"EL VALOR DE LOS VALORES"

Giuseppe Argiolas
(Ed. C.N. 2017)

- **Introducción.** (pag. 25)

La crisis que caracteriza a los sistemas económicos en el actual período histórico es realmente aguda y profunda. Pero no es una crisis sólo económica sino más bien **cultural, social y relacional,** con repercusión en las finanzas y la economía, y viceversa. De allí surge la necesidad de un decidido cambio de rumbo del sistema en su conjunto. La sociedad civil está pidiendo a las empresas que interprete un rol más protagonista en la construcción de una sociedad más justa y vivible para todos, realizando un verdadero pacto entre empresa y sociedad. No sólo filantropía o asistencia social, sino un verdadero pacto entre la lógica del lucro con la atención a las exigencias de la sociedad. Cada vez es más amplio y significativo el debate que se centra en la responsabilidad social de la empresa (R.S.E). La sociedad civil crece en su madurez y no se conforma con expresar su disenso ante prácticas antisociales de tantas empresas sino que les está pidiendo que sean también protagonistas en la construcción de una sociedad, realmente social y plenamente civil. La empresa debe reflexionar sobre sí misma comprendiendo que no está aislada del contexto social sino que debe ser parte del mismo en su desarrollo humano. Una nueva manera de ser y de hacer empresa poniendo en primer lugar a las personas y sus valores por sobre los aspectos solamente técnicos y de beneficios. En fin, una vocación de llevar adelante una gestión que sea capaz de ***"dar valor ... a los valores".***

Cap. 1. - Las organizaciones y el contexto en que actúan.

- **1 - El mercado hacia una nueva dimensión: *Lo pluridimensional.*** (pag. 29)

Lo que sucede en una determinada área del planeta, tiene efecto sobre todas las demás. La crisis que se está atravesando a nivel global a partir del 2008 originada por la depresión financiera, demuestra la fuerte interdependencia entre todos los pueblos. Esta interdependencia que hoy denominamos globalización también pude aplicarse al interno de la empresa. Ella está constituida por personas con diferentes roles y perspectivas que no son elementos aislados sino que se encuentran conectadas por relaciones de interdependencia que se influyen mutuamente. Es un proceso dinámico que mejor evoluciona cuanto mejor sean estas relaciones. La conciencia del obrar juntos se pone en evidencia en el avance que en este período histórico están demostrando las organizaciones sin fines de lucro.

El acrecentamiento de tales organizaciones se puede referir no tanto a los llamados fracasos del mercado y del Estado, sino al hecho de poner en el centro de su accionar las relaciones de reciprocidad y no meramente contractuales, poniendo en el centro a las personas y sus relaciones y consecuentemente al bien común, actuando así para el desarrollo no sólo económico sino también social de la humanidad.

- **2 - A propósito de organizaciones y empresas.** (pag.34)

Se define a la empresa como una organización que produce bienes o servicios para el mercado. Las personas constituyen el elemento central de la organización-empresa. Todos sin excepción están llamados a actuar juntos para alcanzar un objetivo común: ofrecer soluciones a los problemas de los clientes instaurando una relación positiva con ellos. Al mismo tiempo se debe actuar siguiendo los principios de eficiencia y eficacia apuntando a alcanzar determinados niveles de rentabilidad. Pero esto no significa considerar al lucro como la única finalidad de la empresa.

Comer es un requisito, no un objetivo en la vida. Igualmente el lucro es un requisito de la empresa pero no su finalidad. Si no se contara con un número adecuado de clientes estables, no habría empresa ni lucro. Si se hace del lucro un fin en sí mismo, inevitablemente se instrumentalizarán las relaciones vitales con que se entreteje la vida de la empresa, empezando por los contactos con los clientes y los empleados.

En un tiempo se le atribuía a la empresa la única tarea de generar riqueza. Hoy desde la sociedad emerge un fuerte reclamo de que la empresa demuestre adecuada atención a las cuestiones sociales.

Siendo lo social el parámetro actual de la empresa, esto da cabida en el mercado a organizaciones cuyo objetivo principal no es el lucro sino la prestación de servicios o creación de bienes, cubriendo una necesidad social.

En este sentido, las organizaciones de tipo cooperativo ameritan ser consideradas como empresas. En estos dos últimos siglos estas organizaciones se multiplicaron y diversificaron, ocupándose algunas del consumo, otras del trabajo, otras del crédito y otras de aspectos sociales.

La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I) define a la cooperativa como: *"Una autónoma asociación de **personas unidas voluntariamente** para satisfacer las comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa de la que son copropietarios y controlan democráticamente".*

La ley italiana nº 381 de 1991 establece que*: "las cooperativas sociales tienen la finalidad de atender el interés general de la comunidad en la promoción humana y en la integración social de los ciudadanos"*

Un momento fundamental en nuestro país fue la aprobación de la Ley 118 del 13 de junio de 2005, que instituye a la empresa social como: *"organización privada sin fines de lucro que ejerce, en vía estable y principal, una actividad económica de producción o de intercambio de bienes o servicios de utilidad social, dirigidas a realizar finalidades de interés general".* Se evidencia de esta manera la inequívoca necesidad de que estas organizaciones sean dotadas de instrumentos empresariales y gerenciales adecuados para responder a los desafíos del actual contexto social y económico.

La Unión Europea también ha prestado atención a este tema declarando empresas sociales, entre otras, a las que proveen servicios sociales y/o bienes y servicios destinados a un público vulnerable como las dedicadas a **la vivienda**, la salud, etc.

En Estados Unidos ha surgido una nueva forma de empresa, las llamadas "L3C" que asumen el compromiso de actuar exclusivamente para finalidades de carácter social, y que responden a la exigencia de facilitar el flujo de recursos financieros desde las fundaciones a las empresas de carácter social.

Como vemos ya no hay una mirada unidimensional y monolítica sobre las empresas, sino que han surgido una constelación de entidades empresarias según la manera que ellas interpretan su propio rol en sus relaciones interiores y con el entorno.

Entre ellas emerge la empresa de **"Economía de Comunión"** con su proyecto al que adhieren empresas localizadas en los cinco continentes de diferentes características pero **todas comprometidas con la humanización de la economía.** Y es aquí donde surge el reto para introducir los valores virtuosos en la organización, en competencia con el mercado tradicional. Para esto no hay ley escrita, se trata de actuar con una adecuada, coherente y responsable filosofía de acción que garantice su concreta y cotidiana actuación hasta forjar un modelo gerencial de referencia.

- **3 - La cultura matriz de la excelencia organizativa.** (pag. 45)

En líneas generales, considerar con atención la cuestión cultural de una organización representa *"un intento por establecer que elementos esenciales introducidos por el hombre constituyen los*

esquemas de vida de dicha organización". (Pfiffner-Sherwood, 1992, 272)

La **"cultura organizativa"** puede describirse como ***"el conjunto de valores, opiniones y conocimiento que son compartidos por los miembros de una organización y que se enseñan a los nuevos miembros. Ella representa la parte no escrita de las organizaciones"***. La cultura organizativa es el estilo, que incide interna y externamente a la institución, y debe saber involucrarse con la cultura del ambiente social externo. El clima de las relaciones interpersonales expresa y refleja la cultura organizativa, donde los **valores** (morales y espirituales)son la piedra fundamental para afrontar las dificultades.

Según los estudiosos del tema, Denison-Mishira, 1995 la cultura organizativa debe contemplar cuatro elementos fundamentales: involucramiento, coherencia, adaptabilidad y misión. Por eso es importante que los miembros de una organización tengan un alto grado de participación en las decisiones y un consenso de los valores de fondo que guían el modo de ser y actuar de la organización. También debe haber una capacidad de adaptación en cambios internos en respuesta a las exigencias ambientales de la sociedad y mantener alto lo fundamental de la misión.

Todos estos son requisitos a tener en cuenta para quien deba ejercer la función de **"management"** (gerenciamiento).

Cap. 2 – Sistemas gerenciales comparados.

- **1 – El Taylorismo: gerenciamiento científico.** (pag.51)

Diversas teorías y perspectivas conllevan también diferentes formas de gerenciamiento. La empresa en los siglos XIX y XX, se define como una entidad que tiene como único objetivo la maximización del beneficio. Allí el trabajador es un mero instrumento de la producción al igual que las máquinas, sin relación con su humanidad entera, su sanidad y su utilidad futura. Es asumido, explotado y despedido cuando ya no sirve.

El taylorismo con su creador Fréderik W. Taylor (1856) desnuda la pobreza de esa concepción de empresa en su capacidad de generar verdadero desarrollo. Para superar esta situación Taylor visualiza dos aspectos importantes para una buena organización: a) la ignorancia respecto de los tiempos necesarios para cada tipo de trabajo; b) la ignorancia e indiferencia hacia los talentos individuales y el bienestar de los obreros. El insiste sobre la relación entre obreros y empresarios. La organización debe facilitar un esquema de estrecha colaboración entre ambas partes para lograr un clima que erradique el enfrentamiento permanente entre ambas partes. El mejor rendimiento del trabajo obrero en condiciones favorables llevará a un incremento de la producción, de las ventas y de los beneficios. Para ello se necesita una organización del trabajo más científica de la conocida hata entonces.

I - Desarrollo de conocimiento sobre bases científicas.

El éxito de una empresa depende de la aplicación de una nueva metodología operativa que cambie no sólo la manera de trabajar, sino también el modo de "mandar". Taylor crea la "oficina de programación" . Cada día se establecía un monto de trabajo de los obreros que debían ejecutar con precisión. Para compensar el esfuerzo propone salarios más altos, por lo tanto su solución es de carácter monetario y extrínseco a los valores y las relaciones interpersonales.

II – Selección científica de la mano de obra.

Corresponderá a los técnicos descubrir cuáles son las características peculiares de todo sujeto y asignarle el trabajo que mejor se le adapte. Esto se basa en el criterio que todo hombre es de

primera categoría en algún tipo de trabajo.

III – Restructuración del aparato directivo.

Taylor propone una planificación de las tareas para superar el fracaso de la fábrica tradicional; una dirección funcional, con cuadros intermedios competentes para orientar el trabajo de los obreros y controlarlos. Los directivos recibirán el informe atentamente examinados por un asistente que pondrá de relieve las desviaciones respecto a la normalidad de los trabajos en tiempo y forma.

IV – Íntima y cordial colaboración entre dirigentes y mano de obra.

Es necesario crear dentro de la empresa un clima de confianza y armonía entre empresarios y trabajadores, teniendo en cuenta también los aspectos sociales y psicológicos en las relaciones de trabajo. Los dirigentes tienen que escuchar y tener relaciones directas con los trabajadores.

- **2 – Ronald Coase y Oliver Williamson, la centralidad de los contratos.** (pag.60)

Los movimientos del precio proveen indicaciones a los compradores y a los vendedores para sus decisiones de compra y de venta. Este era el criterio en boga de la teoría tradicional. Pero el funcionamiento del mercado es mucho más complejo. En el centro del sistema económico están las **transacciones**, siendo las empresas y el mercado modalidades alternativas para organizarlas. La reducción de los costos se da a través de la modalidad en que se realizan las transacciones.

Williamson dice que la empresa no es sólo una realidad productiva sino primariamente "una estructura de gobierno" (tipo jerárquico) cuyo problema fundamental es estipular y garantizar **contratos** (transacciones) confiables y eficientes. En el centro de la empresa se hallan por lo tanto las transacciones y los contratos como así también un sistema de salvaguarda (sanciones) para asegurarse que los contratos sean ejecutados.

La contribución que Wiliamson ofrece al remarcar la importancia de los contratos, era de gran relevancia en su momento. Sin embargo se le criticó su visión oportunista de los sujetos y que la empresa nazca del contrato como una forma de delimitar los oportunismos. Esto resalta la relación entre el dador de trabajo y el trabajador pero descuida otros aspectos importantes de la gestión empresarial.

- **3 - El descubrimiento del factor humano.** (pag. 69)

En los años veinte del siglo pasado, tras la experiencia de la Primera Guerra Mundial, surge la pregunta sobre si hay relación entre las condiciones de trabajo y la productividad. En 1924 una compañía hizo la experiencia sobre las condiciones de iluminación en el rendimiento de la producción en dos grupos de trabajadoras, uno experimental y otro de control. El resultado fue que con mejores o peores condiciones de iluminación de un grupo que el otro no influyó en la producción. (Las trabajadoras habían considerado la disminución de la luz como un desafío a sus capacidades). Esto asombró a los dirigentes que decidieron profundizar la investigación y descubrieron que los factores responsables de la producción dependían sobre todo del clima amigable en las relaciones: un factor menor era el descanso y otro efecto modesto derivaba del incentivo económico. ¡Por primera vez surgía el "factor humano" en la consideración de la producción como elemento de absoluta relevancia en el incremento de la productividad! Era una novedad absoluta.

Esto señala la importancia de la creación de un ambiente de trabajo socialmente armonioso y desprovisto de tensiones entre obreros y con la empresa. Incluso un individuo de escasas capacidades y de poca adaptabilidad social puede sin embargo comportarse de un modo competente y normal cundo trabaja en un ambiente que le es afín y que lo sostiene, y viceversa. Los experimentos confirmaron la hipótesis que la desadaptación en la fábrica se encuentra en el ámbito de las relaciones entre mala persona, el trabajo y la línea de conducta de la Compañía y no dentro de los individuos.

Abram Marlow dio origen a la escuela llamada de los *"motivacionalists"*, afirmando que todo individuo tiene necesidades y exigencias que deben ser satisfechas: el primer nivel está representado por las necesidades fisiológicas (comer, salud, etc.); luego siguen las necesidades de seguridad (garantizarse un futuro seguro); en tercer lugar figuran las necesidades sociales (tener buenas relaciones), en cuarto nivel están las necesidades de estima (ser estimado y considerado positivamente por el ambiente circundante; finalmente están las necesidades de autorrealización (tendencia a alcanzar lo máximo que uno puede ser). Lo que no puede hacerse es escalonarlas, hay siempre una simultaneidad a pesar que algunas sean más urgentes que otras. Sin embargo él ha dado vuelta la perspectiva clásica según la cual los sujetos deben adecuarse a los objetivos de la empresa y que la realización de la persona se daba como consecuencia del logro de los objetivos de la organización. Por el contrario Marlow afirma que una organización será realmente eficiente sólo si está en condiciones de individualizar las necesidades de los sujetos que actúan en ella para poder satisfacerlas.

Es significativa la contribución ofrecida por la escuela de Recursos Humanos cuyos principales exponentes son Chris Argyris y Douglas McGregor (1960). En ella se afirma que los individuos se caracterizan por un crecimiento psicológico de un estado de infancia a uno de madurez, a medida que el hombre se va desarrollando para alcanzar su autorrealización en el logro de objetivos. En este proceso de desarrollo un rol determinante lo desempeñan tanto la organización como los otros individuos con los que convive. En este sentido hay que decir que la organización clásica es un freno para el logro de la madurez porque prefiere individuos en el estado de infancia para poder instrumentar sus aportes a la producción. Argyris afirma en cambio que el crecimiento de una persona se realiza más plenamente cuando nos encontramos en una situación de reciprocidad donde la persona es capaz de dar y recibir, y subraya también la importancia de las relaciones informales. Mc.Gregor constata que el modo de gestionar los recursos humanos aún se está muy lejos de ser el adecuado.

En consecuencia el modo en que concibe la empresa el tema de los recursos humanos tendrá. repercusión en los resultados. No es suficiente y es *"contra natura"* que los gerenciadores requieran de sus colaboradores comportamientos alineados a sus deseos sin tener en cuenta las *"leyes de la naturaleza"*. Es inapropiado el control para doblegar la naturaleza humana.

Por consiguiente para gestionar los gerentes deben sumar a sus conocimientos técnicos específicos los conocimientos y sensibilidad a los valores éticos. Más que el control lo que importa es el autocontrol que no se consigue con reglas impuestas sino en libertad, con responsabilidad.

Por lo tanto no se trata de generar relaciones de dependencia a través de un control jerárquico unidireccional, sino de interdependencia. El manager (organizador) debe saber interpretar con flexibilidad su rol adaptándolo a las diversas circunstancias, a las personas con que entra en contacto y a las relaciones que con ellas se entretejen. Desprenderse de un rol basado en la autoridad no significa abandonar el poder de control, simplemente tener en cuenta que *"detrás de toda acción gerencial hay que tener en cuenta la naturaleza humana y el comportamiento humano"*.

Mc.Gregor distingue dos enfoques distintos del gerenciamiento. Uno tradicional que se basa en el supuesto que al hombre medio le disgusta el trabajar y trata de hacer lo menos posible, y por eso es necesario obligarlo a través de un control y con castigos. Es la teoría del "palo y la zanahoria". Pero en realidad se confunde el efecto con la causa, generalmente la persona no rinde lo que pudiera cuando trabaja a disgusto y bajo presión. Otro enfoque diametralmente opuesto reconoce que el hombre es capaz de tener motivos de satisfacción en el trabajo y realizarlo con responsabilidad si se da el "clima" adecuado. El primer enfoque se basa en el principio de "dirección y control", mientras que el segundo enfoque se basa en la "integración y el autocontrol". Este segundo enfoque alienta a las personas a desarrollar sus capacidades, y utilizar su creatividad, que contribuirán a fortalecer la empresa. Y si bien podemos decir que la empresa perfecta no existe, aquella que se guíe fortaleciendo los recursos humanos tendrá mayor capacidad para innovar, progresar y renovarse. La conciencia gerencial se fue enriqueciendo en los aspectos de la formación de los cuadros intermedios y en una nueva visión del ejercicio de la autoridad.

- **4 – La organización cooperativa: el aporte de Chester J. Barnard.** (pag. 84)

Según Friedman la organización científica del trabajo norteamericano tiende cada vez más a considerar al jefe de la sección como un *"human ingenieer"* o sea un experto en hombres, que debe conocer personalmente y comprender a sus obreros para instruirlos y dirigirlos y familiarizarlos con el taller o la obra. Chester Barnard desarrolla una visión más cooperativa del sistema empresarial. Según él, el hombre quiere transformar continuamente el ambiente en que vive y para eso se propone objetivos, pero al querer llevarlos a la práctica se encuentra con dificultades y límites de diversos órdenes. A través de la cooperación la persona se pone en condiciones de superarlo, cosa que no podría realizar solo. Él advierte la necesidad de tres elementos para el buen funcionamiento de la organización: la voluntad de cooperar, la finalidad de la cooperación y la comunicación. Esta última es fundamental, tanto en lo referente al lenguaje técnico del rubro como al objetivo de la organización. Es importante el alineamiento entre los fines personales y el de la organización.

Barnard introduce los conceptos de eficacia y eficiencia, interpretando por eficacia la medida en que la organización logra sus objetivos (no el beneficio, sino la producción de bienes y servicios, que se le asigna); la eficiencia es la medida en que los móviles personales son satisfechos. La mediación entre ambas es el problema fundamental de la dirección. Aquí priman los incentivos no materiales como gratificaciones morales, estima, prestigio, familiaridad en las actitudes y ese "sentirse a gusto", con relaciones de integración, que podemos llamar "comunión". Sin descuidar las peculiaridades de cada persona las "condiciones de comunión" lleva a considerar a ésta como parte activa de la comunidad social que vive en la empresa. Comunidad social que incluye también a las relaciones externas de la empresa. Así, la satisfacción del trabajador no será solo por su bienestar individual, sino en función de la dimensión ética del accionar cooperativo.

Barnard rechaza la utilización de la fuerza de la imposición por vía jerárquica hacia los subordinados. Se trata que estos reconozcan un carácter de "orden" en el sentido de mando, que debe ser ejercido con todo respeto. Dice Barnard: "Debemos darnos cuenta que el empleado, considerado en forma individual, es un ser humano que pasa sólo una parte de su tiempo en nuestros establecimientos". Su modo de ser y actuar aquí depende a menudo de lo que vive afuera. Por eso una orden debe ser en primer lugar entendida, no debe contrariar los fines generales de la organización y el que la recibe debe estar posibilitado de ejecutarla. Por el contrario, debe apuntar al desarrollo de la persona ya que ello significará también un progreso para la empresa.

Un buen dirigente, entonces, no será ciertamente el que decide por imposición, sino una persona capaz de descentralizar, consciente de que dirigir no es sólo decidir sino también comunicar, representar, coordinar e infundir motivaciones. Sobre todo será capaz de construir relaciones

auténticas basadas en la honestidad y la transparencia.

Barnard concluye: *"Creo en la capacidad de cooperación entre hombres de libre voluntad; capacidad de hacer que los hombres sean libres de cooperar y creo que sólo cuando optan por trabajar juntos pueden alcanzar la plenitud de desarrollo personal, que sólo cuando cada uno acepta una responsabilidad de elección, puede entrar en esa comunión de hombres de quienes nacen los fines más altos de comportamiento individual e igualmente del cooperativo".*

La importancia de la dimensión cultural aquí se pone en evidencia de manera inequívoca.

- **5 - Herbert Simon y "La economía de las Organizaciones".** (pag. 93)

Herbert Simon continuando la línea de Barnard está convencido que al plantear un programa de la organización *"nada es más esencial que nuestra perspectiva sobre la naturaleza del ser humano y el estudio de su comportamiento"*. Y su perspectiva se funda en el análisis de los hechos. El se plantea una serie de preguntas cuyas respuestas dadas por la teoría clásica y neoclásica no le satisfacen. Él se considera partícipe de la "nueva economía institucional", que tiene entre sus principales autores a Oliver Williamson. Las teorías clásicas ponían el acento de la economía en las transacciones pero para Simon lo que caracteriza la economía son más bien las organizaciones, mientras que las transacciones de mercado son las redes de conexión entre las organizaciones. El parte del presupuesto de que la mayor parte de los productores son empleados por las empresas y no son sus propietarios y que todas las empresas ya sean con o sin fines de lucro y las burocráticas, tienen todas el mismo problema: de persuadir a los empleados a trabajar por los objetivos de la organización. La maximización del beneficio no constituye la fuerza motivadora para hacer actuar a la empresa de manera eficiente. Simon propone un sistema de elementos clave para la modalidad de gestión de la autoridad, en el sistema de recompensas y en la identificación con la organización.

5.1 – *Autoridad y delegación.*

Se debe relacionar el objetivo a alcanzar a través del trabajo y las modalidades de ejecución. No es recomendable una orden absolutamente precisa que no deje margen a la creatividad, pero tampoco tan ambigua que el trabajador se distancie del objetivo propuesto. Un excesivo control puede ser perjudicial para que una organización sea eficiente, es necesario más bien lograr que el trabajador aplique todas sus capacidades y conocimientos para alcanzar la realización del objetivo.

5.2 – *El sistema de las recompensas y la identificación con la organización.*

Las recompensas materiales revisten un rol limitado desde el punto de vista de su eficacia. Simon afirma que el mecanismo más importante que impulsa a los sujetos a alcanzar los objetivos organizativos no es otra cosa que *"la lealtad respecto de la organización".*

Si bien es cierto que pueden existir trabajadores con comportamientos egoístas, la realidad es rica en casos opuestos de fidelidad a la organización incluso cuando no se espera recibir ninguna recompensa. Por eso es importante la fuerza motivadora de la identificación con la organización de pensarse como un "nosotros" y experimentar la satisfacción de los logros obtenidos junto. Así entonces la parte relacional cobra toda su dimensión y los sujetos encuentran en ella la fuente y el apoyo para su permanencia y desenvolvimiento en el tiempo. (ver gráfico pag. 8)

Cap. 3 – La responsabilidad social de la empresa.

"Los hombres han hecho millones de leyes para castigar los delito,
pero no han hecho ni una para premiar las virtudes".
(Giacinto Dragonetti)

Perspectivas gerenciales comparadas

Economista / Visión	Taylor	Coase Williamson	Mayo McGrefor	Barnard Simon
Economía	Economía de la Producción	Economía de los Contratos	Economía del factor humano	Economía de las organizaciones
Visión de la Empresa	Máquinas para producir	Nexo de contratos	Estructura grupal	Organización de hombres con una finalidad
Management	Mando Y control	Gestión del contrato	Desarrollo del potencial	Gestión de cooperación
Relaciones	De función	De intercambio	De equipo	De identificación
Incentivos	Materiales vinculantes	Materiales remunerativos	Materiales / inmateriales vinculantes	Materiales / inmateriales orientados a la participación
Visión antropológica	Hombre ávido e indolente	Homo "economicus"	Hombre satisfecho	Hombre Cooperante

- 1 – **Elementos introductorios.**(pag.101)

Simultáneamente con la evolución y el desarrollo de las perspectivas teóricas acerca de la empresa, se ha ido realizando un cambio significativo en la conciencia de la sociedad civil respecto de las expectativas que ella atiende en relación a la empresa. Así, los aspectos y los problemas relativos a la responsabilidad social de la empresa han adquirido una importancia creciente, tanto en el debate académico como en la práctica organizativa, extendiéndose también a la empresa de pequeña y mediana dimensión. La gran crisis financiera que estalló a partir del 2008 acrecentó la convicción cada vez más difundida en la sociedad civil de la necesidad de una más fuerte responsabilidad social por parte no sólo de la empresa, en cualquier campo que ella actúe, sino también de los gobiernos y de los ciudadanos individualmente. Se necesita un modo de hacer empresa que sea realmente eficiente y sostenible. Un modelo alternativo de vivir las relaciones económicas.

- 2 – **Las distintas aproximaciones teóricas.**(pag.102)

La cuestión de la responsabilidad social de la empresa hunde sus raíces en los lejanos años treinta y cuarenta con los aportes de pensadores como Chester J. Barnard y otros. En los años cincuenta surge la llamada era moderna de la responsabilidad social con Howard R. Bowen que no se refería tanto a las empresas como a los hombres de negocios. Luego en los años sesenta ya se hable que las empresas tienen responsabilidades que van más allá de lo económico y que deben ocuparse de lo social, aunque sin especificar a qué obligaciones se está refiriendo. En los años ochenta y noventa se

comienzan a realizar investigaciones para profundizar el tema e individualizar modelos de aplicación y se desarrollan una multiplicidad de enfoques. En la primera década del siglo XXI se producen los escándalos como el de Enron y la crisis financiera del 2008.

Las relaciones de la empresa con la sociedad son enfocadas desde distintos puntos de vista, según como se conciba la naturaleza de la empresa y las relaciones empresa-sociedad.

-Algunos autores afirman que la empresa no tiene particulares responsabilidades de carácter moral o social ya que la empresa está proyectada para hacer beneficios dentro de las reglas de juego (sin fraude). La empresa está catalogada como un ente individual y puede actuar a la par de una persona humana. Pero aquí existe una confusión entre los dos planos, el individual y el colectivo. Klonosky considera esta postura como fundamentalista de la perspectiva amoral. En realidad una empresa no sólo produce cosas o servicios sino que entreteje relaciones hacia el interior entre sus componentes trabajadores y accionistas, y hacia el exterior con los clientes, los proveedores, los competidores y la administración pública. O sea que está llamada a tener responsabilidades sociales que debe ejercer , incluso por su propio interés de supervivencia. Dice Klonosky: *"La empresa que promueve una buena comunidad en el lugar de trabajo y respeta la comunidad social fuera de la empresa hace posible el desarrollo moral tanto de los trabajadores como de la sociedad misma"* . Y Sergio Sciarelli corrobora: *"La empresa, como ciudadana del mundo conlleva una multiplicidad de expectativas que la sociedad coloca respecto de la empresa misma, la cual está llamada a desempeñar un rol de protagonista en las relaciones sociales".*

Entonces:: ¿Tiene la empresa una naturaleza social o no? – Dejardins (1990) cita: *"Cualquier comprensión adecuada de la empresa debe mirarla como una institución esencialmente social. Las empresas existen sólo porque los individuos se reúnen para realizar conjuntamente los negocios de producción de bienes y servicios". "Sus propietarios y mánagers deben ser alentados a dejar atrás de sus espaldas la arcaica e incompleta visión de la empresa como una institución privada estrechamente económica y apropiarse de esta nueva visión de empresa".*

Si la empresa es una organización compuesta por un sistema de personas, que produce bienes y servicios para el mercado es obvia la centralidad que en ella asumen las personas y sus relaciones y obvio también que conlleva un componente de socialidad.

No es suficiente que las empresas adopten una declaración de principios, es indispensable que tales declaraciones se conviertan en acciones dentro y fuera de ella. Las teorías éticas hacen hincapié en esto como forma de contribuir a construir una sociedad "buena". Para ello se deben tener en cuenta entre otros factores: los Derechos Universales, derechos en el trabajo, respeto del medioambiente; la perspectiva del Desarrollo Sostenible que comprende el aspecto humano de las presentes generaciones y también el de las futuras; y la Perspectiva del Bien Común de toda la humanidad. Los que reducen la misión de la empresa a su performance económica rechazan esta visión. Están rechazando la consideración de la empresa como un "ciudadano institucional" (que tiene motivaciones sociales) y la ven sólo como un instrumento de propiedad de los accionistas para acrecentar sus riquezas personales, sin importarles cómo se alcance esta riqueza ni como se realice el beneficio. Esto es el pensamiento que expresa Karnani (2001) en representación de muchos.

Distinto es el enfoque de Pietra Rívoli y Sandra Waddock (2011) que bogan por el elevamiento de los estándares de comportamiento de las empresas acorde con una cultura que nos lleva a la visión de la empresa, del mercado y de la sociedad, unidas por lazos organizativos conformando lo que Zamagni (2013) considera como "ciudadanía global" en permanente diálogo, según lo cual las empresas, los gobiernos y las demás organizaciones tendrían que colaborar en el intento de alcanzar el bien común.

La empresa, entonces, debería actuar interiorizando una verdadera orientación social.

Esto significa actuar de manera que la perspectiva de la responsabilidad social no se limite a acciones individuales y aisladas sino más bien que invada a la empresa en su totalidad, pasando por la *governance* hasta permear las decisiones estratégicas y las acciones operativas. Aquí toman relevancia la calidad de las relaciones tanto al interior de la empresa cuanto con el contexto ambiental y social externo.

- **3 – El aporte de la ONU y de la OCDE.** (pag. 117)

Desde la perspectiva de las mayores instituciones internacionales y supranacionales emerge unánime la necesidad de que la empresa adopte una decidida **orientación social**. En julio del año 2000 millares de empresas de todo el mundo conjuntamente con las agencias de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil instituyeron una red denominada United Nations Global Compact que promueve a nivel internacional la adopción de 10 (diez) principios en el ámbito de la salvaguarda de los derechos humanos, del trabajo, de la defensa del ambiente y de la lucha contra la corrupción.

✓ ***Respecto a los derechos humanos*:**

1. "..... observar la protección de los derechos humanos internacionalmente reconocidos".
2. Asegurarse de no ser cómplices en los abusos contra los derechos humanos.

✓ ***Respecto de las temáticas del trabajo*:**

3. Sostener la libertad de asociación y el efectivo reconocimiento y el derecho de contratación colectiva.
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzado y violento.
5. Garantizar la efectiva abolición del trabajo de menores.
6. Eliminar las discriminaciones relativas al empleo y la ocupación.

✓ ***Respecto de la defensa del ambiente*:**

7. Mantener un enfoque de precaución respecto de los retos ambientales.
8. Emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del ambiente.

✓ ***Respecto de la corrupción*:**

10. Esforzarse contra toda forma de corrupción y extorsión.

Una empresa que quiere adherir al Global Compact debe escribir al Secretario de la Naciones Unidas explicitando su interés en adherir a estos diez principios, comprometiéndose también a sostener económicamente las iniciativas de dicha organización.

Nacida en 1961 la OCDE (**O**rganización para la **C**ooperación y el Desarrollo **E**conómico), cuenta con 34 países miembros y tiene como misión *"promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo"*. Con distintas iniciativas colabora con los gobiernos para orientar los cambios económicos sociales y ambientales. Además está comprometida con un diálogo eficaz con las empresas y la sociedad civil con la perspectiva de contribuir al desarrollo económico sostenible a través de la creación de estándares internacionales en los más variados sectores.

✓ Entre las expectativas que debe cumplir la empresa, una de ellas se refiere expresamente a *"Demostrar que la empresa puede ganar más dinero haciendo lo que es justo.....reinventando su estrategia, asegurando a todos los actores interesados que el nuevo comportamiento superará las buenas intenciones"*. Promueve una auténtica orientación social en la actuación empresarial tanto dentro como fuera de la empresa.

También en ciertas circunstancias desempeña un rol de mediación en caso de controversia entre los interesas de los distintos sectores vinculados a la empresa. La defensa del medioambiente y la lucha contra la corrupción y el soborno son objeto especial de su tutela.

- **4 – La perspectiva de la Unión Europea.** (pag. 124)

La Unión Europea, desde 1993 – año en el cual el presidente Jaques Delor pedía a las empresas europeas tomar parte en la lucha contra la exclusión social- puso mucha atención en el rol de la empresa en el ámbito del desarrollo sostenible del Viejo Continente. Expresaba la profunda conciencia de la necesidad de conectar de una manera inescindible crecimiento económico por una parte y sostenibilidad y cohesión social por la otra. En el año 2001 la Comisión Europea llevó a nivel institucional el debate sobre el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa. Un número cada vez mayor de empresas Europeas promueve estrategias de responsabilidad social y se abre el "Libro Verde", que abarca esta temática. La intención es ir más allá de las exigencias jurídicas y reglamentarias, realizando un esfuerzo por elevar las normas ligadas al desarrollo social, invirtiendo más en el capital humano, en el ambiente y en las relaciones con todas las partes interesadas. A pesar de las diversas opiniones, sin embargo hay coincidencia en algunos aspectos fundamentales:

a) Las empresas adoptarán un comportamiento socialmente responsable más allá de las prescripcio - nes legales ....
b) ....en sus actividades las empresas tienen que tener en cuenta también las repercusiones económi- cas, sociales y ambientales.
c) La responsabilidad social no es un elemento "adicional" a las actividades fundamentales de la em- presa, por el contrario, se corresponde con la gestión misma...
d) El reconocimiento de la naturaleza voluntaria de la RSE.
e) La necesidad de hacer que las prácticas socialmente responsables sean creíbles y transparentes.
f) La focalización sobre actividades en las cuales la intervención de la comunidad aporte un valor agregado.
g) .... Que comprenda los aspectos económicos, sociales ambientales, como también los intereses de los consumidores.
h) La atención dirigida a exigencias y características de las PYMEs.
i) El apoyo a los acuerdos internacionales existentes (normas fundamentales del trabajo de la OIT, principios directivos de la OCDE destinados a las empresas multinacionales) respetando sus decisiones.

No se trata de esfuerzos parciales o individuales, sino que dependerá del modo en que las empresas involucren a la sociedad civil, asociación de consumidores, a los poderes públicos y en general a todos los representantes de la sociedad en su conjunto.

En otros términos, en la perspectiva de la Unión Europea debe existir una estrechísima correlación entre desarrollo económico y cohesión social; más aún la RSE puede ser el puente ideal de su unión. Por lo tanto reconsiderar la RSE se ha vuelto un imperativo improrrogable, no sólo en interés de las empresas sino de toda la sociedad. La crisis económica-financiera del 2008 así lo está sugiriendo. La Comisión Europea afirma con fuerza que la RSE bien entendida, "ofrece un conjunto de valores sobre los cuales construir una sociedad más cohesiva y basar la transición hacia un sistema económico más sostenible".

En su último documento se indican formas de empresas como las cooperativas o de conducción familiar que tienen estructuras de propiedad y de gerenciamiento que en potencia son "particularmente favorables a un comportamiento responsable" y se las considera dentro de una comunicación que enuncia "Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el

centro de la economía y de la innovación social. (Comisión Europea 2011 a) - que hace referencia directa a una particular forma de empresa: **la empresa social.**

Cap. 4 – Los fundamentos del actuar de la empresa y en la empresa.

- **1 – La estrategia para el éxito: colocar en el centro a las personas.** (pag. 133)

Las empresas se encuentran actuando en un contexto en continuo cambio, por lo cual los gerentes tienen que buscar y adoptar estrategias en la conducción de la misma hacia el éxito. En este sentido hay dos perspectivas principales a tener en cuenta: la estrategia y la economía interna. La estrategia entendida como "maniobras inteligentes y posicionamientos, que lleven a la empresa a obtener y consolidar su ventaja competitiva con respecto a la competencia. Otras perspectivas hacen hincapié en la capacidad de adaptación al cambio al percibir y dar formas a las amenazas y oportunidades.

Peters y Waterman Jr.(1984) en su estudio en búsqueda de la excelencia en empresas americanas, al visitar diferentes establecimiento observaron que los exitosos usaban un lenguaje distinto con las personas "mirando la gente en el trabajo, oyéndolas hablar y bromear, nosotros mismos nos sentíamos distintos con respecto a otros ambientes burocráticos". Las empresas de éxito sobresalían sobre todo trabajando duro para mantener simplicidad en un mundo complejo, escuchaban a sus empleados y los trataban como personas maduras. Se podían individualizar allí algunos principios básicos, entre otros:

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Aliento a la autonomía y al empresariado
- ✓ Involucramiento del personal.

Las empresas de éxito llevan a la práctica la consideración del factor humano.

Será tarea de la dirección favorecer la participación de los trabajadores en las decisiones, principalmente en definir los objetivos de la empresa, creando condiciones para el desarrollo y la difusión del saber, en la conciencia de que el logro de los objetivos depende en gran medida del empeño profuso en cada uno de los individuos, que está relacionado en un modo significativo con las **motivaciones intrínsecas** de las personas. Motivo por el cual será tarea de la empresa realizar oportunos planes de formación compartidos por todos los sujetos interesados e involucrados.

Emerge cada vez más que se está realizando un cambio de época.... Tan profundo como la revolución industrial. Se requerirá no sólo nuevas prácticas laborales, sino principalmente política, valores, sistemas de medidas y objetivos nuevos. Llevará su tiempo pero el punto importante es la gestión del personal "las personas son nuestra más grande oportunidad".

- **2 - El múltiple potencial del conocimiento.** (pag. 139)

El Grande Dizionario della Lingua Italiana afirma que conocer significa: "aprender con el intelecto la esencia de las cosas, adquirir las nociones de ella, hacerse una idea clara y distinta de los atributos de ella; aprender, descubrir algo; .... probar, tener experiencia directa (en particular de sentimientos del alma). Discernir, distinguir (entre personas o cosas), comprender sus diferencias. Apreciar, valor (según el mérito)".

Y en forma similar también lo define el diccionario de la Real Academia Española. Cada vez que se conoce algo, se lo expresa a través del lenguaje mediante una proposición y se cree que esta es verdadera. A continuación, el contenido veraz de la proposición se vuelve una convicción o creencia. Convicción o creencia que requiere necesariamente una justificación inmediata y, sucesivamente, que sea propuesta nuevamente.

Según la hipótesis racionalista se afirma la posibilidad de adquirir conocimiento por la vía deductiva. El empirismo por su parte considera que el conocimiento deriva de la experiencia a través de una inferencia inductiva. El conocimiento abarca ambas postura, puede ser adquirido por el estudio (formación) y por la experiencia (in-formación). Podemos decir que el conocimiento es como el "mapa que los seres humanos utilizan para orientar sus pensamientos y sus comportamientos. Es una realidad pluridimensional compuesta por una multiplicidad de elementos de carácter biológico, psicológico, espiritual, cultural y social, estrechamente interrelacionados".

Un acercamiento correcto al conocimiento no puede dejare de estar dotado de una virtud tan importante como subestimada: **la humildad**, pues éste no es otra cosa que una parte infinitesimal del "conocimiento del conocimiento", que reclama la importancia de colocarse en la actitud de una continua **búsqueda**, por un lado, y de creativa **interacción relacional**, por la otra. No puede ser descuidado el saber relacional, que constituye hoy una dimensión del conocimiento de extrema importancia, que permite generar con los demás y para los demás, nuevo saber, nuevo conocimiento.

En las décadas del '80 y '90 los estudiosos de la economía y del gerenciamiento que se estaba realizando un lento y silencioso, pero profundo cambio comparable a la Revolución Industrial. El conocimiento pasa a ser no solamente un factor de la producción sino que constituye más bien el elemento central. Si es verdad que la organización no existe independientemente de las personas, tampoco existe conocimiento organizativo sin conocimiento individual.

Son las personas en su adecuado modo de obrar las que crean y difunden el conocimiento.

El rol central que el conocimiento asume en la empresa como *"capital intelectual"* ya es ampliamente reconocido y forma parte del debate académico y de la práctica gerencial.

El **capital intelectual** está constituido por tres componentes fundamentales:

a. Capital humano.
b. Capital estructural.
c. Capital relacional.

El primero está referido en sentido amplio a los "empleados", incluido gerentes, con su competencia, experiencia, conocimiento, habilidad, aptitudes, compromiso y sabiduría, que no son de propiedad de la empresa sino de las personas que lo poseen, y junto a sus comportamientos y a la buena voluntad constituyen los elementos fundamentales del capital humano.

En cambio el capital estructural está controlado, poseído y gestionado por la empresa, es como el esqueleto de la organización e instrumento de distribución del conocimiento. A su vez está constituido por el capital tecnológico y el capital organizativo.

Por último el capital relacional toma su importancia de la conciencia de que la empresa es un sistema no aislado sino constantemente en relación con el contexto en que está inmersa. Hay que pensar entonces en procesos relacionales en los cuales el conocimiento se alimente y se difunda, de lo contrario, conocimientos, experiencias y adquisiciones relevantes corren el riesgo de perderse al no ser compartidos. Por el contrario el conocimiento será más fácilmente puesto en común si también el conjunto de intereses, aspiraciones y valores son compartidos entre los sujetos de la organización misma.

(continúa en pag. 16)

ASPECTOS	Rojo	Anaranjado	Amarillo
Dirección general	Dimensión consensuada de: la misión, la estrategia y los valores. **Logro del equilibrio económico y social** Creación y compartición del valor económico y social	Identificación de los diversos "interesados" y armonización de los múltiples impulsos y exigencias representadas por ellos	Co-genereación de la identidad organizativa Individualización y codificación de la cultura de empresa
Organización y gerencia-miento del capital humano	Valoración del capital humano **Compartición interna de los resultados obtenidos** Compatibilizar socialmente la eficiencia y eficacia en la evaluación **Sistemas de retribución de carrera socialmente orientados** Iniciativas de solidaridad social (banco de tiempo) interna y externa	Relaciones basadas sobre la integridad, o sea correspondencia a la cultura y a la identidad organizativa más que a la mera congruencia a códigos no interiorizados	Difusión de praxis de comportamiento, coherentes con la cultura de empresa **Valorización de las sub-culturas o culturas minoritarias** Relación de colaboración activa con los organismos sindicales
Producción	Control del producto Involucramiento en la definición y realización de los procesos productivos	Adecuar los procesos productivos a las necesi dades de las áreas inter nas y clientes externos. **Analizar la cadena de pro Visión en una óptica socialmente orientada**	**Conformidad a las especificidades internas y externas** Respeto y superación de las normas de cuidado ambiental **Gestión de los residuos de trabajo, materiales de reciclaje, procesos de baja tasa de contaminación**
Marketing	Trabajo sobre la integración de identidad, marca y reputación	Relaciones con los clien-tes, escucha activa dirigi-da a reconocer sus necesi dades para poder adoptar acercamiento " a medida"	Ética de la comunicación **Correspondencia entre lo que se comunica y lo que se es**
Administración Finanzas y control	Excelencia económica y social: individualización indicadores integrantes economicidad y socialidad	Sistema de contabilidad multidimensional que tenga en cuenta los intereses de los diferentes "interesados"	Respeto de las normas civiles y fiscales. **Ética de la transparencia, de la corrección y veracidad den los relevamientos y en las comunica ciones internas y externas**

FUNCIONES

Compartición de la misión y valoración del capital humano y social

Relaciones con los "interesados" y capital social externo

Verde	Azul	Indigo	Violeta
Orientación de la empresa hacia el logro organizativo	Estructura organizativa inerva da por los valores definidos en la misión **Compartición de los talentos, de los conocimientos y de las peculiaridades personales o de grupo** Conciencia sobre el rol en términos de expectativas y responsabilidades	Definición y realización de inversiones formativas a los individuos y a la organización	Asegurar que las informaciones fluyan en la red en sentido multidireccional
Armonización trabajo-tiempo de los talentos personales también para el beneficio general **Verificación de la satisfacción personal y de la permanencia de altos niveles de motivación intrínsecos** Equilibrio psicofísico de los trabajadores	Funcionamiento de la estructura organizativa como una red con procesos fluidificados por buenas relaciones a través de la compartición de uno mismo y de las experiencias	**Puesta en evidencia y análisis de lo que se necesita para la formación** Desarrollo del adiestramiento y de la formación dirigida a la creación de conciencia en torno a la responsabilidad personal y social	Comunicación interna dirigida a la difusión de noticias referidas a la vida de la empresa hacia dentro y hacia afuera, y también de las buenas praxis que expresen la tipicidad de la cultura organizativa Escucha de las exigencias internas
Estándares de seguridad del trabajo **Trabajo física y socialmente compatibles** Monitoreo de la reducción causa de stress. **Consideración del impacto ambiental interno y externo**	Confort en las condiciones de trabajo Compartición de los conocimientos técnicos	Desarrollo de la profesionalidad Desarrollo de los conocimientos técnico innovativos	□ Correlaciones del proceso productivo en sentido vertical y horizontal
Respuesta del producto a las exigencias del cliente en el respeto de la salud y del ambiente	**Sustentabilidad social** Detectar los elementos que se identifican de modo único respecto de otras organizaciones	Análisis de las auténticas necesidades y problemas de los "interesados"	Relaciones públicas
Medición del impacto y seguridad de los trabaja dores.- **Evaluación de acciones e inversiones ecológicas y socialmente compatibles.**	Individualización de los índices de performance y de satisfacción "relacionales"	**Actualizar de continuo las normas civiles y fiscales.** Confrontación entre técnicas de ges-Tión de capitales y valo res éticos empresarios.	**Contabilidad Integrada.** Balance económico fiscal e información recibida sobre los acreedores

Cultura de empresa y capital organizativo

Clima y salud de empresa y de ambiente

Organización y capital estructural

Formación y capital intelectual

Comunicación global, diálogo permanente e información y comunicación tecnológica

- **3 - ¿Inteligencia ó Inteligencias?** (pag. 149)

"La inteligencia parcelada, compartimentada, mecanicista, disyuntiva, reducida, rompe la complejidad del mundo en fragmentos separados, fracciona los problemas, separa lo que está unido, da una sola dimensión a lo que tiene varias dimensiones. Es una inteligencia al mismo tiempo miope, présbite, daltónica, monocular; la mayoría de las veces termina siendo ciega. Destruye en su etapa embrionaria todas las posibilidades de comprensión y reflexión, eliminando así todas las oportunidades de un juicio correctivo y de una mirada a largo plazo" (Morín 1994).

Inteligencia, en su origen latino tiene dos acepción: *inter-lege*re* (saber interpretar, escoger, correlacionar), e *intus-lege*re* (leer dentro de las cosas). Usamos, entonces, la inteligencia para comprender el mundo y movernos en modo coherente.

Howard Gardner (1999) define la inteligencia como "la capacidad de resolver problemas o de crear productos que son apreciados dentro de uno o más contextos culturales". El afirma que más que a u,na inteligencia hay que referirse a una multiplicidad de inteligencias (por ej: inteligencia lingüística, lógico-matemáticas, musical, corporal, etc.

Peter Salovey y John Mayer (12990) introdujeron el concepto de inteligencia emocional, entendida como la habilidad de monitorear los sentimientos propios y ajenos...- Existen entonces varios tipos de inteligencia que pueden ser desarrolladas y mejoradas. (Tchanchenker-Metzker - 2007). Ellos están convencidos de la necesidad de descubrir el potencial que reside en cada uno.

Lennick y Kiel están convencidos de que la inteligencia **cognitiva** (capacidad de aprender) y la inteligencia **técnica** (en el área de compromiso profesional), son fundamentales para el éxito. Afirman que sin ellas no es posible ser líderes. Pero además debe sumarse la inteligencia **moral,** que significa la capacidad mental de que los principios humanos universales se incorporen a nuestros valores, objetivos y acciones. Estas dos últimas son las que pueden hacer la diferencia en las relaciones con colegas y clientes. La inteligencia moral está constituida por cuatro atributos: integridad, responsabilidad, compasión y perdón. Sin autocompasión y perdón, afirman, no se puede ir adelante construyendo la propia capacidad moral y no se tiene la habilidad de inspirar a los demás en el crecimiento de la propia inteligencia moral.

Gulotta y Boi (2001) proponen un modelo de inteligencia social *"que abraza una perspectiva comunitaria y relacional y considera las relaciones interpersonales, la comunicación y la cooperación como base fundamental para un adecuado desarrollo personal y social"*. Por lo cual la inteligencia social puede ser definida como el *"repertorio de conocimientos y habilidades conscientes que el individuo utiliza para interpretar los eventos, planificar y alcanzar resultados sociales"*. O sea hay una relación estrecha entre inteligencia social y contexto.

La inteligencia emocional "se vuelve por tanto, un aspecto de la inteligencia social en cuanto permite afrontar los problemas de cada día y de tratar las dificultades de la vida social, ayuda en el desenvolvimiento de las tareas de vida, en la consecución de los objetivos y en el origen de las motivaciones para las acciones individuales. Leer, interpretar y comprender lo que nos circunda es un proceso intrínsecamente complejo. Por ejemplo, si una persona no conoce la gratuidad, no teóricamente, sino porque nunca haya hecho de ella una auténtica experiencia, difícilmente logrará *leer* un comportamiento gratuito como tal. Probablemente interprete ese comportamiento como movido por segundas intenciones, y tampoco pondrá en acción comportamientos con una impronta de gratuidad. Por eso teoría y experiencia juntas nos permitirán comprender e interpretar un mundo, incluidos el mercado, una empresa, una organización.

La neurociencia, fruto de años de experimentación ha demostrado que no estamos estructurados como seres solitarios sino que tenemos una base biológica que nos conduce a una profunda conexión recíproca con nuestros semejantes. Por lo tanto, estamos hechos para las relaciones sociales y una característica de lo relacional es la alteridad.

Saber leer y reconocer la alteridad como fuente de enriquecimiento recíproco y organizativo es el presupuesto de lo relacional.

Cuando en las relaciones interpersonales somos capaces de captar la *dimensión unitaria* (somos todos humanidad) como también la *dimensión distintiva* (cada uno es una persona que se expresa de modo único e irrepetible), se activa una forma de inteligencia que se podría denominar **inteligencia ontológica,** que puede convertirse en el faro de las otras inteligencias. La inteligencia ontológica me permite comprender cuán necesario es el otro para mí, y yo para él. Una recíproca necesidad pero que no tiene carácter de instrumental sino de una necesidad existencial.

La persona es un ser relacional que encuentra su realización a través de las relaciones interpersonales. La *inteligencia ontológica* genera lo *relacional creativo*, que busca el bien del otro y lo construye junto con el otro.

El líder ontológicamente orientado actúa para generar un *"liderazgo difuso"*, en que las personas puedan expresar plenamente sus propias potencialidades, para el bien personal, de la organización y para el bien común. De qué manera cada persona pueda valorar la unicidad de la otra es una cuestión que concierne al "arte de la vida", vivida en relación con los demás, no partiendo de un plano de superioridad sino en una relación ontológicamente inteligente, encontrando las formas en las cuales cada uno pueda dar lo mejor de sí mismo, pueda descubrir y manifestar su propio protagonismo profesional y social expresando su potencial para la utilidad común.

Cap. 5 – La *governance* para la orientación social de la empresa.

- **1 – Un acercamiento integrado a las orientaciones de la empresa.** (pag. 163)

En los principios del siglo XX el problema principal para el empresario era como producir. Concentraba su atención sobre la instrumentalización técnica necesaria, en una visión mecanicista de la producción donde las personas eran consideradas a menudo como simples factores de dicho proceso.

En los años posteriores a la segunda guerra mundial se produce un "boom" económico con el nacimiento de nuevas empresas y la competencia se hace cada vez más acuciante. Si anteriormente se vendía lo que era posible producir, en esta fase se apunta a producir lo que es posible vender. Se delinea así una orientación al mercado. Es una actitud "pro-activa" con una restructuración de la empresa orientada al *"marketing"*, orientada a dar soluciones a los problemas del cliente, instaurando así una relación empresa-cliente capaz de prolongarse en el tiempo. Esta forma de empresa está caracterizada por un enfoque que privilegia la dimensión cultural y estratégica que considera al cliente no sólo como un consumidor final sino como un cliente distribuidor y ordenante, los *"opinion leaders"*. También tiene en cuenta la competencia y el ambiente macro-marketing.

En los años '60 e inicio de los '70, de fuerte industrialización la empresa ya no puede concentrase exclusivamente en el mercado y los clientes y deberá más bien dirigirse al ambiente, considerado en general con su pluralidad de elementos: de tipo geográfico y territorial, tecnológicos, demográficos, como así también los económicos, políticos y culturales. Entre el ambiente y la empresa se realiza una relación de coevolución dinámica y continua. (Giúdice 1992). Un rol ciertamente no secundario

está representado por la visión antropológica madura en la sociedad civil, juntamente con las condiciones económica, de desarrollo tecnológico y cultural y político-institucional.

Estamos en la presencia de una orientación social, que no sustituye los anteriores enfoques, sino que los integra en una orientación pluridimensional para conducir a la empresa hacia el camino de la supervivencia y del éxito.

Está claro que la temática ligada al producir no constituye ya la única problemática a afrontar. Cada empresa debe actuar de manera que saberes individuales de alto nivel en sus diversas acepciones: cognitivo, profesional y relacional, y hacerlos converger en la creación de saber organizativo. Sin este saber ninguna empresa puede tener futuro.

La adopción de la orientación social no descuida estos aspectos, pero lo hace en una perspectiva más amplia y sustancialmente nueva, buscando dar respuesta a interrogantes que viene desde lejos: ¿Nos interesan las personas con sus intereses? - ¿Es un restringido concepto técnico de productividad y su costo el criterio fundamental para las decisiones de negocios (así como es hoy)? - ¿O es en cambio un más amplio concepto de productividad en que incluyan los valores humanos?- La respuesta reclama la necesidad de tener en cuenta la voluntad, la capacidad social y relacional de las personas y de las organizaciones. Esto en un contexto organizativo que sepa respetar y valorizar a las personas y al mismo tiempo que favorezca y desarrolle la capacidad relacional de los individuos y de los grupos.

Es necesario no simplemente el ajuste de lo existente, sino un verdadero cambio de paradigma.

La integración con la orientación social reclama una cada vez mayor atención al rol del cliente, tanto en la realización del producto como en las expectativas de carácter social que él coloca en su relación con la empresa. Este nuevo rol del cliente se manifiesta también a través de la acción de los líderes de opinión y de la asociación de consumidores. La empresa, hoy día, está llamada a ejercer un rol más activo en el ámbito del desarrollo social además que en el económico. Ella está llamada a dar su insustituible aporte al desarrollo socio-económico de la sociedad. Ella puede incidir significativamente sobre el ambiente produciendo capital social y tejiendo redes de buenas relaciones, ayudando y participando del buen vivir.

Eficiencia y reciprocidad, economía y sociabilidad no constituyen de por sí elementos contrapuestos, sino más bien complementarios y que deben integrarse. De esta forma estará contribuyendo a la construcción de una sociedad y una economía capaces de valorizar adecuadamente a las personas.

La empresa apunta así a generar, mantener o recuperar dentro de sí y alrededor de sí, un horizonte de sentido compartido del cual florecerán: el actuar en común, los objetivos a alcanzar y los caminos a recorrer, respondiendo así a esa irreprimible vocación social hacia la comunión, que brota directamente de su misma naturaleza.

- **2 – La gestión de empresa y las condiciones de comunión.** (pag. 172)

La responsabilidad social debería ser parte de la estrategia de la empresa, no sólo no es un costo sino que puede ser una fuente de **oportunidades**, **innovación** y **ventaja competitiva**. Afirma Caselli (2003) *"la responsabilidad no sólo es conciliable con la lógica de la empresa, sino que también debe ser vista como parte integrante y esencial de su programación estratégica hasta devenir en un verdadero atributo gerencial"*. El punto distintivo debe ser siempre la centralidad de las personas.

- **2.1 – La cultura de comunión y el estilo de vida de la empresa.** (pag. 173)

El primero que introduce el término "comunión" en el lenguaje gerencial fue Chester Barnard que la definía como "ese sentirse a gusto en las relaciones sociales que a veces es llamado solidaridad, sociabilidad, etc. Más recientemente Marcel van Marrevijk (2003) afirmaba "para ser exitoso, el "management" (directorio) debe desarrollar un clima de confianza, respeto y dedicación permitiendo a los demás obtener una equitativa cuota de lo que nace de las actividades **comunes** (se gana juntos). Aquí la comunión actúa como un límite a la libertad de los demás". Pero la comunión es más que eso, significa hacer espacio al otro en su propia integridad, donde el encuentro de uno mismo con el otro se transforma en el sentido existencial que los liga profundamente. Es un *recíproco "vivir el otro"* (Merleau-Ponty, 1946). Por ejemplo, el éxito de uno es el éxito del otro, el fracaso de uno es el fracaso del otro y así con la alegría y el dolor, etc. Por eso la comunión puede ser considerada como un espacio ontológico de encuentro entre las personas que se enriquecen por la relación misma que establecen.

Para que se distinga de la masificación o de la mera familiaridad, del cooperativismo o de la simple camaradería, es necesario que ella sea libre, plural y universal.

a) **Libre**: No puede ser impuesta y debe conjugarse con la distinción para realmente propender al desarrollo humano con una participación activa y responsable.
b) **Plural**: La comunión está abierta al otro y a los otros en sus diversidades.
c) **Universal**: lo que el otro es y expresa puede ser considerado como patrimonio de todos que refiere al bien común. Se trata de vivir la dimensión de la reciprocidad (intercambio de dones) como dimensión esencial de la existencia de las personas.

La comunión puede ser definida como diálogo, confianza y reciprocidad en acto. Debe ser considerada como una meta, pero también como un camino a recorrer y a retomar cada vez que lo perdemos. Además que en el interior de la empresa , esta perspectiva relacional debe mantenerse con los "interesados": proveedores , clientes, financiadores, etc, incluso con los competidores.

Se trata de una cultura organizativa que lleva consigo una precisa visión antropológica que hace referencia a la persona que es capaz de donarse, dar y recibir libremente y no como en el intercambio de equivalentes.

Melé (2003) calificaba a la cultura de comunión como una de las "culturas organizativas que humanizan", apropiada para favorecer el florecimiento humano.

- **2.2 – Los pilares de la comunión: diálogo, confianza y reciprocidad.** (pag. 178)

Alcanzar la meta de la "comunión" no es tarea fácil. La complejidad de la tarea organizativa de la empresa sugiere varias modalidades, pero sin duda un camino privilegiado es el diálogo. Pro no cualquier diálogo sino aquel que es capaz de ensimismarse en el otro. Este camino estará facilitado si los sujetos dialogantes están animados por la confianza y su actuar se desarrolla en la reciprocidad. **Diálogo, confianza y reciprocidad**, obrando conjuntamente, crean las condiciones para que se genere la comunión y son por lo tanto verdaderos pilares del edificio gerencial de una **empresa socialmente orientada**.

La regla fundamental ínsita en el diálogo es *"la voluntad moral de comprender a los demás y de hacerse comprensible a los demás"*. El saber dialogar es un "arte" que no se improvisa y se realiza a través de la escucha y la palabra, sobre todo del saber escuchar.

Una importante característica de la escucha es el silencio con algunas características:

a. El silencio de la voz
b. El silencio de la mente
c. El silencio de las raíces culturales

El primero, el más simple, se refiere a dejar hablar a cada uno sin superposiciones. El segundo significa dar espacio en nuestra mente al pensamiento del otro, tratando de comprender lo que él quiere decirnos. Opuestamente es dable escuchar "Ya sé lo que vas a decir...", lo cual cierra el cause del diálogo auténtico. La última condición se refiere no sólo a las palabras sino compartiendo también sus motivaciones, valores, las emociones, los sentimientos y las aspiraciones. A través de la suspensión del juicio, se activa una acogida del otro, abierta, profunda, completa.

En resumen el diálogo requiere un comportamiento activo en la búsqueda de vivir el otro real y concretamente. Para que el diálogo pueda actuar eficazmente es necesario que las personas involucradas se coloquen en una disposición de recíproca apertura. En este sentido es importantísimo el rol desempeñado por la confianza. Sin ella las más elementales formas de vida social se verían fuertemente afectadas. Dar confianza significa ponerse en una situación de vulnerabilidad frente al otro (Mishira 1996). Significa fundamentalmente ponerse en manos del otro. Existen una gran cantidad de investigaciones que demuestran cómo allí donde las relaciones están caracterizadas por altos niveles de confianza, las personas tienen mayor voluntad de participar en intercambios sociales en general y en la cooperación en particular.

Si las personas no están a un mismo nivel, sino que una es más fuerte que la otra, la confianza no es genuina y pierde su eficacia. Cuando la respuesta a la confianza es positiva se crea un importante antecedente que retroalimenta la confianza. Si por un lado la confianza suscita confiabilidad, simétricamente la desconfianza suscita comportamientos oportunistas.

Las metas organizativas dependen mucho de estas conductas que permitan a los colaboradores expresarse y reciprocar con un alto nivel de compromiso.

Otro elemento a considerar en este sentido es el llamado "efecto libertad", en que los sujetos se sientan libre de responder afirmativamente o negativamente ante un pedido. Incluso, esta libertad favorecerá una respuesta positiva. Comportamientos sancionatorios, en vez, pueden hacer perder la confianza.

No se puede negar que ordinariamente en la empresa emerjan situaciones de conflicto por lo cual la calidad de las relaciones debe ser verificada periódicamente a través de una escucha recíproca de manera que también los momentos de crisis puedan ser transformados en ocasión de crecimiento para toda la organización. Los conflictos deben ser superados haciendo de la diversidad entre los sujetos una verdadera riqueza. El diálogo, bien cuidado, constituye además un significativo antídoto contra la tentación de traicionar la confianza.

En cuanto a la reciprocidad, Bruni (2006), considera tres formas de manifestarse: la condicional, la parcialmente condicional y la incondicional. La primera consiste en que a los sujetos no se les pide sacrificar algo de su propio interés personal, respondiendo a la lógica del contrato. La segunda adquiere cierta dosis de sacrificio y de riesgo, superando la lógica del contrato como por ejemplo superar el "esto a mí no me corresponde" y desechar el oportunismo para usufructuar algún beneficio. Funciona sólo si la respuesta es adecuada. En la tercera en cambio encuentran amplio espacio las motivaciones intrínsecas y funciona sólo si los demás se comportan de la misma manera. O sea "te doy para que tú puedas a tu vez dar (no necesariamente a mí)". Entonces tiene la fuerza de expansión para llegar a otras personas no involucradas en la acción que la ha generado. Ésta comprende la construcción de vínculos de gratuidad entre las personas. De hecho el don auténticamente gratuito es libre y liberador, en el sentido de que el que tiende a hacerlo, lo hace sin ser obligado y sin pretender con ello ninguna forma de dominio sobre quien lo recibe.

- **3 – Los instrumentos para una orientación social.** (pag. 188)

La comunión en las empresas no puede ser considerada como una realidad adquirida a título

definitivo, sino que requiere ser buscada permanentemente. Para ello requiere de ciertos instrumentos que realicen desarrollen y refuercen sobre todo la red informal de relaciones. Dichos instrumentos son: el Pacto sobre la misión de la empresa, el compartirse los conocimientos y experiencias, el coloquio periódico y la verificación.

- **3.1 –El pacto sobre la misión de la empresa.** (pag. 188)

La misión expresa la finalidad y razón de ser de la empresa, o sea de qué modo la empresa imagina e interpreta su rol en el mercado y en la sociedad y es el punto de referencia cotidiano de su accionar. Importante para toda empresa lo es más aún para las organizaciones guiadas por valores que van más allá de la maximización de los beneficios, y que atribuyen significados más profundos a las relaciones con los distintos "interesados" (involucrados). Definida la misión, el Pacto debe expresar la adhesión a la misma teniendo en cuenta tres características: de disposición, fáctica y experimental.

La naturaleza de disposición hace referencia a la voluntad explícita de comprometerse a lo que está sancionado en el Pacto sobre la misión y supone una participación activa.

La naturaleza fáctica pone en luz la necesidad de la concreción del compromiso en comportamientos consecuentes con lo declarado.

La naturaleza experimental hace referencia a sentir en la propia piel los efectos de los comporta – mientos coherentes y los efectos de la comunión vivida. Se aclara que la comunión no debe ser considerada como un estado de gracia inmutable que se alcanza de una vez para siempre, más bien hay que entenderla como una condición dinámica, evolutiva, de crecimiento, en la cual los actores pueden entrar cada vez más profundamente, sobrellavando las distintas circunstancias de la marcha de la empresa.

- **3.1.1 – Más allá del contrato. (pag. 191)**

El Pacto no es algo meramente jurídico, se apoya sobre la moral, las motivaciones, sobre el compromiso personal de los sujetos individual y grupalmente que constituyen la empresa. En el contrato son las cosas las que ocupan el centro de la escena, en el Pacto sobre la misión lo son las personas las protagonistas. El involucramiento en el Pacto no puede ser impuesto por contrato, sino que debe mantenerse en el horizonte de la libre adhesión, continuamente renovada y vuelta a elegir. Es el "algo más" que recuerda la categoría bíblica de la Alianza, que además de ligar a las dos partes con derechos y deberes también contempla la indulgencia, la disponibilidad para superar incomprensiones, el ir más allá de errores sufridos y no tener en cuenta eventos pasados que generaron divisiones. El Pacto renovado provee una suerte de renacimiento tanto después de un fracaso relacional como después de un éxito relacional.

El Pacto sobre la Misión tiene dos características complementarias: la *tradición* y la *innovación*. La primera explica el hecho que no es posible u obligatorio volver a discutir los contenidos del Pacto cada vez que se integra un nuevo miembro. La innovación mantiene viva la capacidad de acoger de alguna manera el aporte de todos los que desean ofrecerlo. Así se mantiene abierta la posibilidad de encontrar nuevos caminos adaptando el Pacto a las cambiantes condiciones internas y externas, pero conservando siempre la naturaleza de instrumento para la construcción de las relaciones de **comunión**, dentro y fuera de la empresa. Los protagonistas ponen todos sus valores, sus características y peculiaridades en la construcción de relaciones armónicas. De esta manera el Pacto es algo vivo y no meras declaración de intenciones que luego quedan en el olvido.

El núcleo del pacto debe permanecer, mientras que los aspectos complementarios cambian al

modificarse las condiciones del contexto y en relación a las nuevas necesidades.

La empresa reflexiona dinámicamente sobre ella misma, sobre su identidad, sobre su actuar en el interior y en el contexto externo, teniendo en cuenta las particularidades de las "interesados" *(stakeholders)* con los que se encuentra interactuando y relacionándose no de cualquier manera sino en forma consciente, elegida y orientada según la misión. Misión que se podría construir según un enfoque llamado de las "4 W": Who (quién) – What (que) – Ways (caminos/manera) y Why (como/para que). Este esquema ayuda a la empresa a ponerse a la escucha de sí misma y de los sujetos con que entra en contacto, interrogándose como debe dialogar con ellos, como dar confianza, como construir relaciones de reciprocidad, como apuntar a un éxito integral, económico y social, descubriendo y volviendo a descubrir la propia "vocación específica, el sentido de su ser **para** y **con** los otros, en su interior, en el mercado y en la sociedad".

Desde el punto de vista operativo es posible individualizar un recorrido partiendo de la perspectiva del las 4W (Identidad, finalidades, estrategias y valores), que debe ser construida en cuatro etapas:

1ª – *Definición de la misión en términos de **identidad**: ¿Quiénes somos?-* ¿Cuál es la historia de la empresa? ¿Qué expresa en modo peculiar su unicidad? ¿Cuáles son las dimensiones de la identidad del ser y del actuar que el mercado y la sociedad no perciben y sobre las que se considera prioritario concientizar? ¿Cuáles son las dimensiones de la identidad que los "interesados" no han captado del todo y se quieren interiorizar?

2ª – *Definición de la misión en términos de **finalidad**: ¿que se pretende hacer?* - ¿Cuál es la razón de ser? ¿Cuál es el rol que se quiere interpretar en el mercado (clientes, proveedores, financistas) y en la sociedad (comunidad local o internacional y Administración pública)?

3ª – En términos **estratégicos** *¿Cómo se pretenden alcanzar las finalidades que fueron definidas?* ¿A través de que oferta, de que producto o servicio? ¿A qué precio se los quiere ofrecer o vender? ¿A que se da peso al realizar la producción (calidad, funcionalidad .....), a las relaciones internas (eficiencia, apoyo recíproco, estandarización, creatividad), en el modo de ser empresa (relaciones con los "interesados" externos, respecto del ambiente, respecto de la ley)? ¿Cómo nos distinguimos de la competencia? ¿Qué encuentran de único en la oferta los diversos interlocutores?

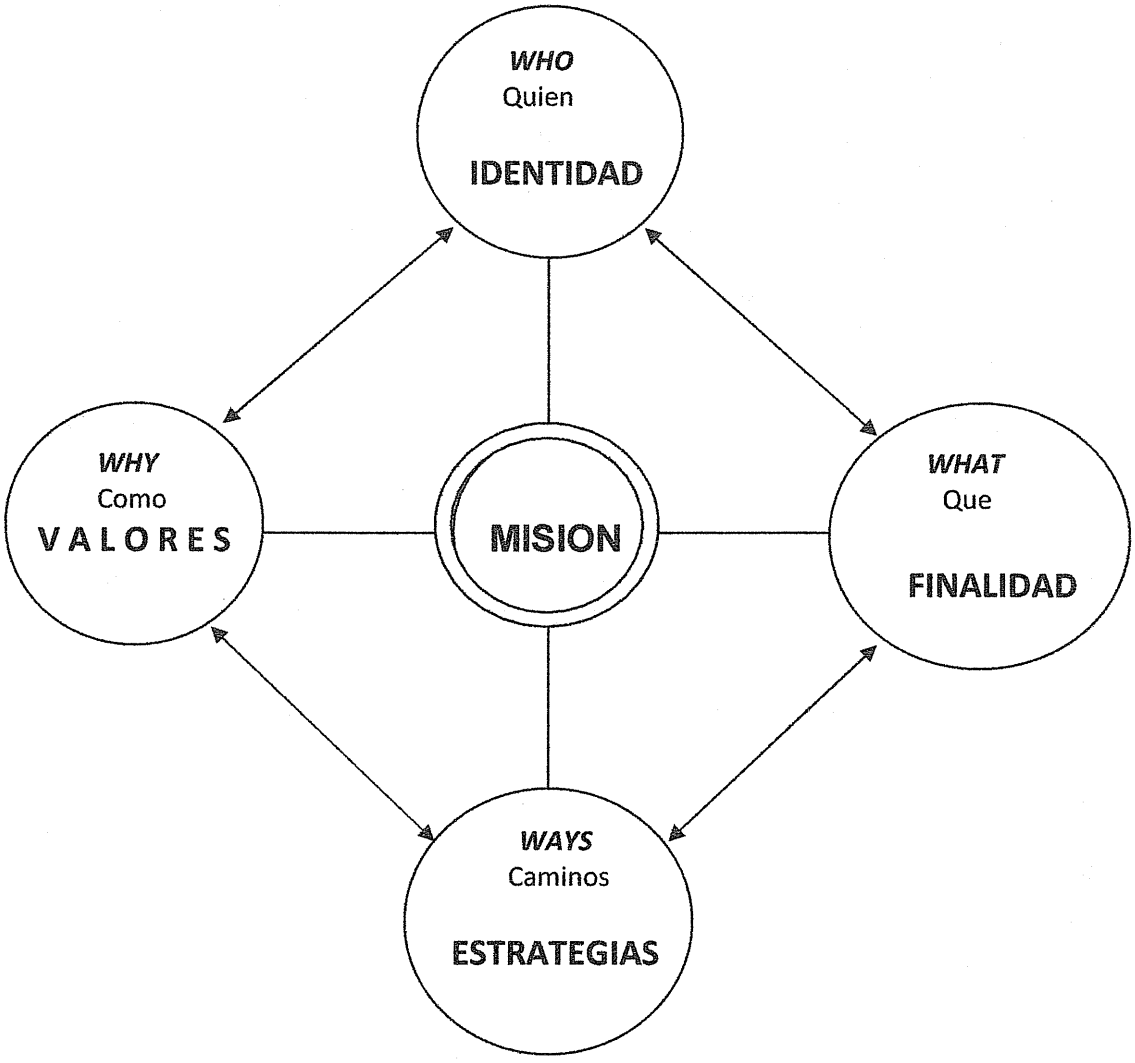
4ª – *Definición de la misión en términos de valores: ¿Por qué se actúa de esta manera?* ¿Cuáles son las dimensiones de valor, los principios, las ideales, que se colocan en la base del actuar? ¿Cuáles son las dimensiones de valor que se han recibió y cuales las que se quisiera incorporar? ¿Cuál es el valor que se le atribuye a las "condiciones de comunión? ¿Qué contribuciones nos proponemos dar en términos de valor económico social y cultural? ¿Cuál es la idea de mercado y sociedad que se desea contribuir a construir? ¿Cuál es el sentido del propio actuar como institución social y económica?

Para que la definición de la misión resulte eficaz en términos de identificación, de motivación y de performance, se deben considerar cuatro elementos fundamentales:

a. De una lógica, de un porque, que guíen su desarrollo e implementación.
b. Que este desarrollo e implementación se realicen con el involucramiento no sólo dirigencial sino que incluya de alguna manera a todos los "involucrados" internos y externos.
c. De una forma y contenido que refleje lo más fielmente posible la identidad y filosofía empresarial con sus valores de fondo.
d. De la respuesta en los comportamientos a nivel individual.

Este último aspecto es muy importante porque en una empresa socialmente orientada, el aporte de cada persona es fundamental e insustituible. Asimismo el liderazgo debe ser genuino. Si se perci-

Recorrido "4W" de construcción de la misión



-be hipocresía en el comportamiento de quienes lo ejercen, la eficacia de la "misión" se derrumba.

- **3.1.2 – Pacto sobre la misión y el capital social.** Pag. 199)

Alrededor de los años noventa tuvo inicio un debate que puso de manifiesto la absoluta necesidad para las comunidades, de construir redes de relaciones que favorezcan la cooperación entre los actores sociales para el beneficio en común. James Cóleman (2000), critica dos enfoques que considera erróneos. Uno que pone el acento en la influencia del contexto los actores sin considerar las motivaciones de los individuos. Otro que se concentra sobre el propio interés de los actores sociales no valorando su capacidad de actuar más allá de su propio beneficio. Él y otros ven en general una falta de reconocimiento de la importancia de las relaciones personales y redes de relaciones para generar confianza, establecer expectativas y reforzar normas. Relaciones no orientadas a maximizar las utilida -

des. Por el contrario relaciones libres y autónomas pero sin embargo importantes para un adecuado funcionamiento del sistema económico porque constituye el capital social que, aunque intangible, favorece la actividad productiva. Efectivamente un grupo que actúa en confiabilidad es capaz de realizar su actividad más y mejor que un grupo en el cual la confianza está ausente.

Actualmente el concepto de **capital social** a nivel empresa ya tiene una connotación pluridimensional y está fuera de dudas. En el entretejido de relaciones sociales permeada de diálogo, de reciprocidad, la empresa se vuelve generadora de capital social, tanto interna como externamente. Patoriza-Ariño (2012) sostienen que: *"es el desarrollo de móviles altruistas en los empleados lo que facilita verdaderamente la creación de capital social interno, porque éste no surge si los miembros de la organización están puramente auto-interesados"*.

Edvinsson y Malone (1997) utilizan la figura de la empresa como árbol, cuyo valor esencial – el capital intelectual – está escondido al igual que las raíces. La calidad de los frutos depende de la fortaleza y salud del sistema de raíces a través de las cuales el árbol se nutre. Pero también es cierto que depende del terreno donde ahonda las raíces y de la atmósfera que se respira en el ambiente.

Por eso Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren poner el énfasis sobre las relaciones que se desarro – -llan en la empresa. Por eso el éxito de una empresas está más relacionado a una adecuada interacción entre capital intelectual y capital social que a la discusión sobre la ya superada dicotomía economía – sociabilidad.

El Pacto sobre la misión crea la comunidad organizativa a través de la comunión declarada y realizada y hace que la empresa sea lo que debe ser: una comunidad social.

El Pacto es ese humus que da fertilidad al terreno que es el capital social sobre el cual planta las raíces el capital intelectual y hace florecer la persona en el árbol de la comunidad social, la empresa inserta en un determinado ambiente, la sociedad civil con la que comparte sus frutos, bienes y servicios, como así también el valor creado en términos económicos y sociales. Así la empresa participa activamente no sólo del desarrollo económico, sino también del desarrollo social, elevando el nivel cualitativo de sus relaciones con las diversas realidades con las que ella entra en contacto cotidianamente:

- ✓ los clientes, con los que se relaciona apuntando a construir una relación auténtica.
- ✓ los proveedores, tratando de construir relaciones de recíproca colaboración.
- ✓ los competidores, en una relación de lealtad y cooperación y no de destrucción del otro.
- ✓ la Administración Pública con relaciones basadas en la corrección, transparencia y colaboración, adoptando modelos de *governance* abierta y participativa.
- ✓ la comunidad social, a través de las más variadas actividades contribuyendo a remover las llagas sociales e impulsando iniciativas de desarrollo social y cultural en el presente y futuro.

Un ulterior aspecto es la comunicación, para transmitir adecuadamente sus convicciones. Un punto importante es el llamado "Balance Social", que permite expresar el modo de ser de la empresa y funcionar como instrumento de diálogo con los "interesados". La comunicación de la empresa con ellos generará confianza y reciprocidad, hasta suscribir también con ellos el Pacto sobre la misión.

- **3.2 – "Compartir-se".** (pag. 207)

La construcción de relaciones de recíproco apoyo pasa a través de la realización de gestos concretos, aún pequeños y vividos cotidianamente, en un donarse a sí mismos: *compartir-se*. George Akerlof (1982) pone de manifiesto como es posible que en las relaciones entre trabajadores

y empresas se pueda integrar un elemento de naturaleza no económica: **el don**. Este constituye un "algo más" hecho gratuitamente sin esperar nada a cambio. Por ejemplo, por parte del trabajador superar el estándar establecido ya sea en tiempo o calidad; y por parte de la empresa un plus de salario como reconocimiento y premio a un desempeño virtuoso. El premio debe tener las características del don. Mostrándole al trabajador adecuada confianza y dejándole un considerable espacio de respuesta, seguramente él responderá más que positivamente. Por el contrario tanto la monetización como la determinación excesiva de reglas vinculantes son factores que debilitan las motivaciones intrínsecas. (Frey, 1997). El don, el "regalo" y el "compartir-se" funciona plenamente si no acarrea consigo intereses de poder ni vanagloria y está animado por la voluntad de construir auténticos vínculos sociales. Esto es lo que hace la diferencia, como lo demuestran los estudios realizados por diversos economistas.

- **3.2.1 - Lo incompleto del contrato y las motivaciones intrínsecas.** (pag. 212)

Lo que venimos viendo nos remite a la importancia de las relaciones basadas en el diálogo, la confianza y la reciprocidad y pone en evidencia el valor de las motivaciones intrínsecas en sí mismas y no instrumentables. Dichas motivaciones son "impagables", no se pueden adquirir, sólo reconocer y apreciar. La presencia de una intención instrumental para incentivar produce a menudo un efecto opuesto al deseado. Hoy día con presiones competitivas que una generación anterior difícilmente habría podido imaginar, los gerentes tienen necesidad de empleados que piensen constantemente y de manera creativa respecto de las exigencias de la organización. Si el manager no genera confianza entre sus colaboradores seguramente recogerá comportamientos oportunistas. Si en cambio da confianza frecuentemente recibirá una respuesta recíproca, superando de esta manera la ineficiencia que deriva de un frio contrato.

Es importante poner de relieve la responsabilidad que una mayor autonomía y discrecionalidad conlleva, pero superando una mentalidad exclusivamente competitiva que criminaliza el error. Sería ingenuo pensar en empresas en las cuales no se presenten dificultades incluso serias, pero sería un erro tratar de solucionarlas con el sistema de premios y castigos. Se requerirá en estos casos una conducción empresarial madura, adecuada a los tiempos. Por un lado será conveniente verificar periódicamente la calidad de las relaciones interpersonales a través de la escucha recíproca y comprender que las crisis pueden ser transformadas así en ocasión de crecimiento. Los conflictos no hay que esconderlos sino superarlos apostando que la diversidad puede devenir en riquezas. Será importante en estos casos reconocerse a sí mismos y a los demás como portadores de valores y no como objetos el uno del otro.

- **3.2.2 – Comportamientos coherentes.** (pag. 216)

Para favorecer un comportamiento coherente es oportuno poner de relieve no sólo el **que** se hace sino el **cómo** se hace. (Caselli, 2006). Para ello será necesario saber identificarse con el otro para que él pueda expresarse libremente y sentirse acogido en una relación en la que cada uno se enriquezca por el pensamiento del otro, por el ser que es el otro. Es encontrar una idea común en que ambos se sientan expresados. Esto no significa abolir las relaciones funcionales de la empresa sino saber dar el justo valor a las relaciones interpersonales.

Hay una fuerza típica en el estudio de los materiales que se llama "resiliencia" que indica la capacidad de soportar pesos, que en los momentos de grandes dificultades en la empresa se pone en evidencia reaccionando con firmeza, de manera fuerte y decidida que representa un "capital espiritual" con que se puede contar para superar las adversidades. Este capital se nutre de valores e idealidades.

Es un patrimonio difícilmente medible y que se va formando con la potencia de un estilo de vida coherente, con el **ejemplo**, y también con la explicitación de los valores que encierra, sin recurrir a imposiciones ideológicas. Esto requiere que la empresa esté dotada de una dirigencia capaz de captar el valor generativo de las modalidades relacionales.

- **3.3 – Compartir conocimientos y experiencias.** (pag. 219)

En el pasado la empresa estaba caracterizada por el predominio del factor capital, hoy el predominio le corresponde al conocimiento. Generalmente las personas saben más de lo que logran explicitar por lo que es importante hacer surgir este tipo de conocimiento que constituye un potencial importante. Pero no es fácil hacerlo salir a flote. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la experiencia y en la acción del individuo, así como en los ideales, valores o emociones que el abraza. (Nonaka y Takeuchi, 1995). Un rol importante en su reflotamiento lo tiene el desempeño por las redes de relación (Rullani, 2004).

- **3.3.1 – Aprendizaje, compartición de sentido y compromiso.** (pag. 220)

Algunos conocimientos y experiencias corren el riesgo de apagarse si no se comparten. Las experiencias pueden ser de aliento para quien las escucha. Poner en común las experiencias es importantísimo para transformar el conocimiento individual en conocimiento organizativo. La comunión de las experiencias no se refiere solamente a compartir experiencias y conocimientos, sino también ideas, creencias, historias personales y lecciones de vida (Savita 2011) y con ellas el patrimonio de valores espirituales que constituyen la raíz, el alma, el sentido de los comportamientos.

- **3.3.2 – La dimensión de las relaciones externas.** (pag. 224)

Cada vez se registra con mayor evidencia el paso del cliente consumidor al cliente que quiere participar en el proyecto del producto mismo. Se destaca una presencia cada vez más activa de clientes y de consumidores que se organizan en variadas formas organizativas con el fin de incidir en el mercado. Esto está condicionando a las empresas a una transparencia mayor en sus opciones estratégicas y operativas. Una nueva forma de ser empresa.

- **3.4 – El coloquio periódico.** (pag. 225)

Uno de los sufrimientos más profundos que se puedan vivir en el trabajo es una determinada soledad, en un contexto que aún siendo muchos nos sentimos profundamente solos. Generalmente cuando se piensa en los coloquios con el personal en relación de dependencia nos referimos a cuestiones ligadas a la dimensión técnica y profesional de su actividad en la empresa. Aquí surge también la importancia de las relaciones, que allanan el terreno. Más aún, en algunas circunstancias es deseable la relación pluridimensional donde se puede facilitar el coloquio gracias a la compartición de intereses y valores.

- **3.4.1 – Las relaciones entre personas hacen la diferencia.**(pag. 227)

El coloquio periódico como instrumento de orientación social es algo más: es una ocasión preciosa para afrontar las cuestiones relativas a la marcha de la vida de la empresa. Su calidad y profundidad depende de la capacidad de escucha recíproca. No debe ser utilizado como instrumento de control ni tampoco como el rincón del chisme o la charlatanería. Es importante saber subrayar y valorizar lo positivo de las acciones. La continuidad en las relaciones interpersonales es importante para que estas tengan un impacto sobre el capital social organizativo.

El coloquio es probablemente, entre los instrumentos de orientación social, el que más que cualquier otro quiere subrayar la preciosidad que cada persona constituye en la empresa. Es el recurso humano el que crea la empresa y no al revés.

Es a través de la acogida de la compartición de uno mismo, de las experiencias propias que el fortísimo ínsito en el capital humano puede devenir en el alma del capital estructural y del capital organizativo. Por todo ello, el manager debe construir una relación con empleados y colaboradores y de estos entre sí, disponiéndolos a la recíproca acogida y valorización.

- **3.4.2 – Entablar un coloquio con los "interesados"**- stakeholders -. (pag. 233)

O sea las relaciones con el exterior de la empresa. Hoy, la dimensión intangible de los bienes y servicios ofrecidos asume un rol que en el pasado ni se imaginaba. Es una dimensión sustancial aunque no sea fácilmente medible y de contabilizar, fruto del conocimiento recíproco, comunión de experiencias y hábitos de colaboración (Guy 1999). Por otra parte el aspecto relacional asume relevancia creciente también en las transacciones de mercado. Se hace necesario crear redes de relaciones no sólo entre las personas individuales, sino también entre las organizaciones. Este diálogo coloquial con los "externos" debe ser permanente y estructurado.

- **3.5 – La verificación.** (pag. 235)

Las empresas y las actividades empresariales están sujetas a verificaciónes, tanto económicas como financieras, en el intento de ser eficientes y eficaces. La **eficiencia** se refiere a la asignación de recursos y la **eficacia** al logro de los objetivos.

- **3.5.1 – Verificación y mejoramiento continuo.** (pag. 236)

La creación de capital social incrementa la eficiencia de la acción. Para ser socialmente eficientes hay que poner atención no sólo en el ***que*** sino en el ***cómo*** y el ***por qué***. Y para ser eficaces hay que alcanzar los objetivos sociales propuestos. La verificación está referida a los aspectos técnicos empresariales pero principalmente a la calidad de las relaciones interpersonales. Este instrumento puede ser puesto en práctica a través de encuentros periódicos en pequeños grupos coordinados por un moderador, orientándolo positivamente. Si con el coloquio es posible ofrecer un apoyo personal, la verificación significa apoyo, sostén, corrección y reorientación a **nivel colectivo**.

- **3.5.2 – La matriz de verificación.** (pag. 240)

La verificación consiste en preguntarnos si somos coherentes con la misión declarada cuya conformación está expresada en el gráfico de las 4W en términos de: **identidad** (Who=quienes somos), de **finalidad** (What=que queremos hacer), **estrategia** (Ways=manera de lograrlo) y **valores** (Why=por qué, como). Por ej., preguntarnos qué favorece o dificulta el diálogo, la confianza, la reciprocidad, etc.; o que facilita o dificulta el compartir experiencias, el coloquio...- La orientación social debe abarcar todos los **aspectos** de la vida personal y organizativa. Estos aspectos están desarrollados en el gráfico de las páginas 14 y 15, utilizando la simbología de los siete colores en que se refracta la luz blanca al atravesar un prisma de cristal. Constituye una interesante guía para la conformación y verificación de una empresa u organización. Analicemos los colores.

- ✓ **Rojo**: *"Compartición de la misión y valorización del capital humano y social".* Según la OCDE y Porter-Kramer la empresa socialmente orientada no debe orientar sus recursos sólo a la empresa y sus accionistas sino que debe atender las necesidades de un público más amplio.
- ✓ **Anaranjado**: *"Relaciones con los interesados y capital social externo"* . Abarca las relaciones con los clientes, proveedores, la competencia, la administración pública y la comunidad.
- ✓ **Amarillo**: *"Cultura de la empresa y capital organizativo".* Se refiere a los valores y principios

Éticos referidos al cumplimiento de normas, contratos, relaciones sindicales, etc.

- ✓ **Verde:** *"Clima y salud de la empresa y de ambiente".* Tiene en cuenta el cuidado psicofísico de las personas en su dignidad humana y salvaguardar la naturaleza y todo lo que conduzca a la sustentabilidad en beneficio de las futuras generaciones.
- ✓ **Azul:** *"Organización y capital estructural".* Significa cuidar el ambiente de trabajo, desde la edificación apropiada hasta la limpieza. Abarca así mismo la estructura organizativa que favorezca el desarrollo de la persona, el trabajo en equipo con performances de satisfacción relacional.
- ✓ **Indigo:** *"Formación y capital intelectual".* Abarca programas de formación de desarrollo humano y profesional en beneficio del individuo, equipos de trabajo y la empresa. Fomentar una atmósfera de cooperación entre personas, grupos y áreas.
- ✓ **Violeta:** *"Comunicación global, diálogo permanente e información y comunicación tecnológica".* En un cuadro gerencial que pretenda estar orientado socialmente no puede faltar un adecuado sistema de comunicación interno y externo. *(ver tabla de pag. 14/15)*

❖

- **Conclusiones.** (pag. 249)

"Es ley del universo que no se puede construir nuestra felicidad sin construir la de los demás"
Antonio Genovesi

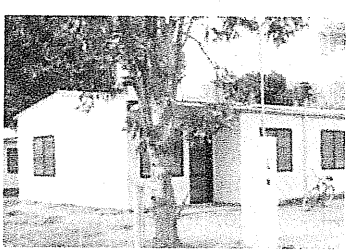
El mudo real ya no consiente mirar a la empresa caracterizada exclusivamente por su orientación al lucro. La reacción frente a los escándalos con que las empresas tradicionales se han manchado en el ámbito ecológico, en la explotación de trabajos de menores y de poblaciones en áreas de subdesarrollo, en estafas a los ahorristas, sólo por citar algunos, demuestra, junto con la atención brindada a ejemplos positivos, la adquisición de una nueva conciencia y el surgimiento de nuevas expectativas por parte de la sociedad civil respecto al rol que la empresa puede y debe asumir en el mercado y en la sociedad. Últimamente, la aparición de la Responsabilidad Social de la Empresa demuestra la preocupación por dar respuesta a estos reclamos, aún limitadamente. Mientras, en forma creciente están surgiendo empresas y organizaciones caracterizadas por la centralidad que ellas atribuyen en la misión a los **valores sociales**. A través de la interiorización de la orientación social las empresas modernas pueden realizar innovaciones no sólo técnicas sino de crear espacios de compartición para el fortalecimiento y el mejoramiento cualitativo de las **relaciones sociales: . . . .**

. . . . el valor de los valores

❖

Este apunte es una colaboración ofrecida a la: Asociación de Economía de Comunión

Fraternidad
por una vida digna

Asociación Civil

Pers. Nº 1178
Lavalle 1168 – Cañada de Gómez
Tel: 03471- 426561/ 422733
asociacionfraternidad2011@gmail.com
www.fraternidadac.wordpress.com