



CAPITAL SOCIAL Y VALORES EN LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE

Jorge Etkin
Buenos Aires: Granica, 2007, 448 pp.

El concepto de capital social ha sido objeto de análisis y aplicaciones a diferentes niveles. En su obra, J. Etkin nos propone una perspectiva para la comprensión e interpretación de dicho concepto en el ámbito organizacional, identificando y justificando la fortaleza del vínculo entre tres constructos que en conjunto constituyen las bases de la *filosofía de gestión* que él concibe y defiende: capital social, valores éticos y empresas responsables. Así, el autor espera lograr en la mente de sus lectores, en especial en aquellos encargados de la dirección de organizaciones, que asuman la gestión de organizaciones como una filosofía y descubran y asimilen la relación estrecha existente entre los conceptos indicados.

Durante décadas, el discurso de la gestión incorporó y otorgó a ciertos conceptos un valor indiscutible. Sin darnos cuenta, definimos y aceptamos un verdadero dogma de fe orientado por ideas como la búsqueda de la productividad, eficiencia y eficacia, la administración por objetivos, la supremacía del cliente y el aumento de la rentabilidad como fin último de las empresas competitivas. Luego de la lectura de esta obra, se define un espacio de reflexión en el cual la validez de todas estas directrices y propósitos es relativa, en la medida en que existe un actor de la vida organizacional que ha pagado el precio

de las acciones corporativas por ellos inspiradas: los seres humanos al servicio de las organizaciones. Con propósitos de reivindicación de su valor e importancia relativa, el autor realiza un cuestionamiento profundo del discurso de la racionalidad, pues en algún momento éste definió y posicionó un modelo de empresas *mecanicistas* en las cuales la búsqueda de la eficiencia desdibujó la dimensión socio-cultural, parte integrante de cualquier organización en tanto que sistema social.

El libro pone en evidencia varias de las contradicciones generadas por lo que pudiéramos llamar *los excesos de la racionalidad*. Ante la complejidad del entorno actual y el incremento de los niveles de competencia entre empresas por atraer clientes y sobrevivir en el mercado, sus dirigentes han adoptado ciertas soluciones para hacer frente a las diversas presiones; en especial, transmitir la presión a sus empleados y dar a ellos el trato de *recurso productivo*, con el sacrificio consecuente de su dignidad y el desconocimiento de sus necesidades sociales. Al interior de las organizaciones, los incrementos frecuentes de las metas de productividad generan climas de confrontación y aumento de los niveles de ansiedad, pues se amenaza con la pérdida del trabajo a todos aquellos que no cumplan con las expectativas de la Dirección; pareciera entonces que el lema más aplicado es aquel según el cual el fin justifica los medios. Paradójicamente, las empresas también se han vuelto especialistas en desarrollar un discurso paralelo: la preocupación permanente por la innovación de productos y procesos, que lleva a solicitar a los empleados el poner todo de sí para generar ideas, proyectos y productos innovadores. Emerge entonces una contradicción, que se perfila como una de las principales reflexiones provocadas por la lectura: ¿puede un empleado ser creativo e innovador en ambientes de presión, ansiedad, incluso a veces de desconocimiento de sus derechos laborales básicos? La respuesta parece evidente. "El temor a perder el empleo impulsa a la búsqueda de certeza y a reiterarse en lo conocido, lo que limita la posibilidad innovadora de la organización" (329).

El recorrido cuestionador que realiza el autor por algunos conceptos que se han impuesto como verdades casi indiscutibles es extenso y detonador de más inquietudes. Pudiera comenzarse con la crítica realizada al sentido de la visión y misión organizacional; al respecto, los

propósitos integradores y unificadores de la diversidad ideológica de los miembros de las organizaciones que originaron estos dos conceptos, se contrastan con todas aquellas declaraciones ideológicas no consensuadas e intenciones no declaradas presentes en los mensajes emitidos por los líderes organizacionales. "En las empresas competitivas se habla mucho de visión compartida, pero no se profundiza en la misma medida sobre la cuestión de cuánto hay de obligación y cuánto de libre opción en la formación de esas imágenes colectivas" (235).

Nos adentramos entonces en la complejidad de los procesos de comunicación y en todas las posibilidades de manipulación y unificación de modelos mentales que pueden emprenderse a través del discurso, de los mensajes emitidos y de los símbolos empleados por la Dirección. Desde la perspectiva del autor, incluso conceptos tan elogiados y recomendados en el campo de la gestión de organizaciones como el *liderazgo*, en este caso el ejercido por la Dirección y por los representantes de los diferentes grupos de poder que conviven en una organización, pueden evaluarse desde otro ángulo para develar la restricción a las libertades individuales que ellos pueden engendrar entre los dirigidos. Nos encontramos, sin duda, ante una forma diferente de interpretar la realidad.

En la misma línea de cuestionamiento de los conceptos rectores de la gestión de organizaciones de hoy, el autor aborda la relatividad de los procesos de cambio radical como solución a los problemas corporativos, los efectos negativos del cambio tecnológico sobre el capital humano y las implicaciones también negativas del desarrollo de identidades corporativas sobre bases no consensuadas. Mucho se ha hablado acerca de la conveniencia del cambio, incluso de la necesidad de grandes rupturas como las propuestas por el paradigma de la reingeniería; al respecto el autor cuestiona si alguien ha considerado el quebrantamiento de la dimensión cultural de los sistemas y de las relaciones sociales producida por tales cambios. Asimismo, mucho se han destacado las ventajas de definir y desarrollar una identidad corporativa distintiva de las organizaciones en el entorno; ahora es el momento de preguntarse el precio de la construcción de tal identidad, por la validez ética de su contenido y los métodos por los cuales ella se construye, métodos que en las organizaciones a veces pasan por encima

de las libertades individuales y se imponen como una de las formas de ejercicio del poder. Estas son sólo algunas de las manifestaciones de la dialógica propia de los sistemas organizacionales, complejos por naturaleza.

Mientras "el paradigma racional intenta reducir la diversidad a una forma única de pensamiento" (54), J. Etkin nos recuerda que la realidad organizacional tiene varias dimensiones que no pueden ignorarse y deben ser parte de cualquier análisis. Así, en las organizaciones convergen el plano de las ideas organizacionales prevalentes, el de las relaciones sociales o comunicaciones entre grupos y el de las prácticas y operaciones cotidianas referentes a productos y servicios; de igual forma, al lado de los conocimientos también existen emociones, sentimientos y símbolos, haciendo de los procesos de comunicación organizacional un asunto altamente complejo. Toda esta convergencia a veces parece ignorarse por los líderes organizacionales que el autor denomina *racionales* o *mecanicistas*, quienes desean imponer el orden generalizado y la estrategia deliberada, desconociendo la dinámica orden/desorden característica de los sistemas dirigidos, la cual hace imposible la previsión y programación de todos los elementos del sistema como si se tratara de partes de una máquina.

Para el autor, el capital social es una *capacidad*, deseable por cualquier organización¹; en su calidad de recurso, esta forma de capital puede ser asimilada a un bien "público"², si se consideran las externalidades positivas que genera sobre otros actores no implicados en su formación; el capital social también es considerado como sinónimo de *asociatividad*, en la medida que se hace referencia a la capacidad de colaborar y trabajar en equipo de los integrantes de una organización, facilitada y promovida desde la alta dirección. Con respecto al proceso de construcción de este capital de naturaleza intangible, los múltiples obstáculos que deben superarse para obtener los resultados desea-

dos son apreciables, pues para ello deben confluír al sistema organizacional diversos factores determinantes de la cultura y el clima organizacional, los cuales no siempre están presentes en las organizaciones de hoy; ambientes de confianza, justicia retributiva, trabajo en equipo, decisiones basadas en valores, participación y democracia se encuentran entre los factores deseables para que emerja y se consolide un acervo de capital social a nivel organizacional, y permiten visualizar la enorme brecha entre el estado deseado por el autor y la realidad que se percibe e interpreta.

La variedad y complejidad de las condiciones requeridas para que una organización desarrolle su capital social interno³ hacen que en la definición y presentación realizadas por el autor pueda apreciarse una asignación de atributos que elevan el concepto analizado al estado de lo sublime; con esta categorización, el autor también marca una diferencia con respecto a otros conceptos de capital social organizacional, más orientados a identificar las ventajas que pueden derivarse de las buenas relaciones sociales al interior de las organizaciones y sin realizar una asociación tan estrecha con los valores éticos personales y colectivos.

La fuerte vinculación defendida entre el concepto de capital social y los de cooperación, administración por valores, inteligencia social y otros términos similares acuñados a través del tiempo para reivindicar la consideración de la dimensión socio-cultural de los sistemas organizacionales y la definición y práctica de una filosofía de *gestión basada en procesos colaborativos* (343), dan pie para afirmar que el libro del profesor Etkin trasciende el análisis del concepto de capital social organizacional para desarrollar el contenido y alcances de la denominada *gerencia social*, esto es, de la gestión basada en visiones y razones compartidas, que de acuerdo con sus planteamientos es la única capaz de caracterizar, definir y orientar las ambicionadas organizaciones responsables.

El clima y la cultura organizacional también son conceptos que el autor incorpora en su modelo de gerencia social. Como idea o imagen compartida por los partici-

pantes del grupo, el *clima organizacional* puede ser más o menos satisfactorio en la medida que la entidad sea capaz de desarrollar los factores potenciadores de capital social (confianza, trabajo en equipo, participación y otros ya mencionados); pudiera entonces afirmarse que la existencia de capital social organizacional es a la vez una manifestación y un determinante de los climas organizacionales deseados. De otra parte, mientras los climas organizacionales son cambiantes, la cultura es una característica mucho más permanente de cualquier entidad; el autor la define como "el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones" (182); en esta medida, la cultura organizacional expresa los modelos mentales y valores predominantes en el colectivo y orienta la toma de decisiones. Al respecto el objetivo del autor es promover a la *gerencia social* y al *capital social* localizado en su núcleo como la cultura organizacional apropiada para las empresas que hoy quieran convertirse en verdaderamente responsables.

Para J. Etkin, los propósitos de difusión y posicionamiento de los principios de la gerencia social están aún lejos de alcanzarse, aunque mucho se hable de responsabilidad social y se declaren múltiples y frecuentes compromisos empresariales en este campo. Para comprender esta divergencia se hace necesario establecer la diferencia entre la *teoría declarada* y la *teoría en acción* (25); así, el llamado es a ir más allá del discurso socialmente conveniente y orientado a complacer a ciertos *stakeholders* o grupos de influencia (teoría declarada), para hacer de la responsabilidad social un eje directriz de la decisión que no sólo trata de mitigar los impactos ambientales y los efectos negativos de las actividades de la empresa sobre las comunidades, sino que garantiza el respeto por la dignidad humana al interior de las organizaciones (teoría en acción), dada la estrecha relación del concepto con la prevalencia de valores éticos aplicados en el colectivo.

Con base en la importancia otorgada por la Dirección a la dimensión socio-cultural del sistema que dirige, el autor propone una tipología de empresas formada por tres grupos. Las empresas *pragmáticas* e *inmorales* sólo piensan en hacer negocios y en su vida práctica no predominan las acciones orientadas por valores éticos; las empresas *amoraes* o *indiferentes* se aco-

¹ Autores clásicos de la teoría de la competitividad basada en los recursos (por ej. Grant, 1991) distinguen entre recursos y capacidades, considerando que estas últimas son la facultad de gestionar recursos para realizar determinada tarea.

² Otros autores hablan de bienes colectivos para referirse a aquellos que poseen propiedades como la generación de tales externalidades.

³ El autor no profundiza en el proceso de formación de capital social organizacional externo, que es otro de los tipos planteados por la literatura especializada contemporánea.

modan a las demandas del contexto y a los lineamientos de los poderes dominantes, considerándose incapaces de cambiar el orden dominante; por último, sólo las empresas *responsables* trascienden el discurso de la responsabilidad social para hacer de ésta una capacidad interna que cohesionan. Esta clasificación, sin duda radical en cuanto a la naturaleza de las organizaciones, pudiera interpretarse como indicativa de los puntos extremos y medio de una clasificación que a su interior tiene toda una escala de grises. En esa medida, aunque se comprende la intención pedagógica de la clasificación categórica propuesta y los esfuerzos del autor por corregir aquellas conductas empresariales que él considera destructivas del capital social, habría que decir que es necesario abrir la posibilidad de que existan empresas con características matizadas de los extremos negro y blanco que definen esta clasificación. Por ejemplo, pudiera proponerse que muchas empresas clasificadas como *mecanicistas* no lo hacen con una intención inmoral, sino por falta de conocimiento acerca de otras concepciones de la gestión; en otros términos, la reflexión deberá continuar, de manera que puedan formularse proposiciones teóricas comple-

mentarias acerca de los límites o las dificultades de llevar a la práctica los postulados de la gerencia social.

Considerando la propensión bastante difundida a simplificar las implicaciones de la aplicación de los conceptos y teorías de gestión a la vida organizacional, las lecturas que sacuden y cuestionan nuestras bases conceptuales siempre son bien recibidas. El escenario deseable concebido por el autor no es fácil de visualizar y aceptar. Aunque algunos lectores no quieran reconocerlo, durante décadas hemos hablado de *recursos* humanos y hemos considerado que su bienestar es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales de productividad, competitividad y rentabilidad. Hoy recibimos un llamado enfático a cambiar el orden establecido entre fines y medios, y a considerar que el fin de las organizaciones es la producción de capital social, como éste es concebido a lo largo de la obra y en tanto que filosofía de gestión. Frente a la supremacía del cliente, aceptada prácticamente como principio universal de gestión, hoy se solicita priorizar al empleado en su calidad de miembro de la organización y poseedor de necesidades sociales por satisfacer. El cambio ideológico que esto demanda, sin duda,

es bastante ambicioso y puede suscitar no pocos debates y reflexiones. Sin embargo, queda plenamente ilustrada la posibilidad de concebir el entorno organizacional de manera diferente, lejos de las imposiciones y de los excesos frecuentes de racionalidad económica.

REFERENCIAS

- Grant R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33(3), 114-135.

Ruth Esperanza Román Castillo

Ingeniera Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (FJC), especialista en Gerencia de Tecnología de la Escuela de Administración de Negocios (EAN) y magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. En la actualidad es docente de tiempo completo categoría titular, adscrita a la Facultad Tecnológica de la Universidad Distrital FJC, y estudiante del Programa Doctoral en Ciencias de Gestión, convenio Universidad Nacional de Colombia - Université de Rouen (France).

Correo electrónico: rroman@udistrital.edu.co