólico que las personas tienen a su disposición para cumplir con sus propósitos en el marco de las relaciones que entre ellos se establecen. Nos referimos a bienes de uso y bienes de cambio, dinero, patentes y marcas, manuales y procedimientos, sistemas y normas, políticas y valores. Hablamos de capacidades y no de recursos porque lo que importa desde el punto de vista de la eficiencia no es la existencia del recurso en sí sino la capacidad de la organización para usufructuarlo. Correspondientemente la lógica que rige este dominio es la del usufructo. El drama de muchas organizaciones, y también de muchos países, no es la falta de recursos, sino la falta de capacidad para hacer buen uso de ellos.

En el ejemplo, hay recursos de orden monetario y capacidades de los miembros del área de finanzas para administrarlos, tanto como del área de relaciones con la comunidad para otorgarlos o distribuirlos adecuadamente entre los beneficiarios. También hay recursos de orden simbólico, como son los valores que orientan esta iniciativa social, recursos cuyo usufructo supone como vimos, el conocimiento por parte de los miembros de la organización, y la posesión de las competencias necesarias para transformarlos en acción social efectiva.

Los dominios que estamos analizando son disjuntos, ya que no tienen elementos comunes, pero están interrelacionados entre sí. Los vemos en la figura que sigue, donde también se ubican las dimensiones de la organización que surgen de su consideración conjunta y los procesos que entre ellos se establecen.

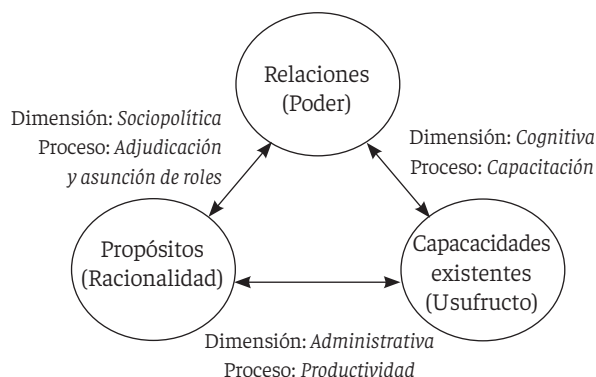


Figura 6

La consideración conjunta de los dominios tomados de a pares permite identificar las dimensiones de la organización —dimensiones entendidas aquí como categorías de análisis a tener en cuenta para la gestión—, y los procesos asociados a dichas dimensiones.

1. La *dimensión cognitiva* surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de las capacidades existentes, ya que las personas deben poseer los conocimientos necesarios para usufructuar los recursos de que disponen. Desarrollan estos conocimientos por vías de procesos de capacitación⁶, formales o informales, y la adquisición de estos conocimientos suele modificar las relaciones que entre ellos se establecen. Para nuestro ejemplo, los miembros de la organización que quisieran participar en la gestión del programa debieran tener las competencias necesarias para relacionarse con los vecinos en una acción social inscrita en el marco de una estrategia paritaria. Ello requeriría a su vez capacitarlos para que puedan ayudar a los vecinos a organizarse o a negociar con la empresa proveedora. La improbabilidad semántica podría estar asociada aquí a la dificultad de los miembros de la organización para comprender que la forma de negociar en el ámbito comunitario puede diferir sustancialmente del modo en que lo hacen cuando actúan en su propio ámbito.
2. La *dimensión administrativa* surge de la consideración conjunta de los dominios de los propósitos y de las capacidades existentes, ya que para el logro de los objetivos es necesario administrar los recursos correspondientes. Se asocian a esta dimensión los procesos de productividad, entendida como la mejor relación que se pueda establecer entre los fines a alcanzar y los medios a utilizar. Para facilitar el acceso de los miembros de la comunidad a los servicios básicos de infraestructura será necesario administrar recursos financieros, recursos materiales y recursos humanos.

6. Utilizo la palabra “capacitación”, y no “formación”, por ser ella más frecuente en el ámbito organizacional para aludir a los procesos de desarrollo de las capacidades de los miembros.

La improbabilidad sintáctica puede asociarse a la dificultad para administrar estos recursos de naturaleza diversa, pertenecientes a su vez a distintos partícipes.

3. La *dimensión sociopolítica* surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de los propósitos, ya que los propósitos pueden tener racionalidades distintas, y los potenciales conflictos derivados se resuelven por medio de las relaciones de poder. En sociología de la organización, la función y el status son los componentes de un rol. Función alude a propósito y status a relación, por lo que los procesos que ligán a estos dominios son los de adjudicación y asunción de roles. Siguiendo con el ejemplo, los potenciales conflictos entre los personajes, emergentes de la diversidad de sus propósitos, son propios de esta dimensión y determinan, como vimos, la improbabilidad pragmática de obtener los resultados deseados para esta iniciativa social.

Habiendo identificado las dificultades que pueden surgir para el cumplimiento de la responsabilidad social, puestas en términos de improbabilidades, corresponde ahora que veamos cómo podemos organizarnos para superarlas.

8. LAS AGENDAS PARA LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las tres improbabilidades señaladas, asociadas con sus correspondientes dimensiones y procesos de la organización dan pie para el planteo de tres agendas de gestión (Buchanan y Body, 1992) destinadas a superar tales improbabilidades.

Es semánticamente improbable que puedan especificarse los significados de las NSB y los alcances de las actividades que deben

llevarse a cabo para satisfacerlas, sin margen de ambigüedad. Tal como surge de nuestro análisis de la organización haciendo uso del modelo de identidad, esta improbabilidad se asocia a la dimensión cognitiva y requiere el manejo de una agenda de contenidos para su gestión. Esta agenda, como su nombre lo indica, está destinada a esclarecer el significado y el alcance de las actividades relacionadas con la gestión social de la empresa.

No es posible eliminar la ambigüedad del lenguaje; ella es inherente a los procesos de comunicación humana. Por lo tanto, esta agenda transcurre en el marco de la dialéctica que existe entre especificación y ambigüedad, y podría ser definida desde esta perspectiva como un esfuerzo permanente en la dirección del esclarecimiento de los significados (Schvarstein, 1998), ligados en nuestro caso a la acción social. Forman parte de esta agenda los procesos de inducción y de capacitación, formales e informales, puestos en el marco de técnicas de gestión participativa.

Si recordamos las pretensiones de validez de la situación discursiva ideal, no cabe duda que el análisis de la agenda de contenidos puede alertarnos respecto de una de tales pretensiones, la que se refiere a la inteligibilidad de los contenidos enunciados. Si los términos que se utilizan no son comprensibles para todos, ello puede deberse a que por esta vía, quienes tienen mayor poder pueden subordinar los intereses de los menos favorecidos a los suyos propios. La imposición de jergas técnicas incomprensibles e intimidantes para ciertos actores configura una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada.

El análisis de la agenda de contenidos, como su nombre lo indica, también puede esclarecer acerca de la pretensión de verdad de los contenidos enunciados. Pero tratándose de situaciones en las que normalmente existen grupos con intereses contrapuestos, no habrá una sola "verdad" y cada grupo querrá hacer valer la suya propia. Por lo tanto, esta cuestión problemática deberá también ser tenida

en cuenta al analizar la agenda correspondiente a la dimensión sociopolítica de la organización.

Es sintácticamente improbable que se puedan asociar congruente y armónicamente las acciones sociales a emprender para la satisfacción de las NSB con otras actividades relacionadas que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización. Esta improbabilidad se asocia a la dimensión administrativa de la organización y requiere el manejo de una agenda administrativa para su gestión. Esta agenda está destinada a planificar, administrar y monitorear los recursos y las actividades necesarias para llevar a cabo las acciones sociales emergentes de las estrategias básicas adoptadas. Es complementaria con la agenda de contenidos, ya que las actividades a realizar y los recursos a utilizar serán más identificables cuanto más claros estén los objetivos a alcanzar. Dado que las actividades para la acción social suelen tener objetivos específicos, un comienzo y una finalización determinados y recursos asignados, el manejo de la agenda administrativa se facilita cuando existen competencias para la gestión de proyectos.

Los procesos de búsqueda de productividad, asociados a la dimensión administrativa de la organización, se orientan hacia el logro de los máximos objetivos alcanzables con la mínima utilización de los recursos disponibles. Por lo tanto, esta agenda se inscribe en el marco de la tensión dialéctica que existe entre los fines a alcanzar y los medios a utilizar.

Aun si suponemos que es posible esclarecer completamente los contenidos y administrar óptimamente los recursos y las actividades, es de todas maneras pragmáticamente improbable que todos los partícipes de la acción social se alineen en la misma dirección. Ello deriva, como hemos visto, de la dificultad, real o percibida, de satisfacer simultáneamente todos los intereses presentes, muchas veces contrapuestos. Esta improbabilidad se asocia a la dimensión sociopolítica de la organización y requiere el manejo de una agenda sociopolítica para su gestión.

Esta agenda está destinada a resolver los potenciales conflictos emergentes de la existencia de partes con intereses contrapuestos y poderes asimétricos y móviles. Se inscribe entonces en el marco de la relación dialéctica que existe entre conflicto y cooperación. Su gestión demanda competencias relacionadas con la resolución de conflictos, las que deberán ser congruentes, como ya hemos visto, con el tipo de estrategia básica adoptada para la satisfacción de las NSB. Es aquí donde han de analizarse las pretensiones de validez relativas a la rectitud de las intenciones y a la confianza entre los distintos actores. También la verdad contenidos proposicionales, como vimos más arriba, puede ser apreciada a la luz de esta agenda sociopolítica.

El cuadro que sigue resume las improbabilidades, dimensiones, procesos, tensiones y agendas hasta aquí analizadas.

Improbabilidad	Dimensión	Tensión	Agenda	Pretensiones de validez	Procesos
Semántica	Cognitiva	Especificación - ambigüedad	Contenidos	Inteligibilidad Verdad	Inducción, capacitación
Sintáctica	Administrativa	Fines - medios	Administrativa	(No hay)	Planificación, administración, monitoreo, gestión de proyectos
Pragmática	Sociopolítica	Conflicto - cooperación	Sociopolítica	Verdad Rectitud Confianza	Resolución de conflictos

Cuadro 12

Las tres agendas descriptas son complementarias y concurrentes. Desde una perspectiva dinámica, alguna de ellas puede requerir temporariamente mayor atención, en función del tipo de acción a desarrollar, de los partícipes y sus intereses, de los recursos disponibles y de las demandas de la situación.

Siguiendo con nuestro ejemplo de la facilitación del acceso a servicios básicos de infraestructura dentro de una estrategia paritaria,

la agenda de contenidos ha de contemplar la especificación de las necesidades a satisfacer y de los servicios a proveer, los alcances de la acción y las responsabilidades de cada partícipe. La agenda administrativa deberá contemplar la planificación de las actividades, el manejo de los recursos para el cumplimiento de lo planificado en tiempo y forma debidos, el seguimiento del progreso y la corrección de los desvíos detectados. Tratándose de una estrategia paritaria, la agenda sociopolítica ha de identificar a los distintos grupos de interés, el tipo de relaciones que existen entre ellos, su poder relativo y el modo en que lo han ejercido históricamente. A partir de este análisis, se podrá prever quiénes han de apoyar el desarrollo del proyecto y quiénes pueden ser los potenciales oponentes, qué tipo de negociaciones se requerirán, así como la mejor oportunidad para llevarlas a cabo. Dada la naturaleza del emprendimiento, es probable que haya que prestar más atención inicialmente a la agenda de contenidos, para acotar las expectativas de los prestatarios, establecer sus responsabilidades en relación con las de los prestadores, fijar claramente los objetivos y los alcances, y analizar los riesgos inherentes al proyecto.

Es evidente que para llevar a cabo esta agenda deberán simultáneamente considerarse los intereses de cada uno de los partícipes, el poder relativo que tienen para satisfacerlos, la historia de las relaciones establecidas entre ellos, cuestiones todas estas que suponen un proceso de negociación desde el vamos, propio de la agenda sociopolítica. Todo ello deberá hacerse teniendo en consideración los recursos disponibles, pero no tendrá sentido avanzar en los detalles de la agenda administrativa hasta tanto no se hayan logrado ciertos acuerdos básicos en las otras dos agendas.

Habiendo identificado genéricamente las tres agendas para la gestión de las organizaciones, y habiéndolas ubicado en el contexto de la gestión de la responsabilidad social mediante un sencillo ejemplo, podemos ahora hacer mención de algunos componentes de estas agendas que necesariamente deberán estar presentes en

una organización socialmente inteligente. Los contenidos de las secciones que siguen no pueden, ni pretenden, agotar la enumeración de dichos componentes, ya que ellos dependerán de una multiplicidad de factores estructurales y coyunturales, imposibles de considerar en toda su extensión y profundidad sin tener a la vista las demandas específicas de una situación.

8.1. La agenda de contenidos

Enumeraremos a continuación algunos de los componentes de esta agenda.

8.1.1. La elección de los términos del lenguaje

Toda comunicación humana transcurre en el lenguaje. El lenguaje es mucho más que un instrumento de comunicación; es determinante de la forma en que construimos y apreciamos el mundo en que vivimos. Hemos visto cómo las tres improbabilidades lingüísticas —semántica, sintáctica y pragmática— se corresponden con las tres dimensiones de la organización, lo cual sugiere que nuestra percepción del mundo se corresponde con la estructura del lenguaje. El lenguaje construye realidades.

No podemos soslayar entonces, al analizar la agenda de contenidos, los criterios con los cuales una organización elige los términos para hablar de las cuestiones que nos preocupan. No sólo por la inteligibilidad de los mismos y el riesgo de la jerga sino por la construcción de mundo que entrañan.

Cuando hablamos del dinero que las organizaciones aportan al Estado para la financiación de las prestaciones previsionales, no es lo mismo decir contribuciones que aportes, obligaciones que cargas. ¿Puede ser socialmente inteligente una organización que denomina “cargas” estas contribuciones? El uso extendido de la expresión “cargas sociales” no es más que la expresión de la falta de

inteligencia social de nuestra sociedad. Concebir a estas contribuciones como “cargas” no entra siquiera dentro de la estrategia básica asistencial, que es la mínima que una organización puede darse para el ejercicio de su responsabilidad social. Hablar de aportes o de contribuciones ya significa encuadrarse en una estrategia de tal tipo.

¿Cuáles son los términos correspondientes para una estrategia paritaria y para una de proyecto comunitario? Aquello que no podemos nombrar, no existe. Y si nos falta la representación de un mundo donde las relaciones puedan ser paritarias y comunitarias, obviamente no podremos siquiera percatarnos que nos faltan las palabras. Sin esas representaciones, tales palabras no son necesarias. ¿Por qué no hablar entonces del pago de “derechos previsionales” en lugar de obligaciones? ¿No sería esta una expresión indicativa de la voluntad para ir más allá de los requerimientos mínimos legales?

Algo semejante ocurre con la expresión “acción social” que hemos venido utilizando y cuya definición hemos hecho tres veces en correspondencia con las estrategias básicas descriptas (ver sección 3.2). “Bienestar social” alude a un Estado Benefactor que ya no existe, “protección social” puede connotar una cierta pasividad por parte de quienes necesitan ser protegidos, “asistencia social” remite obviamente a las estrategias asistenciales, “servicio social” parece tener que ver más con la necesidad de dar que con la necesidad de recibir o de intercambiar, “trabajo social” señala con justeza lo laborioso de esta cuestión.

¿Es igual hablar de beneficiarios que de prestatarios? ¿Si “analizando” es el término que se utiliza en psicoanálisis para connotar la participación activa y dinámica del paciente en su terapia, cuál es el término correspondiente en el tema que nos ocupa?

Una vez más, el lenguaje construye el mundo en que vivimos, el lenguaje nos construye, el lenguaje nos habla, somos hablados por el lenguaje que utilizamos.

Hasta aquí he elegido prestatario y no beneficiario, porque me suena a que el “prestatario” también “presta” y “se presta”. ¿Por qué

no inventar una palabra, por qué no instituir un neologismo? Si Alvin Toffler ha acuñado el término “prosumidor” para indicar la participación cada vez más activa del consumidor en el proceso de producción de aquello que consume, ¿podríamos hablar nosotros de “solidadores” y “solidatarios” para aludir al vínculo de solidaridad que une a los prestadores y prestatarios de la acción social dentro de una estrategia de proyecto comunitario?

Sea que utilicemos términos corrientes, sea que inventemos palabras, un *glosario de acción social* es una herramienta que no debería faltar en una organización socialmente inteligente. La inducción y la capacitación de los miembros para la utilización de los términos allí especificados, los dotaría de las competencias lingüísticas necesarias para ejercer las funciones asociadas a la responsabilidad social de la organización.

¿Puede un glosario de acción social prescindir de una definición de “calidad de vida” o más acotadamente, de “calidad de vida laboral”? ¿Qué significa “salud”? ¿Debe establecerse una distinción entre “salud física” y “salud mental”? ¿La “adicción al trabajo” es una enfermedad? ¿Existirán distintos “grupos de riesgo” y “factores de riesgo asociados”? ¿Se definirán políticas sanitarias y asociadas con ellos, los correspondientes servicios?

Recordando que un discurso define la posición del sujeto enunciador por vías de las elecciones que hace y de las omisiones en que incurre, la existencia de tal glosario y la calidad de sus contenidos serán sin duda una expresión del discurso identificadorio (Schvarstein, 1998) de una organización socialmente inteligente.

8.1.2. Identificación y segmentación de los prestatarios

En la sección 3.3 hemos visto una segmentación elemental de los prestatarios de la acción social, distinguiendo entre los miembros de la organización y los de la comunidad, y entre estos últimos, los niños, los adolescentes, los adultos y los adultos mayores. Hemos

dicho además que tal segmentación debe corresponderse con las estrategias sociales de la organización.

En función de la cantidad de cambios económicos, políticos y tecnológicos que han dado origen a la nueva cuestión social, este componente de la agenda de contenidos podría enriquecerse incluyendo algunas categorías que surgen del análisis de los problemas generados por el desempleo y la exclusión (Autes, 2000). Estos problemas pueden describirse mediante una “carrera” de deterioro que reconoce tres instancias progresivas:

- la fase de entrada es la descalificación, una situación de fragilidad surgida a partir de la amenaza real o percibida de pérdida del empleo, que genera ansiedad y resistencia a las demandas de cambio;
- la fase de instalación es la desinserción, en la que se pierde la identidad laboral y, en ausencia de una red de contención, se debilitan los lazos sociales;
- la fase de salida es la desafiliación, que entraña una ruptura de todo lazo social, y la ausencia de inscripciones del sujeto en estructuras generadoras de sentido (Castel, 1995).

Poseer estas categorías sería una competencia que permitiría imaginar acciones sociales destinadas a darles respuesta. Así, por ejemplo, en el ámbito externo de su comunidad, una organización podría entonces desarrollar actividades de capacitación para que los jóvenes puedan insertarse en el mundo laboral, y de promoción social para que los desinsertados puedan reconstituir sus redes de contención social.

Estas categorías también podrían utilizarse metafóricamente en el ámbito interno. Por ejemplo, frente a las necesidades de reciclaje laboral generadas por las nuevas tecnologías de la información, podríamos distinguir, entre descalificados —aquellos que reconocen la necesidad y demandan activamente su satisfacción—, desinsertados —los que piensan que no la necesitan y por lo tanto

no la requieren— y desafiados —los que no la requieren ni la aceptan—. El empleo de estas categorías en el ámbito interno de la organización puede parecer excesivo, pero no lo será en una organización socialmente inteligente porque, dadas las circunstancias actuales, comprende la necesidad de llevar a cabo actividades de prevención primaria y secundaria para evitar que sus miembros ingresen en esta penosa carrera.

Cualquier identificación de los prestatarios permite también pensar si la relación con ellos ha de establecerse a título individual o con organizaciones que los representen. La conveniencia de trabajar en red en cualquiera de las tres estrategias sociales básicas, determina la superioridad de esta segunda alternativa con relación a la primera. Desde esta perspectiva, las organizaciones prestatarias son a su vez susceptibles de ser segmentadas. Así por ejemplo, en el ámbito externo podríamos distinguir a las que representan directamente a los destinatarios —como un comité barrial—, de aquellas otras que son intermediarias —como son las organizaciones de beneficencia que se encargan de asistir a personas en extrema situación de pobreza—. Otras segmentaciones podrían tener en cuenta las formas jurídicas (asociaciones de hecho, asociaciones civiles, fundaciones), si se trata de organizaciones seculares y religiosas o si están compuestas mayoritariamente por voluntarios o por profesionales.

Una vez más, serán los objetivos y los alcances de las actividades a desarrollar, así como el tipo de estrategia social básica en que se insertan, los que determinarán la segmentación más conveniente. Las decisiones prácticas se tomarán teniendo en cuenta estas categorías. Por ejemplo, en el marco de una estrategia asistencial, una donación de alimentos no perecederos para ser distribuidos entre personas indigentes puede canalizarse a través de la parroquia del barrio, una organización religiosa que actúa como intermediaria.

Este tema de las organizaciones prestatarias es relevante también en el ámbito interno de la organización. Una cuestión básica aquí

es decidir acerca del rol que han de tener las asociaciones gremiales representativas de los trabajadores, rol que obviamente es vital en el marco de estrategias paritarias. Este ejemplo nos sirve para visualizar que la distinción que existe entre organizaciones prestadoras y organizaciones prestatarias es muy tenue cuando se trabaja en red. Más bien se trata de prestatarios que son a la vez prestadores, personas que satisfacen sus propias NSB actuando en las organizaciones que los representan y contando con la asistencia de otras organizaciones prestadoras. Lo mismo sucede en el ámbito externo cuando se trabaja en estrategias de proyecto comunitario.

Otra cuestión ligada a este tema es quién hace la segmentación. Desde un punto de vista semántico, estas categorías deben ser establecidas por personas que tengan las competencias profesionales requeridas. Este requerimiento se corresponde con la necesidad que anteriormente establecimos, para el gobierno de una organización socialmente inteligente, de codificar la función social y sus operaciones en un sistema de símbolos. Desde un punto de vista pragmático, en el marco de intereses contrapuestos, esta cuestión pertenece a la agenda sociopolítica.

8.1.3. Definición y clasificación de las NSB de los prestatarios

En la sección 3.3, hemos propuesto una clasificación de las NSB de los prestatarios y de las acciones de los prestadores orientadas a satisfacerlas. Nos hemos limitado entonces a enunciar tales necesidades sin definirlas más precisamente. Digamos aquí que tanto la clasificación de las necesidades como sus definiciones son propias de la agenda de contenidos.

Una clasificación ampliamente utilizada en el ámbito organizacional es la de Abraham Maslow (1954), quien establece la siguiente escala progresiva de necesidades:

- fisiológicas u homeostáticas (alimentarias, sexuales, etc.),

- de seguridad (ambiente sin amenazas físicas o psicológicas),
- afectivas o de pertenencia (amar y ser amado, poseer y pertenecer; también llamadas sociales, denominación que, en nuestro caso, ofrecería problemas semánticos),
- de estima (reconocimiento de los logros por parte de otros),
- de realización personal (crecimiento y desarrollo del propio potencial),
- estéticas (desarrollo de relaciones armónicas entre mundo externo y mundo interno).

Resulta interesante señalar la vigencia de esta clasificación en el mundo empresarial más allá de los años transcurridos desde que fue formulada originalmente. En relación con la cuestión social que nos aflige, podríamos establecer en principio la correspondencia entre las NSB de la sección 4.3 y las que aquí se denominan fisiológicas. El problema surge frente al principio de progresión, según el cual una persona que no tuviera las NSB satisfechas no podría aspirar, por ejemplo, a satisfacer sus necesidades de estima o de realización personal. Esta linealidad se enmarca, a mi juicio, dentro del paradigma de la simplicidad.

Me parece más propio del paradigma de la complejidad tener en cuenta una relación de causalidad recíproca: la participación activa de los prestatarios en procura de la satisfacción de sus NSB, fundamentalmente en el marco de estrategias paritarias o de proyecto comunitario, les permite ser reconocidos y realizarse personalmente en el propio proceso, lo cual a su vez los pone en mejores condiciones para satisfacer sus NSB. No es por tener “la panza llena” o “la casita de sus sueños” que una persona se va a preguntar recién entonces qué otros logros debe acometer para ser estimado y reconocido. Pensar que quienes no tienen sus NSB totalmente satisfechas están impedidos para realizarse personalmente es un ejemplo de la “subestimación de los pobres” que actúa como factor inhibitor en los procesos de gestión participativa. “Las comunidades pobres tienen normalmente todos los elementos constituyentes del

capital social: cultura, tradiciones, sabiduría acumulada, redes de solidaridad, expectativas de comportamiento recíproco” (Kliksberg, s/f). Bien pueden entonces los prestatarios ayudar a la realización personal de los prestadores.

Se deduce de lo que antecede que las estrategias paritarias y de proyecto comunitario no pueden disociar la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, de las de estima y realización personal. Consecuentemente, la utilización de técnicas de gestión participativa destinadas a promover el desarrollo personal de los participantes es tan esencial como la satisfacción de las NSB a que están dirigidas.

8.1.4. Las actividades de la gestión social

En la sección 3.3, hemos distinguido, en base a su finalidad, entre actividades primarias —orientadas a prevenir la insatisfacción de las NSB—, las secundarias —destinadas a asistir a quienes ya estén sufriendo dichas carencias—, y las terciarias —requeridas para evitar que quienes hayan superado estados de insatisfacción de sus NSB regresen nuevamente a tales estados—.

También hemos dicho que las actividades pueden distinguirse en función del ámbito en que han de desarrollarse (externo e interno), de los prestadores que las llevan a cabo (especialistas y generalistas) y de los prestatarios a quienes están destinadas.

Pueden agregarse los siguientes parámetros a los ya enunciados:

- Impulso de la acción: desde el punto de vista de los prestadores, puede clasificarse en
 - proactivo, cuando la iniciativa es de ellos;
 - reactivo, cuando la acción surge como respuesta a requerimientos de los prestatarios.

Carácter de la acción: puede ser *ad hoc* si se trata de un proyecto que se lleva a cabo por única vez o una actividad de rutina, como cuando se proveen útiles escolares para los hijos de los

trabajadores de la organización y, eventualmente para niños de la comunidad.

Frecuencia de la acción: será única en el caso de tratarse de un proyecto o periódica si se trata de actividades de rutina. En el ejemplo anterior, dicha periodicidad puede ser anual o cuatrimestral si se incluye una reposición en el medio del período escolar.

Grado de participación de los prestatarios: en la sección 4.6 distinguimos entre participación en la información, la consulta y la decisión. Son grados de participación crecientes y debe agregarse a ellos la participación en la gestión, propia de las estrategias de proyecto comunitario.

Participación de otros prestadores y prestatarios: corresponde aquí señalar si los prestadores pertenecen a una sola organización o si actúan en red con miembros de otras organizaciones prestarias y prestadoras.

8.1.5. Indicadores para la gestión social⁷

Un indicador es un signifiante cuyo significado constituye información que tiene sentido para alguien. La fiebre es un indicador de enfermedad para el médico, las respuestas a una prueba indican al maestro un indicador el aprendizaje de su alumno, la rotación de inventarios permite al contador saber acerca de la inmovilización de los activos, el nivel de ausentismo señala, en cierta forma, al gerente de recursos humanos la satisfacción laboral de los empleados. Para poder asignarle significado al signifiante, se requiere un marco conceptual y es necesario además tener en cuenta el contexto de significación. La fiebre significará algo para el médico si, además

7. El lector interesado en una enumeración más rigurosa y exhaustiva de indicadores para la gestión social puede consultar en el portal del Instituto Ethos (www.ethos.org.br) y en el sitio de la Global Reporting Initiative (<https://www.globalreporting.org/>). Se incluyen referencias en el capítulo 4.

de tener sus conocimientos, ausculta al paciente y dispone eventualmente de los análisis pertinentes.

Hay indicadores generales y específicos, globales y parciales, compuestos y simples, directos e indirectos, naturales y contruidos. No pretendemos, en este punto, desarrollar un tratado acerca de los indicadores sino simplemente señalar la importancia que tienen para el monitoreo de las actividades relacionadas con la gestión social y para la medición de su eficacia.

Si se tratara, por ejemplo, de la generación de oportunidades de trabajo en una comunidad para las personas mayores de 45 años que han perdido su empleo y si la actividad a desarrollar consistiera en la capacitación y el apoyo para la gestión de microemprendimientos cooperativos, un indicador global inicial de la actividad podría ser la cantidad de tales emprendimientos que se inician como resultado directo de la actividad. Este indicador global podría a su vez relacionarse con indicadores parciales que den cuenta, por ejemplo, del aprendizaje de los participantes en la capacitación, o del acceso a los recursos financieros necesarios. Esta perspectiva relativamente estática podría complementarse con otra más dinámica, que contemplase la cantidad de microemprendimientos que han superado el primer año de existencia, midiendo además si en tal período han crecido, se han mantenido o han decrecido con respecto al estado inicial.

La capacidad para elaborar indicadores está directamente asociada a la competencia para construir modelos de representación acerca de la acción social, sus prestadores y prestatarios. Las categorías lógicas que estos modelos proveen son las que permiten una adecuada construcción de los indicadores. Por ejemplo, si una organización no posee un modelo de prevención primaria, nunca será capaz de establecer indicadores que den cuenta del modo en que puede anticiparse y evitar la insatisfacción de las NSB de sus miembros. Teniendo en cuenta además que tal modelo de prevención primaria ha de inscribirse en una o más de las estrategias

sociales básicas, se comprende a través de este ejemplo que idealmente el establecimiento de indicadores debe ser una consecuencia de la formulación de una estrategia.

Tal es la proposición del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2001): el establecimiento de indicadores puede ser útil no sólo para medir resultados sino para desarrollar y aplicar una estrategia. En su campo de análisis, los autores señalan que no basta con conocer los resultados económicos y financieros de una empresa para saber en qué estado se encuentra, básicamente porque se trata de información que refiere al pasado. Es por ello que añaden al análisis la consideración de otras tres dimensiones, las relaciones con los clientes, la organización y los procesos internos, y el aprendizaje y el crecimiento. La capacidad para establecer relaciones de realimentación entre las decisiones tomadas en cada una de las cuatro dimensiones, permite transformar un esquema de medición de resultados en un sistema de gestión estratégica de la empresa.

Análogamente, podemos plantear la existencia de un sistema multidimensional para la gestión de la responsabilidad social de la organización, cuyas dimensiones pueden ser las siguientes:

1. Resultados de las decisiones tomadas y de las acciones llevadas a cabo, medidos en términos de satisfacción de NSB, distinguiendo eventualmente entre el ámbito interno y el externo, y entre los distintos segmentos de destinatarios. Ejemplos de indicadores para esta dimensión pueden ser el nivel de escolaridad alcanzado por los prestatarios, expectativa de vida, porcentaje de mortalidad infantil, tipos y frecuencias de enfermedades, cantidad de personas atendidas en campañas de prevención sanitaria, porcentaje de viviendas de bajo estándar, cantidad de personas por unidad de vivienda, acceso a los servicios básicos de infraestructura, condiciones de higiene, niveles de contaminación ambiental, disponibilidad de líneas telefónicas, calidad del transporte y horas de traslado en relación con las horas de trabajo, seguridad medida,

por ejemplo, en términos de tiempo transcurrido sin actos de violencia ciudadana, número de contravenciones, etc.

2. Relaciones con los prestatarios y con otras organizaciones prestadoras y prestatarias integrantes de la red, tales como las asociaciones gremiales o las instituciones comunitarias, públicas y privadas. En el marco de los valores de solidaridad y de equidad que constituyen el fundamento de la acción social, debe incluirse aquí el análisis de las relaciones establecidas entre los propios prestadores, y también entre los prestatarios. Importan la rectitud de las intenciones y la confianza entre los distintos actores. Pueden tomarse como indicadores de esta dimensión a la cantidad de nodos de la red, a la calidad de las relaciones establecidas, a la frecuencia de las comunicaciones entre ellos, al tipo y cantidad de actividades conjuntas. Dada la existencia de intereses contrapuestos, será significativa también la cantidad y la calidad de los conflictos surgidos en torno de la satisfacción de las NSB, así como sus modos de resolución.
3. Organización y procesos internos de la institución prestadora de la acción social, incluyendo el análisis de la estructura y los roles establecidos para tal fin, los sistemas y las tecnologías, las políticas, las normas y procedimientos, los procesos para la planificación, la coordinación y el desarrollo de las actividades, las formas para obtener los indicadores de resultado, las técnicas de autogestión social, los dispositivos para la resolución de conflictos.⁸ Los indicadores son aquí, en principio, de tipo binario: estos elementos existen o no existen. Pero también pueden establecerse parámetros para medir por ejemplo la

8. Todas estas son cuestiones que corresponden a la agenda administrativa de la gestión de la responsabilidad social. Veremos algunas de ellas con mayor detalle más adelante.

calidad de los procesos u otros de tipo cuantitativo, como la cantidad de dinero invertido en el desarrollo de los mismos.

4. Aprendizaje y crecimiento, asociados a la satisfacción o insatisfacción de las NSB, y medidos en términos de los conocimientos desarrollados, las innovaciones propuestas y el crecimiento del capital de necesidades sociales. La existencia de una base de conocimientos asociada al ejercicio de la responsabilidad social, el grado de difusión de estos conocimientos entre los integrantes de la organización y los miembros de la comunidad, la evolución del número de prestadores que participan en las actividades y de sus competencias para la acción social son ejemplos de indicadores asociados a esta dimensión.

Todos estos indicadores podrían consolidarse en un balance de necesidades sociales que reflejara los “activos”, los “pasivos” y el “patrimonio” que hemos llamado capital de necesidades sociales.⁹ Digamos nuevamente que la posibilidad de articular estos indicadores en un todo coherente está directamente asociada a la competencia para construir modelos de representación acerca de la acción social, sus prestadores y prestatarios. Sin esta competencia, el balance no será más que un conjunto asintáctico de indicadores. Recordemos que, en el lenguaje, la sintaxis se ocupa de las reglas de asociación entre los términos de una frase. Para nuestro análisis, son los modelos de representación los que permiten establecer las reglas de asociación entre los indicadores de la acción social. La existencia misma del balance y su grado de articulación, serán entonces indicadores de la inteligencia social de la organización.

El concepto de balance social, en sentido más restringido, es común entre las organizaciones privadas con fines de lucro y sirve

9. Se ha sugerido utilizar la denominación “informe social” en lugar de “balance social”, debido a la imposibilidad de presentar un esquema cuantitativo riguroso y preciso. Ver Cracogna, D. *El Balance Social de la Empresa*. Revista Administración de Empresas, volumen XI, pags. 317 a 342.

para presentar información sistematizada relativa a las condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa.¹⁰ En Francia, la ley 77-769 del 12 de julio de 1977, exige informar sobre siete rubros básicos: empleo, remuneraciones, higiene y seguridad, otras condiciones de trabajo, capacitación, relaciones laborales y condiciones de vida del trabajador y de su familia, en tanto esas condiciones dependan de la empresa.

Resulta interesante señalar dos aspectos ligados a la elaboración y la presentación del balance social. La ley argentina prescribe que ha de ser entregado anualmente por la empresa al “sindicato con personería gremial signatario de la convención colectiva de trabajo que sea aplicable”. Más allá de las formas, la elección de este destinatario muestra la intención de enmarcar el proceso de elaboración y de control del balance social dentro de una estrategia paritaria. Similar intención debiera regir para un balance de necesidades sociales.

El segundo aspecto se refiere a los objetivos del balance social, que incluyen “la información, la concertación y la planificación”.¹¹ Esto significa que la obtención del balance está ligada a un proceso de recolección de información, de evaluación de la misma, de negociación entre los distintos grupos de interés acerca de la satisfacción de necesidades y de planificación de actividades conducentes a obtener los resultados deseados. Me atrevería a decir, a este respecto, que es más importante el proceso que el producto. En realidad, llevándose a cabo procesos de negociación, de planificación y de ejecución para la satisfacción de las NSB, el producto —la información acerca de los resultados— será una consecuencia de la realización de tales procesos.

10. Definición tomada del texto de la Ley N° 25.520 (Reforma Laboral) de la República Argentina.

11. Cracogna, D. *Op. cit.* Hace referencia a un texto del Ministerio de Trabajo francés.

En base a todas las consideraciones hasta aquí realizadas para la agenda de contenidos y a los parámetros considerados, e incluyendo algunos nuevos parámetros básicos que corresponden como veremos más adelante a la agenda administrativa, podemos imaginar la siguiente ficha descriptiva para cada una de las actividades correspondientes a la gestión social de la organización.

Ficha descriptiva de la actividad	
a.	Objetivos y alcances
b.	Otras actividades relacionadas (describir e identificar el tipo de relación)
c.	Ámbito (externo, interno)
d.	Tipo(s) (prevención primaria, secundaria o terciaria, proactiva o reactiva)
e.	NSB(s) a satisfacer
f.	Estrategia(s) social(es) básica(s) en la que se inserta
g.	Carácter (proyecto o rutina)
h.	Frecuencia (periódica o ad hoc)
i.	Identificación y responsabilidades de los prestadores (miembros especializados, otros miembros; si participan en cumplimiento de sus obligaciones de desempeño o voluntariamente)
j.	Identificación y responsabilidades de otros prestadores en red
k.	Identificación y responsabilidades de los prestatarios
l.	Grado de participación de los prestatarios
m.	Identificación y responsabilidades de organizaciones prestatarias en red
n.	Cronograma
o.	Recursos necesarios (financieros, materiales)
p.	Presupuesto
q.	Indicadores para el monitoreo de la actividad y la medición de su eficacia.

Figura 7

La inclusión en el punto 2 de “otras actividades relacionadas” es también parte de la agenda administrativa, siendo un requisito necesario para la coordinación de acciones. Podría optarse aquí por agregar el tipo de relación entre actividades, como veremos más adelante.

También podrían incluirse en la ficha cuestiones ligadas a la agenda sociopolítica, tales como la descripción de intereses contrapuestos, si los hubiera, y los modos en que habrán de resolverse los potenciales conflictos que de ellos se deriven. Esta inclusión de cuestiones administrativas y sociopolíticas en una ficha de contenidos refuerza una afirmación que ya hicimos: las tres agendas que hemos establecido para la gestión de la responsabilidad social son inseparables y complementarias.

Obviamente esta ficha podría incluir la especificación de más parámetros que los considerados, o de menos. Quisiera hacer a este respecto dos consideraciones. La primera refiere al hecho de que las actividades pueden llevarse a cabo igualmente sin la elaboración de una ficha como la sugerida. Sin embargo, tal elaboración no constituye un mero requerimiento burocrático sino que responde a la conveniencia de tener un registro, anterior y posterior, de cada actividad realizada. Anterior, para una adecuada planificación y comunicación; posterior, para un registro de antecedentes que puede resultar útil para futuras actividades. El llenado de la ficha se inscribe entonces dentro de la transformación de conocimiento implícito en explícito en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995), posibilitando de esta manera la alimentación de una base de conocimientos, para la gestión social de la organización.

La segunda consideración refiere a un par de afirmaciones complementarias que ya hice en una obra anterior (Schvarstein, 1998):

- Somos especificadores especificados por nuestras especificaciones.
- Dime qué especificas y te diré quién eres.

Ambas afirmaciones refieren a que nuestras elecciones y omisiones respecto a los parámetros que se incluyen así como el tenor de las correspondientes descripciones, dan cuenta de quiénes somos y de cómo concebimos, en este caso particularmente, la acción social. Siendo el diseño de esta ficha y del balance de necesidades sociales, una competencia organizacional, la existencia de los mismos y el carácter de sus contenidos serán un indicio para apreciar la inteligencia social de la organización. Si se omiten, por ejemplo, en la ficha los indicadores para el monitoreo de la actividad y la medición de su eficacia, ello puede significar que la organización no tiene la tecnología de gestión adecuada, y también que no está demasiado preocupada por los resultados de la actividad. Se podría concluir entonces que la actividad se inscribe más bien dentro de una estrategia de imagen que de una genuina acción social.

Con relación a la ficha y a la transformación de conocimiento tácito en explícito, recordemos también que toda especificación transcurre en el lenguaje; por lo tanto, no importa cuántos parámetros incluyamos ni cuán precisos seamos en las descripciones, nunca podremos evitar la existencia de un orden de ambigüedad en esta agenda de contenidos. La resolución de los potenciales malentendidos será objeto de la agenda sociopolítica de la gestión social.

8.2. La agenda administrativa

Tal como sucedió con la agenda de contenidos, no es la intención agotar aquí el análisis de todos los componentes de la agenda administrativa, ya que muchos de ellos han sido desarrollados en extensión y en profundidad en la literatura especializada en organizaciones del tercer sector, particularmente las cooperativas, y también en la que trata la responsabilidad social empresarial. Por otra parte, la enumeración exhaustiva de todos estos componentes sólo sería posible teniendo a la vista una organización particular y una situación concreta por la que esté atravesando.

Consecuentemente, me limitaré en esta sección a incluir, para la gestión de la responsabilidad social, algunas consideraciones relativas a la estructura y a los roles, al trabajo en red, a la planificación y las relaciones entre actividades, y a la comunicación.

8.2.1. Estructura para la gestión de la responsabilidad social

En una sección anterior, hemos analizado las tres estrategias básicas para la gestión de la responsabilidad, la asistencial, la paritaria y la de proyecto comunitario. Dijimos que no son necesariamente excluyentes entre sí porque pueden aplicarse complementariamente en distintos ámbitos (interno y externo), y a distintos segmentos de prestatarios. Así por ejemplo, una organización podrá adoptar una estrategia paritaria para todos sus empleados, y otra asistencial para los adultos mayores de su comunidad inmediata.

Asociamos en aquel momento a cada una de las estrategias con un tipo de cambio y un nivel de aprendizaje. Las estrategias asistenciales suelen producir cambios conservativos y el aprendizaje involucrado es de tipo I. Para las paritarias, los cambios pueden ser innovativos, y el aprendizaje del tipo II. Finalmente, las estrategias de proyecto comunitario tienden a generar cambios radicales, siendo el aprendizaje de tipo III.

Vale la pena aclarar que, en el marco del paradigma de la complejidad, debe descartarse una relación de causalidad lineal entre las estrategias, los cambios y los aprendizajes. Se trata en realidad de relaciones de causalidad recíproca y en general de realimentación positiva. Por ejemplo, una estrategia paritaria genera cambios innovativos tanto como la gestión de cambios innovativos demanda la realización de una estrategia paritaria. La realización de tales estrategias y de tales cambios provocan un aprendizaje de tipo II, que a su vez puede realimentar nuevas estrategias paritarias y aún de proyecto comunitario, las que a su vez generan aprendizajes de tipo III que permiten pensar en cambios radicales que requieren de la formulación de nuevas estrategias, y así sucesivamente.

Podemos establecer la relación entre estas estrategias, cambios y aprendizajes, y las correspondientes estructuras dentro de las cuales ocurren, recurriendo al concepto de complejidad. Desde una perspectiva estática, se refiere a la cantidad y calidad de variables asociadas a un problema, más la cantidad y calidad de relaciones que pueden establecerse entre estas variables. Desde una perspectiva dinámica, se agrega a lo anterior, el grado de variación de estas variables y de sus relaciones a lo largo del tiempo. A la luz de estas definiciones, no resulta difícil comprender que las estrategias, cambios y aprendizajes bajo análisis poseen diferentes niveles de complejidad. La cantidad y calidad de las variables y relaciones a tener en cuenta para “la generación de un cambio correctivo en el sistema de conjunto de alternativas entre las que se establece una elección (aprendizaje III)” es mayor que cuando sólo “se revisa el conjunto dentro del cual se hace la elección (aprendizaje II)”, mayor a su vez que cuando nos limitamos a una “revisión de elecciones dentro de un conjunto inmodificado de alternativas (aprendizaje I)”. El aprendizaje II es un aprendizaje de los contextos de aprendizaje I, y el aprendizaje III es un aprendizaje de los contextos de estos contextos, el aprender sobre el aprendizaje II (Bateson, 1972).

La gestión de los cambios conservativos suele ser menos compleja que la de los innovativos y ésta menos compleja que la gestión de un cambio radical. En este último caso suele haber más grupos de interés, mayor cantidad de intereses en juego, mayores grados de contraposición entre estos intereses, más fuentes de poder y mayores resistencias que se les oponen.

Lo mismo vale para las estrategias. Resulta más simple la provisión ocasional de medicamentos para algunos empleados actuando en función de una estrategia asistencial, que la negociación con el gremio para establecer el nivel de las prestaciones sociales dentro de las cuales se proveerán dichos medicamentos. Y más complejo aún sería pensar junto con el gremio y otros actores de la sociedad civil cómo resolver el problema de la carencia de medicamentos

para los sectores más necesitados en el marco de la falta de recursos del Estado para tal fin.

Pasar de una estrategia asistencial a una paritaria significa admitir que hay otros tipos de relaciones entre prestadores y prestatarios, además de los que están basados en las necesidades complementarias de dar y de recibir. Pasar de una estrategia paritaria a otra de proyecto comunitario significa revisar la legitimidad de las categorías mismas de prestador y prestatario.

Elliott Jaques (1989) ha sostenido que la estratificación de la organización en distintos niveles jerárquicos es la consecuencia de la existencia a su vez de diferentes niveles de complejidad. Para el autor, el trabajo de un empleado de recepción que verifica la cantidad de mercadería recibida de un proveedor, es menos complejo que el de su supervisor porque éste es responsable por el trabajo de todos sus empleados y la realización de todas las funciones asociadas al área de recepción, incluyendo por ejemplo el registro de las transacciones y el envío de la documentación correspondiente al sector contable. En base a estas consideraciones, propone la distinción entre los siguientes niveles de roles, ordenados por grado de complejidad creciente.

1. Roles de estrato I, que requieren la aplicación del juicio directo de la persona que lo desempeña para llevar a cabo una tarea que le ha sido encomendada.
2. Roles de estrato II, ocupados por personas capaces de acumular datos, transformarlos en información y elaborar en base a ella un diagnóstico que oriente la acción.
3. Roles de estrato III, cuya complejidad está dada por la necesidad de considerar caminos alternativos para el logro de los resultados deseados.
4. Roles de estrato IV, cuya complejidad surge de la necesidad de alcanzar simultáneamente resultados diversos, incluyendo la posibilidad de que algunos de ellos sean contradictorios entre sí.

Jaques va más allá distinguiendo otros cuatro niveles en un orden de complejidad mayor, pero para nuestros fines resulta suficiente tomar el modelo hasta aquí. Podríamos entonces reconocer cuatro niveles de complejidad creciente para los roles relacionados con la gestión de la responsabilidad social:

- a) Los *roles operativos*, cuya función consiste en la ejecución de las actividades dispuestas dentro del marco del plan social de la organización. Requieren competencias técnicas cuyo nivel de conocimientos y habilidades dependerán del tipo de actividades a realizar. Por ejemplo, si se tratara de ayudar a resolver el problema nutricional de los niños pobres en una comunidad, pueden ir desde la simple habilidad para atender un comedor comunitario, pasando por la capacitación a los padres acerca del valor nutritivo de los alimentos a su alcance, llegando hasta la coordinación de grupos autogestivos de padres constituidos para obtener y administrar los recursos necesarios para una alimentación adecuada de sus hijos.
- b) Los *roles de supervisión*, encargados de la organización de las actividades dispuestas dentro del marco del plan social de la organización. Se requiere para su ejercicio la posesión de competencias administrativas, ligadas con la planificación de las actividades, la comunicación con los distintos actores, la logística, el seguimiento y la corrección de los desvíos. Estas competencias incluyen también los conocimientos y habilidades necesarios para resolver los conflictos que puedan surgir entre los actores de los distintos grupos de interés involucrados en las actividades supervisadas.
- c) Los *roles de gerencia*, encargados de la elaboración del plan social de la organización, lo cual incluye la selección de las actividades a ser realizadas y su articulación en un conjunto coherente. Demandan competencias analíticas que

permitan la realización de diagnósticos adecuados acerca de las NSB a satisfacer para cada segmento de prestatarios, el análisis de las alternativas conducentes a su satisfacción y la consecuente toma de decisiones sobre las actividades a realizar. Estas competencias incluyen también la capacidad para anticipar los potenciales conflictos emergentes de la existencia de intereses contrapuestos entre los distintos grupos de interés, para prevenirlos en la medida de lo posible, y para orientar a los niveles de supervisión respecto a los modos más adecuados para resolverlos.

- d) Los *roles de dirección*, responsables por la determinación de las políticas sociales de la organización y el establecimiento de las estrategias básicas para la gestión de la responsabilidad social. Para su ejercicio, se precisan competencias simbólicas que permitan instituir los valores que han de regir la gestión social y competencias estratégicas necesarias para establecer el lugar de la organización en relación con su ambiente social interno y externo, para reconocer las oportunidades y las amenazas, para arbitrar entre los bienestares privados procurando ante todo el bien común, y para establecer en base a lo anterior las estrategias básicas que han de regir la gestión social de la organización.

Me anticipo a una objeción que probablemente surja a partir de la consideración de estos roles. Estos cuatro niveles de complejidad constituyen en realidad categorías de análisis, y no implican necesariamente la existencia de otros tantos niveles jerárquicos en la organización. Una misma persona podría eventualmente cumplir con el rol gerencial y de supervisión, formando parte además del equipo operativo encargado de la ejecución; pero sería recomendable que pudiera distinguir cuándo está ejerciendo uno u otro, ya que los requerimientos de actuación son diferentes, en correspondencia con los distintos niveles de complejidad. En cuanto a la estructura propiamente dicha, en organizaciones más

horizontales la distinción entre dirección, gerencia y supervisión resultar excesiva, mientras que en otras más grandes y verticales, estas categorías pueden resultar insuficientes.

Tal vez el lector pueda objetar también las denominaciones de los roles, más propias de los ámbitos corporativos que de las pequeñas y medianas empresas, o de las organizaciones del tercer sector. Nuevamente, se nos plantea aquí la cuestión del lenguaje propia de la agenda de contenidos. Cada organización elige un modo de denominar sus roles y una política de títulos frecuentemente asociada al reconocimiento de distintos niveles jerárquicos. Estas denominaciones son parte del discurso de la organización, tal como lo hemos definido anteriormente, y deben ser congruentes con los valores instituidos y con las estrategias básicas adoptadas. Por ejemplo, la utilización de denominaciones con reminiscencias burocráticas puede resultar contraproducente si se quiere llevar a cabo una estrategia paritaria o una de proyecto comunitario. Si hay organizaciones que están cambiando la denominación de “recursos humanos” por “talento humano” para evitar la imagen de que allí se consideran a las personas como cosas, bien vale la pena expandir los límites de nuestra imaginación respecto a las denominaciones de los roles “sociales” de la organización.

Otra cuestión referida a la estructura resulta del análisis conjunto de la complejidad de los roles y de las estrategias. Desde esta perspectiva, es posible pensar en un espectro de complejidad que vaya desde el mínimo de un rol operativo en una estrategia asistencial hasta el máximo de un rol de gobierno en una de proyecto comunitario. Quisiera señalar a este respecto una paradoja, sin perjuicio de reiterar que estamos aludiendo a categorías analíticas antes que a roles asignados a personas diferentes.

Sucede que las grandes corporaciones preocupadas por el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, están normalmente compuestas por muchos niveles jerárquicos y suelen adoptar estrategias asistenciales, mientras que las organizaciones cooperativas,

o las no gubernamentales, más orientadas hacia las estrategias paritarias o de proyecto comunitario, tienen por el contrario menos estratos. La paradoja consiste entonces en que las organizaciones más horizontales suelen emprender estrategias sociales más complejas con estructuras más simples, mientras que en las más verticales se llevan a cabo estrategias más simples con estructuras más complejas.

La resolución de esta paradoja consiste, dentro del contexto de la gestión social, en no asimilar “niveles jerárquicos” con “complejidad de roles”. En una cooperativa, un socio de un nivel jerárquico inferior puede estar a cargo de una negociación compleja con las autoridades municipales y las fuerzas de seguridad locales para llevar adelante una iniciativa tendiente a reducir la violencia ciudadana, mientras que en una corporación internacional un equipo de gerentes y consultores puede dedicar parte de su tiempo a hacer arreglos en las casas de los vecinos de un barrio pobre (ejemplo tomado de la realidad). En este, como en otros casos, no siempre el jefe se ocupa de las cosas más complejas.

8.2.2. Tensiones para el diseño de la estructura

He citado, anteriormente, una obra anterior en la que propongo un modelo de análisis para el diseño de una estructura, basado en la identificación de los parámetros de diseño —las variables en función de las cuales la estructura puede establecerse— y en la resolución de las tensiones asociadas con dichos parámetros (Schvarstein, 1998).

La selección de los parámetros y de las tensiones asociadas depende del tipo de organización y de lo que ella se propone llevar a cabo. Sin ánimo de hacer una enumeración exhaustiva, podemos analizar el cuadro siguiente como un ejemplo para el diseño de una estructura destinada a gestionar la responsabilidad social de la organización.

PARÁMETRO		PERFIL	
Roles	Especialistas		Generalistas
Carácter de la asunción	Prescriptiva		Voluntaria
Dedicación	A tiempo completo		A tiempo parcial
Tiempos de la dedicación parcial	Sustraído a las horas normales de trabajo		Adicionado a las horas normales de trabajo
Asignación	Incluida en las funciones habituales del rol		Ad hoc (por proyecto)
Roles de la acción social	Alineados con la estructura jerárquica existente		Mezcla de niveles jerárquicos <i>ad hoc</i>
Equipos de trabajo	Funcionales		Interfuncionales
Obligaciones de desempeño de los prestatarios	Informalmente establecidas		Formalmente establecidas
	Bajas		Altas
Otras organizaciones en red	Inexistentes		Existentes
Roles de las otras organizaciones	Secundarios		Principales

Cuadro 13

Los roles pueden ser especialistas o generalistas. En el primer caso, suelen requerirse competencias profesionales específicas para desempeñarlos; en el segundo, no. Lo cual significa que se ocupan de asignaciones que no requieren conocimientos y habilidades especiales o que, si los requieren, son guiados por personas especializadas.

La dedicación puede ser a tiempo completo, caso frecuente para roles especializados, o a tiempo parcial. Este último caso resulta más frecuente cuando las personas trabajan en carácter

de voluntarios, y habrá que decidir aquí si el tiempo que han de dedicar a la actividad se sustraerá de las horas de trabajo normales, o resultará adicionado a ellas.

La realización de la actividad por parte de una persona o de un equipo puede estar incluida dentro de las funciones habituales del rol, como en el ejemplo de un especialista en el área de recursos humanos que se ocupa de la asistencia médica al personal. En otras situaciones, la asignación puede hacerse *ad hoc*, tal como ocurriría con algunas personas a quienes se encargara la realización de una actividad destinada a recaudar fondos para una fundación que atiende el problema de los “chicos de la calle”.

Los roles para la acción social pueden establecerse en concordancia con la estructura jerárquica existente, tal como ocurre cuando el jefe de un sector es a la vez el líder de un equipo de empleados voluntarios encargado de alguna actividad enmarcada dentro del plan social de la organización. En otros casos, podrá optarse por prescindir de la consideración de tales niveles, pudiendo entonces el jefe estar a las órdenes de un empleado para la realización de una tarea social. Obviamente, este caso no será frecuente en organizaciones muy verticales. La mezcla de niveles puede surgir como consecuencia de las competencias requeridas para llevar a cabo la actividad, de la disponibilidad de tiempo o de cualquier otro factor situacional.

Si se trabaja en equipo, los miembros pueden pertenecer todos a una misma área o sector, o bien a áreas y sectores diferentes. Los equipos interfuncionales son útiles para las actividades más complejas que requieren competencias diversas. Así por ejemplo, una actividad de autoconstrucción de viviendas puede sacar provecho de un equipo integrado por especialistas en marketing para la recolección de fondos, en finanzas para la administración de los mismos, en ingeniería civil para el diseño de las casas y la dirección de las obras, en capacitación técnica para el entrenamiento de los participantes y en animación sociocultural para la integración y motivación de los equipos de trabajo.

Los equipos pueden a su vez estar integrados por prestadores y prestatarios, como es habitual cuando se utilizan técnicas de gestión participativa. En este caso, las obligaciones de desempeño de los prestatarios pueden estar informalmente establecidas y ser bajas, como suele suceder con las actividades insertas dentro de estrategias asistenciales. Las estrategias paritarias y las de proyecto comunitario requieren la especificación formal de tales obligaciones de los prestatarios, y ellas suelen ser más altas que en las estrategias asistenciales.

Finalmente, pueden existir otras organizaciones en red, y su papel ser secundario o principal. Las empresas que tercerizan algunas de sus acciones sociales suelen delegar la realización de las actividades en alguna organización no gubernamental que adquiere así un rol principal en la ejecución de la tarea.

8.2.3. Motivación de los prestadores

En secciones anteriores, hemos acordado en que una organización socialmente inteligente asume una responsabilidad social y adjudica a sus miembros los roles necesarios para su cumplimiento (responsabilidad externa). Dijimos también que esta exigencia no puede ejercerse de manera coercitiva, porque ello iría en contra de los valores y principios básicos que debieran sustentar a tal organización. Agregamos que, desde el punto de vista de los sujetos, los individuos socialmente inteligentes “eligen” participar, en la medida de sus posibilidades, en organizaciones socialmente responsables. Ellos tienden a asumir su rol procurando la inclusión de actividades que surgen de la responsabilidad social que sienten, independientemente de que ello le sea demandado o no por la organización (responsabilidad interna).

La adjudicación de roles “sociales” en las organizaciones socialmente inteligentes no puede tener entonces un carácter compulsivo y la pertenencia a tales organizaciones supone por parte de sus

miembros la voluntad de asumir las responsabilidades sociales que le adjudica la organización.

Debemos poner ahora estas consideraciones en el contexto de una sociedad en la que la participación comunitaria está en retroceso, ya que no resulta favorecida por la exaltación de los logros individuales ni por la medición del prestigio social con la única vara de la riqueza. Si bien las situaciones de catástrofe social que se viven en países de América Latina han puesto de manifiesto formas inéditas de solidaridad, debemos reconocer que ello ha sucedido mayormente entre los propios damnificados y que no se ha extendido al conjunto de la población. Podría reconocerse un movimiento incipiente de la sociedad civil en esta dirección, pero resulta insuficiente todavía como para desentenderse de la necesidad de incentivar de la participación.

Incluso en las organizaciones cooperativas, en las que la participación es un valor fundamental, los índices están en retracción y varias investigaciones señalan que sólo una pequeña porción de los miembros se involucra activamente en las actividades participativas requeridas por sus formas democráticas de gobierno.

En la sección anterior, hemos visto que los roles “sociales” de una organización socialmente inteligente pueden ser desempeñados a tiempo completo por especialistas, y a tiempo parcial por generalistas que actúen en carácter de voluntarios. En este último caso, debemos ahora tener en cuenta que, por más socialmente inteligentes que sean estas personas, el cúmulo de tareas que deben llevar a cabo como parte de sus labores normales, sumado a las demandas de sus obligaciones particulares, ciertamente dificulta su participación en las actividades del plan social de la organización.

Estas dificultades son un obstáculo para la gestión de un plan social efectivo, que adicionalmente establece obligaciones de desempeño altas. No se trata de que los voluntarios se anoten para participar y luego desistan o lo hagan a medias; tampoco es cuestión de presionarlos, si en algún momento manifiestan no poder cumplir

con tales obligaciones, sobre todo si el tiempo que dedican a estas actividades debe adicionarse a las horas normales de trabajo.

Son tantas las dificultades, y tan pocos los estímulos, que resulta entonces necesario pensar en cómo incitar la participación, lo cual nos pone frente a la paradoja de tener que incentivar a personas que no necesitan incentivos para participar, ya que su buena disposición debe darse por descontada.

La respuesta no pasa obviamente por los sistemas de incentivos tradicionales presentes en los sistemas de recursos humanos, que suelen otorgar recompensas materiales o simbólicas a los individuos que realizan una contribución que excede los estándares normales de desempeño. Esto puede ser un componente de la agenda administrativa de la gestión social, pero no el único, ni el más importante. Las investigaciones también demuestran que estas recompensas no sirven para estimular una sana participación si no se ofrecen dentro de un contexto que provea las condiciones de base necesarias. La resolución de la paradoja pasa entonces por analizar cuáles son estas condiciones. Caben aquí las siguientes consideraciones.

- Las condiciones necesarias para la participación voluntaria son la coherencia, la reciprocidad y la apropiación (Thévenet, 2000).¹² De la coherencia ya hemos hablado, más precisamente de la coherencia expresiva. Un contexto interno en el cual la búsqueda de la equidad diferencial sea permanente y donde se procure de manera sistemática el desarrollo del potencial de sus miembros, favorecerá ciertamente la participación. Las políticas, las estructuras, las normas y los procedimientos, y los sistemas de recursos humanos (selección, compensación, desempeño,

12. El autor se refiere en su libro a la implicación. Dado que la participación voluntaria supone implicación, las condiciones planteadas son también válidas para nuestro análisis.

promoción) deben estar alineados con estos propósitos. La implicación activa de los miembros de niveles jerárquicos superiores en las actividades sociales forma también parte de esta coherencia.

La reciprocidad no se refiere aquí a la de los prestatarios en relación con los prestadores sino a la que la organización —expresada a través de sus cuadros directivos— tenga en relación con sus miembros. Quien da tiene la expectativa de recibir. Una persona que se vuelca a la satisfacción de las NSB de los otros, espera que la suya no esté amenazada. Reciprocidad, en este contexto, significa la tranquilidad con respecto a la continuidad laboral —y no el temor a la pérdida del empleo—, el afianzamiento de los contratos —y no su precariedad—, la consideración integral de la dimensión humana y no la mera utilización de la persona como recurso con una contraprestación monetaria a cambio. A este respecto, también son válidas las recompensas de los sistemas de incentivos mencionadas anteriormente.

En cuanto a la apropiación, se basa en la posibilidad de reconocer el producto de nuestros actos como propio e incluye el control del proceso y de los efectos de tales actos (Mendel, 1993). Hemos visto que la distancia de rol de las personas socialmente inteligentes tiende a ser pequeña, lo cual significa que no actúan sólo en función del personaje que desempeñan sino también del actor que son. Necesitan, por lo tanto, tener control sobre sus actos, y estarán tanto más inclinados a participar cuanto mayor sea ese control. Esta afirmación está en línea con nuestras consideraciones anteriores acerca del empoderamiento. Un valor agregado importante de la agenda administrativa consiste entonces en proporcionar a los participantes información fluida, abundante y oportuna acerca del impacto de sus actividades en la satisfacción de las NSB de los prestatarios.

- Los miembros de la organización pueden estar interesados en la gestión social, involucrados o comprometidos con la misma. Para nuestros fines, la diferencia entre involucramiento y compromiso es de grado: estar involucrado es tener relación con la actividad pero no desempeñar en ella un papel esencial; el compromiso es, en nuestra escala, el máximo grado de participación posible. La acción social requiere un compromiso intelectual, emocional y corporal.

Estas disposiciones personales pueden ser además estructurales o coyunturales; una persona puede querer comprometerse con una actividad, pero estar impedido por algún motivo circunstancial, lo cual no significa que no vaya a comprometerse cuando tal circunstancia haya desaparecido. Estando la coerción y la coacción excluidas, cualquiera de estas disposiciones personales ha de ser legítima a los ojos de la organización y debe ser correspondida concordantemente.

En la agenda administrativa de la gestión social, el interés se retribuye con participación en la información, el involucramiento con participación en la consulta y el compromiso con participación en la decisión. Los tres niveles de participación, y el último sobre todo, estarán indisolublemente ligados al manejo de las cuestiones sociopolíticas derivadas de la existencia de grupos de interés con necesidades eventualmente contrapuestas. Por otra parte, la participación en la información se relaciona también con la agenda de contenidos, lo cual sirve para remarcar una vez más la complementariedad de las agendas.

Aun con el riesgo de forzar algunas correspondencias, podemos sintetizar en el cuadro que sigue las consideraciones anteriores.

Disposición personal	Condición organizacional necesaria	Nivel de participación
Interés	Coherencia	Información
Involucramiento	Reciprocidad	Consulta
Compromiso	Apropiación	Decisión

Cuadro 14

Tal vez resulten objetables en este cuadro las correspondencias de las condiciones organizacionales necesarias. ¿Por qué ha de ser necesaria para el compromiso sólo la posibilidad de apropiación del acto y no la coherencia y la reciprocidad? Respondo a la eventual objeción aclarando que se trata de condiciones que se adicionan y no se sustraen ni se excluyen. Una persona estará interesada si percibe al medio ambiente organizacional como coherente, alguien se ha de involucrar si puede esperar además cierta reciprocidad —recibir algo más que información como reconocimiento a su involucramiento—, y otro se comprometerá si adicionalmente confía en poder apropiarse del proceso y del producto de sus actos. En cualquier caso, lo importante es tener en cuenta que para la motivación de los prestadores, resultan relevantes el reconocimiento de la legitimidad de sus disposiciones personales, la provisión de las condiciones organizacionales necesarias y el otorgamiento de los niveles de participación adecuados.

8.2.4. Organizaciones en red

La evolución de las estructuras organizativas puede asociarse a la primacía otorgada, explícita o implícitamente, a las distintas inteligencias en la literatura organizacional, tal como se muestra en el cuadro que sigue.

	Inteligencia lógica	Inteligencia emocional	Inteligencia social
Forma	Organización burocrática	Grupo / Equipo	Red
Foco	Tarea	Relaciones humanas	Comunidad
Valor	Eficacia, productividad	Continencia, cooperación	Confianza, solidaridad

Cuadro 15

Desde los tempranos desarrollos de Taylor y Fayol hasta entrados los setentas del siglo pasado, la organización burocrática, maquínica, cerrada, cuyo problema básico era la producción de bienes y servicios, privilegió la inteligencia lógica. A partir de los setenta, concurrentemente con la problematización de las finanzas y de la comercialización, tendió a primar el modelo biológico de la organización. El privilegio de las nociones de adaptación y flexibilidad, la tendencia a reducir niveles jerárquicos y a horizontalizar las relaciones, la relevancia asignada al trabajo en equipo, pusieron de manifiesto aún más (como ya lo había hecho la escuela surgida a partir de los trabajos de Elton Mayo) la importancia de las relaciones humanas. La divulgación del concepto de inteligencia emocional en los noventa marca el punto culminante de esta tendencia.

La aceleración del desarrollo de la tecnología informática y de las telecomunicaciones se ha superpuesto con este proceso y ha favorecido, desde mediados de los ochenta en adelante, la integración de las empresas con fines de lucro en redes interorganizacionales. Alianzas estratégicas, uniones transitorias de empresas para llevar a cabo proyectos conjuntos, tercerizaciones, son algunas de las manifestaciones estructurales de este fenómeno no inédito, pero sí renovado por la disponibilidad de las nuevas tecnologías.

Pero la asociación y el trabajo de las organizaciones en red antecede en mucho estos desarrollos recientes, ya que básicamente las organizaciones del tercer sector han funcionado siempre así.

En tanto la solidaridad es su valor rector, y la comunidad el foco de sus actividades, no puede concebirse su estructuración sino en red. Impulsadas por sus intereses comunes, por la necesidad de trascender barreras y de obtener sinergia en la utilización de sus recursos, las redes de organizaciones sociales se han caracterizado por:

- la intensidad afectiva de las relaciones entre sus miembros,
- la protección mutua que se otorgan,
- el compromiso de todos los partícipes,
- la creatividad y la innovación a que muchas veces las obliga la escasez de sus recursos,
- la horizontalidad de sus relaciones y la autogestión en los distintos niveles en que se estructuran.

Con respecto a la gestión social, conviene distinguir entre redes intra e interorganizacionales. Para el desarrollo de las primeras, importa la ruptura de las barreras funcionales así como la difusión de la noción de cliente interno, ya que en una red de prestadores, casi todos recibirán el servicio de alguien. Para la organización de una campaña de prevención de adicciones, dentro de la organización o fuera de ella, los médicos sanitaristas deben identificar a los grupos de riesgo y aportar los conocimientos acerca de las conductas preventivas a los capacitadores y animadores socioculturales que diseñarán y conducirán las actividades llevadas a cabo con recursos provistos por los miembros del área financiera. La explicitación en flujogramas de los procesos asociados a las prestaciones sociales facilita la identificación de las relaciones cliente-proveedor. Al mismo tiempo, la visualización del proceso completo, el conocimiento acerca del rol que le cabe en dicho proceso a todos los partícipes, y del valor que cada uno agrega, favorece la ruptura de las barreras funcionales. Estructura y proceso son nociones complementarias e inseparables en organización. La falta de explicitación de los procesos muchas veces es la causa de la separación de las

distintas áreas en compartimientos estancos. La visualización de los procesos favorece asimismo el proceso de apropiación del acto, porque aunque cada uno haga una parte, todos pueden comprender su contribución al todo constituido por el resultado final.

En lo que hace a las estructuras de redes interorganizacionales, resulta necesario decidir si los enlaces se han de producir por:

- factores regionales: lógica de la proximidad geográfica,
- cadena de valor social: lógica de la complementariedad de productos y servicios, como en el caso de una empresa que dona alimentos que produce a una parroquia que los distribuye entre los necesitados,
- funcionalidad social: lógica de las especialidades funcionales sinérgicas, por ejemplo, el enlace entre servicios médicos que atienden urgencias con hospitales de internación con grados de complejidad diversos, y con hospitales de día para el tratamiento de pacientes ambulatorios.

Estos agrupamientos pueden obviamente combinarse, en tanto y en cuanto sus respectivas lógicas estén operando simultáneamente. Así por ejemplo, puedo tener una red regional que enlace nodos que aportan productos y servicios complementarios a la cadena de valor social.

En el caso de las redes interorganizacionales, es necesario también comprender el fenómeno de la interpenetración entre los componentes, tal como ocurre en el caso de los servicios compartidos —administrativos, logísticos, legales— que están expandiéndose entre las organizaciones privadas con y sin fines de lucro. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información favorece cada vez más la asociación y la cooperación entre distintas organizaciones que por esa vía no sólo pueden compartir información sino también realizar transacciones y establecer relaciones. La tecnología permite hoy día que una fundación dedicada al desarrollo de la responsabilidad social empresarial

pueda compartir información con sus empresas nodos, realizar transacciones en las que cada una aporte productos o servicios a las actividades que se llevan a cabo, establecer foros de discusión, organizar salas de conferencia virtuales, etc.

A diferencia de las estructuras burocráticas, las redes son sistemas débilmente articulados cuya gestión demanda el desarrollo de nuevas competencias. La dilución de los límites organizacionales que la interpenetración genera, la flexibilidad que requiere la estructuración dinámica de la red en base a jerarquías lógicas y a demandas situacionales, la necesidad de establecer y administrar contratos transaccionales entre los componentes de la red y de atender a las áreas de contacto entre ellos, todos estos factores requieren el desarrollo de conocimientos y habilidades entre los cuales podemos citar los siguientes:

- Visualización del todo, de las partes y de las interacciones. Focalización en la contribución propia en el marco de las contribuciones de los demás. Búsqueda de sinergia y agregación en la cadena de valor.
- Elección de “socios” y “aliados” apropiados en función de las actividades a desarrollar.
- Coordinación de los planes sociales de cada elemento de la red.
- Formulación y administración de contratos transaccionales. Identificación de obligaciones recíprocas y equidad en los costos y beneficios.
- Diseño y operación de procesos interorganizacionales. Integración de sistemas operacionales. Especificación de roles para los distintos niveles y nodos de la red.
- Establecimiento de estándares interorganizacionales y de sistemas de información para el gerenciamiento y el control de la red.
- Manejo de las relaciones horizontales con autoridades diferentes a la de comando y control.

- Manejo de comunicaciones a distancia. Emisión y recepción de mensajes, manejo de las distintas funciones de la comunicación en un entorno muchas veces virtual, filtrado de la polución comunicativa, espacios de encuentro “virtuales”.

Sintetizando entonces, la forma organizativa asociada por antonomasia a la inteligencia social es la red, externa o interna, ya que ella expresa y potencia la comunidad de intereses de sus miembros más que ninguna otra estructura. La red facilita las reconfiguraciones dinámicas en función de las demandas del medio ambiente externo e interno de sus componentes y otorga redundancia de comando potencial (Pask, 1975), es decir, la existencia de múltiples centros de poder y de decisión que adquieren primacía en función de las demandas de situación.

Para concluir este punto, hagamos referencia a la ley de Metcalfe, que sostiene que la “utilidad de una red equivale al cuadrado del número de los usuarios”, lo cual significa que su poder y alcance se incrementan exponencialmente con cada nuevo elemento que se incorpora.¹³ El corolario consiste en que las organizaciones socialmente inteligentes deberán tender a incrementar permanentemente el número de miembros de su red, individuales y organizacionales, para mejorar sus resultados. Al revés de Penélope, que destejía cada noche lo que tejía durante el día, el tejido de estas redes debe crecer sin solución de continuidad.

8.2.5. La planificación de la gestión social

En la gestión social, el verbo planificar se conjuga en primera persona plural. Quiero decir con esto que la planificación de la satisfacción de las NSB tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización es un proceso esencialmente participativo. El

13. Más información en www.mgt.smsu.edu/mgt487/mgtissue/newstrat/metcalfe.htm

“nosotros” incluye obviamente a los prestadores y a los prestatarios, pero también a todos los demás grupos de interés, especialmente en estrategias de proyecto comunitario. En un programa de retención escolar destinado a niños en extrema situación de pobreza han de participar representantes de los prestatarios y de sus familiares junto con los proveedores de los recursos financieros necesarios (empresas y fundaciones, organismos de financiación), los prestadores de la red que se establezca (organizaciones no gubernamentales especializadas, organizaciones comunitarias en general, autoridades municipales y de las escuelas de la zona, médicos y psicólogos que atiendan cuestiones atinentes a la salud física y mental de los niños).

La planificación constituye un esfuerzo por articular sintácticamente todos los recursos necesarios para el logro de un resultado deseable, en el marco de un futuro relativamente previsible. La sintaxis está constituida, en un nivel lógico inferior, por las reglas de asociación entre todos los recursos necesarios para la realización de una actividad y, en un nivel lógico superior, entre las distintas actividades que llevan a la realización de la estrategia adoptada.

La planificación de la gestión social es un proceso de carácter cíclico y recursivo que puede sintetizarse en etapas que suelen ir de lo más general y abstracto hasta lo más particular y concreto, y vuelta. Tales etapas operan en el marco de la estrategia social básica de la organización para el largo plazo, y contemplan:

- La identificación de las NSB a satisfacer y la segmentación de los prestatarios en el ámbito interno y externo de la organización.
- El diagnóstico de situación, que incluye el conocimiento del estado inicial, la formulación del estado final en función de los resultados esperados y la identificación de la brecha existente entre ambos estados.

- El establecimiento de estrategias articuladas de corto plazo, adecuadas al tipo de NSB a satisfacer y a los distintos segmentos de prestatarios.
- La determinación de los objetivos para los proyectos y actividades a emprender en el ámbito externo y en el interno. Esto requiere obviamente la visualización de todos ellos y del tipo de relaciones que los articulan. Recordemos que el ítem 2 de la Ficha Descriptiva de la Actividad establecida en la agenda de contenidos, se refería a las otras actividades relacionadas, no sólo en cuanto a sus contenidos sino también a sus relaciones. Agreguemos ahora que estas relaciones pueden ser de inclusión (una actividad es parte de otra mayor), de intersección (hay puntos comunes entre las actividades) o de exclusión (la realización de una actividad excluye la posibilidad de llevar a cabo la otra).
- La identificación de los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades.
- La programación de las actividades en función de una estructura de desglose de tareas cuyo cumplimiento lleva al logro de los resultados deseados.
- El establecimiento de un presupuesto (económico y financiero) que permita anticipar la gestión de los recursos monetarios.
- La formación de los equipos de trabajo que han de operar en los ámbitos interno y externo, incluyendo aquí el tendido de las redes con las otras organizaciones que participan en carácter de prestadoras o de representantes de los prestatarios.
- La previsión de las instancias de monitoreo de avance de las actividades, incluyendo, tal como vimos en la agenda de contenidos, la especificación de los indicadores que han de servir a tal fin.
- La determinación previa del modo en que se han de evaluar los resultados de la actividad que se está planificando. Es posible que la forma de medir el impacto de la actividad cambie en

el transcurso mismo de su ejecución o bien cuando concluye, pero quiero enfatizar la importancia de este punto porque la previsión del modo en que se han de evaluar los resultados permite muchas veces descubrir fallas o indeterminaciones en la fijación de los objetivos, en la identificación de los recursos, en la programación de las actividades y en la presupuestación de los recursos monetarios.

Dado el carácter cíclico y recursivo del proceso de planificación, estas etapas no son secuenciales. En muchos casos, deben llevarse a cabo simultáneamente y se realimentarán recíprocamente en un ciclo reiterativo incluido dentro del ciclo general de la planificación. Es frecuente que esto ocurra con la determinación de los objetivos, la identificación de los recursos, la programación de las actividades y el establecimiento de los presupuestos: ninguna de estas tareas puede llevarse a cabo con prescindencia de las demás, las iteraciones de unas generan reiteraciones en las otras y las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta estas reciprocidades.

Siendo un intento de traer el futuro al presente y de ordenar el presente en función de un futuro previsto y eventualmente deseable, la planificación está sometida a las incertidumbres del paso del tiempo. Si bien constituye “un proceso que continuamente aborta” (Beer, 1979), ello no invalida la utilidad que tiene en un marco de gestión participativa, porque facilita el interés de los participantes y promueve su compromiso para el logro de los resultados esperados. Desde esta perspectiva, el proceso de la planificación es tan importante como su producto, que es el plan.

8.2.6. La planificación de la comunicación

La gestión participativa remite a la caracterización de la comunicación, entendida ésta como un proceso de creación de sentido (Morin 1981) generado en las interacciones recíprocas que se

establecen entre todos los partícipes. Sin comunicación no hay obviamente participación, ni organización. Allí donde existe la voluntad de participación, o sea en las organizaciones socialmente inteligentes, la pregunta por el sentido de la organización y de sus actos circula continuamente.

En lo que hace a la gestión social, la comunicación participativa ayuda a las personas a descubrir el propio potencial, y las limitaciones estructurales y culturales que deben ser superadas para desarrollarse como personas y satisfacer sus necesidades (Freire, 1966). Facilita el desarrollo de una conciencia crítica necesaria para la satisfacción de los intereses emancipatorios de los participantes. Pero siendo comunicación, ella debe superar las mismas barreras de improbabilidad que hemos estado analizando a lo largo de este libro. Reiteremos además que, aun allí donde la voluntad de participación existe, los niveles de participación suelen ser muy bajos, dado que nuestra sociedad no estimula ni valora el involucramiento y el compromiso con cuestiones sociales.

La planificación de la comunicación constituye entonces un modo de pensar explícitamente cómo ha de ser estimulada la participación de todos los grupos de interés, especialmente la de aquellos que puedan estar en posición de indiferencia con respecto a los objetivos planteados. Me refiero particularmente a la indiferencia y no a la oposición, ya que esta última conlleva una posición y un compromiso que conducen naturalmente a la participación, aunque no sea en la dirección deseada por todos los partícipes del proceso. En todo caso, de esta situación habrá que hacerse cargo en la agenda sociopolítica.

Esta planificación debe articularse sincrónicamente con la planificación general de la actividad; configura un plan dentro del plan, una actividad dentro de la actividad, por lo que debe responder a los siguientes requisitos (Bordenave y Carvalho, 1978):

- Ser un aporte y una actividad para el proyecto, durante el desarrollo total del mismo (y algunas veces también, antes y después).
- Estar sincronizada con el plan de trabajo y el calendario de las otras tareas conexas al proyecto.
- Estar incluida en el presupuesto del proyecto.
- Ser ajustada, en caso necesario, cuando el propio proyecto es revisado o cambia de dirección.
- Ser valorada como parte de la evaluación total del proyecto en función de la eficacia y de la repercusión en última instancia del proyecto.

A participar no sólo se es llamado sino que la participación se aprende, y un proceso adecuado de comunicación favorece ciertamente este aprendizaje. Mientras que la agenda de contenidos debe establecerse para superar las improbabilidades semánticas de la participación, y la sociopolítica para las pragmáticas, la agenda administrativa debe identificar y planificar el uso de los canales más adecuados de comunicación, aquellos que más fácilmente lleguen a los prestadores y a los distintos segmentos de prestatarios. A este respecto, podemos distinguir entre los canales formales (notas, memorandos, boletines, carteleras, correo electrónico si estuviese disponible) y los informales (eventos, reuniones, encuentros, “radio pasillo”, etc.).

La participación de voluntarios surge muchas veces como emulación del ejemplo dado por personas valoradas dentro de un grupo o comunidad. Es por ello que la planificación de la comunicación para la gestión social deberá prestar especial atención a la identificación de los líderes de opinión, con quienes se debe interactuar desde los comienzos mismos de la actividad. Su participación adquiere mayor importancia cuando las estrategias básicas son las paritarias y las de proyecto comunitario.

Una distinción importante es la que existe entre comunicación e información. En muchas organizaciones, cuando se habla de la existencia de problemas de comunicación, se está aludiendo en realidad a que los participantes no tienen la información necesaria para poder tomar sus decisiones y llevar a cabo sus tareas. La provisión de información es una condición necesaria para una comunicación efectiva, a la cual deben agregarse las condiciones adicionales que Habermas engloba genéricamente dentro de las pretensiones de validez de la situación discursiva ideal (verdad de los contenidos proposicionales, rectitud de las intenciones, confianza en la sinceridad de los hablantes, inteligibilidad de los enunciados).

8.3. La agenda sociopolítica

Hemos hecho hasta aquí repetidas menciones a la cuestión de la satisfacción de las NSB en el marco de los intereses contrapuestos en función de los cuales interactúan los distintos participantes del proceso. En la sección 3.1, pusimos a la instalación de mecanismos para la resolución de conflictos como uno de los requisitos para el gobierno de una organización socialmente inteligente. Más adelante, en la sección 3.5, nos referimos a la puja distributiva y la cuestión del poder y reconocimos que el campo de necesidades sociales se estructura como un conjunto de relaciones entre grupos de interés con posiciones definidas, y frecuentemente antagónicas, en torno de la distribución del capital de necesidades sociales. Finalmente, en la sección 3.8, vimos las tres agendas para la gestión social y señalamos que la agenda sociopolítica está destinada a resolver los potenciales conflictos emergentes de la existencia de partes con intereses contrapuestos y poderes asimétricos y móviles, y que se inscribe en el marco de la relación dialéctica que existe entre conflicto y cooperación. Es aquí donde han de analizarse las pretensiones de validez relativas a la rectitud de las intenciones y a la confianza entre los distintos

actores. También la verdad contenidos proposicionales puede ser apreciada a la luz de esta agenda sociopolítica.

El reconocimiento de la existencia de los intereses contrapuestos no contradice el supuesto básico de que las organizaciones socialmente inteligentes son comunidades morales que se orientan permanentemente hacia el logro de la cohesión social, interna y externa. “Comunidad no significa ausencia de conflicto, sino conflicto entre miembros. Incluso en conflicto, todo lo que mantiene unida a la comunidad sirve de fundamento para su carácter moral” (Brown, 1992).

Dentro de este contexto, la agenda sociopolítica deberá incluir las siguientes operaciones (Quinn, 1982):

1. evaluar “políticamente” las necesidades (NSB a ser satisfechas y posición de los grupos de interés con relación a ellas);
2. amplificar la comprensión de cada grupo sobre los resultados que se pretenden y las responsabilidades exigibles de cada uno (cuestión relacionada con la agenda de contenidos);
3. lograr apercibimiento de todos los grupos de interés, esto es, que se den cuenta del alcance de lo que está en juego;
4. generar credibilidad, aspecto básico para el sostén de relaciones de confianza entre los partícipes;
5. legitimar los distintos puntos de vista, solicitando a todos los partícipes que fundamenten sus aspiraciones teniendo en cuenta los valores vigentes, y también los recursos disponibles;
6. desarrollar soluciones parciales, que permitan ir aproximando las posiciones opuestas, si las hubiera;
7. ampliar la base de sustentación de los acuerdos, incorporando si es necesario otros partícipes cuya presencia los favorezca;
8. identificar zonas de indiferencia y de oposición para cada uno de los partícipes;
9. atenuar los riesgos percibidos por los partícipes o su percepción acerca de los mismos;

10. conocer los asuntos en relación con los cuales cada uno de los partícipes puede tener flexibilidad;
11. someter a juicio las cuestiones espinosas de manera progresiva;
12. limitar inicialmente los compromisos a las actividades más consensuadas;
13. eliminar las alternativas indeseables o inaceptables para algunos de los partícipes;
14. mantener el foco en los acuerdos y consolidar los consensos;
15. establecer y manejar las coaliciones;
16. formalizar los compromisos acordados.

En el marco de estas operaciones, quisiera hacer ahora breves consideraciones sobre algunos aspectos particulares de la agenda sociopolítica.

8.3.1. La actitud de los grupos de interés

El mismo cuadro de la sección 3.5 que presenta los distintos modos de resolución de conflicto en función de la orientación a las necesidades propias y a las del otro, puede ser útil para caracterizar las diferentes actitudes que pueden adoptar los grupos de interés relacionados con una actividad tendiente a la satisfacción de NSB.

En este análisis, la orientación hacia la satisfacción de las necesidades propias conduce en el extremo al antagonismo, mientras que la orientación hacia las necesidades del otro favorece la sinergia (Fauvet y Stefani, 1983).¹⁴ Estas orientaciones no son necesariamente excluyentes y surgen en base al tipo de relación establecida con quien esté a cargo de la dirección de la actividad, a la clase de NSB a satisfacer y a la urgencia que demanda su satisfacción.

14. Con relación a la figura de la sección 3.5, las coordenadas están invertidas. Opto por no modificar el esquema para respetar la presentación original de los autores.

- a) **Actitud pasiva (A1):** tanto el antagonismo como la sinergia resultan bajas y la agenda debe orientarse a movilizar a estos actores para fortalecer su compromiso con las actividades dispuestas. Suele ser la actitud correspondiente a los prestatarios de las estrategias asistenciales.
- b) **Actitud negociadora (A2):** resultante de niveles de antagonismo y de sinergia intermedios, esta actitud demanda una relación abierta a la negociación de necesidades e intereses. Resulta especialmente apropiada cuando se trabaja en el marco de estrategias paritarias.
- c) **Actitud paradójica (A3):** la paradoja resulta de la propensión simultánea al máximo antagonismo y la máxima fusión. Esta actitud es propia de los grupos de interés muy comprometidos que, teniendo sólidas relaciones de confianza con la dirección de la organización, se oponen fuertemente a una iniciativa en particular. La consideración de los argumentos de la oposición resulta apropiada en estas circunstancias, dado que puede contribuir a mejorar y enriquecer la iniciativa.

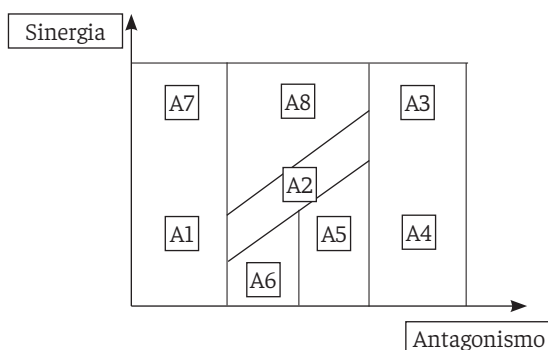


Figura 8

- d) **Actitud antagónica (A4):** con muy baja orientación a la sinergia, la oposición deviene antagonismo. La respuesta desde la agenda política dependerá de la relación de fuerzas

y de las circunstancias y puede ir desde la búsqueda de algunos mínimos comunes denominadores hasta una abierta confrontación.

- e) **Actitud de oposición (A5):** similar a la anterior, pero con menor orientación a la satisfacción de sus intereses particulares. La agenda sociopolítica debe dirigirse a incluir nuevos intereses que permitan incrementar la orientación a la sinergia, facilitando entonces que la oposición se transforme en disposición para negociar (pasaje a A2).
- f) **Actitud de recriminación (A6):** el antagonismo débil domina la relación, que oscila entre la pasividad y la oposición. En la agenda sociopolítica, la conquista de la voluntad de estos grupos sirve para ganar aliados y presionar sobre los grupos de oposición y los antagónicos.
- g) **Actitud de soporte (A7):** el bajo o casi nulo antagonismo, y la elevada orientación a la sinergia, transforman a estos grupos en los aliados naturales de la dirección para la gestión de la iniciativa. Se caracterizan por su lealtad y conformismo; su falta de espíritu crítico puede crear la ilusión del consenso en la dirección.
- h) **Actitud de concertación (A8):** estos grupos exhiben una fuerte orientación a la conservación de sus grados de libertad y a la defensa de sus ideas originales. Los autores sostienen que “la eficacia social resulta óptima cuando el centro de gravedad de los antagonismos y de las sinergias de todos los partícipes se sitúan en esta zona” (Fauvet y Stefani, 1983).

Más allá de las caracterizaciones formales, las posiciones de los grupos de interés pueden ser llevadas a un mapa político, una representación que mediante recursos gráficos identifica a la red de prestadores y prestatarios, e indica las relaciones que entre ellos se establecen en función de sus actitudes frente a la gestión de la actividad.

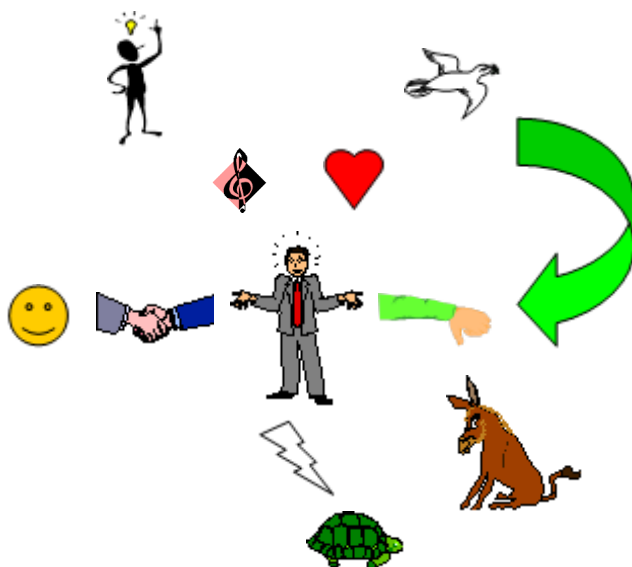


Figura 9

En la figura del ejemplo, vemos un grupo “lento” sobre el cual es necesario ejercer una acción “eléctrica” que lo despabile, un grupo “empacado” a quien se puede enviar una “paloma de la paz” para acercar posiciones, un aliado con quien ya existen acuerdos previos y un grupo creativo con el cual se pueden establecer relaciones armónicas.

Como representación analógica, el mapa político sirve para que los responsables de la gestión social visualicen las relaciones con los grupos de interés y planifiquen las acciones que correspondan en cada una de las agendas. Cuanto más participativa y creativa sea su elaboración, mejores serán los resultados que pueden esperarse de su aplicación.

8.3.2. El rol de los sindicatos

“Desigualdad creciente, salarios reales estancados, clase media decreciente, altos niveles de pobreza infantil, movimiento sindical

menguante, personas sin hogar en todas las ciudades, cárceles atestadas, redes sociales de contención en decadencia” (Freeman, 1996). Si al leer esta descripción usted pensó en América Latina, ciertamente habrá acertado. Pero en realidad lo que antecede se refiere a los Estados Unidos de Norteamérica de 1996. Y si bien los años que siguieron trajeron alguna mejoría, el comienzo de siglo no ha portado buenas noticias económicas ni sociales ni políticas para la potencia hegemónica de nuestro mundo. Pensemos solamente en lo que significa la pérdida de una tercera parte de su PBI en virtud de la caída del valor de las acciones producto de la crisis de confianza originada en los recientes fraudes contables.¹⁵ Imaginemos el impacto que esta “desaparición” tendrá en la clase pasiva y en quienes están cercanos a ella, dada la pérdida sufrida por los inversores institucionales que manejan sus planes de retiro.

El referido trabajo señala que el deterioro social se correlaciona con diferentes factores, entre ellos una notoria disminución en la cantidad de afiliados a los sindicatos. Mientras los ingresos de quienes más ganan se han ido incrementado notoriamente con relación a quienes menos perciben, el nivel de afiliación a los sindicatos ha ido decreciendo. Para los trabajadores de las empresas privadas, pasó del 30 % en 1960 al 11 % en 1996. El autor afirmaba en ese momento que “los sindicatos contribuyen a la reducción de las desigualdades al estandarizar los salarios de los trabajadores, al acercar dichos salarios y los beneficios sociales a aquellos que se pagan a los ejecutivos y a los profesionales, y al inducir a las empresas no sindicalizadas¹⁶ a incrementar sus salarios y beneficios para evitar la afiliación sindical de sus trabajadores”.

¿Podemos sostener esta afirmación en la actualidad? ¿Siguen siendo los sindicatos actores relevantes en el proceso de reducción

15. Este valor se refiere al mes de julio de 2002.

16. Recordemos que en los Estados Unidos de Norteamérica, la afiliación sindical no es obligatoria.

de las desigualdades? ¿Tienen un papel preponderante para la satisfacción de las NSB de sus afiliados? Y si las respuestas a estas preguntas fuesen afirmativas, ¿qué pueden hacer los sindicatos por las personas que han perdido su empleo?

Reconozcamos antes de intentar dar respuestas a estas preguntas, que la situación es diferente en cada uno de los tipos de organizaciones que hemos venido distinguiendo. Desde una perspectiva sincrónica, los sindicatos de trabajadores del Estado parecen tener en general mayor poder que los de las empresas privadas, mientras que los gremios correspondientes a las organizaciones del tercer sector están desactualizados con relación al crecimiento vertiginoso que ellas han experimentado en la última década. Baste señalar a este respecto que en Argentina, la Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles (UTEDYC) negoció su último convenio colectivo en diciembre de 1989, denunciando entonces una cantidad aproximada de 30.000 afiliados. Es probable que actualmente el número de empleados de las entidades deportivas haya disminuido, y es seguro que existen cientos de organizaciones no gubernamentales donde trabajan personas que no están afiliadas al sindicato porque revistan allí como personal contratado y no en relación de dependencia.¹⁷

Desde una perspectiva diacrónica, los trabajadores públicos parecen haber conservado una cuota de poder mayor que sus colegas privados cuando llega el momento de defender sus derechos. En toda América Latina, los empleados han sufrido una disminución de sus salarios nominales y reales, pero ello ha sucedido en menor medida en las organizaciones públicas que en las empresas privadas. Incluso la reducción de los planteles ha sido menor en las primeras, más allá de los declarados esfuerzos de los gobiernos por

17. El predominio del empleo en condiciones precarias en las organizaciones privadas sin fines de lucro es otra prueba de la necesidad de incluirlas dentro de nuestro análisis y de poner en cuestión su inteligencia social en el ámbito interno, de acuerdo con los criterios de evaluación que venimos sosteniendo.

reducir sus déficits fiscales, obedeciendo ello en parte a la existencia de regímenes normativos que otorgan estabilidad a los empleados públicos, y en parte merced a los esfuerzos de los sindicatos por sostener tales regímenes.

Más allá de estas diferencias sectoriales, se verifica en general:

- una pérdida de la cantidad de afiliados;
- la disminución de los aportes de los empleados y de los empleadores debida a la baja de la cantidad de afiliados y de los salarios, lo cual genera una merma en los recursos financieros que impacta tanto en la operatividad de los sindicatos como en la cantidad y calidad de las prestaciones sociales a sus afiliados;
- la modalidad creciente de contratación de empleados en condiciones precarias (tercerizaciones, pasantías, etc.) cuyo status no les permite afiliarse;
- la pérdida de representatividad de los dirigentes sindicales, que obedece a cuestiones de orden externo (movilidad de las instituciones sociales, campañas de desacreditación en la prensa, politización de la gestión) e interno (corrupción, falta de transparencia en la gestión, ausencia de renovación de los dirigentes, obstáculos para la carrera de nuevos postulantes);
- la falta de estímulos para la participación ciudadana a nivel general, y sindical a nivel particular.

Parecería ser que nos encontramos ante un círculo vicioso en el cual la menor participación de los trabajadores acarrea menor representatividad de los dirigentes, que a su vez permite menor control de la gestión, que por lo tanto genera una menor transparencia de la misma, que provoca la pérdida de legitimidad de las instituciones, que desmotiva aún más la participación, y así sucesivamente.

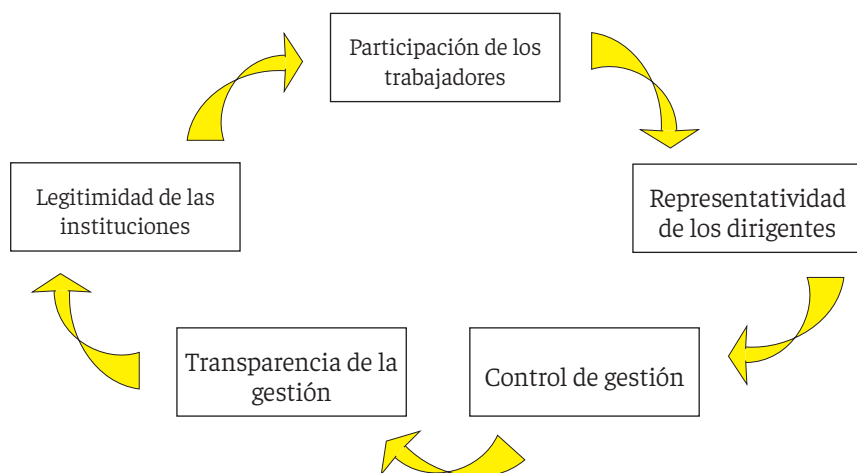


Figura 10

Podemos hacer más complejo este análisis, añadiendo la pérdida de afiliados generada por el desempleo, lo cual agrega la cuestión de la representación de los desempleados. En la Argentina de 2002, esta representación ha sido asumida por los “piqueteros”,¹⁸ movimientos populares en su origen espontáneos que convocan al amplio espectro social de los excluidos. Estas formas de participación no tradicionales, generadas en un marco de estallido de las instituciones, han desbordado las estructuras políticas tradicionales y se han convertido por derecho propio en actores relevantes del proceso de búsqueda de nuevas soluciones. Hoy por hoy, interactúan principalmente con el Estado y han encontrado allí una respuesta de carácter básicamente asistencial, constituida por el otorgamiento de subsidios a los jefes de familia sin ingresos, a cambio de alguna contraprestación laboral en el sector social que, en general, no se lleva a cabo. Su accionar tiende a abarcar cuestiones cada vez más abarcativas, tal como se desprende de la agenda de una reunión que mantuvieron con la

18. Así llamados porque su movilización comenzó con la formación de piquetes que cortaban las vías de tránsito terrestre.

ministra de Trabajo, a quien solicitaron no sólo el incremento de dichos subsidios, sino también el apoyo para microemprendimientos a cargo de las organizaciones sociales y la ayuda para las fábricas gestionadas por cooperativas de trabajadores.¹⁹

Son tal vez una de las formas que asume “el conjunto de los explotados y sometidos, una multitud que se opone directamente al imperio, sin que nada medie entre ellos” (Hardt y Negri, 2000). Parecen ser el sector más vital para la movilización de toda la sociedad hacia la restitución del derecho a la satisfacción de las NSB de todos los ciudadanos, y su impacto excede largamente el ámbito de las organizaciones. La falta de mediatizaciones señalada los pone directamente en relación con el Estado, cuyo rol tan disminuido por la prédica neoliberal capitalista, puede en esta emergencia ser revalorizado por el conjunto de los sectores sociales. Al menos esto es lo que está sucediendo con los sectores sociales menos castigados por la crisis, que perciben a la contención de estos movimientos populares como una contribución para mitigar el creciente problema de la inseguridad ciudadana.

Volviendo a los sindicatos, la cuestión es analizar por dónde puede romperse el círculo vicioso, y la respuesta parece señalar primero hacia el ámbito externo porque es difícil que las organizaciones corporativas se modifiquen a sí mismas desde adentro, y que los dirigentes que se han perpetuado en sus cargos vayan en contra de sus propios intereses particulares. Desde afuera, hace falta una voluntad política del Estado para garantizar el funcionamiento de los procesos democráticos propios de estas organizaciones, voluntad que debe sustentarse en la renuncia explícita a toda forma de clientelismo entre gobernantes y jefes sindicales. Ello puede conducir a un incremento en la representatividad de los dirigentes y a la posibilidad de ejercer un mayor control de su gestión. De allí derivaría una mayor transparencia

19. *La Nación*, Buenos Aires, 2 de agosto de 2002.

que contribuiría a incrementar la legitimidad, favoreciendo una mayor participación de los trabajadores en los procesos democráticos, y así sucesivamente.

Desde adentro, los sindicatos deben ser organizaciones socialmente inteligentes, lo cual significa desarrollar las capacidades de gobierno, las estructuras y los procesos que refuercen la transparencia de su gestión, y que se orienten, desde la particularidad de nuestro enfoque, hacia el rol que les compete como representantes de los trabajadores en las estrategias paritarias.

Es seguro que he incurrido en las consideraciones anteriores en el pecado de la generalización, y que hay dirigentes sindicales que legítimamente pueden demostrar la transparencia de su gestión y su vocación por la democracia. Me excuso por ello y solicito que la generalización se considere como un recurso retórico tendiente a enfatizar la necesidad de contar con organizaciones sindicales sólidamente legitimadas que puedan actuar como interlocutores válidos en la agenda sociopolítica de la gestión social de las organizaciones.

8.3.3. Los tres canales de la comunicación

Gerard Mendel ha presentado en varias de sus obras una metodología que ha denominado “el tercer canal de comunicación” (1993 y 1994). El autor considera a la vía jerárquica como un primer canal que “privilegia la comunicación vertical descendente (...), y que en el sentido ascendente sólo retiene aquello que está encuadrado a través de un aparato sistematizado de relaciones humanas y procedimientos escritos, lo que resulta respetuoso de la superioridad jerárquica en tanto ella es superior” (Mendel y otros, 1994).

El segundo canal está constituido por las instancias representativas de los trabajadores, básicamente las comisiones internas de empresa y los representantes de las organizaciones sindicales. Más allá de las cuestiones analizadas en el punto anterior,

Mendel apunta a las limitaciones de la estructura delegativa y afirma que este canal, “a través de sus distintos componentes, lo máximo que permite (cuando se reúnen las condiciones para un buen funcionamiento) es una expresión colectiva *indirecta* de los trabajadores por el reconocimiento de sus intereses”, lo cual sin embargo no parece poco dentro del contexto de exclusión que tiende a impedir cualquier expresión colectiva, directa o indirecta, de tales intereses.

Las limitaciones señaladas para los dos primeros canales conducen a la propuesta de abrir un tercer canal cuyas características básicas son las siguientes:

- Basado en la conformación de grupos institucionales homogéneos, constituidos por miembros de igual nivel jerárquico para evitar la censura explícita o implícita, coercitiva o autoimpuesta, que se instala cuando trabajan juntas personas de distintos niveles jerárquicos cuyos intereses pueden ser contrapuestos.
- Los integrantes participan a título voluntario.
- Se reúnen con una periodicidad que varía entre cuatro y seis meses.
- Cada reunión dura dos horas aproximadamente, y dado que se realiza en horas de trabajo, la participación es remunerada.
- Trabajan exclusivamente en la reflexión sobre “el acto de trabajo propio del grupo (propuestas, sugerencias, críticas, etc.) y queda excluida toda discusión que pudiera referirse al salario, las carreras y promociones, el canal jerárquico, el funcionamiento sindical ...” (Mendel, 1993).
- Un secretario elegido por los miembros del grupo toma notas y propone al final de la reunión un proyecto de informe.
- Los informes escritos de los distintos grupos son recibidos por un coordinador, que actúa como intermediario en la comunicación entre ellos. Él se ocupa de hacer llegar a cada grupo las

propuestas, comentarios, críticas, preguntas y pedidos realizados por los demás. Vela porque las respuestas sean entregadas dentro de un plazo razonable. Establece las agendas de trabajo y mantiene informados al comité de empresa²⁰ y a los representantes sindicales.

El dispositivo descrito me parece apropiado para la comunicación entre los distintos grupos de interés respecto a las NSB a satisfacer, para el seguimiento de las mismas y para la evaluación de los resultados alcanzados. Las reuniones así planteadas no deberían sustituir sino complementar a las reuniones operativas que naturalmente deben sostenerse para la planificación y ejecución concreta de las actividades en el marco de las estrategias elegidas. El complemento resulta de considerar que, mientras estas últimas transcurren dentro de las estructuras jerárquicas establecidas (primer canal), las primeras permiten una expresión más libre de los disensos y de los problemas a resolver.

Los emergentes así generados favorecen el abordaje en la agenda sociopolítica de cuestiones que tienen tiempos más largos de resolución, mientras que las reuniones operativas son más apropiadas para trabajar los problemas relacionados con el desarrollo de las actividades que no admiten postergación. Por ejemplo, la disputa en torno a cómo redistribuir los recursos destinados a un plan alimentario que ha sufrido un recorte en su presupuesto, debe ser resuelta en el transcurso mismo de la ejecución de la actividad, porque de lo contrario ella se paralizaría. Pero, independientemente de cómo haya sido la resolución situacional de la disputa, los conflictos residuales que hayan quedado sin resolver pueden ser trasladados a esta otra instancia configurada por el tercer canal de comunicación.

20. Un órgano constituido por representantes de la dirección y de los empleados.

8.3.4. La agenda sociopolítica en los distintos tipos de organización

Es evidente que todas las consideraciones que anteceden deben ser ubicadas en el contexto específico del tipo de organización de que se trate. Así por ejemplo, la cuestión del rol de los sindicatos en las organizaciones públicas reviste la mayor importancia, porque en dicho ámbito los representantes de los trabajadores suelen tener una legitimidad mayor que en los de las organizaciones privadas con fines de lucro, y correspondientemente el grado de alineamiento con sus directivas es mucho mayor. Por otro lado, los sindicatos no tienen injerencia en las cooperativas de trabajo porque los socios cooperativos son considerados por la legislación laboral de muchos países como trabajadores autónomos.

Una consideración especial, en este punto, merecen las ONGs, en tanto trabajan en ellas personas remuneradas y otras que lo hacen sin percibir remuneración. Suele aludirse a esta distinción haciendo referencia a la existencia de “voluntarios” y “remunerados”, como si estos últimos no estuvieran también allí por su propia voluntad y sin sufrir coerciones de ningún tipo. Es que el deterioro de las relaciones y de las remuneraciones en las empresas privadas ha llegado hasta tal punto que el empleo remunerado suele ser equiparado con alienación y coerción.

Más allá de las sutilezas del lenguaje, la relación entre los remunerados y los no remunerados genera no pocos problemas en las organizaciones privadas sin fines de lucro, y este hecho debe ser particularmente tenido en cuenta en la confección de la agenda sociopolítica. Más aún si se tiene en cuenta que, con frecuencia, los “voluntarios” son personas más pudientes que los “remunerados”, y que es precisamente en virtud de esta condición que pueden dedicar sus esfuerzos a la organización sin pretender una retribución económica a cambio. Cuando este es el caso, el riesgo es que la relación se asimile a la que existe entre patrón y empleado, con todas las vicisitudes que tiene habitualmente esta relación

en las empresas privadas. Esto se refuerza aun más en los casos en que los “voluntarios” componen la estructura de gobierno de la organización y los “remunerados”, muchos de ellos profesionales, están a cargo de la operación.

La configuración de la agenda sociopolítica no puede entonces dejar de tener en cuenta el tipo de organización en la que transcurre y, a este respecto, caben las siguientes consideraciones elementales:

- En las organizaciones públicas prima la cultura burocrática, por lo que el manejo de los potenciales conflictos ha de hacerse con particular apego a las normas. Cualquier vulneración a este principio atenta contra la identidad de la organización.
- En las organizaciones privadas sin fines de lucro existe una cultura más adhocrática (Mintzberg, 1983), con lo que el manejo de los conflictos reviste un carácter más espontáneo y situacional.
- Finalmente, en las organizaciones privadas con fines de lucro, priman las relaciones de comando y control y, más allá de lo que diga la literatura de divulgación, la comunicación y la resolución de los conflictos transitan generalmente por la vía jerárquica.

Capítulo 4

LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA SOCIAL

Hemos analizado en la sección 3.2, las estrategias de una organización socialmente inteligente, asociando dichas estrategias con los tipos de cambios que implican para la organización y con las clases de aprendizaje que requieren de sus miembros. Recordemos, como punto de partida para este capítulo, el cuadro correspondiente.

	Estrategias		
	Asistencia	Paritarismo	Proyecto comunitario
Función de gobierno	Sinergia elemental	Regulación	Trascendencia
Necesidades	Recibir	Intercambiar	Dar(se)
Intereses	Técnicos	Prácticos	Emancipatorios
Valores culturales	Seguridad	Solidaridad Equidad	Dignidad
Valores organizacionales	Control	Cooperación	Autonomía
Aprendizaje	Tipo I	Tipo II	Tipo III
Cambio	Conservativo	Innovativo	Radical
Efecto	Clima de seguridad	Espacio de libertad	Dinámica de progreso

Cuadro 16

Dijimos en su momento que, para una organización, estas estrategias no son necesariamente excluyentes entre sí, porque pueden aplicarse complementariamente en distintos ámbitos (interno y externo), y a distintos segmentos de prestatarios. Desde una perspectiva evolutiva, sostuvimos asimismo que son progresivamente inclusivas, ya que el pasaje de cada una a la siguiente requiere como condición necesaria la verificación de la anterior. El paritarismo exige como umbral mínimo no sólo el cumplimiento pleno de los requerimientos mínimos legales sino también la voluntad de excederlos; la elaboración de un proyecto comunitario es impensable

sin una firme determinación para establecer relaciones de paridad entre los distintos grupos de interés.

Señalamos también que cada tipo de organización suele inclinarse preponderantemente por alguna de estas estrategias. Las organizaciones del Estado, en virtud de ser objeto de otras instancias institucionales que les son externas, suelen aplicar para sus funcionarios estrategias asistenciales. Cumplen con los requerimientos mínimos y sólo en casos de iniciativas aisladas podrá verificarse en ellas la intención de ir más allá. Por otra parte, difícilmente hacen extensivas estas estrategias a los miembros de su comunidad inmediata, salvo en situaciones de crisis extremas como son las catástrofes naturales o sociales.

También las organizaciones privadas con fines de lucro suelen adoptar en su gran mayoría estrategias asistenciales. Veremos, sin embargo, que algunas de las redes que están formando transitan hacia la aplicación de estrategias de paritarismo, tanto en el ámbito interno como en el externo.

Finalmente, las organizaciones privadas sin fines de lucro suelen moverse internamente en el marco de estrategias de paritarismo, independientemente de que su misión se relacione con propuestas de proyecto comunitario. Recordemos que estamos analizando de qué manera una organización satisface los derechos y las NSB tanto de sus propios integrantes como de los miembros de su comunidad inmediata, y no cuáles son sus propósitos esenciales ni cómo cumple con ellos. En último término, hicimos mención al caso particular de las organizaciones cooperativas de trabajo o de consumo, con o sin fines de lucro, y dejamos pendiente, para este capítulo, el análisis acerca de su inteligencia social “por naturaleza”, más allá de reconocer que las condiciones del entorno no facilitan la expansión de los principios cooperativos.

Me propongo ahora analizar los distintos programas en curso para el desarrollo de la inteligencia social que trascienden el ámbito de una sola organización. Para ello, y tal como señalé en la introducción,

dejaré de centrarme exclusivamente en la satisfacción de las NSB, para pasar a considerar el ejercicio de la responsabilidad social en el sentido más amplio del término. Partiendo de una investigación no exhaustiva acerca de las diferentes propuestas teóricas y prácticas que pueden encontrarse en internet¹ y en los medios de comunicación masiva, adoptando la red como forma estructural básica, y en correspondencia con las estrategias, los cambios y los aprendizajes hasta aquí presentados, quiero postular las siguientes categorías de análisis.

Nivel	Categoría	Tipo de cambio	Clase de aprendizaje
I	Redes para el desarrollo de programas asistenciales en el ámbito organizacional	Conservativo	I
II	Redes para el desarrollo de programas paritarios	Innovativo	II
III	Redes para el desarrollo de programas comunitarios	Radical	III

Cuadro 17

El primer nivel —redes para el desarrollo de programas asistenciales en el ámbito organizacional— es el que predomina cuantitativamente e incluye a todas las organizaciones que están llevando adelante estrategias básicamente asistenciales orientadas en general hacia la preservación del medio ambiente y hacia la satisfacción de las NSB de sus comunidades inmediatas. Es, como ya vimos, el nivel de menor complejidad en cuanto a la gestión y contribuye con otras iniciativas gubernamentales y de la sociedad civil destinadas a paliar en el plazo más breve el problema de las NSB insatisfechas de vastos sectores de la población sumidos en la pobreza y en la indigencia.

El segundo nivel —redes para el desarrollo de programas paritarios— incluye iniciativas que trascienden no sólo los límites

1. Una red autoorganizada que ciertamente favorece el desarrollo de relaciones socialmente inteligentes.

organizacionales sino también los nacionales, y postulan una visión integrada que pretende contribuir al logro de un equilibrio sustentable entre el desarrollo económico, el balance ecológico y el progreso social. Estos propósitos, como veremos, se basan en el planteo de estrategias paritarias con funciones de gobierno regulatorias que en su límite superior ciertamente se proyectan al ámbito comunitario. Incluyen también una consideración acerca del respeto por los derechos humanos en los contratos de trabajo, y la voluntad de establecer salarios dignos que permitan a quienes los perciben satisfacer sus NSB y disponer de un mínimo excedente.

El tercer nivel —redes para el desarrollo de programas comunitarios— manifiesta la intención de cambiar los paradigmas que rigen el establecimiento de los contratos sociales, hoy altamente cuestionables en función de la inequidad creciente que instituyen y de las injusticias a que da lugar su administración. La función de trascendencia presente en el gobierno de estos programas implica, como hemos visto en la sección 3.2, la adopción de un paradigma radical que, en el límite superior, apunta a desvelar la dominación ideológica del capitalismo neoliberal y a poner de manifiesto sus tensiones y contradicciones, lo cual conduce al planteo de estrategias de proyecto comunitario dentro de una visión de mundo en la que los cambios radicales son posibles y necesarios.

Presentaré en lo que sigue ejemplos y características de cada uno de estos tres programas, adelantando desde ya que los límites entre los distintos niveles son difusos, y que la ubicación de una red en un nivel u otro está determinada por mi apreciación como observador, implicado por mis modelos mentales y mis propias categorías de análisis. En función de esta implicación, es probable que califique como conservativo algo que para otro observador puede resultar tremendamente innovador. Una vez más, somos clasificadores clasificados por nuestras clasificaciones (Bourdieu, 1984).

Los ejemplos han sido arbitrariamente elegidos en el transcurso de la limitada investigación realizada, pero tienen desde mi punto

de vista un valor paradigmático. Quiero decir con esto que tal vez se pudieran encontrar otros mejores en cada categoría, pero espero que no haya dudas acerca de las diferencias de clase entre los distintos ejemplos propuestos, más allá de los límites difusos que existen entre ellas.

1. REDES PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS ASISTENCIALES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

En el límite inferior de esta categoría, encontramos muchísimos ejemplos de organizaciones privadas con fines de lucro que están llevando a cabo acciones comunitarias para paliar problemas de alimentación, sanidad, educación y otros. La denominación genérica de estos programas, *filantropía empresarial*, da cuenta de su carácter asistencial y benéfico. En algunos casos se trata de una actividad permanente, a través de la cual las empresas y sus empleados donan u organizan donaciones de fondos, alimentos, vestimenta, medicamentos o materiales. En otros, se limitan a acciones esporádicas y contingentes tales como la atención de necesidades emergentes de una catástrofe climática. Las actividades no solo contemplan donaciones sino que también pueden incluir prestaciones personales tan variadas como trabajos de mantenimiento de escuelas y hogares comunitarios, atención y acompañamiento de niños, adolescentes y ancianos, capacitación en informática, etc.

Son interesantes los programas para el desarrollo de microemprendimientos, que pueden combinar el otorgamiento de microcréditos con la asignación de algunos profesionales de la empresa para que actúen como tutores de los microemprendedores. En general, todos los participantes de estos programas resaltan tanto el valor del aprendizaje obtenido a través de la experiencia, como el desarrollo personal surgido a partir de tener la oportunidad de ayudar a otros.

Dentro de esta categoría, el *voluntariado corporativo* constituye una tendencia creciente. Consiste en “programas de ayuda a la comunidad cuyas iniciativas son planificadas y ejecutadas por los empleados y apoyadas por la gerencia, siendo los beneficios para la empresa y la comunidad”.² La estrategia que orienta estos programas se basa en la consideración simultánea de las prioridades de la empresa, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad.³ Los beneficios para la comunidad suelen ser concretamente las prestaciones, mientras que para los empleados se habla de la adquisición de nuevas habilidades, el aprendizaje del trabajo en equipo, la satisfacción personal y el “sentirse mejor”. La construcción de una buena imagen es el beneficio más alegado para la empresa, lo cual eventualmente redundará en una mejor aceptación y una mayor demanda de sus productos y servicios. También se hace referencia al incremento de la moral de los empleados.

Una de las tensiones principales a que están sometidos es la que se establece entre hacer el trabajo voluntario en horas de trabajo o fuera de ellas. Desde ya que estas opciones no son excluyentes, pero el lector podrá imaginar que la gran mayoría de los programas opta por la segunda alternativa, lo cual constituye un problema allí donde el horario normal de trabajo se extiende con frecuencia.

Muchos de estos programas se apoyan en la cooperación entre empresas y ONG's, siendo estas últimas generalmente las que canalizan la acción social de los voluntarios, como sucede en el caso de los empleados de una empresa que concurren a atender la cocina de un comedor comunitario establecido por una organización sin fines de lucro.

Este tipo de cooperación está dando lugar al surgimiento de alianzas estratégicas, denominación que connota la penetración

2. Definición presentada por Celina Pagani -Tousignant en el seminario sobre “Planificación, Gestión y Evaluación de Programas de Voluntariado Corporativo”, Buenos Aires, agosto de 2002.

3. *Idem* anterior.

de modelos de gestión propios de la empresa privada en el campo de las ONG's. Pero también se verifican procesos de capacitación recíproca, las empresas transfiriendo a las ONG's metodologías y técnicas para planificación y gestión de proyectos, las ONG's capacitando a las empresas en el diagnóstico de necesidades sociales, en las formas de motivar a sus empleados para que actúen en programas de voluntariado corporativo y en la facilitación para que las personas con talento y aptitudes brinden sus capacidades a la comunidad. Desde esta perspectiva, más que de penetración habría que hablar de fenómenos de interpenetración de unas organizaciones en otras, que serán tanto más productivos cuanto más se encuadren dentro de estrategias paritarias.

La mención a las estrategias paritarias indica que estas redes se ubican en el límite superior de la categoría de programas asistenciales en el ámbito organizacional, límite que se confunde con el inferior de la categoría siguiente, constituida por los programas paritarios. Aquí nos encontramos con redes de organizaciones privadas con fines de lucro que formalizan sus asociaciones y estandarizan sus compromisos, generalmente a través de la adopción de códigos de ética empresarial que suelen referirse a las conductas deseables para el ejercicio de la responsabilidad social en el ámbito externo de la organización. Un ejemplo interesante es el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE)⁴ de Brasil cuyo código señala expresamente que “las prácticas de inversión social no deben ser confundidas ni utilizadas como herramientas de comercialización de bienes tangibles e intangibles (fines de lucro)”.

Es interesante señalar que este código no hace mención alguna a la inversión social en el ámbito interno de las empresas, o sea el de sus propios empleados. Sucede con frecuencia que empresas cuidadosas de su comunidad descuidan a sus propios empleados separándolos de sus familias, pagándoles salarios insuficientes,

4. www.gife.org.br

maltratándolos y, en el límite, prescindiendo de ellos al llevar a cabo programas de ajuste o reingeniería. Tal vez sirva esta reflexión para que ubiquemos el límite entre esta categoría y la siguiente, en el punto en que aparecen las referencias explícitas a la satisfacción de las NSB de los miembros de la propia organización, junto con la de los integrantes de su comunidad.

Antes de pasar a la categoría siguiente, cabe señalar que la red GIFE y tantas otras similares están constituidas por grandes empresas, lo cual deja abierta la pregunta acerca de lo que ocurre con la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas. Tampoco hay demasiadas referencias al cumplimiento de la responsabilidad social en el ámbito interno por parte de las ONG's y de las organizaciones de la administración pública.

2. REDES PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS PARITARIOS⁵

La característica distintiva básica de las redes que conforman esta categoría está dada por el objetivo de contribuir al logro de un desarrollo sustentable, aunando el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y el progreso social. Estas redes cumplen con un papel formador de políticas públicas por lo que, dentro de ellas, organizaciones privadas con y sin fines de lucro, organismos públicos y agencias internacionales buscan nuevas alternativas (aprendizaje II) para paliar los problemas sociales que nos aquejan e intentan llevar adelante cambios innovativos sin cuestionar el paradigma neoliberal vigente.

Otro rasgo distintivo es el fuerte carácter normativo de todas estas iniciativas, que se traduce en una detallada explicitación de los principios que las sostienen, y una codificación de las normas a las

5. N. del E. Tener en cuenta que el texto original se escribió en 2003, esas eran las normas vigentes al momento de su escritura.

cuales las organizaciones participantes se someten voluntariamente. Muchas de estas normas, como la ISO 14000, instituyen estándares destinados a asegurar en las organizaciones la consistencia de las prácticas de gestión ambiental, y también, dado el marco de globalización, a armonizar los requerimientos nacionales dentro de un contexto internacional.

Crecientemente, se están instituyendo normas para el cumplimiento de la responsabilidad social en sentido más amplio que el de la preservación del medio ambiente, por lo que quisiera hacer algunas consideraciones al respecto además de presentar dos de ellas, la SA 8000 y la AA 1000.

- La palabra en inglés que usan ambas es *accountability*, lo cual significa que aluden, como ya hemos visto en el capítulo 2, a lo que hemos llamado responsabilidad social “externa”, sin perjuicio de que la adopción de las mismas sea voluntaria.
- Ambas normas se ubican bajo el paraguas universal de las declaraciones de derechos humanos y del niño, y el más específico de los derechos laborales instituidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) perteneciente a las Naciones Unidas. Siendo este el marco, puede sonar extraño que se proponga que las organizaciones adhieran voluntariamente a estas normas, pero así estamos. Ello significa que en el ámbito de las organizaciones de empleo, la Declaración de los Derechos Humanos no tiene nada de universal.
- Ambas normas adoptan el marco de la *Global Reporting Initiative (GRI)*⁶, una red que coordina un esfuerzo internacional para elevar la comparabilidad y la credibilidad de los informes acerca de las prácticas de sustentabilidad en todo el mundo. La cuestión de la credibilidad refiere, en este contexto, a las suspicacias que despiertan muchos balances sociales que parecen estar contruidos más al servicio del ocultamiento que

6. www.globalreporting.org

de la transparencia; en cuanto a la comparabilidad, apunta al loable intento de identificar las mejores prácticas orientadas al desarrollo sustentable y a favorecer su más amplia difusión.

A continuación describiré brevemente las dos normas aludidas.⁷

2.1. SA 8000 (*Social Accountability 8000*)

Desarrollada por Social Accountability International⁸, una organización sin fines de lucro que se propone “establecer estándares para un mundo justo”, esta norma ha sido pensada para el campo corporativo y, especialmente, para el sector de las empresas de manufactura. Adopta para su implementación la metodología correspondiente a las normas ISO que ya existen para avalar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas privadas; ello significa que la certificación del cumplimiento está a cargo de terceras partes que son acreditadas por la propia organización emisora de la norma. Los destinatarios señalados en los documentos que están disponibles en el sitio web son principalmente los clientes y los inversores, mientras que los sindicatos y otras ONG’s son mencionados como “grupos de interés” o “partícipes”.⁹

La norma plantea nueve áreas esenciales, que son las siguientes:

- Trabajo infantil
- Trabajos forzados
- Salud y seguridad en el trabajo
- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
- Discriminación
- Medidas disciplinarias

7. Se trata de las normas vigentes al momento de publicación de la primera edición del libro en el año 2003.

8. <https://sa-intl.org/>

9. *Stakeholders* en inglés.

- Horario de trabajo
- Remuneración
- Sistemas de gestión

Con respecto a la remuneración, la norma exige que “la empresa garantice que los salarios pagados por una semana de trabajo normal cumplan siempre, por lo menos, con la normativa legal o las reglas mínimas establecidas por cada industria respectiva, de modo que sean suficientes para cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional”. Llama la atención el “por lo menos”, dado que en estos programas que estamos analizando no debiera establecerse como límite inferior el cumplimiento de los requerimientos legales mínimos. Este detalle, junto con el énfasis puesto en la acreditación de las entidades certificantes, da pie para la sospecha de estar frente a un negocio antes que una iniciativa para el desarrollo sustentable. El riesgo consiste en que, tal como sucede con las normas de calidad ISO, muchas empresas opten por la certificación por una cuestión de imagen antes que de responsabilidad social.

En su punto 4.2, la norma avanza sin embargo más allá de las obligaciones legales al exigir que “en aquellos casos en que la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva estén restringidos por la ley local, la compañía facilitará instrumentos paralelos para que todo el personal pueda asociarse libremente y negociar colectivamente”. Esto resulta indicativo a mi juicio de una intencionalidad paritaria, al menos en el ámbito interno de la organización.

El punto 8.3 se orienta a proscribir los contratos laborales precarios, al demandar que “la compañía garantice que no se lleven a cabo prácticas de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje, dirigidas a evitar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas a los derechos laborales y a la seguridad social”. Este requerimiento resulta importante no sólo para las empresas con fines de lucro sino también para muchas

ONG's que justifican el incumplimiento de estos requisitos en su carencia de recursos económicos. Admitiendo estar frente a un señalamiento polémico, creo no obstante necesario señalar que la existencia de la tensión —propia de estas organizaciones— entre el trabajo rentado y el no rentado, no inhibe la preocupación por la extensión en este campo de la precariedad laboral.

Un aspecto destacable es la preocupación por el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. En virtud de ella, la norma incluye una serie de disposiciones para los sistemas de gestión, orientadas a asegurar el compromiso de la más alta dirección, la inclusión de las funciones correspondientes en la estructura jerárquica, la documentación de los procesos, la capacitación de todos los trabajadores para el cumplimiento de la norma y el monitoreo continuo de las actividades y de los resultados con el objeto de demostrar la eficacia de los sistemas establecidos.

También bajo el área de sistemas de gestión se incluye la exigencia de verificar el compromiso de los proveedores y subcontratistas con su propia responsabilidad social, lo cual implica también para ellos la imposición de cumplir con esta norma. Más allá de las suspicacias que pueda generar este punto (dada la necesidad de contar con la certificación de las entidades acreditadas), esta exigencia nos pone frente a un programa tendiente a la conformación de redes empresariales comprometidas con la satisfacción de las NSB en el ámbito interno de la organización.

2.2. AA 1000 (*AccountAbility* 1000)

Esta iniciativa ha sido desarrollada por *AccountAbility, Institute of Social and Ethical Accountability*¹⁰, una organización internacional sin fines de lucro cuya misión consiste en “realzar la responsabilidad

10. www.accountability.org.uk

exigible (*accountability*) en las organizaciones, una precondition fundamental para enfrentar los desafíos sociales y ambientales inherentes a la visión del desarrollo sustentable”. Se define a sí misma como una organización democrática gobernada por un consejo internacional compuesto por asociaciones profesionales, ONGs, instituciones académicas y empresas privadas.

El marco de la AA 1000 incluye estándares, guías de implementación y especificación de las calificaciones profesionales necesarias para su aplicación. Según este marco, la responsabilidad social exigible significa “responder a los intereses de sus múltiples partícipes, incluyendo aquellos que tienen pequeña o ninguna autoridad pero grandes necesidades, construyendo relaciones apuntaladas por valores e intereses compartidos”. Esta responsabilidad se adscribe no sólo a las empresas privadas de todos los tamaños¹¹, sino también “a los gobiernos y a los pequeños grupos comunitarios”. En línea con lo que hemos venido remarcando a lo largo de este libro, la iniciativa sostiene que “el aseguramiento de una responsabilidad exigible significativa requiere abordajes innovadores que vayan más allá del cumplimiento con las obligaciones legales, para enfrentar los desafíos sociales y ambientales”.

El marco, que fue lanzado en Dinamarca en el año 1999 y está siendo actualizado con la serie AA 1000S en el transcurso de 2002, pretende contribuir a que las organizaciones cimienten su responsabilidad social a través de la calidad de sus prácticas contables, de auditoría y de información. Una de sus características distintivas consiste en que pone foco especialmente en el proceso conducente al compromiso de todos los grupos de interés, integrándolo en las actividades cotidianas de la organización. En este sentido, la iniciativa está animada de un fuerte espíritu paritario, sustentado en

11. Es interesante que el marco incluye explícitamente los requerimientos para el ejercicio de la responsabilidad exigible en las pequeñas y medianas empresas, un sector con frecuencia no considerado en otras iniciativas.

la generación de indicadores, objetivos y sistemas de reporte que aseguren una mayor transparencia, una respuesta efectiva a todos los partícipes y una mejora en el desempeño de la organización.

Considera a la *responsabilidad exigible* compuesta por tres imperativos:

- Transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés.
- Respuesta¹² a sus preocupaciones.
- Cumplimiento con los estándares a los que se compromete voluntariamente y con los que debe observar por razones estatutarias o legales.

Esta responsabilidad se sostiene en el principio fundamental de inclusión de las aspiraciones y de las necesidades de todos los grupos de interés, manifestadas sin temores ni restricciones en el transcurso de un proceso generador de compromiso, en todas las etapas del proceso de contabilidad, de auditoría y de reporte social y ético de la organización. El carácter fuertemente axiológico de la iniciativa se ve reflejado en toda una jerarquía de principios relacionados con el de inclusión, de acuerdo al siguiente esquema¹³.

Responsabilidad exigible	Transparencia	Respuesta	Cumplimiento
Principio fundamental	Inclusión		
Principios operativos	Alcance	Gestión	Significado
Principios de aseguramiento	Compleitud		Respuesta
	Materialidad		
	Evidencia		Accesibilidad

Cuadro 18

12. Responsiveness en inglés.

13. Para una descripción completa de los principios remito al lector a los documentos a los que se accede a través del sitio web del Instituto.

Los *principios operativos* contemplan la gestión de la responsabilidad social, incluyendo la especificación de sus alcances y el significado o valor que tiene para todos los grupos de interés. Los de *aseguramiento* se orientan a garantizar la credibilidad de la información relacionada con la gestión social, así como el acceso a la misma de todos los partícipes. Si bien hay recomendaciones respecto a la conveniencia de la certificación a cargo de terceras partes, a diferencia de la norma SA 8000, este marco no impone taxativamente tal requerimiento sino que insiste en la necesidad de que las personas involucradas en este proceso posean las calificaciones profesionales necesarias. Estas calificaciones, que se relacionan con la implementación de las metodologías necesarias para asegurar la vigencia del marco axiológico adoptado, constituyen uno de los elementos componentes del sistema de competencias requeridas para el ejercicio de la responsabilidad social.

El otro elemento de este sistema está constituido por los requisitos para el gobierno de la organización, referidos a su estructura y composición, al liderazgo, la visión y los valores que instituye, a la gestión del riesgo, a la capacidad de respuesta a todos los partícipes y al manejo de los conflictos emergentes de la existencia de intereses contrapuestos. El conjunto de calificaciones profesionales y de requisitos de gobierno configura el sistema de competencias cuya posesión califica a la organización como socialmente inteligente, tal como hemos venido proponiendo a lo largo del libro.

Si bien el alcance del marco incluye organizaciones de todo tipo, el discurso que surge del análisis de los documentos es eminentemente empresarial y corporativo, y ello se refleja en la referencia permanente a la necesidad de evaluar el impacto de la gestión de la responsabilidad social en los resultados de la empresa. Este señalamiento se refuerza al analizar el programa llamado “Conversaciones con no creyentes”, iniciativa conjunta con el Center for Corporate Citizenship del Boston College orientada a “convencer a los gerentes de que el compromiso social puede redundar en beneficio de su empresa”.

Por otra parte, si bien el compromiso con los distintos grupos de interés incluye “la anticipación y el manejo de los conflictos”, el espacio relativamente pequeño destinado en la gestión de gobierno a la agenda sociopolítica parece limitar el alcance de la iniciativa a las agendas de contenidos y administrativa. La invitación a “involucrar a los grupos de interés en la definición de los términos del compromiso (...) que incluirán las cuestiones alcanzadas, los métodos y técnicas para la generación del compromiso, las preguntas planteadas y las formas de análisis de las respuestas (...)”¹⁴ constituye un ejemplo de lo dicho. Recordemos a este respecto, la diferencia que venimos estableciendo entre la involucración y el compromiso.

Estos señalamientos no van en desmedro de la iniciativa que es, a mi juicio, mucho más abierta y amplia que la SA 8000. En efecto, la AA 1000 no se limita a las condiciones laborales de una empresa manufacturera sino que incluye cuestiones ambientales y comunitarias abordadas en el marco de estrategias paritarias que deben considerar no sólo los puntos de vista de todos los grupos de interés, sino también su acceso a los niveles más altos del gobierno de la organización. La mención explícita a las complementariedades de esta iniciativa con otras semejantes, así como las redes tendidas con otras organizaciones semejantes, colocan a esta iniciativa en un peldaño intermedio de las redes para el desarrollo de programas paritarios que estamos analizando.

2.3. Redes para el comercio ético y el desarrollo sustentable

De las innumerables redes organizacionales que se están tendiendo con el fin de favorecer el ejercicio de la responsabilidad social, podemos citar a dos que revisten un carácter paradigmático por la adhesión que han generado y por su relación con cada uno de los marcos normativos que he presentado precedentemente.

14. AA 1000 framwork. Exposure draft. Noviembre 1999. Pag. 108.

La *Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative)*¹⁵ es “una alianza de empresas, ONGs y organizaciones sindicales cuyo objetivo consiste en compartir experiencias y promover el aprendizaje para la implementación de estándares internacionales referidos a las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de abastecimiento”. En este sentido, se relaciona muy directamente con la SA 8000, pero a diferencia de la organización que ha desarrollado dicha norma, esta red se preocupa muy especialmente en puntualizar que no es una agencia de acreditación ni lleva a cabo auditorías externas, sino que su foco está en el aprendizaje antes que en el “etiquetado”¹⁶ de empresas. Hace así manifiesta su crítica a las organizaciones que adscriben a estas iniciativas con fines exclusivamente de imagen, y a las entidades certificantes que profesionalmente sirven a estos propósitos. La red propone un código básico compuesto por nueve capítulos semejantes a los de la SA 8000 y señala que sus miembros pueden adoptarlo directamente o incorporar aspectos relevantes en sus propios códigos laborales.

La red denominada *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*¹⁷ es una “coalición de 160 empresas internacionales unidas por un compromiso compartido hacia un desarrollo sustentable por medio de los tres pilares de crecimiento económico, balance ecológico y progreso social”. Establecida en más de 30 países, representada a través de más de 20 sectores industriales, estructurada en una red con más de 40 consejos nacionales y regionales, su alegato a favor de los tres pilares señalados la vincula directamente con el marco normativo de la AA 1000. Si bien está constituida solamente por empresas, sus objetivos de “participar en el desarrollo de políticas que permitan a las empresas contribuir

15. <https://www.ethicaltrade.org/>

16. “Labeling” en inglés.

17. www.wbcsd.ch

efectivamente al desarrollo sustentable (...) y a un futuro sustentable para las naciones en vías de desarrollo” conllevan una intencionalidad explícita de trascender los límites de la racionalidad económica hegemónica en su campo.

Esta intencionalidad de trascendencia se plasma en la iniciativa más amplia y diversa que podemos citar en esta categoría de redes para el desarrollo de programas paritarios. Me refiero a la *Global Compact* de las Naciones Unidas, propuesta en enero de 1999 y puesta en marcha en julio de 2000 para desarrollar y promover las mejores prácticas relacionadas con nueve principios surgidos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los principios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los principios de Río sobre Ambiente y Desarrollo. La iniciativa, que no pretende erigirse en un instrumento regulatorio ni sustituir la acción gubernamental, está sustentada por una red compuesta por la OIT, agencias gubernamentales, otras redes internacionales que promueven la responsabilidad social empresaria, cientos de empresas privadas y asociaciones empresariales, asociaciones sindicales, ONGs e instituciones académicas. Resulta interesante señalar que, al momento de escribir este libro,¹⁸ son relativamente pocas las organizaciones de Latinoamérica presentes, y que la mayoría de ellas son de Brasil, país que en el ámbito regional parece haber tomado la delantera para este tipo de iniciativas.

Global Compact se dirige principalmente a las empresas con fines de lucro, a las que recomienda la internalización de sus principios como elementos integrales de las estrategias y prácticas corporativas. Los principios para las empresas adherentes, que deben ser aplicados voluntariamente en su ámbito interno y externo, son los siguientes:

18. Refiere a la primera edición del libro en el año 2003.

Derechos humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de influencia.
2. Asegurarse de no ser cómplices en abusos contra los derechos humanos

Relaciones de trabajo

3. Otorgar libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzado y compulsivo.
5. Abolir efectivamente el trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

7. Apoyar una aproximación cuidadosa a los desafíos ambientales.
8. Empezar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Estimular el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.

La excesiva injerencia de las empresas multinacionales en la red ha generado muchas objeciones que apuntan al carácter sectorial de la iniciativa y a cuestionar quiénes son sus verdaderos beneficiarios. Se trasluce un carácter indudablemente asistencial, como se desprende por ejemplo del proyecto lanzado en la reciente II Cumbre de la Tierra llevada a cabo en Johannesburgo para apoyar el desarrollo empresarial sustentable en los países menos desarrollados. Pero también manifiesta una vocación paritaria cuando instituye como actores de pleno derecho a “los gobiernos que han

definido los principios sobre los que la iniciativa está basada, las organizaciones sindicales en cuyas manos tiene lugar el proceso de producción global, las organizaciones de la sociedad civil que representan a la más amplia comunidad de grupos de interés, y a las Naciones Unidas, el único foro político mundial legítimo que actúa como convocante y facilitador”.

Resulta significativa a mi juicio la autolegitimación con que concluye la frase anterior porque responde implícitamente a una cantidad de objeciones que vienen planteándose con relación a la efectividad de las Naciones Unidas en la promoción del desarrollo sustentable, y a su representatividad, dado el mayor peso relativo de los países desarrollados que resultan beneficiarios del capitalismo global en detrimento de aquellos que están en vías de desarrollo. La realización simultánea de un foro alternativo en Johannesburgo, en el que participaron alrededor de 15.000 personas, está en línea con el crecimiento sostenido del Foro Social Mundial de Porto Alegre, una instancia que surgió inicialmente como contrapartida del Foro Económico Mundial que se lleva a cabo anualmente en Davos, Suiza.¹⁹ De este tema, del movimiento cooperativo y de algunas otras iniciativas ligadas a los programas radicales que abogan por proyectos comunitarios alternativos nos ocuparemos en la sección que sigue.

3. REDES PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Vimos en la sección 3.2, que la estrategia de proyecto comunitario conlleva la extensión del campo de análisis y de intervención social de las organizaciones al ámbito comunitario, y eleva la resolución de la cuestión social en sentido amplio a la

19. En 2002, la reunión se celebró en New York, en conmemoración del atentado a las Torres Gemelas.

categoría de proyecto político. Consecuentemente y debido al rol ineludible que le cabe al Estado con relación a esta resolución, las redes comprometidas con el desarrollo comunitario necesariamente han de incluir a organizaciones públicas de distintos niveles de recursividad.

Dijimos que el aprendizaje, poco frecuente en la especie humana, que resulta de la aplicación de estas estrategias es de tipo III, lo cual significa “un cambio correctivo en el sistema de conjunto de alternativas entre las que se hace la elección”. Aquí no sólo se proclama la invalidez e insuficiencia de los requerimientos legales mínimos sino que se cuestionan también las condiciones del entorno que obstaculizan las prácticas sociales innovadoras que las organizaciones pretenden llevar a cabo. En caso de ser exitosos, los cambios emergentes son de tipo radical, en el sentido en que destruyen una configuración institucional ineficiente para la satisfacción de las NSB para sustituirla por otra más efectiva.

Agregamos también que estos aprendizajes se asocian a lo que habitualmente se denomina un cambio de paradigma. Los proyectos comunitarios más osados se sostienen en general en un paradigma radical, humanista o estructuralista (Burrell y Morgan, 1980), que tiende a develar la dominación ideológica del capitalismo neoliberal y a poner de manifiesto sus tensiones y contradicciones dentro de una visión de mundo en la que los cambios radicales son posibles y necesarios.

Resulta paradójico entonces que iniciemos el análisis de esta categoría de programas con el del economista peruano Hernando de Soto, que no sólo no ataca al capitalismo sino que proclama que no hay una alternativa mejor.

3.1. *El programa capitalista para los pobres*

Las ideas de Hernando de Soto se han esparcido desde el Instituto Libertad y Democracia²⁰ radicado en Perú hacia todo el mundo. Su diagnóstico es simple:

Para las cinco sextas partes de la humanidad esta no es la era del mayor triunfo del capitalismo, sino la de su crisis (...) La gran valla que impide al resto del mundo beneficiarse del capitalismo es la incapacidad de producir capital. El capital es la fuerza que eleva la productividad del trabajo y que crea la riqueza de las naciones. El capital es la savia del sistema capitalista, el cimiento del progreso, e irónicamente es justo aquello que los países pobres del mundo parecen no poder producir, no importa con cuánto afán su gente practique todas las demás actividades que definen a una economía capitalista (...) La mayoría de los pobres ya posee los activos que precisa para hacer del capitalismo un éxito (...) Sin derechos adecuadamente documentados, estas posesiones resultan activos difíciles de convertir en capital, no pueden ser comercializados fuera de los estrechos círculos locales donde la gente se tiene confianza mutua, no sirven como garantía para un préstamo ni como participación en una inversión. (De Soto, 2002)

El enunciado de la solución es igualmente simple: se trata de construir el marco legal que permita el “blanqueo” de las propiedades para que ellas puedan pasar a ser un activo líquido. El autor señala que en Perú la implementación de un nuevo sistema de registro de la propiedad trajo aparejada

la titulación de 1.800.000 terrenos y edificios al 1 % de lo que era el costo anterior a la reforma²¹; usándolos como garantía, los pobres ya han recibido créditos por 244 millones de dólares (...) y hemos formalizado

20. www.ild.org.pe

21. Su propuesta se basa en el trabajo de Ronald Coase, premio Noble de Economía en 1991, quien “descubrió y clarificó la significación de los costos de transacción y de los derechos de propiedad para la estructura institucional y el funcionamiento de la economía”.

cerca de 300.000 empresas industriales y comerciales que trabajaban fuera de la ley (...) las tasas de crecimiento en Perú entre 1993 y 1995 llegaron al 13 % y la recaudación fiscal fue enorme, al punto de permitir medidas de ajuste que de otra forma no hubieran sido populares.²²

El lector estará a esta altura intrigado, si no enojado, por la inclusión de este programa en nuestro análisis, sobre todo teniendo en cuenta la antipática mención a “las medidas de ajuste” que han precipitado a los países de Latinoamérica en el círculo de la pobreza. Más aún, resulta significativo el modo en que De Soto denomina “occidente” a los países desarrollados, cuando afirma por ejemplo que “sólo occidente cuenta con el proceso para transformar lo invisible en visible. Es esta disparidad la que explica por qué los países occidentales pueden crear capital y los del Tercer Mundo y la antigua órbita comunista no”. Que yo sepa, Latinoamérica —¿Tercer Mundo?— está al oeste de Europa y tiene una longitud geográfica próxima a la de Norteamérica. Pero parece que ya ni nuestras coordenadas geográficas nos pertenecen.

También habría que preguntarse por la validez del supuesto básico subyacente al programa, esto es, que los pobres poseen las propiedades y que esas propiedades tienen un valor económico suficiente como para poder ser dadas en garantía de créditos bancarios. Por un lado, los bancos “normales” no parecen estar dispuestos a prestar dinero a los pobres, como veremos más adelante cuando analicemos la experiencia del Grameen Bank en Bangladesh. Por el otro, la vigencia del Movimiento de los Sin Tierra en Brasil niega este supuesto: la gran mayoría no posee nada, y muchos de ellos son considerados las más de las veces como “usurpadores” de tierras fiscales, por lo que el “blanqueo” propuesto requeriría previamente una donación del estado a sus ocupantes.

Sin embargo y más allá de estas críticas, me permito ubicar a este programa en la banda inferior de la categoría de redes para

22. *La Nación*, Buenos Aires, 26 de agosto de 2002.

el desarrollo de proyectos comunitarios, por la indudable trascendencia comunitaria que posee la legitimación de los derechos de propiedad de los pobres. Estos derechos revisten una indudable relevancia económica, pero también inciden en el plano cultural y antropológico, merced a la relación de realimentación que existe entre la propiedad de la tierra y la afirmación de la propia identidad. La Asamblea Constituyente de la Revolución Francesa sostuvo que “ningún hombre es verdaderamente ciudadano si no es propietario” y se preguntó “qué es la patria”, para responder “el suelo en que se ha nacido” (Castal, 1995). “La propiedad funda la existencia social, porque inserta y territorializa (...), (la revolución sostenía que) no sólo tenía valor económico, sino que representaba la base sobre la cual se erigía toda pertenencia social (Castel, 1995).

Es por ello que, aunque asume al capitalismo “como la única forma viable de organizar racionalmente una economía moderna”, considero a esta iniciativa, en nuestros desposeídos días, como una radical. Más aún, creo que su relación con el aprendizaje III se hace manifiesta cuando afirma que:

uno de los grandes desafíos para la mente humana es comprender y alcanzar aquellas cosas que sabemos que existen pero que no podemos ver (...) y que la paradoja es tan clara como inquietante: el capital, componente clave en el avance económico occidental, es el que menos atención ha recibido. La negligencia lo ha envuelto en un velo de misterio. (De Soto 2002)

La intención de resolver las paradojas es ciertamente un indicio del tipo de aprendizajes que estamos analizando. Y en el marco de un paradigma estructuralista, el recurso al cambio efectivo de los regímenes normativos para modificar las conductas de los actores señala el camino de la *operación sobre los contextos* que caracteriza a los programas radicales.

Se refuerza esta apreciación al leer que “la falla (del capitalismo) está en el remedio mismo”. Ya no se sostiene el supuesto básico de

que “la falta de una adecuada estrategia de crecimiento es el telón de fondo de la pobreza”.²³ No me parece creíble que, en el marco de estas políticas que nos afligen, “la Argentina podría volver a la estabilidad y crecer 30 % en tres años, reduciendo el desempleo y la pobreza a la mitad en el mismo período”.²⁴ Es cierto que “Chile logró disminuir el desempleo del 27 % en 1983 al 6 % en 1990”.²⁵ Ironías de nuestros infortunios sociales: en el mismo periódico, el mismo día, en la página anversa, el presidente de Chile, Ricardo Lagos, afirma que “si bien nuestra región logró avances importantes, el balance de hoy dista de ser positivo y una vez más la frustración asoma su rostro entre los pueblos del continente (...) los cambios de las políticas económicas no se han traducido en bienestar para gran parte de nuestros ciudadanos y la desigualdad ha seguido reproduciéndose” (Lagos, 2002).

El supuesto de que el crecimiento económico ha de derramar bienestar social ha fracasado en América Latina, y esto lo dice el presidente del país que más ha crecido económicamente en la región en los últimos veinte años, y al cual todos los sostenedores del capitalismo neoliberal, desregulador y privatizador, ponen como ejemplo de la bondad de sus creencias. Este presidente, curiosamente, es socialista, lo cual nos da pie para comentar el programa que sigue.

3.2. *El programa de la Internacional Socialista*

Organización mundial de partidos socialdemócratas, socialistas y laboristas compuesta por más de 140 partidos políticos y organizaciones de todos los continentes, la Internacional Socialista²⁶ ha producido en mayo de 2001, a través de su Comité sobre la Economía, la Cohesión Social y el Medio Ambiente, un documento

23. Juan José Llach, *La Nación*, Buenos Aires, 19 de setiembre de 2002.

24. Ídem.

25. Ídem.

26. www.socialistinternational.org

titulado ¿Cómo hacer que la economía mundial sea más social? En él, declara que “los partidos socialdemócratas y socialistas de la Internacional Socialista se sienten comprometidos a trabajar juntos para hacer que la economía mundial sea más sostenible tanto desde una perspectiva medioambiental como social. Esta tarea requiere reformas estructurales en el orden económico internacional propiamente dicho” y formula propuestas que se plasman en la agenda que sigue.

1. Volver a poner los temas de desarrollo en el orden del día, incluidos la reducción más eficaz de la deuda de los países pobres, el fomento y la promoción de la regionalización y la reducción de los niveles de protección y subsidio por parte de los países industrializados, especialmente en el sector agrícola.
2. Regular los flujos de productos y finanzas, instituyendo requisitos sociales mínimos en el sistema de comercio mundial y reforzando la regulación del mundo financiero para reducir la volatilidad e inestabilidad de los mercados, por vías de la institución de la tasa Tobin²⁷, el control de los paraísos fiscales y de los centros financieros *off shore*, y el control de los flujos de capital e inversiones en las economías en desarrollo.
3. Reforma de las instituciones, incluyendo al Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización Mundial de Comercio y el refuerzo de la Organización Internacional del Trabajo.
4. Obligatoriedad para las Corporaciones Transnacionales de asumir sus responsabilidades sociales y medioambientales. Participación de las mismas en la resolución del problema

27. Propuesta del premio Nobel de economía James Tobin en 1972 para imponer sobre cada operación de cambio un porcentaje mínimo entre el 0,1% y el 0,5 % de la transacción, para desalentar la circulación financiera internacional puramente especulativa. Ver más adelante la sección sobre el Foro Social Mundial de Porto Alegre.

del desempleo que han contribuido a generar, en vistas de que las 300 empresas líderes daban empleo en 2001 a menos gente de la que empleaban a principios de los años ochenta, mientras que sus beneficios y la producción experimentaron un crecimiento vertiginoso en ese período.

Esta agenda se sustenta en cinco principios básicos de un sistema económico mundial:

1. Principio de la sustentabilidad²⁸ que sitúa el respeto hacia las estructuras viables desde el punto de vista económico, medioambiental y social en el centro del sistema económico mundial.
2. El principio de la primacía de las decisiones políticas y del control democrático: los mercados necesitan un sistema de control y un marco institucional y disposiciones para funcionar adecuadamente.
3. El principio de bienes públicos y servicios públicos: el mercado no puede por sí mismo satisfacer todas las necesidades humanas y sociales.
4. El principio de distribución de tareas políticas y responsabilidades democráticas: éstas deben ser llevadas a cabo a escala local, nacional, regional y global por parte de las diferentes instituciones democráticas.
5. El principio de competencia: concentración del poder económico a través de las organizaciones transnacionales es una fuente de poder monopólico y explotación de los consumidores y de la sociedad. Deben estudiarse y establecerse unas sanas políticas de competencia a escala global.

28. "Sostenibilidad" en el documento original, término que he sustituido por "sustentabilidad", por considerarlo como sinónimo en el contexto acotado de este análisis.

Y bien, ¿Qué hay en todo esto de radicalidad o de cambio de paradigma como para incluir un tal programa en esta categoría de nuestro análisis? Uno podría responder a priori que nada, ya que el mismo aparenta ser de neto corte reformista y dar por sentados los modelos hegemónicos del capitalismo neoliberal y de sus instituciones más representativas. En mi opinión sin embargo, la unidad que surge de la integración de los principios con los puntos de la agenda generaría, en caso de implementarse y regir efectivamente, un cambio profundo en nuestro contexto social. Lo que sucede es que estamos tan acostumbrados a escuchar estas mismas propuestas provenientes de actores tan diversos del espectro político, y tan resignados a su incumplimiento, que se nos han transformado en un conjunto de significantes vaciados de su significado. Se han transformado en los signos del descrédito de la Política tan propio de esta era posmoderna.

Pero el socialismo es tal vez la fuerza política que más se distingue por la continuidad con que ha defendido el ideal del progreso social, y el hecho de que muchos gobernantes socialistas hayan traicionado este ideal desde la función de gobierno no va en desmedro de esta afirmación. El programa me parece entonces un intento valioso de la *operación sobre los contextos* que caracteriza a esta categoría de redes para el desarrollo de proyectos comunitarios, esta vez desde un marco político y con un alcance global.

3.3. *El banco de los pobres para los pobres*

Muhammad Yunus ha desafiado los principios tradicionales de los servicios bancarios, creando en Bangladesh el Grameen Bank²⁹, una organización basada en la confianza mutua, en la responsabilidad exigible (*accountability*), en la participación y en la creatividad. En setiembre de 2002, el banco superaba los 2,4 millones de “clientes”, 95 % de los cuales eran mujeres, tenía 1.175 filiales en más de 41.000

29. www.grameen-info.org

ciudades y villas, y había sido replicado 223 veces en 58 países. Contando con el patrocinio del Banco Central de su país y el apoyo de los bancos comerciales nacionalizados, sus “clientes” poseían el 90 % del capital, mientras que el 10 % restante estaba en manos del gobierno.

Algunos de sus supuestos básicos son contraintuitivos y pueden considerarse al menos como resultado de un aprendizaje II de Bateson, ya que entrañan una modificación del conjunto de alternativas existentes, y la generación de otras nuevas: la concesión de créditos solidarios no requiere garantías; la gente pobre, dentro de un encuadre comunitario, es mejor pagadora de sus deudas que los más pudientes; las mujeres son mejores administradoras del dinero que los hombres. Aplicándolos, ha logrado un repago de sus créditos mayor al 95 % (us\$ 160, en promedio cada uno, normalmente amortizados en 50 cuotas semanales).

A diferencia del programa de De Soto que propone la titulación de la propiedad para ser otorgada en garantía a los bancos “normales”, los créditos del Grameen Bank se basan en “la formación voluntaria de pequeños grupos de cinco personas que se proveen garantías morales mutuamente vinculantes; en el inicio, se permite la aplicación para el crédito a sólo dos de estas personas, y dependiendo de su conducta de repago, los próximos dos miembros pueden aplicar y finalmente el último”. De Soto sostiene que quien no arriesga su capital no es merecedor de un crédito; aquí el riesgo lo asume también el banco basado en garantías morales en el marco de un formato organizacional que los beneficiarios puedan entender y manejar por sí mismos, para convertir el círculo vicioso de “bajos ingresos-bajos ahorros-bajas inversiones”, en el círculo virtuoso de “bajos ingresos-inyección de crédito-inversión-mayor ingreso-mayor ahorro-mayor inversión-mayor ingreso”.

Pero Yunus va más allá. Ha creado una familia de organizaciones con y sin fines de lucro entre las que se cuentan un fondo para proveer capital de riesgo, una compañía de tecnología informática, una de provisión de energía renovable a poblados que carecen de

energía eléctrica, una para la educación masiva en áreas rurales, una de telefonía, una textil orientada hacia el mercado externo y una de provisión de servicios de internet. A todas ellas se agrega un *trust* para la difusión de los principios y de las experiencias de Grameen. En un claro ejemplo de *operación sobre los contextos*, enfatiza la necesidad de crear oportunidades para el autoempleo orientadas a la vasta multitud de desempleados de Bangladesh, aboga para que el Estado se haga cargo de la generación de tales oportunidades y para que el crédito sea aceptado como un derecho humano, todo lo cual puede entenderse como el resultado de un aprendizaje III de Bateson, un cambio correctivo en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se hace una elección.

Tal vez algunas de sus afirmaciones puedan resultar ingenuas o simplistas. Dice que la erradicación de la pobreza es una tarea muy simple, porque ella no ha sido creada por los propios pobres sino por las instituciones y las políticas que los han alejado de las oportunidades para desarrollarse económicamente. Basta, por tanto, crear tales oportunidades, y la recomendación a este respecto consiste en desarrollar instituciones que sean propiedad de los pobres y trabajen exclusivamente para ellos. Personalmente me siento un poco escéptico, pero reconozco que el escepticismo no nos ha de llevar muy lejos en este camino y que, por el contrario, es la esperanza, ese “gesto de indignación y afirmación ante los horizontes que se dicen clausurados” (Kovadloff, 2001) la que permite la realización de emprendimientos como el Grameen Bank.

3. 4. Más allá del afán de lucro y de la escasez³⁰

Bernard Lietaer³¹ trabajó durante cinco años en el Banco Central de Bélgica, fue presidente del Sistema Electrónico de Pagos de dicho

30. Título del artículo acerca de Bernard Lietaer, publicado por la revista *Yes! A Journal of Positive Futures* en su sección *Dialogue*, número de primavera de 1997.

31. www.transaction.net/money

país, Gerente General y Encargado de Transacciones Monetarias de uno de los más exitosos fondos monetarios extraterritoriales y ha desarrollado tecnologías de manejo de ambientes con sistemas monetarios múltiples para grandes empresas multinacionales. Su profundo conocimiento acerca del funcionamiento del sistema monetario internacional lo ha llevado a una posición crítica respecto del mismo que enuncia notaria claridad:

El dinero es como una argolla que nos hemos puesto sobre la nariz. Se nos olvidó que nosotros diseñamos el sistema y ahora él nos lleva de la nariz de un lado a otro. Me parece que ha llegado el momento de detenernos y pensar adónde es que queremos ir —a mi entender, hacia la sustentabilidad y la comunidad— y desde allí diseñar un sistema de dinero que nos conduzca a la meta.³²

El diagnóstico de Lietaer plantea la inversión de las causalidades y el cuestionamiento de los supuestos básicos propios del pensamiento relacionado con el aprendizaje III:

las personas están compitiendo por dinero, y los bienes y servicios son sólo medios para lograr tal fin; el afán de lucro y la competencia no son características inmutables inherentes a la especie humana, sino que están siendo continuamente creados y amplificados por el tipo de sistema de dinero que estamos utilizando; los recursos no son escasos, sino el dinero, merced a la tarea de los bancos centrales que consiste en crear y mantener su escasez.

Siguen las causalidades recíprocas y las profecías que se auto-realizan: “si una sociedad tiene miedo a la escasez, creará un ambiente en que haya fundadas razones para vivir con miedo a la escasez; la escasez crea el afán de lucro y de acaparamiento, lo que a su vez crea la escasez que se temía”. Y termina con los vaticinios: “el poder se ha desplazado irrevocablemente desde los gobiernos

32. Op. cit.

hacia los mercados financieros; la inestabilidad (financiera) es acumulativa, de manera que la eventual quiebra del sistema de transacciones libremente flotantes es prácticamente una certeza”.³³

Herejías para los economistas del modelo hegemónico neo-liberal, sentido común para los oídos de los “legos”. Argentina puede ser el mejor ejemplo de escasez de dinero antes que de recursos: ¡el granero del mundo se muere de hambre!

Una vez demolidos los supuestos básicos de un sistema que se ha pervertido, las soluciones parecen asombrosamente simples, lo cual constituye otro aspecto que suele caracterizar a los programas radicales. Propone crear sistemas de “dinero local” o “dinero complementario”, una moneda convertible en especies y servicios, concebida para lograr sustentabilidad y curación comunitaria, tanto a escala global como local. No pretende sustituir el “dinero nacional” sino complementarlo mediante el fomento del trueque. Añade la conveniencia de establecer tasas de interés negativas para las tenencias financieras, una especie de costo de almacenaje que incentive a las personas a usar el dinero como medio de intercambio y no para almacenar valor.

Esto último aún no ha acaecido, aunque la recesión mundial ha retrotraído las tasas de interés a un valor muy pequeño comparado con las que rigieron en períodos recientes de expansión económica. Pero el trueque ha florecido por doquier, tanto en el mundo desarrollado como en los países emergentes, y los ejemplos se multiplican: por citar sólo algunos: la Red Global de Trueque, el Banco de Trabajo a Futuro de Venezuela, los SEL (Systems d'Echanges Locaux) en Francia, las Ithaca Hours en Estados Unidos de Norteamérica, los sistemas LETS (Local Exchange Trading System) y ROCS de créditos mutuos.

33. Op. cit.

En sintonía con el carácter explícito que asume el marco axiológico de todos los programas de proyecto comunitario que venimos analizando, la Red Global del Trueque posee una declaración de principios que merece citarse (ver recuadro siguiente).

<u>DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA RED GLOBAL DEL TRUEQUE</u>
1. <i>Nuestra realización como seres humanos no necesita estar condicionada por el dinero.</i>
2. <i>No buscamos promover artículos o servicios sino ayudarnos mutuamente a alcanzar un sentido de vida superior, mediante el trabajo, la comprensión y el intercambio justo.</i>
3. <i>Sostenemos que es posible remplazar la competencia estéril, el lucro y la especulación por la reciprocidad entre las personas.</i>
4. <i>Creemos que nuestros actos, productos y servicios pueden responder a normas éticas y ecológicas antes que a los dictados del mercado, el consumismo y la búsqueda de beneficio a corto plazo.</i>
5. <i>Los únicos requisitos para ser miembro de la Red Global de Trueque son: asistir a las reuniones grupales, capacitarse y ser productor y consumidor de bienes, servicios y saberes, en el marco de las recomendaciones de los Círculos de Calidad y Autoayuda.</i>
6. <i>Sostenemos que cada miembro es el único responsable de sus actos, productos y servicios.</i>
7. <i>Consideramos que pertenecer a un grupo no implica ningún vínculo de dependencia, puesto que la participación individual es libre y extendida a todos los grupos de la Red.</i>
8. <i>Sostenemos que no es necesario que los grupos se organicen formalmente, de modo estable, puesto que el carácter de red implica la rotación permanente de roles y funciones.</i>
9. <i>Creemos que es posible combinar la autonomía de los grupos, en la gestión de sus asuntos internos, con la vigencia de los principios fundamentales que dan pertenencia a la Red.</i>
10. <i>Consideramos recomendable que los integrantes no respaldemos, patrocinemos o apoyemos financieramente —como miembros de la Red— a una causa ajena a ella, para no desviarnos de nuestros objetivos fundamentales.</i>
11. <i>Sostenemos que el mejor ejemplo es nuestra conducta en el ámbito de la Red y en nuestra vida fuera de ella. Guardamos confidencialidad sobre los asuntos privados y prudencia en el tratamiento público de los temas de la Red que afecten a su crecimiento.</i>
12. <i>Creemos profundamente en una idea de progreso como consecuencia del bienestar sustentable del mayor número de personas del conjunto de las sociedades.</i>

Cientos de miles de personas intercambian bienes y servicios compartiendo estos valores de solidaridad, comprensión, responsabilidad y autonomía. Se trata de un proyecto comunitario a escala global cuyos participantes asumen el carácter de “prosumidores”, condensación de los términos consumidor y productor que resulta significativa para señalar que nadie se ubica exclusivamente en el papel de dador ni de receptor; el prestatario participa tan activamente del acto de intercambio como el prestador.

Tal vez la apelación a la idea de progreso suene un tanto utópica en este mundo posmoderno que va en vías de perder tal ilusión. Si consideramos la escasa relevancia económica que tienen estos intercambios frente a los de la economía formal y, más aún, frente al descomunal monto de las transacciones financieras especulativas, puede que estemos ante meros órdenes locales en el marco de un gran desorden global. Por otra parte, algunos de los problemas surgidos —inflación y falsificación de “créditos”, trueque de objetos robados— pueden atribuirse más a los atravesamientos del modelo hegemónico neoliberal que a las características del propio sistema de trueque. Llama la atención también la falta de mención al papel inexcusable que tiene el estado en la promoción del bienestar social, y a lo mejor esta omisión está relacionada con la polémica que existe en torno a los gravámenes fiscales que debieran imponerse en las actividades de trueque. Pero no cabe duda que sostener en la práctica “la posibilidad de remplazar la competencia estéril, el lucro y la especulación por la reciprocidad entre las personas” constituye una *operación sobre los contextos* que merece ser tomada en cuenta si queremos resolver los males sociales que nos aquejan.

3. 5. *Otro mundo es posible. El Foro Social Mundial*

El Foro Social Mundial (FSM)³⁴ es un espacio plural y diversificado, no confesional, no gubernamental y no partidario, que articula de manera descentralizada y en red a entidades y movimientos que estén involucrados en acciones concretas por la construcción de un mundo diferente, local o internacional.

Esta enunciación del inciso octavo de su carta de principios muestra sus principales características: un espacio y un proceso, como se dice más adelante, antes que una estructura; la identificación negativa en relación con formas más institucionalizadas de acción política y social; la descentralización y el funcionamiento en red; la voluntad de construcción de un mundo diferente, que instituye un proceso de búsqueda antes que un planteo de soluciones consensuadas. Este último aspecto se refuerza en el inciso sexto, cuando manifiesta que “las reuniones del FSM no tienen un carácter deliberativo, o sea que nadie estará autorizado a manifestar, en nombre del Foro y en cualquiera de sus encuentros, posiciones que fueran atribuidas a todos sus participantes”. Y agrega en el inciso séptimo que el FSM “se compromete sólo a difundir (las decisiones de las entidades participantes de los encuentros) por los medios a su alcance, sin direccionamientos, jerarquizaciones, censuras o restricciones”.

Este carácter cuasi anárquico está presente en casi todas las otras redes interrelacionadas con el FSM. Así, por ejemplo, la Acción Global de los Pueblos (AGP)³⁵ se define como un instrumento de coordinación y no como una organización, aunque más adelante expresa que “su filosofía organizacional se basa en la descentralización y en la autonomía, y que las estructuras centrales son mínimas. No tiene miembros, no tiene ni tendrá personería jurídica,

34. www.forumsocialmundial.org.br

35. www.nadir.org/nadir/initiativ/agp/cocha/principios.htm

no será legalizada ni registrada en ningún país, ninguna organización ni persona la representa, ni ella representa a ninguna organización ni persona”. Parece inevitable que la crítica al orden económico mundial y a sus instituciones derive en una negación de las formas institucionales hegemónicas. Si tal negación se mostró utópica en el anarquismo de principios del siglo XX, no parece serlo tanto, internet mediante, en los albores de este nuevo siglo XXI. Internet no es sólo la metáfora de estas redes organizacionales descentralizadas y desjerarquizadas; es además, y fundamentalmente, el medio que posibilita su existencia y desarrollo.

El FSM encarna la resistencia contra el neoliberalismo, el militarismo y la guerra; aboga por la paz y por la justicia social, por la equidad y la democracia participativa, por la defensa de los bienes públicos, el desarrollo sustentable y la desmercantilización de la vida social. Para el encuentro de 2003, sus ejes temáticos son cinco: desarrollo democrático y sostenible; principios y valores, derechos humanos, diversidad e igualdad; medios, cultura y contra-hegemonía; poder político, sociedad civil y democracia; orden mundial democrático, combate a la militarización y promoción de la paz. Uno de sus enlaces más fuertes se tiende hacia ATTAC³⁶, —Acción para la Tributación de las Transacciones financieras en Apoyo de los Ciudadanos—, cuya plataforma propone “reconquistar los espacios perdidos por la democracia en beneficio del campo financiero y oponerse a todo nuevo abandono de soberanía de los Estados en nombre del pretendido derecho de los inversores y de los mercaderes”. “El mundo no es una mercancía” sostiene y podríamos agregar nosotros desde la perspectiva de este libro, los seres humanos no somos moneda de cambio.

Todas estas redes, y fundamentalmente ATTAC, propugnan por la institución de la Tasa Tobin, un impuesto global que gravaría las transacciones monetarias internacionales propuesto informalmente

36. <https://www.attac.org/>

por James Tobin, premio Nobel de economía en 1981, para desalentar “las especulaciones que hacen viaje de ida y vuelta en pocas semanas” (Dourson, 2000)³⁷. Compárese el monto diario tales transacciones, aproximadamente un billón y medio de dólares, con el total de las exportaciones mundiales, cinco billones de dólares anuales incluidos todos los productos; con las reservas de cambio del G7 (los siete países más industrializados), solamente medio billón de dólares; con las reservas de cambio de todos los bancos centrales del planeta, sólo 1,2 billones de dólares. Las cifras parecen demostrar que estamos en manos de un conjunto de especuladores institucionales que detentan un poder muy superior al de los agentes emisores, incapaces ya de luchar, individual o colectivamente, contra la especulación. Pero ninguno de estos especuladores a su vez está en condiciones de revertir tal estado de cosas, dentro de este sistema financiero, aunque quisiera. Se trata de un sistema que, como diría Sartre, se ha autonomizado institucionalmente y que ya no depende ni responde a la voluntad individual de cualquiera de sus actores. Un sistema que se ha deshumanizado y que se encamina, más tarde o más temprano, hacia su autodestrucción. No resulta extraño entonces que Lietaer pronostique que “la eventual quiebra del sistema de transacciones libremente flotantes es prácticamente una certeza”.

Hasta que ello suceda, la tributación de las operaciones de cambio podría frenar la movilidad de los capitales, reduciendo la inestabilidad monetaria internacional y serviría para crear un fondo de desarrollo en beneficio de los países del Sur y del Este. Téngase en cuenta que con un volumen de operaciones en el mercado de cambios de 1,6 billones de dólares por día laborable, unos 380,9 billones al año, una tasa del 0,1% procuraría 230.000 millones de dólares anuales. No estaría mal para comenzar. Los detractores de la tasa sostienen, entre otros argumentos, que su recolección es técnicamente inviable y que sólo sería eficaz si fuese adoptada por toda la comunidad

37. Toda la información acerca de este tema que sigue está tomada del mismo artículo

financiera internacional. Sin embargo, la acción podría focalizarse si consideramos que en 1998, más de dos tercios del mercado estaban concentrados en Londres (32%), New York (18%), Tokio (8%), Francfort (5%) y París (4%), llegando al 82% de las operaciones si añadimos otras tres plazas más: Singapur (7%), Hong-Kong (4%) y Zurich (4%). Lo que sucede es que los gobiernos no parecen tener la voluntad política para hacerlo: sólo la Unión Europea incorporó la tasa Tobin en su agenda, Francia la votó simbólicamente a favor en el Senado y el gobierno alemán ha comenzado a estudiarla.

Retornando al eje principal de nuestro análisis, digamos que los militantes de los movimientos antiglobalistas se parecen en mucho a lo que Negri y Hardt describen como la multitud cuyo “poder constituyente hace posible la continua apertura de un proceso de transformación radical y progresiva” (2000). Habiendo pasado de la invocación a la acción, sus demandas no sólo se canalizan a través de sus propios eventos sino que generan literalmente el encierro de los líderes del neoliberalismo cuando ellos se reúnen en lugares cada vez más cerrados y vigilados. Tan cerrados como sus propias propuestas para resolver nuestros males.

Las ya mencionadas raíces anárquicas del movimiento legitiman las preguntas que se formulara Atilio Borón tras haber participado en la reunión del FSM en Porto Alegre en el año 2002.

¿Cómo resolver el problema de la organización de este nuevo internacionalismo, preservando su identidad plural y su imprescindible democraticidad sin sacrificar su eficacia reivindicativa? ¿Cómo evitar que el FSM termine siendo un ámbito catárquico pero privado de operatividad transformadora? ¿Cómo coordinar la labor de los movimientos sociales y las organizaciones de la sociedad civil con partidos, gobiernos y otras fuerzas políticas que también están luchando para poner fin a la pesadilla de la globalización neoliberal?³⁸

38. Comentario sobre la reunión de Porto Alegre en febrero de 2002, disponible en la página del Foro.

Seguramente iremos encontrando respuestas a estas inquietantes preguntas. Tampoco caben dudas acerca de la potencialidad que tienen estas redes orientadas al desarrollo de proyectos comunitarios para influir de manera determinante en la creación de un nuevo orden mundial. En el límite superior de esta categoría, las estrategias de proyecto comunitario se ligan indisolublemente con la militancia política y señalan el camino más radical de la *operación sobre los contextos*.

4. ORGANIZACIONES SOCIALMENTE INTELIGENTES POR NATURALEZA

Antes de dar por terminado este capítulo y cumpliendo con promesas anteriores, hemos de analizar algunos diseños organizacionales básicos que incluyen el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social como una condición de su existencia. Para ello, presentaré en primer lugar el modelo de la organización caórdica desarrollado por Dee Hock y luego me ocuparé de las organizaciones cooperativas.

4.1. *El nacimiento de la era caórdica*

Dee Hock, fundador de la tarjeta de crédito Visa, acuñó el término “organización caórdica” para referirse a un “sistema auto-organizado, adaptativo y complejo, cuyo comportamiento muestra al mismo tiempo características de caos y de orden, de competencia y de cooperación” (1999). El lector interesado encontrará, en el libro del autor y en internet,³⁹ el relato de la historia que dio lugar al modelo. Me limitaré aquí, tal como le he venido haciendo anteriormente, a citar los principios que Hock postula como fundamento de la

39. www.chaordic.org

organización caórdica, las características básicas del modelo y los proyectos a través de los cuales se está llevando a cabo.

<u>PRINCIPIOS UNIVERSALES DE ORGANIZACIÓN</u>
1. Todos los participantes deben ser propietarios en forma equitativa. Ningún miembro tendrá una posición intrínseca preferencial. Cualquier ventaja debe resultar de la capacidad e iniciativa individuales.
2. El poder y la función deben ser distributivos en grado máximo. Ninguna función debe ser ejercida por alguna parte del Todo, si pudiera ser desarrollada razonablemente por alguna Parte más periférica, y ningún poder será conferido a alguna Parte mayor cuando pudiera ser ejercido por alguna parte menor.
3. El gobierno debe ser distributivo. Ninguna persona, institución y ninguna combinación de alguno o de ambos, deben tener la capacidad de dominar las deliberaciones y controlar las decisiones.
4. Debe ser infinitamente maleable pero al mismo tiempo extremadamente durable. Debe ser pasible de una constante y auto-generada modificación de forma y función, sin sacrificar su naturaleza esencial o su principio intrínseco.
5. Debe adoptar la diversidad y el cambio. Debe atraer a personas e instituciones cómodas con dichas condiciones y proporcionar un entorno en el que puedan prosperar.

Acordará el lector conmigo en que, más allá de la inevitable referencia a la ventaja que resulta de la capacidad e iniciativa individuales, propia del contexto cultural e ideológico de donde proviene, el modelo propone la descentralización y la distribución del poder, sin por ello caer en el desconocimiento simplista de la existencia de fuerzas complementarias y antagónicas para el logro de tal fin.

El diseño de una organización caórdica tiene seis dimensiones:

1. *Propósito*: un enunciado simple y claro, entendido y compartido por todos, acerca de lo que se obtendría si se cumplieran todos los objetivos. Identifica y enlaza a la comunidad, justificando el compromiso y el esfuerzo personal de todos sus miembros. *Principios*: las aspiraciones de la comunidad respecto a la conducta. Un enunciado simple y claro de las creencias fundamentales compartidas por todos respecto a cómo el todo y las

partes irán en búsqueda del propósito. Poseen un alto grado de contenido moral, por lo que describen y guían (pero no prescriben) el comportamiento. *Personas*: aquellas que deberían participar en la organización para la consecución del propósito de acuerdo con los principios establecidos. Esta dimensión se hace extensiva a todos aquellos participantes cuyas necesidades, intereses y perspectivas deben ser tenidas en cuenta al concebir la organización. Debe asegurarse que sean considerados todos los individuos y grupos de interés afectados, lo cual confiere a la estrategia de la organización un carácter indudablemente paritario.

2. *Concepto organizativo*: a la luz del propósito y de los principios, la percepción de una estructura organizativa innovadora que todos puedan considerar justa, equitativa y efectiva para todos los participantes, en relación con todas las prácticas que puedan involucrarlos.
3. *Constitución (o estructura)*: un documento que encarna el propósito, los principios y el concepto organizativo, especifica los derechos, las obligaciones y las relaciones entre todos los participantes e instituye a la organización como una entidad legal bajo jurisdicción apropiada.
4. *Prácticas*: las deliberaciones, decisiones y acciones de todos los participantes de la comunidad, enmarcadas en el concepto organizativo, en procura del propósito común, de acuerdo con los principios. Combinan armoniosamente la cooperación con la competencia dentro de una organización trascendente en la cual todos confían.

A lo largo de su historia, a mi juicio un ejemplo viviente de aprendizaje III, Hock se preguntó por qué las organizaciones, sean gubernamentales, comerciales, educativas o sociales, son cada vez más incapaces de manejar sus propios asuntos, por qué los individuos están cada vez más enajenados de las organizaciones a las que pertenecen.

Harto del mundo corporativo, rompió su relación con VISA “a cambio de una vida de anonimato y aislamiento, pensando en crecer enredado entre libros, la naturaleza y el pensamiento ininterrumpido”. Muchos intentaron vanamente convencerlo de volver a “la jungla de los negocios” y varias fundaciones le propusieron llevar sus conceptos al mundo de lo social, entre ellas la Joyce Foundation:

Se negaron a aceptar mi convicción de que la epidemia actual de fracaso institucional se tornaría catastrófica, argumentando que si organizaciones radicalmente diferentes tales como VISA e Internet pudieron emerger, un cambio igualmente radical debía ser posible en cualquier otra área. Ellos plantearon una pregunta irresistible: ¿A qué llevaría el aceleramiento profundo del cambio institucional caórdico en todos los aspectos de la sociedad? (Hock)

El resto es historia presente. Se creó una organización sin fines de lucro, la Alianza Caórdica, “para desarrollar, divulgar e implantar nuevos conceptos de organización que distribuyan el poder y la riqueza de manera más equitativa, y que sean más compatibles con el espíritu humano y la biosfera”. Una organización para *operar sobre los contextos*.

Bajo su inspiración y asesoría, florecen iniciativas tales como:

- NAMA (*The Northwest Atlantic Marine Alliance*), improbable unión de pescadores, ambientalistas, autoridades gubernamentales y académicos creada para restaurar y mejorar el sistema marino del Golfo de Maine y de las costas canadienses vecinas, enfrentado a la extinción de sus especies más valiosas por la depredación de la industria pesquera.
- *Appleseed Foundation*, concebida para posibilitar y llevar a cabo cambios sistémicos que procuren una sociedad sustentable y equitativa.
- CAIA (*Community Alliances of Interdependent AgriCulture*), cuyo propósito es ayudar a las personas a sostener y mejorar la salud

ecológica, económica y social a través de un sistema comunitario autogestivo.

- URI (*United Religions Initiative*), orientada a promover relaciones cotidianas y duraderas entre las distintas religiones, y a crear culturas de paz y justicia para todos los seres humanos.

Me parece que las ideas e iniciativas de Hock se encuentran entre las más potentes de este capítulo para la creación de organizaciones socialmente inteligentes. El diseño de la organización caórdica contiene desde su misma génesis los principios necesarios para el desarrollo de las competencias que distinguen a la inteligencia social. La propuesta trasciende los límites de la organización en busca de soluciones para las necesidades sociales insatisfechas. En el marco de dicha búsqueda, Hock plantea dos escenarios posibles:

No tengo la más mínima duda de que caórdicos somos, caórdicos seguiremos, caórdico es el mundo y en caórdicas deben transformarse nuestras instituciones. Es el camino de la vida desde su comienzo mismo y es el único camino hacia un mundo sustentable en los siglos venideros, mientras la vida continúa evolucionando hacia una complejidad cada vez mayor. La única pregunta es si hemos de llegar allí a través de un colapso institucional masivo, una enorme carnicería social y una reconstrucción penosa, con la posibilidad cierta de una nueva regresión a esa primaria manifestación de los conceptos newtonianos de control-dictadura. ¿O hemos quizás evolucionado, por fin, al punto de poseer la humildad, la inteligencia y la voluntad suficientes como para descubrir los conceptos y las condiciones mediante los cuales las instituciones caórdicas pueden encontrar el camino para su existencia. Instituciones que contengan en su seno los mecanismos para su propio y continuo aprendizaje, orden y evolución, y la capacidad de co-evolucionar armoniosamente con todos los otros seres vivientes hasta el máximo potencial de cada uno de ellos? (Hock)

Retomaremos estos escenarios en el capítulo siguiente.

4.2. El cooperativismo

A lo largo del libro hemos venido haciendo mención a las organizaciones cooperativas como un caso particular de las privadas, con y sin fines de lucro, y hemos pospuesto para este momento la consideración acerca de si ellas son socialmente inteligentes “por naturaleza”, es decir, si las competencias organizacionales necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social son intrínsecas a su diseño. En línea con las referencias a los marcos axiológicos de los programas que venimos presentando, resulta oportuno comenzar el análisis con la definición, los valores y los principios propuestos por la Alianza Cooperativa Internacional, una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.⁴⁰

Definición: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Valores: Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Principios: Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

40. www.coop.org/ica La ACI fue fundada en Londres en 1895. Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad, tales como las agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, energía, industriales, de seguros, pesca, vivienda, turismo y consumo. La ACI cuenta entre sus miembros más de 230 organizaciones de más de 100 países que representan más de 730 millones de personas de todo el mundo.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS**Primer principio: adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo principio: gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer principio: participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Una parte, por lo menos, de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Como condición para la membresía, los socios reciben normalmente una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, parte de las cuales no podría distribuirse; beneficiando a los socios en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

Cuarto principio: autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, los términos deben asegurar el control democrático por parte de sus socios y el mantenimiento su autonomía cooperativa.

Quinto principio: educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Desde la perspectiva de nuestro análisis, merece destacarse en la definición la mención a la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones económicas, sociales y culturales de los miembros. El hecho de que ello se procure mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, tiende a garantizar que la satisfacción de las NSB sea parte de la agenda básica y permanente de gestión de la organización. El cumplimiento de la responsabilidad exigible (*accountability*) de la organización y de sus miembros se sustenta en los valores de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. Los principios quinto (Educación, Formación e Información), sexto (Cooperación entre Cooperativas), y séptimo (Interés por la Comunidad) son la plataforma desde donde tal responsabilidad exigible se extiende hacia la comunidad donde la cooperativa se inserta, y constituyen ciertamente un modo de *operación sobre los contextos*.

¿Significa ello que estamos frente a las organizaciones socialmente inteligentes que buscamos? ¿Y por qué, de ser así, no han proliferado ellas en la misma medida en que lo requiere la solución a la cuestión social que venimos analizando?

A la primera pregunta tiendo a responder, simplemente y sin reservas, que sí. Probablemente las cooperativas no son la única forma de organización que torna a las organizaciones en socialmente inteligentes, pero es seguro que una organización cooperativa no puede, por naturaleza, dejar de serlo. Es parte de su identidad.

La segunda pregunta merece consideraciones más extensivas. En primer lugar, la exacerbación del individualismo y de la competencia propios de la cultura dominante se constituye en una fuerza destructiva para la organización cooperativa. No resulta extraño entonces que ella recurra al “aislamiento” como una estrategia para mitigar la influencia nociva del contexto en sus modos de ser y hacer (Deutsch, 1985). ¿Pero cuán impermeable puede ser una organización a los atravesamientos de los modelos hegemónicos del neoliberalismo, tan favorecidos por los medios

masivos de comunicación y la propaganda abusiva de la sociedad de consumo? ¿Y en cuánto contribuye esta disonancia ideológica y cultural con el contexto a evitar la difusión y propagación de los valores cooperativos? Teniendo en cuenta los recursos políticos y económicos en juego, reconozcamos que estamos, cuando menos, ante una batalla tremendamente desigual.

En segundo lugar, como consecuencia de lo anterior, el ejercicio de la participación democrática, un factor crítico para el desarrollo de la organización cooperativa, no resulta ser un hábito que culti-
vemos con frecuencia.⁴¹ Todas las evidencias señalan que sólo una pequeña proporción de los miembros resulta ser democráticamente activa, mientras que el resto tiende a retraerse por diversos motivos (Spear, 2000), entre ellos la asimetría de poder que surge de las diferencias en cuanto a conocimientos y posición. La lucha por superar este retraimiento debe ser continua e insume grandes recursos, económicos y libidinales; cuando fracasa, los representantes que resultan elegidos para el gobierno son siempre los mismos, el poder se esclerotiza, y la organización cooperativa puede transformarse en un espejo absurdo de aquello mismo que pretendió evitar.

En tercer lugar, la especialización y la división del trabajo hacia las cuales tienden las cooperativas cuando crecen, las hace adoptar para la operación corriente una estructura jerárquica tradicional, mientras que el gobierno se ejerce a través de representantes democráticamente elegidos cuya misión genérica consiste en preservar el *ethos* de la organización. El problema ya apuntado del retraimiento en la participación democrática, junto con la cristalización de las estructuras operativas, pueden llevar a que la organización se esterilice en el enfrentamiento entre representantes que en realidad no representan a los miembros y funcionarios que no practican los valores cooperativos en el día a día de la operación.

41. A este respecto, existen diferencias importantes entre las cooperativas de trabajo y las de consumo, cuya consideración excede los alcances de este libro.

La enunciación de todos estos problemas de ninguna manera invalida a la organización cooperativa como una de las formas privilegiadas para el ejercicio de la responsabilidad social y, siendo las cooperativas organizaciones que “se trabajan para poder trabajar”, existe afortunadamente mucho conocimiento experto acumulado para ayudar a superarlos. La crisis económica global que estamos viviendo, agudizada hasta límites intolerables en América Latina, hace que el cooperativismo surja cada vez más como una alternativa válida para superar el pensamiento único del modelo neoliberal, y la Argentina de 2002 vuelve a ser un ejemplo de ello. Sólo a título de ejemplo, citemos que 23 empresas ubicadas en la provincia de Buenos Aires están siendo recuperadas mediante un esfuerzo conjunto de sus trabajadores, apoyados por las autoridades municipales, la legislatura y el poder judicial, reestableciendo alrededor de 1300 puestos de trabajo. Todas ellas han sido expropiadas por ley y recibieron en comodato el inmueble y los bienes muebles, mientras simultáneamente se hallan en proceso de quiebra que corre por cuerda separada⁴². Curiosa combinación de entropía positiva y negativa, de orden y desorden, de muerte y resurrección como dos pulsiones antagónicas que simbolizan y dramatizan las vicisitudes de esta cuestión social que nos toca vivir.

Ahogadas por un contexto desfavorable, económica e ideológicamente hablando, estas cooperativas enfrentan serias dificultades para salir adelante: la pérdida de confianza de sus proveedores y clientes engañados por la administración anterior, la falta de capital de trabajo y de cuadros gerenciales (Stancanelli, 2002). Pero el movimiento de apropiación del acto que simbolizan germina en el incipiente contexto de economía solidaria: “las empresas se apoyan entre sí aportando su experiencia, movilizando a las asambleas barriales e incluso aportando dinero y comida para aquellos que permanecen en las fábricas a la espera de la resolución judicial”

42. “Crece el fenómeno de las cooperativas bonaerenses”, *La Nación*, Buenos Aires, 2 de octubre de 2002.

(Stancanelli, 2002). El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) ha surgido como una organización democrática y transversal para representar sectorialmente a las empresas autogestionadas, y ha suscripto un convenio con la Asamblea de Pequeñas y Medianas Empresas (APYME), que les aporta asesoramiento gratuito y con el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) que provee capacitación.

Vale la pena recordar a esta altura que existen antecedentes de emprendimientos similares que han “muerto por inanición”, privados del apoyo público y privado que se manifiesta en esta ocasión. Tal vez sea efímera esta improbable asociación entre la iniciativa privada de los trabajadores, las organizaciones de la sociedad civil que los ayudan y los órganos públicos que los sostienen y le proveen el marco normativo. Tal vez sea sólo producto circunstancial de la catástrofe social que estamos padeciendo y que la red de contención sea nuevamente atacada una vez que se superen las actuales circunstancias, si es que ello alguna vez ocurre. Pero aunque así sucediera, subsistirá la toma de conciencia que nos moviliza en favor de que estas iniciativas se inserten dentro de una acción política más amplia de *operación sobre los contextos*, que tienda a impulsar las medidas económicas necesarias (subsídios, crédito, garantías, protección), a crear los marcos legales específicos, a propiciar la relación complementaria entre las cooperativas y los sindicatos respectivos, a transformar la gestión de los municipios también en autónoma, autogestiva y comunitaria, y a desarrollar los modelos culturales y pedagógicos indispensables para que estos proyectos se institucionalicen.

Sirven entonces estas consideraciones sobre las organizaciones cooperativas para comprender que el desarrollo de organizaciones socialmente inteligentes no puede quedar librado a los esfuerzos de las propias organizaciones y que, para poder llevarse a cabo, requiere como condición necesaria la existencia de un Estado fortalecido que pueda volver a mediar entre los bienestar privados para favorecer el logro del bienestar común.

EPÍLOGO

La problemática de la cuestión social, tal como se manifiesta en la actualidad, nos llevó al ámbito de las organizaciones, donde recurrimos a la metáfora de la inteligencia social para aludir al conjunto de competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Planteadas las tres estrategias básicas para el gobierno social y referida la implementación de dichas estrategias a la gestión de las agendas de contenidos, administrativa y sociopolítica, pasamos en el capítulo que antecede a analizar los respectivos programas para el desarrollo de la inteligencia social. Los tipos de cambio y de aprendizaje incrementales involucrados, así como la extensión y variedad cada vez mayor de las redes comprometidas en dichos programas, nos llevaron a trascender el campo de las organizaciones para pasar al desarrollo comunitario sustentable, con el consiguiente tránsito al campo de la política y, por lo tanto, el regreso implícito a la consideración de la cuestión social en sentido amplio, que fue nuestro punto de partida.

Esta vuelta al punto de partida nos pone frente a la necesidad de actualizar algunos datos del deterioro creciente provocado por la hegemonía de las políticas neoliberales capitalistas, representativas de un modelo en rigor de verdad esencialmente conservador que profundiza las inequidades económicas y sociales en dos dimensiones: en beneficio de los países más desarrollados y de los sectores de más altos ingresos, y en detrimento de los países “emergentes en emergencia” y de los “pobres en extrema situación de pobreza”. Las redundancias entre comillas no son ociosas: los países emergentes y los habitantes pobres de este planeta están cada vez peor.

- “En la actualidad hay más de 1.000 millones de personas cuyo poder adquisitivo, medido en sus respectivos países, es inferior al de un dólar de los EEUU. En la Cumbre del Milenio de la ONU (Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, 1992) las naciones del mundo se comprometieron a reducir a la mitad, para 2015, la cifra mundial de pobres. Según estimaciones del Banco Mundial, alcanzar esa meta demandaría entre 40.000 y 60.000 millones de dólares adicionales por año. Hasta ahora, el dinero no ha aparecido” (Singer, 2002)¹
- “Los aranceles y las cuotas que aplican los países desarrollados a las exportaciones textiles significan una pérdida estimada de 27 millones de empleos en los países en desarrollo. Con cada empleo que se salva gracias a estas barreras en el sector textil de un país industrializado, se pierden cerca de 35 en los países de bajos ingresos. Los países ricos gastan cerca de 350.000 millones anuales (casi 1.000 millones al día) en subvenciones para proteger su agricultura, minando así la base de sustento de los campesinos pobres de los países en desarrollo. Estas mismas subvenciones, que benefician principalmente a las grandes empresas agrocomerciales, superan siete veces los 50.000 millones que estos países (desarrollados) destinan al año en ayuda externa. Como consecuencia de las subvenciones y protecciones, los precios del azúcar, por ejemplo, son tres veces más altos en Estados Unidos (de Norteamérica) y en Europa que en el mercado mundial”. (Wolfensohn, 2002)
- “En las exuberantes regiones donde se cultiva el café, que van desde América Central a África, el derrumbe de los precios está contribuyendo a conflictos sociales que afectan a alrededor de 125 millones de personas (...) El café (es) el bien básico más negociado después del petróleo (...) Para fines de los 80, los

1. En la Cumbre mencionada, los países ricos se comprometieron a dar la diecisieteava parte del 1 % de su producto bruto interno en ayuda externa, pero sólo los países nórdicos y los Países Bajos han alcanzado esa meta.

países exportadores de café obtuvieron entre US\$ 10.000 y US\$ 30.000 millones en ventas minoristas. Hoy el mercado total se ha duplicado, pero con grandes compradores dispuestos a enfrentar entre ellos mismos a los agricultores, lo que lleva a los países exportadores a recibir menos de US\$ 6.000 millones según la Organización Internacional del Café. Los precios en la Bolsa de Café, Azúcar y Cacao de Nueva York rondan en la actualidad los US\$ 0,50 por libra, un 80 % por debajo de su máximo valor de US\$ 3,15 por libra en mayo de 1997 (...) A pesar (de ello), el precio medio minorista del café tostado en las ciudades de EEUU ha caído tan sólo un 27 % según la oficina estadounidense de estadísticas laborales (...) Esto genera ventas y ganancias récord para algunas empresas que procesan y comercializan el café”.²

- “La cantidad de agua fresca disponible para cada persona en 1950 era de 17.000 metros cúbicos. En 1995, esta cifra había bajado a 7.000, y ahora está disminuyendo tan rápido que hasta 5.000 millones de personas van a sentir “estrés por el agua” (medido por la relación entre uso y disponibilidad) para el año 2020. Cerca del 50 % de la reserva de peces está explotada. Más del 20 % se halla sobreexplotada o agotada. El área cubierta por los bosques tropicales está desapareciendo al ritmo de cuatro Suizas cada año (...) Sólo en los últimos 40 años se quintuplicó la población de las ciudades, pero su infraestructura no se adaptó al cambio (...) Las grandes urbes producen el 80 % del dióxido de carbono que provoca el calentamiento global (...).”³
- “Por primera vez en ocho años hay más pobres en EEUU. Suman casi 33 millones de personas, en el último año se agregó más de un millón, y el ingreso de las familias de

2. “La crisis del café agrava la miseria en América Latina”, *La Nación*, Buenos Aires, 8 de julio de 2002.

3. “Informe especial sobre la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo en setiembre de 2002”, *La Nación*, Buenos Aires, 22 y el 26 de agosto de 2002.

clase media disminuyó por primera vez desde que terminó la anterior recesión en 1991. El informe (de la Oficina de Censos) también indicó que la brecha entre ricos y pobres seguía ampliándose”.⁴

- En América Latina, “el 60 % de los niños son pobres, 22 millones de niños trabajan, 190.000 niños mueren al año por causas totalmente evitables vinculadas a la pobreza, (...) la tasa de mortalidad maternal es 28 veces mayor que la de algunos países desarrollados, el 60 % de la mano de obra activa está ocupada en empleos informales (era el 40 % en 1980), la tasa de desocupación se ha más que duplicado en relación a 1990. Las cifras argentinas son muy impactantes. La pobreza afecta al 51,4 % de la población y al 66,6 % de los jóvenes. El 33 % de los jóvenes viven en extrema pobreza. La clase media, que era el 53 % de la población en los (años) 60, pasó a ser el 23 %”. (Kliksberg, 2002).

Esta situación es estructural y ciertamente la solución a semejantes problemas no puede plantearse en el ámbito de las organizaciones. Aquí, el ejercicio de la responsabilidad social no puede ser más que un mero paliativo, una acción de corto y a lo sumo de mediano plazo (¿qué significa mediano plazo en esta situación?) orientada a mitigar la insatisfacción actual y proyectada de las NSB de la mayoría de la población universal. Corresponde a los estados el abordaje de esta catástrofe y para que ello pueda suceder, han de ser fortalecidos, justamente en el momento histórico en que más desprotegidos se encuentran de un siglo a esta parte.

El fortalecimiento de los estados es una condición de subsistencia para las organizaciones del mundo del trabajo. Sin un Estado regulador, las organizaciones se verán cada vez más enfrentadas entre sí, y la sociedad en su conjunto sufrirá el axioma sistémico

4. Artículo publicado en el periódico *La Nación* de Buenos Aires en setiembre de 2002.

que sostiene que la optimización de las partes conduce a la suboptimización del todo. Lo que las organizaciones sí pueden hacer es trabajar en pro de este fortalecimiento, aceptar su involucramiento en el problema y asumir el compromiso correspondiente. Deben adoptar una política de “operación sobre los contextos”, la misma que hemos venido subrayando a través del análisis de los programas que cerraron el capítulo anterior. La inteligencia social de las organizaciones entraña la voluntad y la capacidad de trascender los propios límites organizacionales para generar las modificaciones en el contexto que tiendan a que el nuestro sea un mundo equitativo y solidario. En tanto ocurra exactamente lo contrario, esta sociedad está amenazada de extinción, y estas organizaciones en las que hoy trabajamos han de sucumbir con ella.

Crecientemente, los programas que hemos analizado se comprometen con el cumplimiento de una responsabilidad que va más allá de las obligaciones legales y que sienten como exigible a pesar de asumirla de manera voluntaria. No es fácil cumplir con los principios básicos de esta responsabilidad exigible. La demanda de transparencia puede conducir a *no hacer* por no poder mostrar(se), la necesidad de dar respuesta a los distintos grupos de interés puede llevar a *no hacer* por no poder responder, lo inexcusable del cumplimiento de los compromisos asumidos puede llevar a *no hacer* para evitar comprometerse. Pero para las organizaciones socialmente inteligentes, el peor de los riesgos es no arriesgarse; pecar por omisión es entonces imposible, pero hacer significa asumir riesgos. De sobra saben quienes dirigen las ONGs que no bastan las mejores intenciones y que deben instituir espacios para el análisis sistemático de sus contradicciones si quieren evitar caer en las situaciones de hipocresía tan frecuentes cuando se sabe a priori que es imposible sostener en los hechos aquello que se pregona con las palabras.

En este punto, se nos plantea nuevamente la paradoja. Decía Quevedo que nadie promete más que aquel que no piensa cumplir,

pero en la gestión social tampoco es cuestión de ser “abstemios de promesas” por temor a enfrentar el riesgo cierto de un cumplimiento improbable. Los grupos de interés con conciencia de su desprotección tienen justificadas expectativas, y satisfacerlas puede ser fácil o difícil. Fácil porque, en el marco de estrategias asistenciales, basta con dar un poco para mitigar la necesidad básica; difícil porque la inteligencia social empuja a las organizaciones hacia las estrategias de proyecto comunitario, y ello significa ponerse al servicio de la realización de intereses emancipatorios dentro de una sociedad que no los favorece y que crecientemente los reprime.

Los programas que hemos analizado asumen riesgos incrementales y operan sobre los contextos. Se trata de redes constituidas por organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro, que sostienen y enfrentan las tensiones básicas existentes entre la racionalidad económica y la social, entre la acción social orientada al medio externo y al medio interno. Ninguna de estas polaridades puede ser eliminada en una organización socialmente inteligente. Si desaparece la racionalidad social, no hay freno para el modelo económico hegemónico, y si desaparece la racionalidad económica, la viabilidad de cualquier organización queda absolutamente comprometida y su función social inhibida. Los programas sociales orientados exclusivamente hacia el medio externo pierden credibilidad si no se procura simultáneamente la equidad y la solidaridad en el interior de la organización. En el caso de empresas, son meras operaciones de marketing, y si se trata de ONGs, la carencia de recursos no puede justificar la precariedad en el empleo ni la inequidad en la distribución de tales recursos. Por su parte, la acción social orientada exclusivamente hacia el medio interno entraña una especie de autismo cuestionable e insostenible. Una organización socialmente inteligente no puede hacer caso omiso de los dramas sociales del contexto.

¿Constituyen estos programas la solución a la cuestión social?
¿Podemos afirmar que, por esta vía, cuantas más organizaciones

se hagan socialmente responsables, mayor será la satisfacción de las NSB de la inmensa mayoría de la población que hoy no goza de los beneficios del capitalismo?

Mi respuesta es negativa. Se hace necesario a mi juicio un quiebre político que instituya una voluntad universal para romper con este falso dilema y que imponga una política social que “en vez de compensar los efectos de la lógica económica, sea concebida como condición indispensable para el desarrollo económico” (Touraine, 1997). Es presumible, y será de lamentar, que tal quiebre se produzca con la violencia que acompaña a la ruptura de los ordenes sociales que instituyen diferencias cada vez más irritantes entre los beneficiarios y las víctimas. Pero no pensemos, como desencadenante exclusivo de la violencia, en la revuelta de la “multitud” (Hardt y Negri, 2000), tal como parecen preanunciar las protestas antiglobalización que ocurren en el mundo desarrollado y los movimientos populares que resurgen en los países emergentes. Imaginemos también las consecuencias del colapso, inminente según Lietaer, del sistema financiero internacional. O las secuelas de una catástrofe ambiental de magnitud insospechada, tanto más probable cuanto más nos alejemos del balance ecológico necesario para la sustentabilidad de la vida humana sobre la Tierra.

Estamos frente a un sistema autoorganizado que se encamina hacia su propia autodestrucción. La redundancia de lo “auto” no es aquí meramente un recurso retórico. Se trata de un sistema que produce y reproduce valores y conductas propias organizadas en torno a la inequidad social. Funciona en realimentación positiva, ya que mientras trata de preservar un orden económico injusto, profundiza las diferencias sociales y aumenta los riesgos ecológicos hasta límites que, más tarde o más temprano, se tornarán insostenibles.

Como todo sistema autoorganizado, procesa las perturbaciones del contexto con el objeto de preservar sus propias coherencias internas, y en su clausura, lo seguirá haciendo hasta que ello lo destruya.

¿Nueva paradoja o más bien una contradicción en la que incurro? Por un lado, menciono la posibilidad de un quiebre que resulte de la voluntad política necesaria para dar inicio a una nueva era social y, por el otro, sostengo que estamos frente a, y dentro de, una sociedad que inevitablemente se encamina hacia su propia destrucción. La contradicción es, a mi juicio, sólo aparente. La esperanza de un quiebre “artificial” o “heterónomo” de este orden inequitativo, que resultaría de la improbable (si no imposible) conjunción de voluntades políticas instituyentes, no está reñida con la certeza de un quiebre “natural” o “autónomo” que se ha de producir, más tarde o más temprano, por el estallido propio de un sistema en realimentación positiva. Un sistema fuera de control, en el sentido en que ninguno de sus actores individuales tiene la posibilidad de torcer su curso, mientras que la acción conjunta de todos ellos es imposible. La posición escéptica diluye la contradicción: la solución “humana y humanista” mencionada es inviable, el remedio para nuestros males no está a nuestro alcance, nuestras esperanzas son necesarias e imposibles.

Tal vez lo único que podemos hacer sea desear que este (des)orden económico, social y ambiental estalle lo antes posible, o recurrir a la prescripción del síntoma y actuar para acelerar el colapso inevitable. De una manera u otra, cuanto antes suceda, menores serán los daños y más viable será la reconstrucción.

¿Qué queda entonces para la inteligencia social? ¿Para qué el ejercicio de la responsabilidad social, si sólo retardaría lo inevitable y, eventualmente, contribuiría a que los daños sean mayores? La respuesta a estos interrogantes es sistémica y ética.

Para la respuesta sistémica, podemos recurrir a la analogía con el origen y el destino del universo a partir de la formulación de la teoría del *Big Bang*. Los científicos nos explican que estamos frente a un sistema con entropía positiva, un universo en expansión producto de una explosión primigenia y encaminado en la dirección de su máximo desorden, la muerte eterna (y la eternidad de la muerte).

Pero este sistema también ha generado, a partir de la materialización de improbables combinaciones físicas y químicas, algunos bolsones de entropía negativa, pequeños órdenes locales de los cuales nuestra existencia es, créase o no, una manifestación. Órdenes locales casi insignificantes para la inmensidad de la dispersión universal, pero sumamente importantes para quienes los habitan, tal como queda demostrado por la irreductible posición antropocéntrica de nuestra sociedad.

De modo análogo entonces, el ejercicio de la responsabilidad social mitiga y seguirá mitigando la insatisfacción de necesidades sociales; las redes organizacionales comprometidas en este empeño configuran pequeños bolsones de orden social dentro de un desorden siempre creciente. La persistencia de este esfuerzo no puede ser explicada en el plano de las organizaciones, sino que surge de nuestras elecciones como sujetos instituyentes e instituidos, productores de (y producidos por) estas organizaciones socialmente inteligentes. Es nuestro compromiso social lo que está en juego y ello remite al terreno de la ética.

Hay quienes usufructúan este estado de cosas y conscientemente trabajan en pro de su perpetuación. Cuantos más beneficios personales logren, cuanto más su acción acentúe las inequidades, cuanto más irritantes se tornen sus privilegios para la vasta mayoría de los desposeídos, tanto antes han de precipitar la caída del sistema. No merecen que nos ocupemos de ellos.

Muchos individuos se refugian en la negación, consciente o inconsciente, de este (des)orden social. La hegemonía ideológica de las clases dominantes trabaja permanentemente para que ello suceda, y la naturalización de las inequidades es la consecuencia. “Este no es el mejor sistema, pero no hay una alternativa más válida”, tal la falacia con que cotidianamente nos adoctrinan los medios de comunicación y sus formadores de opinión. Manuel *Castells* sostiene que hemos creado un autómatas, el mercado financiero global, guiado por una “lógica

estructural deshumanizada”.⁵ Me permito agregar que no ha sido el único, sino que hay que añadir cuando menos la acción complementaria de otro autómatas, el mercado mediático global, sostenedor del neoliberalismo y productor de la lógica perversa del pensamiento único. Para tener idea de sus secuelas trágicas para el sujeto social, el individualismo a ultranza, el ganar a costa del otro, la exclusión de los perdedores, sólo tenemos que ver su expresión más cruda e impúdica de los comienzos de este siglo: los *reality shows* que nos han abrumado desde la pantalla de nuestros televisores hasta el punto de la exasperación.

En la vereda opuesta, una multitud está actuando legítimamente convencida de que esta cuestión social se puede resolver, que las voluntades políticas se pueden aunar, que es posible destruir la lógica perversa de la globalización depredadora y construir una sociedad también global, pero sustentada en el sincronismo entre desarrollo económico, balance ecológico y progreso social. Son los millones de personas que trabajan en las redes organizacionales que sustentan los programas sociales presentados en el capítulo anterior, y que guiados por estrategias asistenciales, paritarias y de proyecto comunitario, se desvelan diariamente en procura de un orden social más equitativo y solidario.

Es posible que una cantidad importante de personas oscile entre las posiciones anteriores, es decir, entre la negación de los problemas y la intención de resolverlos, en función de las circunstancias externas e internas, macro y microsociales que los atraviesan. Tal vez sea paradigmático a este respecto el caso del financista y filántropo George Soros, una persona que, por un lado, declara sin ruborizarse que ha aprendido a usufructuar la perversión del sistema financiero en beneficio propio y de sus inversores; mientras que, por el otro, impulsa una red de

5. Entrevista de Susana Reinoso, publicada en *La Nación*, Buenos Aires, 11 de marzo de 2001.

organizaciones filantrópicas presentes en más de cincuenta países, y activas en pro de la sociedad abierta pregonada por Karl Popper (imperio del estado de derecho, respeto por los derechos humanos, gobiernos elegidos democráticamente que actúan al servicio del bienestar común y desarrollo de una sociedad civil participativa y militante de los derechos enunciados).

¿Qué decir de esta conjunción disociada? Posición patológica, esquizofrenia ilustrada tal vez, cinismo sin duda de quien se compromete ideológicamente con la construcción de una sociedad más justa mientras provoca con su participación en ataques financieros especulativos la destrucción de miles de puestos de trabajo.

Yo personalmente me confieso escéptico y comulgo con Cioran cuando dice que: “Ya se trate del individuo o de la humanidad en su conjunto, no se debe confundir avanzar y progresar, a menos de admitir que ir hacia la muerte sea un progreso” (1969). No es concebible que nosotros triunfemos sobre un enemigo deshumanizado y en cierto modo inexistente, como lo son los autómatas financieros, mediáticos y tantas otras criaturas que se nos han autonomizado. Es su propia reproducción fuera de control la que anticipa su derrota, y ello nos excede.

Pero mi comunión con Cioran continúa a través de este otro aforismo:

He vivido siempre teniendo conciencia acerca de la imposibilidad de vivir. Y lo que ha hecho mi existencia tolerable ha sido mi curiosidad por saber cómo habría de pasar de un minuto, de un día, de un año, al siguiente. (Cioran, 1973)

Fenomenal conjunción de desencanto con lo previsible y de curiosidad por lo imprevisible, la certeza de la debacle junto con la incertidumbre del próximo minuto de nuestra existencia. Es, por ello, que no puedo menos que celebrar un comentario acerca de la obra de Cioran:

En su prosa hay una alegría profunda, la alegría reconstituyente del que combate aun aceptando que la batalla está perdida de antemano, pero sabiendo que la dignidad de la derrota compensa su inevitabilidad.⁶

“La dignidad de la derrota compensa su inevitabilidad”. Maravilla de síntesis del pensamiento escéptico esperanzado, con la esperanza puesta no en la redención de esta sociedad irredimible, sino en la nuestra propia como sujetos. Ida de la esperanza al escepticismo y vuelta del escepticismo a la esperanza, que se nutre también de la lucidez de otro pensador:

La esperanza puede ser reconocida allí donde el desencanto ya ha desbaratado una expectativa, o donde nada indica que pueda haberla, y aun tras el golpe más cruento que parece haberlo echado todo a perder. El escándalo de la esperanza consiste en ocupar los sitios donde nada, en apariencia, la invita a florecer. (Kovadloff, 2001).

El escándalo de la esperanza es el de las organizaciones socialmente inteligentes. Desencanto encantado, expectativa redireccionada, el sujeto sujetado por los autómatas y liberado de tal sujeción solamente, ni más ni menos, por el encuentro con sus semejantes.

Siento la necesidad de tal encuentro, porque nos permite negar, en lo que a cada uno de nosotros nos toca, la terrible sentencia que declara que “nunca tan pocos han tomado tanto de tantos otros por tanto tiempo”.⁷

Pienso en las organizaciones socialmente inteligentes. Las imagino como aquellas que, en pos de la satisfacción de las necesidades sociales de sus distintos grupos de interés, son capaces de articular lo público con lo privado, lo social con lo económico, en una síntesis dialécticamente superadora de sus tensiones y paradojas.

6. Comentario de Abos al último libro de Cioran (*Diario de un pensamiento desgarrado*), *Clarín*, Buenos Aires, 8 de octubre de 2000.

7. Central de Liberación. <http://juneemoon.8m.net/photo2.html>

Y porque siento y porque pienso, *hablo* aquí de la esperanza basada en la posibilidad de dar sentido a nuestra propia existencia. Sentido al servicio de los intereses emancipatorios, del cambio radical a partir de la operación sobre los contextos, del aprendizaje III basado en nuestra infrecuente y limitada capacidad para cambiar modelos hegemónicos que nos enajenan de nuestra condición humana.

Sentido de nuestra propia existencia. Sentido digno. Sentido “sentido”, con esta capacidad de sentir que los autómatas no tienen, al menos por ahora.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, T. (2000): *La empresa de vivir*, Buenos Aires, Sudamericana.
- ALBERT, M. (1992): *Capitalismo contra capitalismo*, Buenos Aires, Paidós.
- ALZOLA, M. (1999): *Sobre la babelización de la noción de ética organizacional*. Trabajo presentado el IV Simposio de Análisis Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- AUBERT, N. y DE GAULEJAC, V. (1993): *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós.
- AUTES, M. (2000): "Trois figures de la déliaison", en S. Karsz (dir.), *Dexclusion, définir pour en finir*, París, Dunod.
- BATESON, G. (1972): *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires, Planeta-Carlos Lohlé, 1991.
- BECCARIA, L. y LÓPEZ, N. (comps.) (1996): *Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina*, Buenos Aires, UNICEF-Losada.
- BEER, S. (1979): *The Heart of Enterprise*, Londres, John Wiley.
- BORDENAVE, J. y CARVALHO, H. (1978): *Planificación y comunicación*, Quito, CIESPAL.
- BOURDIEU, P. (1984): *Sociología y cultura*, México, Grijalbo, 1990.
- (1997): *Razones prácticas, sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.
- BROWN, M. (1992): *La ética en la empresa*, Buenos Aires, Paidós.
- BUCHANAN, D. y BODDY, D. (1992): *The Expertise of the Change Agent*, Londres, Prentice Hall.
- CASTEL, R. (1995): *Las metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires, Paidós, 1997.
- CIORAN, E. (1969): "El aciago demiurgo", en Fernando Savater (selecc.), *Adiós a la filosofía*, Buenos Aires, Alianza, 1994.
- (1973): *Del inconveniente de haber nacido*, Madrid, Taurus.
- COLACOT (2001): "La Economía Solidaria". Bogotá, Colombia.

- CORTAZZO, I. y MOISE, C. (2000): *Estado, salud y desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión*, Buenos Aires, Paidós.
- DE SOTO, H. (2002): *Los misterios del capital*, Buenos Aires, Sudamericana.
- DEUTSCH, M. (1985): *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*, New Haven, Yale University Press.
- DOUGLAS, M. (1986): *How Institutions Think*, Nueva York, Syracuse University Press.
- DOURSON, F. (2000): "Qué es la tasa Tobin", *Iniciativa Socialista*, n° 56, primavera.
- DUXBURY, D. & ANDERSON, V. (2000): "Emotional Intelligence: Fad or Fundamental Skillset", *The Systems Thinker*, vol.11, n.º 6. Pegasus Communications.
- EPSTEIN, E. (1986): *Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness: An Introduction to the Corporate Social Policy Process*. Working paper BPP-17, Berkeley Business School.
- ETKIN, J. (1993): *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*, Madrid, McGraw-Hill.
- (1996): *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*, Santiago de Chile, McGraw Hill.
- (2000): *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1989): *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós.
- ETZIONI, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Nueva York, Free Press.
- FAUVET, J. C. y STEFANI, X. (1983): *La socio-dynamique: un art de gouverner*, París, Editions d'Organisation. [Ed. cast.: *La sociodinámica del cambio*, Barcelona, Deusto, 1993.]
- FORRESTER, V. (1997): *El horror económico*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- FOUCAULT, M. (1984): *Lusage des plaisirs*, París, Gallimard (Citado en Le Mouél, *Crítica de la eficacia*, Buenos Aires, Paidós, 1992.)
- FREEMAN, R. (1996): "Toward an Apartheid Economy?", *Harvard Business Review*, septiembre - octubre.

- FREIRE, P. (1966): *La educación como práctica de libertad*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1989.
- FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism and freedom*. University of Chicago.
- FUKUYAMA, E. (1995): *Trust*, Nueva York, Free Press. [Ed. cast.: *Trust: la confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998.]
- GARDNER, H. (1999): *La inteligencia revisitada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Barcelona, Paidós, 2001.
- GOFFMAN, E. (1959): *Internados*, Madrid, Amorrortu, 1970.
- GOLEMAN, D. (1995): *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam. [Ed. cast.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1998.]
- (1998): *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam. [Ed. cast.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1999.]
- GRAY, J. (1998): *Falso amanecer. Los engaños del capitalismo global*, Barcelona, Paidós, 2000.
- GUTIÉRREZ, A. (1994): *Pierre Bourdieu. Las prácticas sociales*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.
- HABERMAS, J. (1972): *Knowledge and Human Interests*, Boston, Beacon Press. (Citado en D. Mumby, *Communication and Power in Organizations*, New Jersey, Ablex Publishing, 1988.) [Ed. cast.: *Crecimiento e interés*, Madrid, Taurus, 1990.]
- (1981): *Teoría de la acción comunicativa*, Buenos Aires, Taurus, 1987.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Cambridge, HBS Press. [Ed. cast.: *Preparando el futuro*, Barcelona, Gestión, 2000.]
- HANDY, C. (1994): *The Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Londres, Hutchinson.
- HARDT, M. y NEGRI, A. (2000): *Imperio*, Buenos Aires, Paidós, 2002.
- HOCK, D. (1999): *El nacimiento de la era caótica*, Buenos Aires, Granica, 2001.
- JAQUES, E. (1989): *La organización requerida*, Buenos Aires, Granica, 1999.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard*, Cambridge, HBS Press. [Ed. cast.: *Cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión, 2000.]
- (2001): *The Strategy Focused Organization*, Cambridge, HBS Press. [Ed. cast.: *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión, 2000.]

- KLEIN, N. (2000): *No logo*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- KLIKSBERG, B. (1988): *¿Cómo formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias*. Documento para el I Curso Iberoamericano de Desarrollo de la Alta Dirección Pública. Caracas.
- LAGOS, R. (2002): “Una agenda social de urgencia”, *La Nación*, Buenos Aires, el 19 de septiembre.
- LE BOTERF, G. (2000): *Construire les competences individuelles et collectives*, París, Editions d'Organisation.
- LE MOUËL, J. (1992): *Crítica de la eficacia*, Barcelona, Paidós.
- LUHMANN, N. (1981): “La improbabilidad de la comunicación”, *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, XXVL, París, 1981. (Citado en D. Rodríguez y M. Arnold, *Sociedad y sistemas sociales*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1991.)
- MASLOW, A. (1954): *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row. [Ed. cast.: *Motivación y personalidad*, Barcelona, Sagitario, 1975.]
- MATEU, C. (comp.) (2000): *Trabajo e identidad ante la invasión globalizadora*, Buenos Aires, Ediciones Cinco-La Marea.
- MATURANA, H. y VARELA, E. (1975): *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1994.
- McLAGAN, P. y NEL, C. (1995): *The Age of Participation*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- MENDEL, G. (1993): *La sociedad no es una familia*, Buenos Aires, Paidós.
- MENDEL, G.; ROMAN, P. y WEISZFELD, M. (1994): *Hacia la empresa democrática*, Buenos Aires, Lugar Editorial.
- MINTZBERG, H. (1983): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo, 1998.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organization*, Newbury Park, Sage.
- MORGAN, G. y BURRELL, L. (1980): *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, Ithaca, Cornell University.
- MORIN, E. (1981): *El método. La naturaleza de la naturaleza*, Madrid, Cátedra.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.

- NUTBEAM, N. (1986): *Glosario de promoción de la salud*, Consejería de Salud de la Junta de Andalucía.
- PASK, G. (1975): *The Cybernetics of Human Learning d Performance*, Londres, Hutchinson Educational.
- PICHON-RIVIÈRE, E. (1975): *El proceso grupal*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- POLANYI, K. (1944): *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*. (Citado en J. Gray, *Falso amanecer*, Barcelona, Paidós, 2000.) [Ed. cast.: *La gran transformación*, Madrid, Endymion, 1989.]
- QUINN, J. B. (1982): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, 111., Richard D. Irwin. (Citado en D. Buchanan y D. Boddy, *The Expertise of the Change Agent*, Londres, Prentice Hall, 1992.)
- RAWLS, J. (1971): *Theory of Justice*, Cambridge, University Press. (Citado en M. Brown, *La ética en la empresa*, Buenos Aires, Paidós, 1992.) [Ed. cast.: *Teoría de la justicia*, Buenos Aires, FCE, 1993.]
- RIFKIN, J. (1994): *El fin del trabajo*, Barcelona, Paidós, 1996.
- ROSANVALLON, P. (1995): *La nueva cuestión social*, Buenos Aires, Manantial.
- SAUSSURE, E. de (1916): *Cours de lingüistique générale*, París, Payot, 1949. (Citado en P. Guiraud, *La semiología*, México, Siglo XXI, 1987.)
- SCHVARSTEIN, L. (1998): *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Buenos Aires, Paidós.
- (1991): *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*, Buenos Aires, Paidós, 2000.
- SEYRIEUX, H. (1994): *El Big Bang de las organizaciones*, Buenos Aires, Granica.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline*, Nueva York, Doubleday/Currency. [Ed. cast.: *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica, 1981.]
- SPEAR, R. (2000). "Membership Strategy for Co-operative Advantage", *Journal for Co-operative Studies*, 33.2, Agosto.
- THÉVENET, M. (2000): *Le plaisir de travailler. Favoriser Pimplication des personnes*, París, Éditions d'Organisation.
- THOMAS, K. W. (1976) *Conflict and Conflict Management*, (Citado en G. Morgan, *Images of Organization*, Newbury Park, Sage, 1986.)

TOURAINÉ, A. (1997): *¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global*, México, Fondo de Cultura Económica.

WILLIAMSEN, K. & COLLEGE, G.A. (1995). *Emotions and Social Intelligence*. Paper presentado en www.gac.edu/oncampus/academics/philosophy/karen.html

Otras fuentes

AA 1000 framework (1999): *Exposure Draft*, noviembre.

ALZOLA, M. (1999): "Sobre la babelización de la noción de ética organizacional", trabajo presentado en el *IV Simposio de Análisis Organizacional*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

CRACOGNA, D. (1980): "El balance social de la empresa", *Administración de Empresas*, vol. XI, julio.

DOURSON, E. (2000): "Qué es la tasa Tobin", *Iniciativa Socialista*, n° 56, primavera.

DUXBURY, D. y ANDERSON, V. (2000): "Emotional intelligence: fad or fundamental skillset", *The Systems Thinker*, vol. 11, n° 6, Pegasus Communications.

EPSTEIN, E. (1986): *Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness: An Introduction to the Corporate Social Policy Process*, documento de trabajo BPP-17, Berkeley Business School.

ETKIN, J. (1998): "La doble moral. El vacío ético en las organizaciones duales", *Enoikos*, VI, n° 13, julio.

FREEMAN, R. (1996): "Toward an apartheid economy?", *Harvard Business Review*, septiembre - octubre.

FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press. [Ed. cast.: *Capitalismo y libertad*, Madrid, RIALP, 1969.]

GLOBAL BUSINESS NETWORK (1996): *Twenty-First Century Organizations: Four Plausible Prospects*, publicación interna.

HOCK, D. (s.f.): "The Chaordic Organization: Out of control and into order", en www.chaord.org/res_wba.html

KLIKSBERG, B. (1988): "¿Cómo formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias", documento para el *I Curso Iberoamericano de Desarrollo de la Alta Dirección Pública*, Caracas.

- (2002): “El clamor por ética en América latina”, *La Gaceta de Económicas*, Buenos Aires, 25 de agosto.
- (s.f.): *Seis tesis no convencionales sobre participación*, Banco Interamericano de Desarrollo, documento electrónico.
- KOVADLOFF, S. (2001): “El hombre esperanzado”, *La Nación*, Buenos Aires, 1 de agosto.
- LAGOS, R. (2002): “Una agenda social de urgencia”, *La Nación*, Buenos Aires, 19 de septiembre.
- LÓPEZ GALELO (2001): “Los sentimientos, en debate”, *La Nación*, 25 de febrero.
- SINGER, P. (2002): “La solución del 1%”, *La Nación*, Buenos Aires, 1º de julio.
- SPEAR, R. (2000): “Membership strategy for co-operative advantage”, *Journal for Co-operative Studies*, 33.2, agosto.
- STANCANELLI, P. (2002): “Apropiarse de la fuente de trabajo”, *Le Monde Diplomatique*, Buenos Aires, agosto.
- WILLIAMSEN, K. y COLLEGE, G. A.: “Emotions and Social Intelligence”, informe presentado en www.gac.edu/oncampus/academics/philosophy/karen.html.
- WOLFENSOHN, J. (2002): “Pasar de la palabra a la acción”, *La Nación*, Buenos Aires, 27 de septiembre.
- YUNUS, M. (2003): *Banquero de los Pobres: Micro-Préstamos y la batalla en contra la pobreza mundial*; Public Affairs.

ÍNDICE TÉMATICO

A

AA 1000 (*AccountAbility* 1000) 233–237
Acción social 22, 45, 93–94, 127, 146, 164, 170–171
– actividades primarias, secundarias y terciarias 128, 170
– glosario de 165
Accountability 21, 49–50, 101, 231, 233–237, 275–276
Actitud de los grupos de interés 207–210
Actor 55
Actualización 102
Adjudicación y asunción de roles 100, 156, 158, 189
Agendas para la gestión social 23
– administrativa 23, 160, 178, 179–205
– contenidos 23, 160, 163–179
– sociopolítica 23, 160, 178, 216–220
Agente moral 21, 54, 114
AGP (Acción Global de los Pueblos) 256
Albert, M. 39
Alianza Cooperativa Internacional 265
Ámbito moral 105
Aprendizaje
– de *tipo I* 119, 180–182
– de *tipo II* 120, 180–182, 229, 250
– de *tipo III* 121, 180–182, 242, 251
– organizacional 23
Apropiación del acto 192
Atravesamientos institucionales 52
ATTAC (Acción para la Tributación de las Transacciones financieras en Apoyo de los Ciudadanos) 257–258
Aubert, N. y de Gaulejac, V. 35
Autes, M. 166
Autonomía 121

B

Balance de necesidades sociales 175–177
Balance social 176, 230
Base de conocimientos para la gestión social 178
Bateson, G. 20, 119–120
Beccaría, L. y López, N. 33
Beer, S. 202
Beneficencia 89
Bien común 58, 70, 108–109
Bienestar privado 70, 108–109
Bienestar social 40
Big Bang 278
Bordenave, J. y Carvalho, H. 203–204
Bourdieu, P. 97, 99, 139, 225
Brown, M. 21, 55, 98, 206

C

Cambio(s)
– conservativos 119, 180
– innovativos 120, 180
– organizacional 22–23
– radicales 123, 180
Campo 98, 99
– de asistencia material y moral 117
– de hábitos 116
– de necesidades sociales 139, 205
– de paritarismo 117
– de trascendencia 117
Capacitación 154–155
Capital
– de necesidades sociales 139–140
– social 140
Capitalismo 35–39
Cargas sociales 163
Castells, M. 279
Castel, R. 17, 43–47, 50, 58, 67, 93, 110, 166

Center for Corporate Citizenship (Boston College) 236

Cioran, E. 281

Ciudadanía corporativa 66, 97

Clima de seguridad 116

Coherencia expresiva 147, 191

Comercio ético 237–238

Competencias 73–77

– administrativas 183

– analíticas 183

– esenciales 76

– estratégicas 184

– interpersonales 83–88

– intrapersonales 83–88

– organizacionales 77–82

– personales 83

– simbólicas 184

– sociales 19, 46, 78–82, 83, 233

– técnicas 183

Complejidad 181–183

Compromiso 63, 91, 193

Comunicación 152, 202

– sistemáticamente distorsionada 142

– tres canales de la 216–218

Comunidad 85, 199

Consentimiento

– alienado 68, 101

– calculativo 101

– moral 63, 101

Cooperativismo 70–71, 265–270

Cortazzo, I. y Moise, C. 33

Cuadro de mando integral 29, 173

Cuerpo social 69–70

Cuestion social 43–47

– nueva 45–46

D

Derechos humanos 240

Desafiliación 166

Desarrollo sustentable 18, 229, 237

Descalificación 166

Desempleo 26, 33

Desinserción 166

De Soto, H. 15, 243–244

Deutsch, M. 267–268

Dimensión(es) 156

– administrativa 156, 157–158

– cognitiva 156, 157

– sociopolítica 158

Dinámica de progreso 116

Discurso 164–165

– de la víctima 59

– pretensiones de validez 143, 159–160, 205

Diseño de organizaciones 133, 186–187

Distancia de rol 62

Dominio(s)

– de las capacidades existentes 155–156

– de las relaciones 154

– de los propósitos 154–155

Douglas, M. 17

Durkheim, E. 17

Duxbury, D. & Anderson, V. 82

E

Empoderamiento (*empowerment*) 146, 148, 192

Entropía 269–270

Equidad 69

– diferencial 69, 110

– social 69

Espacio de libertad 116

Especificación 178–179

Estado 36, 38, 45–46, 96, 215

– del bienestar 36

– providencia 36, 44

– social 44

Estrategia(s)

– asistencial 22, 118, 142, 148, 180, 181, 189, 223

– de proyecto comunitario 22, 122–124, 145, 148, 169–170, 180, 182, 189, 223

– emergentes 118

– paritaria (o de paritarismo) 22, 119–120, 142, 148, 169–170, 180–181, 189, 223

Ethos 97, 106

Ética 51

– empresarial 67

ETI (*Ethical Trading Initiative*) 238

Etkin, J. 21, 110, 141

Etkin, J. y Schvarstein, L. 119, 151

Etzioni, A. 63, 101

Exclusión social 28

F

Fauvet, J.C. y Stefani, X. 68, 115–116, 207–209

Filantropía

– estratégica 66

Filantropía

– empresaria 226

Foro Social Mundial 241, 256–259

Forrester, V. 32

Foucault, M. 51–52, 98

Freire, P. 203

Friedman, M. 66

Fukuyama, F. 140

G

Gardner, H. 73–75, 78, 105–106

Gerencia de la organización 22

Gestión

– de la organización 22

– social 22, 61

Global Compact 239–241

Globalización 37–39

Gobierno

– de la organización 22, 106, 236

– función de regulación 116

– función de sinergia elemental 116

– función de trascendencia 116

– pilares de legitimidad 111

Goffman, E. 56, 62

Goleman, D. 81–82, 105

Grameen Bank 249–251

Gray, J. 33, 38, 41

GRI (*Global Reporting Initiative*) 230

Guattari, F. 52

H

Habermas, H. 21, 84, 205

Habermas, J. 139, 142

Habitus 97, 99

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 76

Handy, Ch. 31, 39

Hardt, M. y Negri, A. 35, 215, 259, 277

Hock, D. 260, 264

I

I Ching 68

Imperio 34, 215

Improbabilidad(es) 150–152

– pragmática 153, 160

– semántica 152, 158–159

– sintáctica (o sintagmática) 152–153, 160

Indicador(es) 171

Información 205

Institución 68–69, 70

Inteligencia 72–75, 105–106

– emocional 79–83, 105

– múltiples 22, 73, 78

– social 22, 72–76, 99–100

Inteligibilidad 159

Intereses

– emancipatorios 84–85, 203

– prácticos 84

– técnicos 84

Internacional Socialista 246–249

Involucramiento 63, 91, 193

ISO 14000 230

J

Jaques, E. 69, 88, 182

Justificación

– deontológica 62, 72, 99

– teleológica 58, 72, 99

– utilitaria 65, 72, 99

K

Kaplan, R. y Norton, D. 29, 173

Klein, N. 34

Kliksberg, B. 62, 147, 149, 170, 274
Kovadloff, S. 251, 282

L

Le Boterf, G. 74
Le Moüel, J. 51
Lenguaje 163–165, 185
Ley de Metcalfe 199
Liberalismo 35, 37, 67, 108
Liderazgo
– distribuido 148–149
Lietaer, B. 252, 258, 277
Luhmann, N. 152

M

Mapa político 209–210
Maslow, A. 168
Materialismo dialéctico 34
Mateu, C. 34
Maturana, H. y Varela, F. 20
Mc Lagan, P. y Nel, C. 147
Medio ambiente 240–241
Mendel, G. 192, 216–217
Militancia política 22, 93–94, 146
Modelos hegemónicos 52
Moral 51, 57
Morgan, G. 77
Morgan, G. y Burrell, L. 122, 242
Morin, E. 79, 202
Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) 270
Multitud 215, 251, 259, 280

N

Necesidades 168–169
– de dar(se) 115
– de intercambiar 115
– de recibir 115
– sociales básicas (NSB) 22, 85, 125–126
Negociación 144–146
Neoliberalismo 21, 37, 41, 109
Nonaka, I. y Takeuchi, H. 178
normativo 101

O

Obligaciones de desempeño 189–190
ONU (Organización de las Naciones Unidas) 241
Operación sobre los contextos 245, 249, 255, 260, 267, 270, 276
Organización(es) 154
– caórdica 260–264
– cooperativas 18, 70–71, 125, 149, 219, 265–270
– de empleo 102, 110
– inteligentes 19, 77
– no gubernamentales (ONG) 219, 228
– objeto 52, 61, 119
– otro generalizado 112
– prestatarias 167–168
– privadas con fines de lucro 65–71, 124, 175, 219, 220, 223
– privadas sin fines de lucro 62–65, 102, 124, 149, 219, 220, 223
– públicas 58–63, 124, 149, 219, 220, 223
– que aprende 77
– sindicales 144, 216–220
– socialmente competentes 77
– socialmente inteligentes 19–20, 46–47, 77, 97–103, 144–145
– sujeto 52, 61
Otro generalizado 90

P

Paradigma
– funcionalista 122
– radical 122, 242
Paradojas sociales 30–32
Participación 147, 191, 193, 203–204, 213
Pask, G. 199
Personaje 56
Pichon Rivière, E. 81, 87, 89, 101
Pilares sociales 34
Piqueteros 214
Planeamiento estratégico social 118
Planificación
– de la comunicación 202–205

- de la gestión social 199–202
- Poder 101, 154
 - coercitivo 68, 101
 - normativo 63
 - remunerativo 101
- Polanyi, K. 41
- Política 106–107
- Popper, K. 281
- Pragmática 152
- Prestadores 131, 168
- Prestatarios 131, 164–165
 - segmentación 132, 165, 167
- Principio(s)
 - cooperativos 266
 - de aseguramiento 236
 - de inclusión 235–236
 - de justicia distributiva 112, 119, 139, 148
 - de la diferencia 99, 139
 - de la Internacional Socialista 247
 - de la Red Global de Trueque 253–254
 - operativos 236
 - universales de la organización caórdica 261
- Productividad 157
- Promoción y el desarrollo 89
- Prosumidores 255

Q

Quinn, J.B. 206

R

Racionalidad(es) 107–108, 155

- cultural 150
- económica 18, 69, 150, 276
- política 150
- social 18, 69, 108, 150, 276
- tecnológica 150

Rawls, J. 99, 139

Reciprocidad 192

Red(es) 194–199

- asistenciales 23, 224, 226–229
- de proyecto comunitario 23, 225, 241–270

- (GIFE) Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas 228
- Global de Trueque 253–254
- para el desarrollo de la responsabilidad socia 23
- paritarias 23, 225, 229–241

Redundancia de comando potencial 199

Relacion(es)

- cortas y largas 92–93
- individuo-organización 155

Relaciones de trabajo 240

Requisitos para un gobierno socialmente inteligente 110–114

Resolución de conflictos 141–146

Responsabilidad social 23, 46, 49–54, 57, 65–66, 77–78, 97, 229

- exigible 49–54, 101
- interna 49–54, 60

Responsibility 23, 49–50, 102

Ricoeur, P. 92

Rifkin, J. 33

Rol(es)

- de dirección 184
- de gerencia 183
- de supervisión 183
- operativos 183

Rosanvallón, P. 43, 110, 112

S

SA 8000 (*Social Accountability 8000*) 231–232

de Saussure, F. 152

Schvarstein, L. 21, 108, 147, 151, 159, 165, 178, 186

Semántica 152

Semiótica 152

Senge, P. 77

Seyrioux, H. 107

Sindicatos (rol de) 210–218

Sintaxis 152, 200

Sistema perverso 141

Situación discursiva ideal 139, 142–143, 159, 205

Smith, A. 35

Social Accountability International 231

Socialidad

– primaria 92

– secundaria 110

Solidaridad 17–18, 110

Soros, G. 33, 280

Spear, R. 268

Sujetos morales 98

T

Tasa Tobin 247, 257–259

Tensión(es)

– asociadas a la inteligencia social
88–94

– dialéctica 68

Tercer canal de la comunicación 216–218

Tercerización 67

Thévenet, M. 191

Thorndike, E.L. 80

Touraine, A. 277

Transversalidad 52

U

Usufructo 155

V

Vicario 55, 98

Virtualización 102

Voluntariado corporativo 227–228

W

WBCSD (*World Business Council for
Sustainable Development*) 238–239

Weber, M. 35

Y

Yunus, M. 249–251

La tan difundida inteligencia emocional se denominaba, en sus orígenes, social. Este libro rescata aquel sentido primigenio y propone respuestas al desafío que plantea la cuestión social en los albores del nuevo milenio, particularmente en América Latina: pobreza, desempleo, exclusión.

Frente a la retracción del Estado impuesta por las políticas neoliberales, el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones configura una contribución que debe ser valorada. Pero para que tal ejercicio sea efectivo, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil deben identificar y construir las competencias necesarias. ¿Es posible pensar en condiciones de diseño organizacional que otorguen el potencial para desarrollar tales competencias?

La respuesta del autor es afirmativa: la posesión de tal potencial caracteriza a las organizaciones socialmente inteligentes, tornándolas capaces de plantear los principios y las estrategias básicas, y de implementar las agendas de gestión que faciliten la satisfacción de las necesidades sociales básicas de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad inmediata.

Luego de analizar tales estrategias y agendas, se presentan ejemplos concretos a través de los cuales muchas redes organizacionales están llevando adelante sus programas para el ejercicio de la responsabilidad social. Los más radicales, que avanzan en el terreno del desarrollo sustentable, muestran que para dar respuesta a la cuestión social es necesario trascender los límites que impone el ámbito organizacional. Las organizaciones socialmente inteligentes no sólo son sensibles a las inequidades de sus contextos sino que operan sobre ellas para suprimirlas.

Fiel al análisis de las tensiones y de las paradojas sociales de nuestro tiempo que acompaña a todo el libro, la conclusión se plantea desde una posición de escepticismo esperanzado: la improbable superación de los males sociales que nos aquejan no excluye la dignidad de dar batalla para favorecer un acople sinérgico entre organizaciones socialmente inteligentes y un Estado fortalecido, capaz de volver a arbitrar entre los bienestar privados y el bien común.

