
Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas

Organizational development contributions the corporate social responsibility

Recibido el 8 de Enero de 2012, aceptado el 12 de Mayo de 2012.

No. de clasificación JEL: M14; M11; L22

Manuel de Jesús Moguel Liévano.
Universidad Autónoma de Chiapas. Facultad de Contaduría y Administración, Campus I.
moguel_lievano@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo se inscribe en el marco de una propuesta referencial de análisis de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), incorporando el desarrollo organizacional (DO) como uno de sus componentes desde el estudio de las aportaciones de las ciencias de la conducta. La incorporación de la dimensión desarrollo organizacional en el debate de la RSE, obedece en la perspectiva del autor, a la secular búsqueda de la mejora continua de la organización y el incremento de la calidad de vida, tanto en la empresa (en la era moderna) como en la sociedad (en la era posmoderna), incorporando los mecanismos normativos y de procedimientos de reciente generación orientados a cerrar la brecha entre los procesos mecánicos y los procesos orgánicos en las organizaciones, entendiendo al primero como un paradigma orientado al interés económico y al segundo como uno humanista/ecológico, atendiendo también las necesidades del planeta y de las personas, problemática en la cual es posible recuperar las aportaciones de los precursores e impulsores de la disciplina del DO.

Palabras clave: responsabilidad social de las empresas, desarrollo organizacional, individuos y grupos humanos, mejora continua y eficiencia, alta dirección y cambio planificado

Abstract

This work forms part of a proposed benchmark analysis of corporate social responsibility (CSR), incorporating organizational development (OD) as one of its components from the study of the contributions of the behavioral sciences. The incorporation of organizational development dimension in the discussion of CSR, due in the author's perspective, the secular quest for continuous improvement of the organization and increasing the quality of life, in the company (in the modern era) as in society (in the postmodern age), incorporating regulatory mechanisms and procedures aimed at generating new bridge the gap between mechanical and organic processes in organizations, understanding the former as a paradigm aimed at the economic and the second as a humanistic/organic, also serving the needs of the planet and people, issues in which you can retrieve the input precursors and drivers of the OD.

Keywords: Corporate social responsibility, organizational development, individuals and groups, continuous improvement and efficiency, senior management and planned change

Introducción

El hombre, desde una breve revisión del estudio de las organizaciones partiendo de la teoría clásica, ha sido contemplado a partir de diferentes perspectivas: como apéndice de la máquina (Taylor); como un recurso (Fayol); como participante (Mayo); como actor racional (Simon); como actor político (Crozier); como actor cognitivo (Powel y Dimagio, y Nonaka y Takeuchi); como parte inherente a los conflictos (Walton); como integrante de una cultura (Schein, Schwartzman); como integrante de grupos y equipos de trabajo (Follet, Bennis, Beckhard), como ambientalista (Informe Brundtland de la ONU).

La anterior evolución del concepto de hombre en la organización a partir de enfoques diversos se desarrolla en paralelo a una evolución del concepto de organización en la historia de la humanidad. Me explico; antes de la Revolución industrial, correspondiente a la era premoderna, los sistemas de producción se basaban principalmente en la fuerza de los animales, en la fuerza del hombre y en las energías naturales (v.g. aire y fuego), posteriormente aparecen los primeros obrajes y centros de producción artesanales.

Con la llegada de la Revolución Industrial, escenario del surgimiento de las primeras máquinas industriales, toma fuerza el concepto de “taller” para evolucionar después al de “fábrica”. A partir del siglo XIX, con la aparición de los estudios de la economía y de la administración, comienza a hablarse de la “empresa” y de los “negocios”, en Estados Unidos se denominan también como “compañías”, “corporaciones” o “firmas”, principalmente referidos a

entidades de carácter lucrativo y privado. A la par de la evolución de estos conceptos empírica y teóricamente, se desarrollan las leyes que norman a estas entidades; en México, la Ley General de Sociedades Mercantiles, entre otras. Nos ubicamos en la modernidad.

Más recientemente, al entrar a los años ochenta del siglo pasado, comienza la construcción de un área de conocimientos que permite aglutinar en un solo concepto la pluralidad de los términos antes citados: los estudios organizacionales, reconociendo una idea como punto de encuentro de todos los demás: la organización, misma que al avanzar los estudios en la materia parece derivar en otra noción aún con mayor amplitud de cobertura conceptual: la institución.

Estos dos últimos conceptos tienen pertinencia para todo tipo de organizaciones: ya sean privadas, públicas o sociales; de lucro o sin fines de lucro; micros, pequeñas, medianas, grandes, internacionales; antiguas o de reciente creación. El reconocimiento de la presencia del ser humano en la organización, con toda su complejidad, parece caracterizar esta etapa conocida como posmodernidad o era de la información y la cibernética.

En consecuencia, los estudios de la RSE deben llevarse a cabo desde la perspectiva organizacional, atendiendo los tiempos de las postrimerías del siglo XX; grandes vacíos legales en todo el mundo; realidad social de alta complejidad; creciente desigualdad entre los países, sistemas económicos disfuncionales (el dinero como dios); gobiernos constitucionales (estados) y corporativos (empresas) severamente cuestionados; un medio ambiente altamente deteriorado; cambio climático amenazante; globalización y alta competitividad; paradigmas educativos obsoletos; más lo que deviene para las futuras generaciones.

La incorporación de la dimensión desarrollo organizacional (DO) en el debate de la RSE, obedece en mi criterio, a la secular búsqueda de la mejora continua de la organización y el incremento de la calidad de vida, tanto en la empresa (en la era moderna) como en la sociedad (en la era posmoderna), incorporando los múltiples mecanismos normativos y de procedimientos de reciente generación orientados a cerrar la brecha entre los procesos mecánicos y los procesos orgánicos en las organizaciones, entendiendo al primero como un paradigma orientado al interés económico y al segundo como uno humanista/ecológico, atendiendo también las necesidades del planeta y de las personas.

De acuerdo con nuestra propuesta original referencial de análisis de la RSE, se incorpora el desarrollo organizacional como el tercer elemento con los siguientes componentes de estudio: aportaciones de las ciencias de la conducta, metáforas organizacionales, y la gerencia centrada en las personas.

En los siguientes apartados se desarrolla una breve revisión de la primera de ellas, referente directo de los estudios organizacionales.

1. Naturaleza de la mirada social de las organizaciones: breve paráfrasis.

Las organizaciones son una creación o artefacto social del ser humano desde tiempos remotos, aliado en sus aspiraciones de progreso y desarrollo mediante el simple sentido común del constructo “la unión hace la fuerza”, para conformar unidades colectivas o grupos que, aunados a destellos de inteligencia y voluntad, han determinado en gran medida el rumbo de la humanidad desde las cavernas hasta los rascacielos inteligentes, adaptándose a su medio ambiente; producto y productor de su entorno.

Ergo, las organizaciones coexisten con el hombre a partir de que éste es un ser social por naturaleza, es decir, necesita vivir al interior de una comunidad o una sociedad para su desarrollo. Esta característica no es privativa del ser humano, la naturaleza nos muestra como otras especies de animales también viven en sociedad; por ejemplo, las abejas, hormigas y otro tipo de insectos, cada día nos sorprenden con su capacidad de organización y especialización en sus actividades. De igual manera, el vuelo de los gansos u otras aves en formaciones estratégicas se desplazan por el aire para alcanzar sus objetivos.

El ejemplo más remoto de organización de manera instruida nos lo entrega la Biblia en el libro de Éxodo en el pasaje de los consejos que Jetró comunica a Moisés, así como las lecciones de Sun-Tzu, militar chino autor de libros sobre estrategia.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de organización tiene más elementos naturales y sociales que artificiales, como se ha pretendido hacer desde las lecciones de administración en relación a las formas de organización de un colectivo humano en busca de un objetivo común, es decir, la estructura con áreas y departamentos bien delimitados y normalizados en función de las actividades o procesos que llevan a cabo. De esta manera se explica la participación de los especialistas de las ciencias de la conducta y del hombre (psicología, sociología, ética, antropología,) en el análisis organizacional, bases del desarrollo organizacional.

Según nos muestra la historia, el hombre ha sido capaz de grandes proezas al construir ciudades maravillosas en el pasado o medios de transporte marítimo, desconociendo la teoría de la organización así como la tecnología que actualmente dispone, sin embargo poseían un conocimiento tácito y empírico altamente refinado llegando a realizar trabajos eficientemente organizados, tanto en África, Asia, Europa y América.

El estudio de las organizaciones se inaugura con la aparición de las primeras factorías durante la Revolución Industrial (Siglo XVIII), en Inglaterra, resto de Europa y después en Norteamérica, con los trabajos fundadores de Smith,

desde la economía y de los pre-tayloristas más destacados (Owen, Babbage, Poor, McCallum, Wharton, Metcalfe) quienes realizaron grandes aportaciones a la construcción de la teoría de la administración y de la organización partiendo de la perspectiva de la mejora de los procedimientos industriales, paradigma prevaleciente durante la época taylorista, y en muchos casos hasta nuestros días.

El modelo taylorista de producción (dos últimas décadas del Siglo XIX y primera del Siglo XX) se caracteriza por negar la presencia del ser humano en la organización –a quien identifica como un aditamento de la máquina–, época donde el ingenio humano se volcaba a perfeccionar el funcionamiento de los artefactos mecánicos ignorando casi por completo quienes los diseñaban, fabricaban y hacían funcionar, es decir, las personas al interior de las empresas, por lo tanto no existían derechos de los trabajadores mucho menos consideraciones para realizar su trabajo en faenas agotadoras de sol a sol.

2. Precursores del desarrollo organizacional

2.1. Mary Parker Follet

En pleno auge del sistema taylorista en Estados Unidos y de su proyección industrial durante las décadas iniciales del siglo XX, surge una persona interesada por conocer y revisar la situación de los trabajadores al interior de las organizaciones: Mary Parker Follet, quien desde joven demostró preocupación por el bienestar de los individuos y contribuyó a la creación de escuelas nocturnas donde las personas pudieran educarse después de su jornada de trabajo, movimiento social que pronto se popularizó en otras ciudades de la unión americana.

El propósito de toda organización, señaló Follet, es el de armonizar los esfuerzos del grupo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo. Realizó estudios de liderazgo, poder, autoridad y responsabilidad, considerándolos como fuentes de conflicto en la organización, formulando propuestas tanto de índole práctica como filosófica.

Desde su punto de vista la coordinación era la esencia de la administración y reconoció la necesidad de “un nuevo principio de asociación, al que llamó el concepto de grupo y auguró que sería la base de los sistemas industriales, del nuevo enfoque a la política y el fundamento del orden internacional” (George, 1972).

Follett fue la primera en reconocer la necesidad de humanizar las organizaciones y en aceptar los componentes técnico y humano; estableció las primeras ideas respecto del individuo y la sociedad, el individuo y el grupo, y el principio de grupo de trabajo. A la postre, sus hipótesis se confirmaron con los trabajos de Elton Mayo y colaboradores, que darían origen a la corriente del humanorrelacionismo en los Estados Unidos y la escuela de círculos de

calidad en Japón, donde empresarios y académicos adoptaron su visión humanista, en los años cincuenta, fundando la Sociedad Follett para el estudio de su obra.

Una de las ideas más ilustres de Follett es su propuesta del conflicto constructivo, el cual debe ser exonerado de prejuicios éticos y percibirlo como la manifestación de diferencias de opiniones e intereses, en lugar de una contienda. Identificó tres maneras de resolver el conflicto: a) mediante la dominación, b) el acuerdo, y c) por medio de la integración.

En los tiempos en que esta ilustre autora desarrolló sus ideas prevalecía el paradigma mecanicista –el hombre era visto como una parte de la máquina, reemplazable– y tuvo el valor de enfrentar a propietarios y gerentes para comenzar a hablar acerca de las condiciones de vida de los trabajadores al interior de la empresa, interpretándose como un concepto de corte socialista siendo rechazado en la mayoría de los casos, por la influencia que ejercía en los sectores productivos la rivalidad existente entre Estados Unidos y la URSS, motivando que pocos empresarios se interesaran por sus propuestas.

Sin embargo, es posible afirmar que Mary Parker Follet fue de las primeras personas en prever la responsabilidad social de las empresas para con sus trabajadores, aunque algunos filántropos de la industria acerera (Stephen Girard y Andrew Carnegie) se habían adelantado a finales del siglo XIX, con acciones de beneficencia para sus trabajadores y sus familias.

Las ideas tempranas de Follet en los tiempos del taylorismo anticiparon el movimiento de las relaciones humanas representando el punto de enlace entre ésta y la corriente de la administración científica, donde el ser humano era visto como parte de la máquina. Sus propuestas eran realmente revolucionarias, no tanto por la coyuntura política internacional comentada antes, sino porque representaba una nueva conciencia que tal vez solamente se alcance mediante una revolución del intelecto, más que de una evolución del mismo.

En aquel tiempo de la crisis de la gran depresión norteamericana, hablar de hacer participar a las personas en la organización, de inculcar la formación de grupos y equipos de trabajo, democracia y afiliación, entre otros conceptos, hacía merecedor a una extrañamiento –por decir lo menos– a su patrocinador, toda vez que eran conceptos en contrasentido a la lógica de pensamiento dominante en el ambiente empresarial.

En el fondo Follet buscaba defender la dignidad de las personas en sus relaciones de trabajo en la organización, fomentando la administración por valores desde la alta gerencia y fomentando en los trabajadores el hábito de la superación personal a través de la educación, con la finalidad de alcanzar beneficios para todos los actores.

En mi opinión, el trabajo de Follet puede ser considerado como una obra primigenia en relación con el compromiso de la alta gerencia de atender en primera instancia las necesidades de su personal al interior de la empresa, muy propia del ámbito social, de relaciones humanas pura, en un claro prelude al movimiento de responsabilidad social de las empresas vigente hoy día, que E. Freeman (1984) protocoliza en su obra referente a los *stakeholders*, siendo los empleados una de las principales partes interesadas. Por otro lado, desde hace más de veinte años, diversos expertos del *management* sostienen la importancia de anteponer la atención a los empleados para aspirar a proporcionar un servicio de excelencia a los clientes (cfr. Ch. Garfield: 1994).

En suma, Mary Parker Follet representa una pionera de la disciplina del desarrollo organizacional desde los años treinta y una visionaria de las acciones de responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva del contrato moral que tiene la alta gerencia con sus colaboradores mediante la construcción de un ambiente laboral óptimo para el buen desempeño de los trabajadores.

2.2. Elton Mayo

No obstante que la mayoría de los estudios en las organizaciones a principios del siglo XX giraban en torno de la mejora de las máquinas, herramientas, capacidad de planta, tiempos y movimientos, sistemas y procedimientos, entre otros, en busca de elevar la productividad y de la forma ideal de realizar el trabajo, algunos investigadores volvieron la mirada hacia las personas al interior de la organización realizando estudios acerca de las condiciones de trabajo prevalecientes y los factores que producen la fatiga y afectan el desempeño.

Entre ellos sobresale el sociólogo de origen australiano Elton Mayo, quien al reconocer el sistema social de la organización se propone realizar los experimentos orientados a estudiar los fenómenos referidos a los individuos y los grupos, así como las relaciones entre ellos al interior de las empresas, dirigiendo el estudio de caso quizás más relevante en la historia de la teoría de las organizaciones, identificando al ser humano –y los grupos informales– como unidades centrales de análisis en la empresa *Western Electric Hawthorne*. Corrían los años de la década de los treinta en Estados Unidos.

Con los resultados de la investigación en comento –con una duración de más de 12 años y una cobertura de varios miles de personas– inició una nueva era en los estudios de las organizaciones y de la administración derivando en la escuela de las relaciones humanas, que representa el soporte principal de la gestión centrada en las personas, permitiendo así la participación de diversas disciplinas interesadas en los estudios del hombre –citadas párrafos arriba–, al interior de la organización.

De esta manera prepara el terreno para la aplicación de metodologías cualitativas en el análisis organizacional, procedentes de los campos disciplinarios sociales y conductuales para el estudio de la sociología de las organizaciones y el comportamiento organizacional, bases de la corriente de la cultura en las organizaciones.

El movimiento inicia con la publicación de la obra *Una organización industrial como un sistema social* (1976), donde Roethlisberger y Dickson afirman que una organización desarrolla dos funciones principales: a) económica, desde el punto de vista de la producción; y b) de cooperación, desde la perspectiva de la creación y distribución de satisfacciones entre los miembros de la organización, Asimismo, identifica dos problemas: uno, de balance externo, identificados con los aspectos económicos; y otro, de equilibrio interno, para crear un tipo de organización social donde los individuos y grupos pueden satisfacer sus propios deseos.

La organización humana en una planta industrial es el escenario donde los individuos interactúan originando ciertos patrones de relaciones, los cuales, junto con los objetivos que los simbolizan, constituyen la organización social de la empresa. Descubren que la formación de los grupos informales llega a constituir necesarios prerequisites para la colaboración efectiva, cuyos límites está determinada por la organización informal.

De acuerdo con Galván (1981), Mayo identificó diversos aspectos de la conducta humana en relación con las organizaciones, tales como: es un sistema social además de un sistema técnico-económico; el individuo está motivado también por factores sociales y psicológicos, no solamente por los económicos; predomina el grupo informal de trabajo; los directivos deben considerar también los factores psicológicos; la escuela de las relaciones humanas asocia la satisfacción del trabajador con su productividad.

Más de setenta años después de que Mayo publicara los resultados de sus indagaciones, las cuales tenían como objetivo solamente mostrar y explicar el fenómeno del comportamiento de los individuos y los grupos, y las relaciones sociales al interior de las organizaciones, los conceptos social y económico se redimensionan y se fortalecen vigorosamente en el contexto del moderno paradigma de la responsabilidad social y la sustentabilidad; es decir, solo falta incorporar el término ambiental para reconstruir los elementos del triple balance de resultados ampliamente tratados por Elkintong durante la década de los años noventa del siglo XX.

Una lectura moderna de la propuesta de una organización industrial como un sistema social, en la cual se reconocen tanto el sistema económico como el social de la organización, da cuenta de dos interpretaciones de la responsabilidad de las empresas: por un lado el concepto de M. Friedman de que la única responsabilidad es la generación de riqueza para los propietarios; y por el otro, la propuesta de E. Freeman de que la empresa tiene deberes con

los diversos grupos que conforman sus partes interesadas, tanto al interior como externos.

Es decir, desde la perspectiva y perspicacia de los científicos de las ciencias sociales y del comportamiento, desde etapas muy tempranas del estudio de las organizaciones intuyeron que éstas tienen responsabilidades más allá de las económicas y generación de riqueza para los propietarios; debían atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores, si bien en aras de la búsqueda de una mayor productividad, se sentaron las bases para que los gerentes tomaran consciencia de la importancia del individuo en la organización.

El estudio científico de los grupos –y los individuos– y sus interacciones al interior de la organización se convirtió en uno de los campos de conocimientos de mayor potencial para explorar el desarrollo de las empresas de la primera mitad del siglo XX.

2.3. Kurt Lewin

Con el concurso de prestigiados investigadores provenientes de las principales universidades de Estados Unidos se llevaron a cabo generosos proyectos de investigación que vinieron a fortalecer la embrionaria corriente de las relaciones humanas en la teoría de la administración. Entre ellos destaca Kurt Lewin, psicólogo norteamericano de origen alemán, quien proporcionó un gran impulso al estudio de la psicología social y la dinámica de grupo.

La gran aportación de Lewin a los estudios de la conducta humana es su conocido modelo del campo de fuerzas, donde plantea que las situaciones sociales se encuentran en un marco de fuerzas en interacción dinámica. De esta forma, un fenómeno, cualesquiera que sea, natural, social o artificial, sería una situación mantenida en equilibrio dentro de un campo de fuerzas opuestas, actuando simultáneamente sobre dicho fenómeno.

A este par de fuerzas les denomina: a) fuerzas impulsoras, las que procuran romper el aparente equilibrio; y b) fuerzas restrictivas, las que se oponen a las impulsoras y pugnan por la vigencia actual del equilibrio.

Los estudios de Lewin tuvieron lugar a finales de los años treinta y encontraron su principal aplicación a partir de los años sesenta con el arribo de la disciplina del desarrollo organizacional en las empresas norteamericanas, que buscaba mejorar el desempeño de las organizaciones con el apoyo de las ciencias de la conducta aplicada a los grupos humanos.

El desarrollo organizacional es una herramienta de la administración que originalmente pretende alcanzar el cambio en las organizaciones de una manera planeada –el famoso cambio planeado– a través de la reeducación de

las personas y los grupos en la empresa, precisando de una estrategia integral, impulsada necesariamente por la alta gerencia.

El ámbito de la responsabilidad social de las empresas en la actualidad representa uno de los escenarios más prometedores para la aplicación de los principios del modelo del campo de fuerzas de Lewin para buscar acceder a la toma de consciencia de la RSE por parte de la alta dirección de las organizaciones, así como de la reducción social y ambiental de los trabajadores y demás partes interesadas.

De acuerdo con diversa información recabada al respecto, es posible suponer que se está generando una real preocupación por la atención de las necesidades de las partes interesadas –aspecto social al interior y exterior de la firma– así como por el cuidado del medio ambiente a través de sistemas de gestión ambiental, aunque también no es difícil descubrir la presencia de un doble discurso en estas acciones, es decir, en no pocas ocasiones se falta a la verdad entre lo que se dice y lo que se hace.

A partir del año 2000 –esto no quiere decir que en años anteriores estaba ausente–, se ha venido presentando un fenómeno que hace temblar parte de la teoría de la administración y de las organizaciones –aunque no debería sorprendernos si tuviéramos acceso a conocer los ingredientes subyacentes en las parcelas más recónditas de las motivaciones humanas de los hombres de negocios–; me refiero en particular a los actos de fraudes cometidos por una buena cantidad de directivos de diversas organizaciones, principalmente en Estados Unidos.

Estos eventos de falta de probidad por los integrantes del gobierno corporativo de grandes consorcios empresariales, exige la participación de áreas de conocimiento más allá de la ciencia y la tecnología y de las humanidades, reclama el desarrollo y aplicación de las ciencias de los valores y las virtudes –la axiología– y de los deberes humanos –la deontología– aplicados en entornos organizacionales, es decir, el desarrollo de los componentes del sistema límbico del cerebro humano subsumido en la esfera racional del mismo.

Lo anterior significa educar en la dimensión ética y moral, aún más, en lo espiritual, elementos casi ausentes en el actual paradigma organizacional predominante, y expatriados de una buena porción de nuestros sistemas educativos que dicen buscar la formación integral del hombre. No hay nada más paradójico bajo el sol.

Las ciencias de la conducta a que se refiere el desarrollo organizacional, no solamente atiende el aspecto comportamental de los individuos y los grupos en las organizaciones, se refiere también a las cuestiones de normalización, es decir, al establecimiento y atención de los marcos normativos de la conducta; al conocimiento de las leyes que gobiernan el sector industrial en particular y el empresarial en general, principalmente de las empresas extranjeras que

actúan en diversos países, el establecimiento de los códigos de ética y de conducta, a la necesidad de informar con transparencia y rendir cuentas de sus actividades a las partes interesadas, aspectos contenidos en las disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Unión Europea (UE) y Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

En mi opinión, el sistema organizacional se encuentra inmerso en una profunda crisis de identidad y funcional, en un punto de inflexión cuyo vértice se desdibuja en la maraña de intereses económicos que asfixian el interés por los actores y la naturaleza; se halla en un ciclo de la historia de la humanidad que puede resultar en efectos irreversibles para los sistemas vivos si no se adoptan medidas para atenuarlos, tanto en lo social como en lo ambiental.

Lo anterior significa buscar un redireccionamiento en la mentalidad y forma de pensar de las personas en las organizaciones, buscar la manera de erradicar de la mente el paradigma económico absolutista para comenzar a dar cabida a un modelo de desarrollo más humano y naturalista, con mayor atención a los actores sociales y al medio ambiente, situación que reconoce como requisito ineludible entender el fenómeno que nos ocupa. Estamos hablando en consecuencia, de la posibilidad de generar escenarios para propiciar el cambio en y entre los individuos. En palabras coloquiales, es otra cosa.

Para materializar las reflexiones antes expuestas es posible hacer uso del modelo de cambio elaborado por Lewin, el cual consta de tres etapas, en mayor o menor grado difíciles, dependiendo de las personas y grupos involucrados; éstas son: a) el descongelamiento; b) el movimiento; y c) la recristalización o recongelamiento.

Para promover un cambio de conducta en un individuo, asevera Lewin, se puede recurrir a tres formas de influencia: a) agregar nuevas fuerzas psicológicas al individuo; b) cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes; c) reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas (Hernández, 1994).

El proceso anterior significa tener la capacidad para identificar el conjunto de fuerzas restrictivas –psicológicas, culturales– en relación con la responsabilidad social de las empresas, que se encuentran actuando al interior de la mente de los individuos, muchas de las cuales son el resultado de largos años de reforzamiento, examinar detenidamente su constitución y funcionamiento, agrupar estas actitudes en conjunto análogos, para posteriormente establecer un mecanismo atenuante de sus efectos mediante procesos formativos de hábitos favorables, los cuales deben ser arraigados de manera definitiva creando una nueva mentalidad.

Estamos hablando de un proceso extenso en el tiempo pero efectivo, en tanto se consolida una reforma educativa que privilegie más la formación que la

información, es decir, educar en valores y virtudes más que en monedas y medallas.

En opinión de Lewin, el funcionamiento de los grupos radica en factores tales como liderazgo, normas sociales, comunicación, status y relaciones entre los miembros. El cambio tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del individual, dando lugar a la formación de la cultura de la organización a causa de sus similitudes.

La contribución de Lewin fue el resultado de muchos avances ocurridos en un período de varios años y en disciplinas y profesiones diferentes. Desde una perspectiva histórica puede considerarse la dinámica de grupo como convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales (Cartwright y Zander; 1971).

2.4. Douglas McGregor

En el terreno de la construcción del desarrollo organizacional a partir de las ciencias de la conducta sería injusto excluir el legado de Douglas McGregor, uno de los pensadores más influyentes de la teoría de la administración moderna contribuyendo a la fundación del nuevo humanorrelacionismo durante los años sesentas del siglo XX. Psicólogo de profesión, dedicó su vida a la investigación de la naturaleza humana; fue un prolífico escritor sobre la conducta destacando su obra *El aspecto humano de la empresa* (1960). Su trabajo tuvo un gran efecto en los círculos empresariales tanto en occidente como en oriente.

Criticó severamente la incapacidad de los gerentes para conducir el comportamiento de los individuos en la organización, toda vez que, afirmaba, desconocen la naturaleza humana y las ‘leyes naturales’ de la conducta.

Con fundamento en la teoría de valores de Weber y de la jerarquía de necesidades de Maslow, investigó el fenómeno del mando en las organizaciones, caracterizando una tipología de estilos de supervisión que le permitieron establecer su tesis de la Teoría X y la Teoría Y, en relación al desempeño de las tareas del individuo, la cual se fundamenta en algunos supuestos básicos sobre la naturaleza humana.

Los supuestos de la teoría X se refieren al punto de vista tradicional sobre la dirección, donde el individuo evitará el trabajo siempre que pueda y, por lo tanto, debe ser dirigido. Los supuestos de la teoría Y dibujan el perfil de un individuo proactivo y llevan el germen del desarrollo del ser humano, reconocen la potencialidad del hombre para ser mejor cada día. Representa el tipo de trabajador con que sueña toda organización.

La conducta humana, sostenía, está influida por las relaciones entre las características de su sistema orgánico y las de su medio, donde el gerente debe

crear un medio ambiente organizacional idóneo para que los miembros de todos los niveles de la empresa puedan lograr sus metas, encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

McGregor reconocía dos tipos de factores motivacionales: a) el extrínseco (premios y castigos para estimular la conducta, entre ellos: el dinero, los ascensos, reconocimientos, la aceptación, el rechazo social); y b) el intrínseco (la actividad y el premio es la realización, tales como: conocimientos, autonomía, prestigio, capacidad de solucionar problemas).

McGregor fue un visionario cuyo pensamiento escaló varias décadas generando ideas y conocimientos que bien pueden situarse en la era posmoderna. Su llamado a la alta gerencia de la necesidad de conocer la naturaleza humana se fundamenta en que las personas y los grupos son la materia prima con que trabajan los directivos y una mala dirección de las personas incide claramente en su desempeño y el de la organización en general, con las consecuencias que esto conlleva.

Mucho se habla de la teoría X-Y en los ámbitos académicos y se acepta de manera casi inobjetable, tratándose de dos características de una misma dimensión: la naturaleza humana, que bien puede considerarse como una taxonomía de la personalidad. Sin embargo, en mi opinión, poco se dice de los factores que contribuyen a formar uno u otro tipo de personalidad, solamente hace referencia de forma descriptiva de cómo son y la manera en que debe actuar el directivo ante uno u otro tipo de personas.

Una persona adulta, no se debe olvidar, es el resultado de un proceso de educación que comienza desde la cuna en su hogar, y es en esta primera infancia donde se anclan los eventos y experiencias que constituirán su tipo de personalidad, para bien o para mal. La teoría de McGregor, por lo tanto, contiene una alta dosis de subjetividad toda vez que debe considerar el contexto donde se desarrollan los sujetos así como la escala de valores prevaleciente en una sociedad dada que se reconstruye mediante los procesos educativos

En la esfera de esta dualidad del comportamiento humano, se evocan las ideas del sabio griego Platón, quien afirmaba que “los seres humanos tienen una parte que manda y otra que obedece”, es decir, una parte activa y otra pasiva, que se identifican con las premisas de la personalidad de tipo X y la otra de tipo Y, según McGregor.

Lo importante aquí radica en conocer la biografía de cada persona para formarse una idea más completa de las causas de su conducta, para estar en posibilidades de encontrar un redireccionamiento.

Ahora bien, durante la época que caracterizó el impulso de la Revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, se tiene la impresión que los directivos preferían trabajadores del tipo X que los de tipo Y, porque estos

últimos podrían resultar peligrosos para la organización por la capacidad de influencia que podían ejercer sobre los demás.

Estudios posteriores permitieron entender más a las personas de tipo Y, quienes por naturaleza buscan ser participativos y el estilo de liderazgo de los directivos debe centrarse en estas necesidades.

En el terreno de la responsabilidad social empresarial las ideas de McGregor adquieren una mayor relevancia, pero no solamente al interior de la organización donde es imperioso la presencia de una nueva mentalidad (humanista/ecológica) desde la alta dirección hasta el personal operativo; sino en la sociedad en su conjunto para estar en posibilidades de practicar un verdadero desarrollo sustentable y salvaguardar los recursos de las generaciones futuras.

En ambos casos se buscan sujetos con personalidad de tipo Y, educados en el marco de un paradigma de respeto a los derechos humanos y a los derechos de la naturaleza y los seres vivos de todas las especies, una mentalidad proactiva para la conservación de la vida en el planeta que represente el génesis de la persona del siglo XXI, con una mentalidad libre de los residuos de la industria y consciente de su razón de ser “un ser humano”.

Si se habla que las personas son el resultado de procesos educativos totales, es decir, su desarrollo no obedece solamente a los conocimientos adquiridos en la escuela, sino también al entorno cultural que lo moldea diariamente y le proporciona una vida social/simbólica, el cambio de paradigma de una mentalidad utilitarista a una humanista/ecológica debe esperar, al parecer, más de una generación para su consolidación, buscando que finalmente la mayoría de los seres humanos comulguen en el paradigma de personas de tipo Y.

Esta nueva persona, en términos de McGregor, estará obligada a obedecer las leyes de la naturaleza en primera instancia, a conocer sus necesidades, sus procesos y productos, sus sistemas y sus síntomas; así como a mandar y dominar sus propios impulsos e instintos (“la victoria más grande es la que se consigue sobre uno mismo”, Platón); a reflexionar de manera holística en tiempo y espacios futuros, más que a pensar en términos de un presente efímero, poner su inteligencia al servicio de la construcción de una plataforma para el sostén de los recursos naturales y el capital social de las generaciones futuras. Bienvenida sea la visión mcgregoriana al estudio de la RSE.

En mi opinión, los autores antes revisados conforman el grupo de fundadores de los estudios de las ciencias de la conducta aplicada a las organizaciones y son en consecuencia los precursores de la disciplina del desarrollo organizacional, sin restar méritos a otros grandes científicos de la psicología, tales como Maslow, Herzberg y McClelland, cuyas aportaciones fortalecieron las teorías motivacionales en el siglo XX.

3. Impulsores del desarrollo organizacional

Durante la década de los años sesenta, con sustento en los trabajos de los precursores del estudio de las ciencias de la conducta en el ámbito de las organizaciones, inicia en Estados Unidos una práctica de consultoría organizacional orientada al mejoramiento de las empresas partiendo del reconocimiento de la importancia de las personas y de los grupos, mediante una estrategia de cambio planificado en base a procesos educativos, originándose así otro grupo de investigadores o practicantes del desarrollo organizacional denominados impulsores del DO, a quienes revisaremos a continuación.

Los impulsores del DO si bien llevaron a cabo sus intervenciones durante los años sesenta, fue en los albores de los años setenta que comenzaron a documentar sus experiencias profesionales dando inicio a la teoría del desarrollo organizacional, empresa harto difícil toda vez que debían construir primero la teoría sobre el cambio organizacional, que no encontraba sustento teórico en ninguno de los campos de conocimiento de la época, y hasta la fecha.

Sin embargo, sus aportaciones a la disciplina son trascendentales y con trabajos como este, se busca la pertinencia de su aplicación al estudio de la responsabilidad social de las empresas, a más de cuarenta años de sus escritos originales. A mi juicio, entre los principales impulsores del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

3.1. Warren Bennis

Warren Bennis (1925-), es uno de los primeros expertos en realizar intervenciones de desarrollo organizacional en las organizaciones y pionero en la construcción de una teoría al respecto, en 1973. El DO, afirma, se funda en tres proposiciones: cada época crea su propia forma organizacional, el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social.

Cabe destacar la tercera premisa: “es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social”, expresada hace casi cuarenta años, cuyo contexto se caracteriza por la transición de una sociedad industrial a una de la información, en plena guerra fría EEUU-URSS, el escándalo *watergate* del gobierno de Estados Unidos que produjo la dimisión del presidente Nixon, los paradigmáticos movimientos sociales de finales de los sesentas, la lucha contra la enorme discriminación racial en Estados Unidos, la insulsa guerra de Vietnam, la crisis de los precios del petróleo, entre otros.

El llamado a una nueva conciencia social al interior de las organizaciones involucra a todos los miembros; es decir, alta dirección, gerencia media y niveles operativos, cada uno en el ámbito de sus responsabilidades y alcances.

Pero esta nueva conciencia social no se logra por decreto, precisa de un proceso de cambio de actitudes mediante intervenciones educativas en favor de las personas que nos rodean al interior y al exterior de la organización, que representa una de las dimensiones del triple balance de resultados (Elkintong y otros) de la gestión de responsabilidad social.

Bennis identifica las diferencias entre los sistemas orgánicos –objetivo del DO– y los sistemas mecánicos en las organizaciones. Los primeros, afirma, otorgan mayor importancia a las relaciones inter e intragrupalas, la confianza mutua, la interdependencia y responsabilidad compartida, la pertenencia a muchos grupos, y la solución de conflictos vía la negociación. Los sistemas mecánicos, por su parte, privilegian lo individual, las relaciones de autoridad-obediencia, la división del trabajo y la supervisión, la toma de decisiones centralizada, y la solución de conflictos vía la represión, en un paradigma taylorista.

Desde esta perspectiva bisistémica las acciones de responsabilidad social empresarial de hoy día encuentran cobijo en los sistemas orgánicos cuyos postulados se identifican en gran medida con las ideas de una nueva conciencia social humanista/ecológica, el cultivo de una gestión centrada en valores y en el respeto por los derechos humanos y de la naturaleza.

Actualmente, hay, observa Bennis, un nuevo concepto de hombre, fundado en conocer sus complejas necesidades; un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón; y un nuevo concepto de los valores organizacionales, con base en ideales humanísticos-democráticos, por lo tanto el estilo de liderazgo, completamos en este espacio, debe centrarse en las necesidades humanas de las partes interesadas más que en el trabajo o en las personas.

Propone el concepto de *revitalización organizacional*, un proceso social que implica un examen deliberado del comportamiento organizacional y una relación cooperativa entre gerentes y científicos para mejorar los desempeños en las organizaciones. Las principales condiciones en el ámbito empresarial en las últimas décadas, señala, son: el versátil ambiente, las características de la población, los valores en el trabajo, las tareas y metas en la organización, la propia organización, y la motivación del personal.

El mejor lugar para comenzar el programa de desarrollo organizacional, coincide con otros autores, es en uno mismo, porque todo mundo quiere que se comience por el prójimo.

Los conceptos e ideas desarrolladas por Bennis resultan cabalmente pertinentes hoy día para su incorporación a los estudios sobre responsabilidad

social de las empresas, no obstante fueron propuestos en plena era de la modernidad, encontrarán una aplicación efectiva en la época posmoderna mediante procesos autocríticos y reflexivos.

La revisión deliberada del comportamiento organizacional precisa pasar revista a toda la jerarquía organizacional: desde la alta dirección, sumamente cuestionada durante la última década con los escándalos financieros y de fraudes; la gerencia media sumisa a las decisiones utilitaristas en detrimento de las partes interesadas y de la salud del planeta; así como los niveles operativos incapaces de generar ideas para mejorar sus sistemas y procedimientos de trabajo desde las perspectivas ergonómica y de la humanista/ecológica.

En la actual época, donde los problemas de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto adquieren una mayor complejidad, los directivos están obligados a constituir equipos de trabajo multidisciplinarios, en los cuales puedan tener cabida profesionales de formaciones diversas que converjan en el estudio y posibles alternativas de solución a los fenómenos tanto sociales, organizacionales y naturales, buscando la colaboración de expertos tanto en los ámbitos académicos como científicos.

El ámbito de la responsabilidad social de las empresas es una de las áreas de trabajo más prometedoras para la intervención de equipos multidisciplinarios en las organizaciones, tanto públicas como privadas; en algunas organizaciones de clase mundial el nivel jerárquico de esta área se encuentra a los estratos ejecutivos con calidad de director general o bien como director de área de responsabilidad corporativa. En otras organizaciones las actividades de responsabilidad social son localizadas en entidades derivadas denominadas “fundaciones”.

La afirmación más valiosa de Bennis en relación a la decisión de iniciar un programa de desarrollo organizacional, en mi opinión, es “comenzar en uno mismo, porque la mayoría quiere comenzar en el prójimo”.

Efectivamente, uno de los grandes obstáculos para alcanzar el mejoramiento en el desempeño de las organizaciones radica en la resistencia de las personas a cambiar sus hábitos y actitudes, mismos que se han construido y sedimentado en nuestra mente de manera social (Berger y Lukmann; Bordieu), requiriendo de un proceso de desincorporación en los términos del campo de fuerzas de Lewin y de desaprendizaje.

Si alguien desea promover un cambio de actitudes entre las personas que le rodean en la organización es porque hay evidencia de que esa persona ha logrado obtener una actitud nueva ante una situación determinada y puede inspirar a otros a obtener ese cambio. Por el contrario, si un directivo desea promover un cambio de actitudes entre su personal y existen suficientes evidencias o señales que ese directivo ha fracasado en el deseo de lograr ese

mismo cambio, cualquier intento que lleve a cabo con su personal estará destinada a fracasar.

En el fondo, se dice, las personas en lo general no se resisten al cambio, más bien se resisten a ser cambiadas; esto es, las personas saben que un cambio puede traer beneficios –aunque también puede traer perjuicios–, se muestran sumamente renuentes a las formas que los directivos utilizan para tales propósitos no a los fines en sí.

Por otro lado, el fenómeno de la responsabilidad social empresarial, se insiste en otros apartados de este trabajo, está compuesto por tres grandes dimensiones: gobierno corporativo, al mando de la alta dirección de la organización; desarrollo sustentable, involucra una forma de pensar desde el paradigma humanista/social; y finalmente, el desarrollo organizacional, con base en la aplicación de las ciencias de la conducta en la organización.

Una simple reflexión sobre el párrafo anterior permite observar que se habla del factor humano al interior de la organización, requiriendo la jerarquía organizacional, en la mayoría de los casos, un cambio de actitudes drástico para dar paso a una racionalidad plenamente afín a los objetivos y compromisos en materia de RSE.

Generalmente, las iniciativas y los procesos de cambio en las organizaciones deben contar con un respaldo amplio de la alta dirección; es quien debe dirigir y promover el proceso de cambio mediante comportamientos evidentes de haberlo alcanzado entre sus integrantes, y ser socialmente aceptables, situación imperativa en relación con la responsabilidad social.

3.2. Richard Beckhard

El segundo autor de desarrollo organizacional digno de releer su trabajo y buscar empleo actual en el estudio de la RSE es Richard Beckhard (1918-1999), quien define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su efectividad y su bienestar, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Esta definición posiblemente sea la más aceptada entre los especialistas en la materia y contiene aspectos críticos a destacar para efectos de su aplicación en el fenómeno de la RSE, tales como: un esfuerzo planificado de toda la organización, lo dirige la alta gerencia, para aumentar su efectividad y bienestar, aplicando los conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento; términos también aludidos por otros destacados autores.

Con estos cuatro datos, sin tergiversar la esencia de las ideas del autor al construir este aserto hace cuarenta años, es posible explorar una cantidad

importante de adaptaciones al estudio del fenómeno de la RSE que nos ocupa hoy día. Es decir, las organizaciones han de buscar su desarrollo mediante el incremento de su efectividad y bienestar pero ahora con actividades *plus*; tomar en cuenta el desempeño ético y transparente del gobierno corporativo, apegarse a los lineamientos del desarrollo sustentable y de la gestión ambiental, y respetar los derechos humanos y de trabajo de los empleados y de sus partes interesadas.

El desarrollo organizacional, sostiene Beckhard, es un esfuerzo planificado de toda la organización, y en relación con la RSE puede representar una estrategia transversal que implica la toma de decisiones en todas las áreas de la organización mediante el diseño de un proyecto de administración estratégica integral empleando la metodología apropiada.

El plan estratégico de cualquier organización o unidad estratégica de negocios (UEN) atiende necesariamente el siguiente proceso –de acuerdo con Wheleen y Hunger (2007)–, el cual es posible adaptar a una estrategia de RSE:

- 1) Análisis ambiental, de la situación que guardan las oportunidades y amenazas del mercado, en el aspecto externo, y de la situación que guardan las fortalezas y debilidades de la empresa en el aspecto interno.
- 2) Formulación de la estrategia sobre RSE, etapa en la cual se establecen la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas
- 3) Implementación de la estrategia de RSE, fase propia para la elaboración de programas, presupuestos y procedimientos; y
- 4) Evaluación y control de la estrategia, momento cuando se lleva a cabo la evaluación de las estrategias y su puesta en marcha.

La propuesta de administración estratégica de Thompson y Strickland (2004), por su parte, incluye las siguientes fases: a) desarrollar una visión estratégica, b) establecer objetivos, c) elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, d) poner en marcha y ejecutar la estrategia, y e) supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas. Empleando el proceso anterior en la implementación de un plan rector de responsabilidad social empresarial.

El segundo concepto relevante en la definición de DO de Beckhard se refiere al compromiso ineludible de la alta gerencia para iniciar y dirigir el esfuerzo de responsabilidad social de la empresa, elevando dicho deber a la par de la responsabilidad de crear riqueza para la organización. De acuerdo con el dimensionamiento realizado en la obra completa de RSE, se identifican tres grandes áreas de análisis: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional.

En cada una de estas dimensiones la participación de la alta dirección resulta de la mayor trascendencia; principalmente en la primera de ellas toda vez que

se trata del análisis de la estructura y regulaciones, aspecto financiero y cognitivo, y la ética organizacional, referido principalmente a la actuación con transparencia y rendición de cuentas.

La dimensión desarrollo sustentable es un tema emergente en el ámbito organizacional a partir del cuestionamiento del sistema económico que privilegia la producción de bienes y servicios mediante la utilización de energías fósiles en grave detrimento de la salud los seres humanos, de las comunidades, de los ecosistemas y del planeta en general. Sus componentes de estudios son concepción y reglamentaciones, gestión de calidad y ambiental, y triple balance de resultados.

La dimensión desarrollo organizacional, objeto de análisis en este artículo, centra su atención en la aportación de las ciencias de la conducta a la esfera de las organizaciones, el enfoque de las metáforas organizacionales, y la gerencia centrada en las personas retomando la corriente de la administración de las relaciones humanas y la propuesta de los *stakeholders* o partes interesadas, desde la propuesta de la ética.

Los ejecutivos que desde los años sesentas y setentas han implementado programas de DO en sus organizaciones saben que hacer frente al cambio o bien generar las condiciones de cambio que exigen los tiempos de la posmodernidad mediante esta disciplina de la moderna administración tiene enormes posibilidades de éxito, siempre y cuando se trate de un programa serio, genuino, ajeno a todo tipo de simulaciones y dobles discursos; es decir, debe ser una organización inteligente y humana.

La incipiente etapa de la comunicación en el ciberespacio aplicada a los sistemas de información organizacionales –léase TIC’s–, inmersa en la era de la información comenzada durante el último cuarto del siglo XX acumulando ya más de cuatro décadas de cambios vertiginosos, hace palidecer los espectaculares logros científicos y tecnológicos alcanzados desde la Revolución Industrial con los consecuentes cambios de vida en las sociedades.

Si durante los años sesenta se hablaba de cambios acelerados en el área organizacional y el DO fue creado para hacer frente a estas novedosas circunstancias, con mucha mayor razón se requiere de esta herramienta por parte de la alta dirección en la actualidad, haciendo uso de la metodología propia de la disciplina para atender las necesidades en materia de RSE. Como se estableció en párrafos previos, todo esfuerzo de DO debe ir acompañado de los testimonios de logros alcanzados por los integrantes de los cuerpos directivos en asuntos que involucren un verdadero cambio de mentalidad hacia el paradigma humanista/ecológico.

El siguiente concepto a rentabilizar en el ámbito de la RSE proveniente de la definición de DO de Beckhard es el relativo a “aumentar la efectividad y bienestar de la organización”. Mediante el apoyo de los preceptos anteriores, la

idea central de los impulsores del desarrollo organizacional y de la alta dirección que lo patrocina gira en torno de una noción de sentido común empresarial: aumentar su efectividad y bienestar, en términos de incrementar la productividad, eficiencia, calidad, portafolio de productos y servicios, rentabilidad, cobertura de mercado, internacionalización, dominio del sector económico, calidad de vida de directivos y trabajadores al interior y exterior de la organización, entre otros indicadores.

El estudio de la administración y las organizaciones durante los últimos cien años ha utilizado diversos cuerpos teóricos para analizar las formas de aumentar la efectividad de la organización, entre ellos: la economía, las matemáticas, la ingeniería, la ergonomía, la teoría de sistemas, la contabilidad y finanzas, la mercadotecnia, la psicología, la sociología, etc.

Durante la primera etapa de la construcción de la teoría administrativa –el taylorismo– el enfoque para aumentar la efectividad de la organización giraba en torno de la mejora de la maquinaria, las herramientas, capacidad de planta, instalaciones en general, materiales, etc. Entretanto, la perspectiva de la segunda etapa se dirige hacia el estudio de la conducta de las personas al interior de la organización –el humanorrelacionismo– mediante el descubrimiento –y aceptación– de la organización como una entidad social donde se establecen relaciones formales e informales para la búsqueda de la mayor eficiencia de la organización.

Este propósito, aunado a la época de la alta competitividad característica de los tiempos de la globalización, ha inspirado a los ejecutivos a fomentar la creatividad e innovación para mejorar sus procesos productivos y administrativos mediante la implementación de equipos altamente automatizados en las plantas de producción (robótica) y equipos de proceso de información sumamente sofisticados en organizaciones de servicios; así como en hospitales, laboratorios, centros de investigación, organizaciones de alta tecnología, y otros espacios.

Con la emergente necesidad de las organizaciones de atender de manera prioritaria las acciones de responsabilidad social, seguramente estamos asistiendo a la colocación de un piso más en el proceso de construcción de la teoría administrativa, ahora desde el paradigma humanista/ecológico que toma en cuenta las necesidades de todos los habitantes de la aldea local y global, que tal vez no sea la cúspide, pero representa una plataforma holística de mayor alcance, en aras de mejorar la efectividad y bienestar de la organización.

El último concepto bajo análisis de la definición de DO de Beckhard de invaluable pertinencia y utilidad para los estudios de la RSE sostiene que “se aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”, representando el núcleo teórico del nuevo paradigma humanista/ecológico, adoptando como unidad de análisis a las personas y los grupos al interior de la organización, concentrando el lente de estudio en su racionalidad y formas de pensar,

interviniendo conocimientos de la psicología, sociología, antropología, ética, principalmente, con afán de propiciar el cambio de mentalidad.

Se puede afirmar que los problemas subyacentes en las raíces del fenómeno de la responsabilidad social empresarial, considerando las tres dimensiones de estudio propuestas; gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, tienen su germen en una inadecuada formación humana –léase educación–, cuyo contexto, inmerso en un modelo económico capitalista salvaje y cruel, privilegia de manera irracional la consecución de logros materiales y los fomenta excesivamente en la praxis organizacional, empujando a los actores, principalmente los ejecutivos, a conducirse al margen de reglas axiológicas y deontológicas.

La productividad y la motivación, afirma Beckhard, son términos estrechamente ligados hoy día en las organizaciones y la cuestión continúa siendo: ¿cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y mantener una creciente asociación de personas cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo?

El autor identifica algunas características de los esfuerzos de desarrollo organizacional exitosos, como son: un programa planeado involucra a todo el sistema, la dirección está comprometida con el programa, está relacionado con la misión organizacional, es un esfuerzo a largo plazo, las actividades están orientadas hacia la acción, se fundamenta en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia, se trabaja principalmente con grupos.

Asimismo, distingue algunas condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de DO, por ejemplo: cambiar la estrategia gerencial, la estructura, las funciones, las normas culturales y las formas de motivación; hacer el clima organizacional más consecuente; mejorar la colaboración entre grupos; y adaptación a un nuevo ambiente de trabajo.

Aunque el DO no se enfoca al desarrollo de habilidades y conocimientos personales (la competencia interpersonal, de solución de problemas, planeación y fijación de objetivos, entendimiento de los procesos de cambio, y habilidades en el diagnóstico de sistemas) éstos tienen una importancia fundamental en el proceso.

3.3. Robert Blake y Jane Mouton

El tercer autor –dos, en este caso– nominado para revisar su trabajo en el proceso de construcción de la teoría del desarrollo organizacional mediante sus aportaciones a la disciplina son Robert Blake (1918-2004) y Jane Mouton (1930-1987), creadores de *El modelo de cuadro organizacional Grid* (1969) de estilos de dirección, liderazgo y motivación, cuya aplicación puede resultar de gran utilidad para el estudio de la RSE hoy día.

En la introducción de su obra identifican una serie de cambios en la escena industrial, que pueden presentarse por tres vías de desarrollo: a) por evolución, b) por revolución, y c) por medio del cambio sistemático, en el cual tiene lugar la aplicación del modelo de *grid* para buscar la excelencia empresarial, acuñando el término al identificar una brecha entre lo que es y lo que debería ser en las organizaciones.

Para procurar el cambio en una organización, afirman, –en el ámbito de la RSE, adaptamos– se requieren las siguientes condiciones: los directivos deben dirigir el proceso de cambio, el esfuerzo debe ser una operación de conjunto, aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión, comprometer a sus miembros en el cambio, analizar la situación en términos específicos – mercado, fabricación, finanzas, personal, objetivos– y proceder de una forma ordenada y por etapas.

De su importante producción teórica sobre el DO y el *management* durante los años sesenta del siglo XX sobresalen dos propuestas de gran alcance: el modelo de cuadro organizacional o *grid gerencial*, y el modelo de excelencia empresarial. Se revisa en seguida el primero de ellos y su posible aplicación al fenómeno de la RSE que nos ocupa.

El *grid* o rejilla gerencial, es un modelo de administración aceptado ampliamente en los medios académicos para explicar los temas de liderazgo y dirección.

Los problemas de la empresa, afirman los autores, salen a relucir en las dificultades operacionales pero las causas suelen ser humanas. Una de las bases para lograr la efectividad operacional está en la comprensión y en el uso de un modelo de lo que constituye la excelencia de un comportamiento orientado hacia la solución de problemas, de ahí la propuesta del modelo del *grid* o rejilla gerencial.

El *grid* gerencial consiste en ubicar en un plano bidimensional –identificando el eje horizontal o de las X, y el eje vertical o de las Y, divididos en un continuo de nueve puntos cada uno–, dos intereses esenciales de los ejecutivos, como son: el interés por la producción, en el eje X; y el interés por las personas, en el eje Y. Donde el número nueve corresponde a un alto interés el número uno a un bajo interés, tanto por la producción como por la gente.

De esta forma, el punto 9.1, significa un grado alto de preocupación por los resultados pero muy poco por las personas; el punto 1.9 supone un mayor énfasis en la gente y poco por los resultados; el punto 1.1, representa poco interés tanto por la gente como por los resultados; el punto 5.5, figura un mediano interés por la gente y por los resultados; y la posición 9.9, representa un alto grado de interés tanto por la gente como por los resultados, reconocido por los directivos como la manera más adecuada para alcanzar la excelencia organizacional.

En estos puntos de intersección se encuentran las teorías o estilos posibles de dirección que llegan a sumar cinco, cuatro en las esquinas y una en el centro. En la figura no. 1 se ilustra el cuadro del *grid* o rejilla gerencial, comentado.

Figura No. 1. Cuadro de *grid* o rejilla gerencial

Interés x gente	Alto 9	1.9. Atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva un ambiente de trabajo agradable y una organización amigable.				9.9. Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza.				
	8									
	7									
	6									
	5			5.5. Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las relaciones satisfechas.						
	4									
	3									
	2	1.1. Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.				9.1. La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo, se descuida al factor humano.				
	Bajo 1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Interés por la producción								
		Bajo			Alto					

Fuente: Tomado de Blake y Mouton (1973).

A cuatro décadas de su propuesta, el modelo de *grid* gerencial no pierde vigencia, aunque las condiciones del entorno organizacional actual son diferentes, obligando a la alta dirección a tomar en cuenta otros factores emergentes, propios de la posmodernidad, para alcanzar los niveles de excelencia en el desempeño.

Estamos hablando, claro está, del factor responsabilidad social de las empresas en sus dimensiones de estudio: la actuación del gobierno corporativo, las estrategias en relación al desarrollo sustentable, y el desempeño en materia de desarrollo organizacional; siendo la última de ellas objeto de investigación amplia, pero sumamente incipientes las dos primeras.

Desde la perspectiva del *grid* gerencial se aprecia un interés por las personas de parte de los directivos –si bien en términos de alcanzar la efectividad–, que viene a ser replanteada en la teoría de los *stakeholder* o partes interesadas (Freeman, 1984) para la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades individuales y grupales, ubicándose en la dimensión social del modelo del triple balance de resultados, los otros dos son los aspectos económico y ambiental.

Si bien el interés por la gente en el modelo del *grid* gerencial hace pensar en un trasfondo económico, el desarrollo organizacional, es importante hacer énfasis, representa una disciplina orientada a la mejora de la organización a través de la reeducación de las personas, y en materia de RSE representa transitar de una paradigma puramente económico a uno humanista/ecológico, necesitando para ello los planes estratégicos, impulsados por la alta dirección, para alcanzar la eficiencia con sustento en las ciencias de la conducta.

Por el otro lado, si el ejecutivo centra su interés en la producción, ahora tiene que hacerlo en términos de una conciencia ecológica, es decir, rediseñar las tradicionales formas de producción incorporando dispositivos destinados al cuidado del medio ambiente, tanto en su proceso de producción como producto terminado, incrementado con ello la calidad de los productos y servicios –sin descuidar el balance costo/beneficio–, traduciéndose este esfuerzo en una imagen y prestigio favorable para la organización y sus actores; uno de los beneficios de las organizaciones socialmente responsables.

3.4. Paul Lawrence y Jay Lorsch

Otros autores que desarrollaron sus ideas acerca del DO de manera asociada son Paul Lawrence y Jay Lorsch, profesores de la Universidad de Harvard y consultores prestigiados. Cuando se habla de DO, afirman, se buscan formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

Para tal efecto se deben contestar cuestiones en relación a las principales áreas de problemas en las que se desea cambiar la organización y acerca de la forma de establecer la dirección en que se desea desarrollar la organización en dichas áreas. Lawrence y Lorsch distinguen tres áreas de contacto para la intervención del DO:

- 1) entre la organización y el ambiente,
- 2) entre grupos o unidades dentro de la organización, y
- 3) entre los colaboradores individuales y la organización, y de persona a persona.

Fueron los primeros, es importante enfatizar, en tomar en cuenta la importancia del ambiente en la organización y en el análisis organizacional, incorporando los conceptos de la teoría general de sistemas aplicada a la teoría

y práctica de la administración, que a partir de los años setenta tuvieron gran influencia en las disciplinas de la planeación y la administración estratégica para el análisis situacional de la organización.

Aún más, cuando Lawrence y Lorsch hablan del ambiente en su trabajo hacen una referencia estricta a los elementos componentes del entorno que rodea a la organización y la influencia que ejercen en ella, sin embargo se pueden encontrar indicios en relación con el medio ambiente a que se refieren los estudios de la sustentabilidad en la era posmoderna

De esta forma, sostienen los autores, en el área de contacto entre la organización y el ambiente cada funcionario busca relacionarse con su contraparte en el mercado (ambiente), el cual puede presentarse como escenario estable o turbulento y/o de recursos abundantes o escasos, representando cada ambiente un de grado de complejidad diferente. La figura no. 2, muestra cuantas áreas de contacto diferentes son pertinentes en las organizaciones.

Figura No. 2: Áreas de contacto entre empresa y ambiente

Unidad organizacional	Sector ambiental pertinente
Ventas	Clientes, consumidores, usuarios
Investigación	Ciencia y tecnología (universidades)
Producción e ingeniería	Tecnología y proveedores de maquinaria y equipo
Compras	Proveedores
Finanzas	Instituciones financieras (bancos, seguros y fianzas)
Personal	Mercado de trabajo y de profesionales
Relaciones públicas	Prensa y cuerpos legislativos
Legal jurídico	Agencias gubernamentales

Fuente: Tomado de Lawrence y Lorsch (1973).

Ahora bien, en relación con la aplicación de este modelo a la responsabilidad social de las empresas que nos ocupa, el concepto de ambiente debe evolucionar al de medio ambiente que se utiliza en el marco del desarrollo sustentable, donde el concepto toma implicaciones ecológicas además de las económicas clásicas, sin desestimar la importancia que representan las otras dimensiones de RSE de nuestra propuesta, es decir, la gestión del gobierno corporativo y el desarrollo organizacional.

En tal sentido, los actores ubicados en las diferentes partes de la organización habrán de transitar, primero, a un estado de conciencia que hemos denominado paradigma humanista /ecológico, en el cual prevalecen el respeto de los derechos de las personas (al interior y exterior de la organización) y del medio

ambiente desde la actitud ética responsable impulsada por la alta gerencia de la organización.

Asimismo, los actores integrantes de las diferentes áreas de la organización, desde el enfoque del desarrollo sustentable y la gestión ambiental, habrán de buscar tener contacto con actores externos que se encuentren dentro de este paradigma humanista/ecológico. Es decir, las áreas de ventas, investigación, producción, compras, finanzas, personal, relaciones públicas, y legal jurídico, buscan en el ambiente de los sectores organizacionales contrapartes reconocidas como empresas socialmente responsables o sustentables.

En los casos particulares del aspecto financiero, deberán buscar organizaciones con inversiones socialmente responsables; del personal, contratar candidatos cuya formación profesional sea afín al perfil de personas socialmente responsables y/o sustentables que establezca la organización, con la finalidad de consolidar el paradigma humanista/ecológico.

Lawrence y Lorsch, desarrollaron también el modelo de diferenciación e integración de desarrollo organizacional consistente en lo siguiente:

- 1) diferenciación, el grado de diferenciación existente entre los diversos grupos, e
- 2) integración, centrada en dos aspectos: a) ¿qué unidades deberán trabajar juntas? y b) ¿qué tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas?

Otro objetivo importante del DO, afirman los autores, es mejorar las relaciones en las áreas de contacto entre estos grupos desde el paradigma humanístico/ecológico, que surge como resultado de la diferenciación entre unidades organizacionales. En el área de contacto entre el individuo y la organización, la cuestión es cómo motivarlos e inducirlos a contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Según los autores, existe un debate en cuanto al cambio en los individuos y el ambiente y se plantean la cuestión de:

- a) emplear métodos estructurales o educacionales;
- b) las cosas cambian a la personas, o éstas a las cosas;
- c) los cambios de actitud preceden o son posteriores a los cambios de conducta; y
- d) es por herencia o por influencia ambiental.

Muchos son los investigadores y autores precursores e impulsores del desarrollo organizacional, quedamos en deuda con personas de la talla de Edgar Schein, Richard Walton, Jay Galbraith, Fordice y Weil, Jerry Porras y otros que documentaron sus experiencias en el prestigioso Fondo Educativo

Interamericano entre los años sesentas y setentas del siglo XX. Esperamos tener oportunidad de retomar sus conocimientos en trabajos posteriores.

Conclusiones

Las organizaciones son un artefacto técnico/social creado por el hombre desde los orígenes de la humanidad –en el neolítico– dedicados a la caza y recolección. El estudio y construcción de la teoría sobre este fenómeno comenzó hace apenas unos días, tardíamente, si nos atenemos a la enorme distancia que nos separa de la era aludida. Los autores clásicos en la materia; Adam Smith, Taylor y Fayol, Elton Mayo, entre otros, datan sus trabajos de no más de 200 años y la mayoría de ellos durante la última centuria.

No obstante que, reitero, las organizaciones son un artefacto técnico/social, su estudio había favorecido el componente técnico en detrimento del componente social, cuyo análisis inició en pleno auge del movimiento taylorista, de manera tímida y reservada, no obstante permitió dar vida, décadas después, a la disciplina del desarrollo organizacional.

El interés por el aspecto social y humano de la empresa iniciado por los precursores de la corriente de la administración de las relaciones humanas intuyó la enorme importancia que este factor tenía para la organización poniendo de relieve la formación de grupos y equipos de trabajo y ubicando de manera estratégica la atención a las necesidades de los individuos en la organización como requisito primordial para el buen desempeño de la misma. La dimensión social recupera hoy día en los estudios y práctica de la responsabilidad social de las empresas dentro del paradigma humanista/ecológico, el lugar de privilegio que le corresponde.

El presente ensayo pretende recobrar las aportaciones de los precursores y de los impulsores del desarrollo organizacional en el estudio y práctica de la responsabilidad social de las empresas, principalmente en relación con la calidad de vida de los trabajadores al interior de las organizaciones, sus motivaciones y objetivos, y algunas preconcepciones en relación con la dinámica del ambiente circundante.

El desarrollo organizacional, como disciplina, representa una respuesta al cambio, y busca mejorar la eficiencia y productividad de la organización mediante los conocimientos de las ciencias del comportamiento y dirigido desde la alta gerencia. En términos de su aplicación al fenómeno de la responsabilidad social de las empresas que nos ocupa, lo anterior implica un proceso de cambio de mentalidad o de paradigma en todos los actores; desde la racionalidad puramente económica hacia el paradigma humanista/ecológico propuesto.

El presente ensayo se considera como introductorio si reconocemos las enormes posibilidades que nos ofrece una lectura actualizada de los clásicos del desarrollo organizacional.

Referencias

- Beckhard, R. (1973) *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Bennis, Warren (1973) *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Blake, R. y Mouton J. (1973) *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971) *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trillas, México.
- Crainer, S. (1997) *Los 50 mejores libros de gestión empresarial*. Deusto, España.
- Galbraith, J. (1977) *Planificación de organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Galvan, J. (1981) *Tratado de administración general*. 2ª ed., Trillas, México.
- Garfield, Ch. (1994) *Los Empleados son Primero*. McGrawHill, México.
- George Jr., C. (1974) *Historia del pensamiento administrativo*. Prentice-Hall, México.
- Graham, P. (1997) *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*. McGrawHill. México.
- Hernández, S. (1994) *Introducción a la administración*. McGrawHill, México.
- Lawrence, P. y Lorsch J. W. (1973) *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- McGregor, D. (1969) *El aspecto humano de las empresas*. Diana, México
- Roethlisberger y Dickson (1976) *An Industrial Organization As a Social Sistem. En: Management And The Worker*. Harvard University Press, Cambridge, U.S.A.
- Thompson, et al. (2007) *Administración estratégica: teoría y casos*. 25 ed., McGrawHill, India.
- Wheelen, T. y David H. (2007) *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. 10 ed., Pearson, México.