

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM) 2022, 19 de Agosto

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

**¿Resistencia al cambio o ausencia de teoría? El problemático caso de una iniciativa
sustentable en la gestión organizacional**

Autor:

Paula Ruiz¹

RESUMEN

Los nuevos desafíos del contexto demandan nuevos saberes desde la academia y el quehacer organizacional, puesto que los nuevos temas emergentes no se inscriben en los modelos tradicionales. Tal es el caso, de aquellos vinculados con la *Responsabilidad Social*. Por ello resulta relevante el estudio y desarrollo de este campo disciplinar, como la divulgación de casos que evidencien sus fenómenos.

El presente trabajo busca ilustrar los hechos de un caso real, aplicando conceptos teóricos y aportando a la sistematización de experiencias, que contribuyan con la construcción de nuevos saberes.

Particularmente se buscará confirmar si se observan en el caso de estudio los preceptos de una *Teoría del Cambio* hacia la responsabilidad social, bajo las hipótesis que, si no existe una teoría de cambio subyacente, las probabilidades de éxito de cualquier cambio organizacional tenderán a cero; y que el tipo de acciones de cambio propulsado en la organización condicionará directamente los efectos operacionales sobre la misma.

Palabras claves: responsabilidad social – cambio organizacional – gestión sustentable

¹ Doctoranda DCA FCE UNLP, Docente - Investigador en formación. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

Abstract

The new context's challenges demand new knowledge from the academy and organizational work, since the new emerging issues are not part of the traditional models. Such is the case of those linked to *Social Responsibility*. For this reason, the study and development of this disciplinary field is relevant, such as the dissemination of cases that demonstrate its events.

This work seeks to illustrate the facts of a real case, applying theoretical concepts and contributing to the systematization of experiences, which contribute to the construction of new knowledge.

In particular, it will seek to confirm whether the precepts of a theory of change towards social responsibility are observed in the case study, under the hypothesis that, if there is no underlying *Theory of Change*, the chances of success of any organizational change will tend to zero; and that the type of change actions promoted in the organization will directly condition the operational effects on it.

Key words: social responsibility – organizational change – sustainable management

1. Introducción

En el presente trabajo se expondrá una experiencia real vinculada a un tema focal de la responsabilidad social en el marco de la gestión de las organizaciones.

Se utilizará la metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo, mediante la técnica de observación y se mantendrá el anonimato de las personas e instituciones involucradas.

Se comenzará por un recorrido teórico que revisará la literatura en torno a la responsabilidad social como campo disciplinar y el cambio como fenómeno organizacional crítico.

A continuación, se procederá a relatar el caso de estudio, mediante la aplicación de los conceptos teóricos reseñados en la revisión de la literatura y sugiriendo los fundamentos de las conclusiones.

Finalmente se esbozarán algunas conclusiones generales en base al análisis de la experiencia.

2. Revisión de literatura

De la responsabilidad social como campo disciplinar

Los nuevos desafíos del contexto demandan nuevos saberes desde la academia y el quehacer organizacional. El crecimiento acelerado de las organizaciones no ha sido acompañado proporcionalmente por el conocimiento al que la comunidad académica ha podido acceder y desarrollar en torno a sus fenómenos. Estos *nuevos temas emergentes* no se inscriben en los modelos tradicionales. Tal es el caso, de aquellos vinculados al campo disciplinar de la responsabilidad social.

Responsabilidad social (RS), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), Responsabilidad Social Ambiental (RSA), Responsabilidad Social Gubernamental (RSG), Responsabilidad Social Individual (RSI), Responsabilidad Social universitaria (RSU) y la lista continúa, son términos recurrentes del siglo XXI.

Particularmente Patricia Debeljuh (2010) define a la “Responsabilidad Social” como el compromiso que las organizaciones asumen de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad un valor agregado y se comprometen a su vez, a mantener estas acciones y beneficios en el tiempo.

En paralelo, Robbinns y Coulter (2010) sugieren que la transición hacia una organización *verdaderamente* responsable supone dos instancias previas denominadas “Obligación Social” y “Sensibilidad Social”. La primera alude a la responsabilidad que una organización asume de dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y legales, procurando lo mínimo que le exige la ley; la segunda, implica la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios que se registran en las condiciones sociales, mediante acciones de tinte filantrópico. Finalmente, y en consonancia con Patricia Debeljuh (2010) reconocen a la “Responsabilidad Social” como aquella obligación de

una organización, además de que la que les exige la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean positivas para la sociedad.

Sin embargo, estas referencias no intentan proveer una definición exhaustiva del concepto de responsabilidad social, muy por el contrario, sugieren la amplitud y multidimensionalidad de su alcance. De hecho, la búsqueda de una definición masivamente aceptada y que incluya todo lo que tiene que ver con el concepto, se vuelve una tarea muy difícil. Esto se debe a que la responsabilidad social, como campo disciplinar, está compuesto por múltiples temas focales, los cuales pertenecen a diversas disciplinas, distintos campos de conocimientos y variadas áreas de aplicación.

En este contexto, para abordar los problemas de la responsabilidad social en busca de soluciones, se debe recurrir al uso de diversos paradigmas científicos, que contienen diferentes métodos de abordaje y dan lugar a disímiles efectos operacionales. Por lo general, para revelar el paradigma en el que se sitúan las teorías organizacionales, se suele referenciar el esquema de Burrell y Morgan (1980), que expone cómo las teorías y la investigación de las organizaciones están concebidas en un marco de supuestos que son considerados como ciertos, y en función de ellos examinan las metáforas subyacentes y cómo estas condicionan la producción científica.

Los paradigmas se identifican en base a dos variables: la noción del cambio social y los métodos y enfoques utilizados para hacer ciencia. El cambio social, puede ser: incremental, tendiendo a la regulación, integración y al orden social, en el que subyacen visiones de consenso. O bien puede ser: radical, donde predomine, la contradicción, la emancipación y prevalezcan las ideas del conflicto. En cuanto a las formas de hacer ciencia: pueden destacarse los enfoques objetivos, basados en el método científico y los enfoques subjetivos, en los que sobresalen las visiones constructivistas e interpretativas. Así, se identifican cuatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, radical humanista y radical estructuralista. (Gorrochategui, 2012, p. 135).

En este marco, la responsabilidad social pareciera no enmarcarse exclusivamente en ninguno y requerir aportes de todos, así surge un nuevo paradigma: el de la *sustentabilidad*. Bajo este nuevo paradigma se pone en juego el hombre en relación con otros hombres, en términos de derechos humanos, y con la naturaleza, en términos de utilización de recursos no renovables. Gana protagonismo entonces la figura del

stakeholder, como aquel “otro” que se ve impactado por el accionar del hombre y que, por su condición, según observan Mitchell et al. (1997), poseen los atributos de poder, legitimidad y urgencia; que se activan en función a determinadas bases; en el marco de un fenómeno que es variable y socialmente construido.

En líneas generales estos “efectos” producidos por el accionar del hombre, consecuentemente por las organizaciones que éste conforma, suelen ser agrupados en tres dimensiones fundamentales:

1. La *dimensión económica* tiene que ver con la maximización del beneficio económico de los propietarios y del valor de la organización.
2. La *dimensión social* refiere a las cuestiones vinculadas con las personas, sean aquellas que forman parte de la organización, como el resto de los stakeholders y la sociedad en general.
3. La *dimensión medioambiental* se vincula con las entradas en términos de consumo de recursos de la organización; y con las salidas en términos de procesos y resultados en su impacto en el entorno natural.

Bajo este paradigma se destacan al menos dos escuelas de pensamiento: la de la “Responsabilidad Social Corporativa” y la del “Desarrollo Sostenible”. La primera se ha basado en la ciencia más objetiva, con foco en instrumentos de medición, y ha dado lugar a la declaración de principios y estándares. La segunda se ha basado en la ciencia más subjetiva, con foco en técnicas cualitativas, mediante la resolución de problemas comunicacionales y vinculares en torno a stakeholders.

Como resultado de estas vertientes se han generado múltiples herramientas de carácter normativo, dedicadas a la resolución de problemas vinculados a la responsabilidad social de las organizaciones (ver Anexo). En este marco, el proceso evolutivo natural implica la incorporación de estas pautas, mayormente de origen internacional, a la legislación nacional, para luego ser incluidas hacia el interior de las organizaciones.

Estos marcos de referencia resultan especialmente útiles para desarrollar proyectos de gestión sustentable y para disipar los efectos negativos de ciertos fenómenos

organizacionales relevantes en torno a la presente temática, como los son el dilema ético y la resistencia al cambio.

- El “dilema ético”, entendido como aquellas situaciones en las que los valores o preceptos éticos de las organizaciones se encuentran en conflicto, de manera que cualquier resolución posible al dilema es moralmente inaceptable.
- La “resistencia al cambio” es definida por Ansoff y McDonnell (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, dificultando su implementación, elevando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades.

Del cambio como fenómeno organizacional

Al paradigma de la sustentabilidad le corresponde la *sociedad sustentable* y a ésta última, un modelo organizacional más abierto a su contexto y participativo en virtud de las partes interesadas. Entonces, las organizaciones deberán asegurar sus objetivos de sistema (eficiencia, supervivencia, crecimiento y control), adecuándose a las nuevas demandas de gestión que impone el contexto.

De aquí que surge pensar en el *cambio organizacional* como aquella transición de un modelo tradicional a uno que integre genuinamente los intereses de las partes involucradas, dando cuenta del triple impacto, mediante un modelo moral de gestión y bajo un estilo de liderazgo ético. Por su naturaleza, todo cambio implica una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos.

Todo cambio organizacional es provocado por estímulos *externos* y/o *internos*. Entre los primeros se destacan las condiciones económicas, políticas, tecnológicas, sociales, culturales, legales, etc. que forman parte de los entornos en los que las organizaciones se encuentren inmersas. Los segundos refieren a iniciativas o eventos que surgen dentro de la estructura de la organización y que pueden provenir descendentemente en forma de decisiones administrativas, o ascendentemente en forma de preferencias y sugerencias del personal.

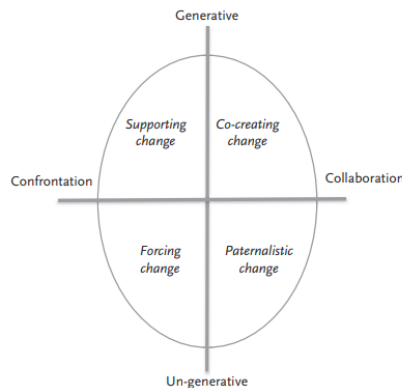
Los criterios más utilizados para clasificar los *tipos* de cambios organizacionales suelen ser la ocasión de ocurrencia, su alcance y profundidad. En el sentido del primero, suelen distinguirse entre los cambios *reactivos*, que son los que tienen lugar cuando la organización responde a un evento, sea interno o externo; y los *proactivos* que pretenden adelantarse a los eventos, creando las condiciones necesarias para aprovechar oportunidades y/o extinguir amenazas. A su vez, según su alcance y profundidad, se distinguen los cambios *adaptativos*, que implican el ajuste de grupos, equipos, relaciones de poder y liderazgo; los cambios *evolutivos*, que suponen la implementación de estrategias gradualistas; los cambios *revolucionarios*, que conllevan modificaciones totales e integrales; y finalmente la *ausencia de cambios*.

Waddell et al. (2015) proponen un modelo para comprender la gama de opciones de las “acciones de cambio” para facilitar el desarrollo de estrategias, identificar las implicaciones detrás de las elecciones, distinguir la conveniencia de una sobre otra y ayudar a “profundizar las conversaciones entre defensores de diferentes estrategias para desarrollar una acción más eficaz” (p. 58).

Para ello se basan en dos enfoques: el “amor” y el “poder”, y en cómo ambos pueden ser experimentados en las organizaciones cuando se intenta cambiar. Acerca del primero se lo considera como la acción basada en la conexión y relación con los demás, y al segundo como el motor de las personas y entidades para realizar y hacer crecer sus propios intereses. Tanto el poder como el amor pueden ser generativos o degenerativos. Lo generativo se asocia con la empatía y la preocupación para que el todo produzca acción y transformación con un impulso hacia más altas aspiraciones. Lo degenerativo es visto como su opuesto: acción y transformación producidas por preocupaciones estrechas y cerradas, con un enfoque sobre el poder personal y las recompensas. Según Kahane (2013) el lado degenerativo del "amor" puede asfixiar y oprimir individuos y grupos; y por el lado del “poder” puede perturbarlos como manifestación de codicia o arrogancia y catastróficamente como rapacidad o violencia.

Estas ideas los llevaron a desarrollar la Figura 1, con un eje vertical que oscila entre lo generativo a no generativo y un eje horizontal que va desde la confrontación a la colaboración.

Figura 1: A Typology of change actions
Fuente: Waddell et. al (2015, p.9).



De esta manera proponen 4 tipos de acciones de cambio:

- El *cambio de apoyo* ocurre cuando los detentadores del poder utilizan sus recursos para realizar el cambio, convencido de que es por el bien más amplio.
- El *cambio forzado* ocurre cuando un grupo de partes interesadas actúa para aumentar el poder en relación con los demás, a menudo a través de la confrontación táctica, como expresión de resistencia al cambio.
- El *cambio paternalista* cuyas acciones son asociadas con el poder que se utiliza en formas que mantienen el estatus quo.
- El *cambio co-creado*, que representa estrategias colaborativas para desarrollar una estrategia subyacente común. La suposición es que, al reunir a las personas para crear visiones del futuro, basadas en la colaboración, surgirán verdaderos esfuerzos de cambio.

Esta estrategia de cambio es compatible con el modelo de Scharmer (2009) denominado Theory U.

Por su parte Grantcraft (2014) propone un marco conceptual para la implementación de un cambio exitoso, al cual denomina *teoría de cambio* y lo presenta como un

“proceso de cambio social planificado desde los principios que guían su diseño hasta los objetivos a largo plazo que pretende lograr” (p. 2).

En algunas ocasiones se utilizan los términos teoría de cambio y marco lógico como conceptos sinónimos existen algunos autores que insisten en mantener una distinción entre ambos conceptos.

Grantcraft, (2014) sostiene que la primera ofrece una perspectiva del cambio más amplia que la segunda, ya que una *teoría de cambio* “analiza cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso en lo que debe ser un proceso largo y complejo, (...) y las condiciones previas que permitan y posiblemente inhiban cada paso a seguir” (p. 3). Sin embargo, un *marco lógico* se limita a ofrecer una herramienta, por cierto, más práctica, que presenta la relación entre los insumos y los resultados.

Dicho de otra manera, los marcos lógicos conectan actividades operativas con resultados, mientras que una teoría del cambio además especifica cómo crear el tipo correcto de alianzas y el modo de gestionar la comunicación entre las partes, de modo de maximizar los resultados esperados.

En definitiva, el modelo apropiado va a depender de distintos factores como la complejidad del proyecto el tiempo, que conlleve su ejecución y el estilo operativo de las personas involucradas. Lo importante para el éxito del proyecto será contar con técnicas de análisis y evaluación que ayuden a documentar y analizar el trabajo que se realiza de manera que sea significativo para las partes interesadas de las organizaciones y para la comunidad.

Pregunta de investigación

¿Se observan en el caso de estudio los preceptos de una teoría del cambio hacia la responsabilidad social?

3. Hipótesis

- Si no existe una teoría de cambio subyacente, las probabilidades de éxito de cualquier cambio tenderán a cero.
- El tipo de acciones de cambio propulsado en la organización condiciona los efectos operacionales.

4. Objetivos

- Describir los hechos de un caso real
- Aplicar conceptos teóricos a un caso real
- Sistematizar una experiencia real

5. Metodología

La metodología de investigación empleada para el presente trabajo es el estudio de casos, entendida como aquella que persigue los siguientes fines de “registrar los hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado o comprobar o contrastar ciertos efectos, relaciones o hipótesis dentro de contextos diversos” (Fassio y Pascual, 2016, p.54).

El enfoque será cualitativo y mediado por la técnica de observación. A los fines de preservar la identidad de las personas involucradas y la organización objeto de estudio, se la denominará con un seudónimo, en adelante OoE, por sus siglas en español, y sólo se adentrará en una caracterización general, a los fines de contextualizar el marco de aplicación de los diferentes conceptos.

Se trata de una organización argentina, pública, grande y antigua, operando en un ambiente complejo, diversificado y estable. El caso se enmarca en la ocasión de una “compra de artículos de librería” para la operatoria convencional de la organización, específicamente para la adquisición de “resmas de papel reciclado”.

Este suceso, si bien exitoso desde el punto de vista del perfeccionamiento normativo, provocó un impacto en la organización que podría catalogarse como un “dilema ético”. Y como afirmara Adela Cortina (2005), la conceptualización de los

dilemas éticos, su discusión pública, siguiendo el método del caso y tratando supuestos específicos, contribuye con la toma de mejores decisiones, desde un punto de vista moral. En virtud de esta apreciación, ha resultado pertinente escoger este caso para su análisis, el que se presentará a continuación.

6. Resultados

La naturaleza de la temática del caso se enmarca en uno de los tantos temas que hacen a la *responsabilidad social* en el marco de la gestión sustentable de las organizaciones, y consecuentemente se vincula con los desafíos de época de la administración como disciplina, o lo que es conocido como los *aspectos sociales del management*.

El abordaje del presente caso resulta pertinente desde el *paradigma de la sustentabilidad* que, entre sus principales características, se destaca la creciente concientización sobre los problemas del mundo contemporáneo que experimenta la humanidad en lo individual, lo colectivo y lo institucional. El *hombre complejo* en la *sociedad sustentable* valora la relación con sus semejantes y con la naturaleza, desde la lógica del cuidado, la preservación y el respeto.

Así las organizaciones, como fenómenos sociales se constituyen en catalizadoras por excelencia de estas expresiones evolutivas. De aquí que los administradores tiendan a asumir una responsabilidad creciente respecto a su rol como actores de cambio en sus organizaciones de referencia.

El presente caso es una muestra de ello puesto que se origina en ocasión de detectarse la necesidad de adquirir hojas de papel para el funcionamiento operativo del staff de apoyo de la OoE, y la perspicacia de los administradores a cargo del área de suministros de ver la oportunidad de contribuir con los lineamientos normativos internacionales en materia de sustentabilidad, a través de la adquisición de “papel reciclado”.

Desde la *gestión de la dimensión económico-financiera*, cabe recordar que la OoE pertenece al estado argentino, razón por la cual se administra con recursos del tesoro

nacional. Al tratarse de fondos públicos existen distintas normativas que reglamentan su uso según el tipo, la magnitud física y/o económica de las adquisiciones a realizarse. Estas disposiciones apuntan a garantizar la transparencia, la objetividad y la oportunidad de los procedimientos de compra que se financian con valores provenientes del estado.

En orden jerárquico de aplicación, el marco legal de estas acciones abarca el decreto 893/2012, que dispone el Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, incluidos los Organismos Descentralizados; y todas las ordenanzas y resoluciones propias de la OoE. Sin embargo, la institución no cuenta con ninguna instancia institucional que enmarque los asuntos vinculados a la gestión sustentable ni a la responsabilidad social, como programas de integridad o compliance, códigos o comités de ética.

Así pues, en el marco de estas disposiciones, se llevó a cabo el correspondiente procedimiento administrativo (licitación-compra directa), convocando a distintos proveedores de la región. El pliego de bases y condiciones describía la necesidad de adquirir 100 resmas de papel blanco A4 bajo la condición que fuese de origen reciclado.

Si bien, desde el punto de vista legal-normativo, el procedimiento fue exitoso, y la mercadería fue entregada en tiempo y forma por el proveedor adjudicado, este acontecimiento generó lo que en ese momento pudo interpretarse como un *dilema ético*, al poner en conflicto los preceptos éticos de la OoE, como se verá más adelante.

Desde los fundamentos de las *teorías instrumentalistas*, esta iniciativa redujo el costo de adquisición de materiales en un 20% aproximadamente, dado que el valor de mercado de las resmas de hojas recicladas es menor que el de las hojas comunes en esa proporción.

Sin embargo, en términos de *gobernanza*, la decisión de reemplazar el uso de hojas comunes por hojas recicladas fue tratada y consensuada exclusivamente entre los responsables del área de suministros y las autoridades de máximo nivel, y no se integró en ese proceso al resto del personal (o en su defecto, a la figura de representación), siendo que en definitiva serían quienes deberían utilizar estas hojas diariamente en el desempeño de sus tareas.

En relación con la *gestión de la dimensión medioambiental*, el proceso de producción del papel requiere energía, agua y celulosa (de origen vegetal o forestal), ello provoca el consumo masivo y descontrolado de recursos no renovables, una destrucción de bosques, la sustitución de ecosistemas naturales fundamentales para el equilibrio planetario y la emisión de gases efecto invernadero, que aceleran el cambio climático y contaminan tanto el aire como el agua.

La iniciativa del caso planteado perseguía la idea de incorporar a la gestión organizacional, algunos criterios de decisión alineados con las recomendaciones de Naciones Unidas para la agenda 2030, a través del aporte al ODS N° 15 (vida de ecosistemas terrestres), favoreciendo la disminución de la masiva deforestación; y la contribución al ODS N° 12 (producción y consumo responsables), al intentar minimizar la utilización de papel en los procesos de apoyo a las actividades básicas de la organización.

En términos generales el impacto de estas iniciativas suele medirse a través de la *huella ecológica* que se calcula en función del suelo necesario para proveer los recursos requeridos por el proceso de producción tradicional, y que representan la *reducción de la contaminación* producto de soluciones alternativas. Sin embargo, para este caso, no se habían arbitrado indicadores ni dispositivos que permitiesen medir el impacto de estas acciones “innovadoras”.

Continuando el relato del caso y en línea con la *gestión de la dimensión social*, una vez que las resmas fueron recibidas de conformidad por el área de suministros y distribuidas en las distintas áreas operativas, se presentaron los problemas cuando los empleados comenzaron a manifestar que el “color”² de las hojas les generaban fatiga visual y entorpecían sus tareas habituales.

Cabe aclarar que las hojas blancas recicladas presentan un subtono amarillento, o en palabras de sus principales proveedores “este tipo de hojas son 99,9% blancas”.

Esta situación afectó directamente el *clima organizacional*, dado el malestar causado en las personas, que recibieron la provisión de estas hojas, sin un correlato previo,

² El término popular adoptado para referenciar este tipo de papel fue el de “hojas marrones”.

percibiéndolo como un acto de imposición deliberada que atentaba contra el estado de las cosas, “lo conocido” y en última instancia perjudicaba su salud física y/o psíquica.

Esta situación puso en juego el ODS N° 3 (salud y bienestar), en torno al cual se espera que las organizaciones provean de unas condiciones y un ambiente de trabajo saludables para sus empleados. De esta manera se suscitó el dilema, entre la minimización del gasto público, la reducción de la contaminación medioambiental y la garantía de condiciones salubres para las personas.

Si bien no pudo comprobarse, por factores económicos y de oportunidad, el efectivo daño a la salud de las personas involucradas; la intervención del sindicato representante de los intereses de los empleados afectados propició la resolución del tema. Las hojas fueron devueltas parcialmente al proveedor y reemplazadas por hojas comunes. El papel reciclado remanente fue utilizado por quienes habían decidido la compra.

Si se analiza la *gestión de la comunicación*, en su *dimensión externa*, por una cuestión de transparencia y rendición de cuentas, tanto el llamado a licitación, como el pliego de bases y condiciones y finalmente la resolución de adjudicación, deben ser publicados en el portal de compras públicas de la República Argentina “COMPR.AR”³ para el conocimiento público de la gestión de los recursos del estado. Esto se llevó a cabo con total normalidad, pero no fue acompañado de ningún *balance, informe o memoria de sustentabilidad*, que diese cuenta de los aportes de la acción del caso ni cualquier otra vinculada con la sustentabilidad en la gestión de la OoE.

En la misma línea, en la *dimensión interna*, la comunicación fue sensiblemente deficiente puesto que no tuvo lugar, ya sea en términos formales como informales. La definición del problema, las alternativas analizadas, las causas y fundamentos, la estrategia seleccionada y/o los resultados esperados, no se pusieron en común puertas adentro de la organización.

De hecho, por el tipo de estrategia seleccionada podría pensarse, en términos de lo que plantea Gorrochategui (2012) que la *escuela de pensamiento* que ha enmarcado esta iniciativa es la de la *Responsabilidad Social Corporativa*, a través de la cual se han identificado los estándares internacionales como fuente de inspiración para las acciones

³ <https://comprar.gob.ar/>

sobre responsabilidad social. De allí se comprende que las cuestiones vinculadas más a la comunicación y al vínculo con los stakeholders haya permanecido en un segundo plano, puesto que pertenecen a la escuela del *Desarrollo Sostenible*.

Si se piensa desde las *teorías organicistas*, y en los componentes de la comunicación, la responsabilidad de transmitir el *mensaje* al *receptor* corresponde al *emisor*, una figura que en este caso podría haber sido encarnada desde el liderazgo de los administradores involucrados. Tal como plantea Scharmer (2009) el liderazgo exitoso depende de la calidad de la atención y la intención que un líder le da a cada situación. En este caso este aspecto no tuvo la fuerza y el protagonismo suficiente.

Finalmente, desde el punto de vista de la *gestión del cambio*, la iniciativa del caso buscaba incorporar gradualmente pequeñas acciones que contribuyesen con un modelo de gestión más sustentable en el largo plazo, como aporte al cambio social que los tiempos modernos exigen. Siguiendo la propuesta de Robbins y Coulter (2010), podría afirmarse que la OoE operó en el marco de la *sensibilidad social*, puesto que el caso representa una acción aislada, más bien de tipo filantrópica. Si bien en apariencia buscaba contribuir con causas del bien común, no contaba con un plan claro, ni con un eje programático o línea política clara en materia de sustentabilidad que le diese marco institucional y normativo a este tipo de contribuciones.

En este sentido se puede apreciar que los *estímulos* para la acción fueron de carácter *interno, ascendente* y en forma de preferencia de la gerencia media, en la búsqueda de un cambio de tipo *proactivo y evolutivo* propio de unas ideas o inspiración concebidas en lo individual. En tal sentido, los resultados obtenidos dieron lugar a un cambio de tipo *reactivo* y en defensa del status quo. Se experimentó, en los términos de Ansoff y McDonnell (1990), una *resistencia al cambio*, que finalmente se materializó en una *ausencia de cambios*, producto de las fuerzas obstructoras de los empleados que no incorporaron el uso de las hojas de papel reciclado.

Siguiendo el modelo propuesto por Waddel et. al (2015) este impulso de los administradores se enmarca en una *acción para un cambio de apoyo*, puesto que se basó exclusivamente en el uso del poder formal para tomar una decisión que se creía “lo mejor para todos”. Este tipo de acciones se ubica en el cuadrante de acciones

generativas pero conducentes a la *confrontación*. Si se revisa el caso, se confirma la congruencia con los resultados operacionales obtenidos, ya que esta iniciativa no pudo ser implementada con éxito.

Sumado a ello y en función de lo que plantea Grantcraft (2014) la ausencia de una *teoría de cambio* supuso que no se consideraran las alianzas previas que había que asegurar, la integración genuina de las personas principalmente interesadas en el proceso de elaboración del proyecto, la comunicación en tiempo y forma de las implicancias de las acciones a emprender y los beneficios potenciales de su implementación.

Cabe recordar que según este autor una teoría de cambio resulta útil en la medida que ayuda a comprender la relación que existe entre los problemas que se están abordando y las estrategias seleccionadas para solucionarlos. En el caso se observa una clara deficiencia en el perfilado de la estrategia y en el trazado de esa secuencia lógica que determinara las actividades requeridas para integrar el impacto medioambiental a la gestión organizacional de la OoE, a través de la reducción del consumo de papel común en favor de papel reciclado. Y en última instancia, una fuerte debilidad respecto de la gestión de las personas, al no contar con mecanismos que permitiesen a los empleados de la OoE identificar los aportes que pudieran encajar en lugares catalíticos y poner en valor sus intervenciones potenciales.

Planificar el cambio, integrar a las partes interesadas y conducir el proceso de transformación por medio de un liderazgo fuerte, capaz de establecer una visión compartida, transformar al conjunto de personas en un verdadero equipo y aumentar las probabilidades de éxito de la implantación de las acciones conducentes a una gestión sustentable.

Discusión y conclusión

El desafío que debe resolver el *pensamiento administrativo* se relaciona con la complejidad de la realidad actual y particularmente con los temas emergentes en materia de responsabilidad social y sustentabilidad, lo que obliga a estudiar los fenómenos organizacionales como un todo integrado y compuesto por individuos con sus valores y normas particulares.

El *paradigma de la sustentabilidad* parecería reunir los supuestos, modelos y herramental compatible con estos desafíos. En un campo del conocimiento que aun se encuentra en construcción, y que se caracteriza por ser multidimensional, interdisciplinario, pluri-paradigmático y diversificado, se requerirá de un *enfoque transdisciplinario, sistémico y contextualizado* que provea de legítimas soluciones.

En este contexto, donde emerge el *modelo moral de organización*, los administradores deberán resignificar su propio aprendizaje, comunicar sus expectativas claramente a las partes interesadas, considerarles e integrarles, y no perder de vista sus necesidades. A la vez deberán ser lo suficientemente creativos e influyentes a la hora de convocar a las personas hacia la transformación de sus organizaciones. En otras palabras, deberán ejercer un genuino *liderazgo ético*.

Pero este liderazgo no será posible sin un *marco institucional y normativo* que ofrezca posibilidades concretas de acción. Para ello las naciones deberán progresivamente integrar en su cuerpo legal aquellas normativas internacionales, y las organizaciones hacer lo propio hacia el interior de sus jurisdicciones. Por su parte contar con una *teoría de cambio* permitirá que las partes interesadas puedan entender el cambio, participar activamente del proceso requerido y evaluar los efectos de su trabajo. Por el contrario, las iniciativas des-enmarcadas de un plan lógico, en el mejor de los casos, se reducirán a acciones filantrópicas, pero no conducentes a un cambio genuino, trascendente y perdurable en materia de sustentabilidad, tal como se observó en el caso de estudio.

En la misma línea, de búsqueda de un cambio estructural y relevante que integre la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones, se deberán minimizar las *acciones para cambios de apoyo* que se basan en el impulso unilateral, y en uso del poder de quien lo detenta, y no participa a quienes en definitiva serán impactados por las medidas a implementar. Desde el punto de vista de la teoría del cambio no resulta conducente, y en el marco de un *modelo de gestión moral* no compatibiliza.

En este sentido, parecen recomendables las *acciones para cambios de co-creación*. Si bien, algunos autores comparten que gran parte del cambio más impactante surge de un impulso basado en el poder y en objetivos egoístas, la evidencia sugiere que la

mayoría de las personas que trabajan en cambios complejos se centran en estrategias de colaboración generativa. Y esto se debe a que con la co-creación, las personas abren sus corazones, mentes, perspectivas y organizaciones, potenciando los esfuerzos colectivos. Las dinámicas emergentes contribuyen con un mejor clima de trabajo, propician la colaboración y el aprendizaje organizacional. En esta instancia se experimenta la más alta integración del poder y del amor.

Finalmente, la sistematización de las experiencias en torno a la implementación de iniciativas de transformación sustentable, y su análisis en perspectiva a los modelos operantes y el herramental utilizado, permitirá capitalizar el *aprendizaje organizacional*, a través de la obtención de know-how, para la resolución de problemas nuevos o existentes, y en última instancia, ampliar el stock de conocimientos con el que cuenta la organización y las probabilidades de éxito en la implementación de acciones hacia una gestión más sustentable.

9.Referencias

- Ansoff, I. y McDonnell, E.J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Burrell, G. y G. Morgan (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Cornell University.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. España. Ed. Trotta.
- Debeljuh, P. (2009). *Ética Empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. CENGAGE Learning Buenos Aires.
- Ortegón, E., Pacheco, J y Prieto, A. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5607>
- Global Reporting Initiative (2016). Disponible en:
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Gorrochategui, N. (2010). Una aproximación a la información contable social y ambiental: Las comunicaciones del progreso (COP's). Diagnóstico de las CoP's en Contabilidad y Auditoría. Investigaciones en Teoría Contable. Sección de Investigaciones Contables. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas. N° 32 - Año 16

Gorrochategui, N. (2012). Aspectos sociales del management. Administración: en tránsito a la transdisciplinariedad. IADCOM. FCE- UBA. Disponible en: <http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilexPOID&filePOID=3995>

Grantcraft (2014). Planificando el cambio: Usando una teoría de cambio para guiar la planificación y evaluación. Disponible en: https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/theory_translated.pdf
<https://www.oecd.org/env/35914152.pdf>

International Finance Corporation (2015). “Sistema de gestión ambiental y social – Manual de implementación”. Versión 2.1, noviembre 2015. (World Bank Group). Disponible en: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a97e52e0-311f-4765-b654-5cddbcbceae99/ESMS+Handbook+General+v2.1+SP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IIIFJh>.

IRAM (2010). ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

Mitchell, R.K., Agle, B.R y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. University of Pittsburg. Academy of Managemnt Review. Vol. N° 4. 853 -886

Johnston y otros (2017). Secrets of successful change implementation. McKinsey Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/secrets%20of%20successful%20change%20implementation/secrets-of-successful-change-implementation.pdf?shouldIndex=false>

Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. Disponible en: <http://www.un.org/ga/search/>

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/978926425917-es>

OCDE (2018). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.

OECD (2021). “OECD Corporate Governance Factbook 2021”. Disponible en: <https://www.oecd.org/corporate/corporategovernance-factbook.htm>.

Naciones Unidas. (2012). “Indicadores de Derechos Humanos: Guía para la medición y la aplicación”. Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos Publicación, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Human_rights_indicators_sp.pdf

Naciones Unidas (2011). “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos Publicación, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). “El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y Enfoques Empresariales”. Disponible en:

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). "Administración Estratégica". Ed. Pearson Educación. Octava Edición.

UNCTAD (2018). Guía sobre indicadores básicos para entidades que informan sobre su contribución hacia la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://isar.unctad.org/wp-content/uploads/2019/12/GCI-Spanish-unedited-version.pdf>

Waddell, S. et al (2015). Large Systems Change. An Emerging Field of Transformation and Transitions. The Journal of Corporate Citizenship Issue 58 June 2015. DOI: [10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00003].

10.Anexos

Tabla: Herramientas de carácter normativo para implementar aspectos de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

<ul style="list-style-type: none"> ● NORMAS IRAM –ISO 26000 (2010): por ISO /TMB, normativa internacional, no certificable, de aplicación voluntaria, ofrece una guía de estándares sobre Responsabilidad Social.
<ul style="list-style-type: none"> ● OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (2015): por Naciones Unidas, normativa internacional, ofrece la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, desglosado en 17 objetivos de desarrollo sostenible y 169 metas, que las organizaciones del mundo deberían intentar alcanzar.
<ul style="list-style-type: none"> ● PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS (2011): por la Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos de Naciones Unidas, sistematiza la puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar".
<ul style="list-style-type: none"> ● INDICADORES DE DERECHOS HUMANOS (2012): por la oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos - Naciones Unidas, ofrece una guía para la medición y la aplicación de los mencionados indicadores.
<ul style="list-style-type: none"> ● GUÍA DE DEBIDA DILIGENCIA PARA UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE (2018): por la OCDE, brinda un manual de apoyo práctico para empresas en materia de responsabilidad social.
<ul style="list-style-type: none"> ● ESTANDARES GRI (2016): por la Global Reporting Initiative, comprende las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, ofrece un conjunto de estándares interrelacionados para elaborar informes de sostenibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ● PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO (2016): por la OCDE y el G20, ofrece una serie de directrices que ayudan a los legisladores a evaluar

y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo.

- **CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK (2021):** por la OECD, permite conocer el grado de implementación de prácticas de gobierno corporativo en diferentes naciones, así como las tendencias en la materia, incluyendo las experiencias durante la pandemia por Covid-19 en el manejo de riesgos y la administración de crisis, la calidad de las auditorías, la concentración de la propiedad y las complejas estructuras de los grupos corporativos.

- **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (2015):** por la International Finance Corporation - World Bank Group, ofrece un manual de implementación de prácticas ambiental y socialmente responsables.

- **LÍNEAS DIRECTRICES PARA EMPRESAS MULTINACIONALES (2017):** por la OCDE, brinda herramientas y enfoques empresariales vinculadas al medio ambiente.

- **GUÍA SOBRE INDICADORES BÁSICOS (2018):** por la UNCTAD, ofrece una guía para entidades que informan sobre su contribución hacia la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

- Adicionalmente, un vasto cúmulo de herramientas para la comunicación, como balances sociales, informes y memorias de sostenibilidad, o las CoP's, las cuales podrían ser conceptualizada como “una modalidad de fidelización del contrato psicológico, entre el Pacto y las organizaciones adherentes, por el que se establecen las bases de pertenencia y cooperación” (Gorrochategui, 2010, p. 126), donde se detalla el progreso de las organizaciones en el cumplimiento de los 10 principios de Pacto Global y, si fuera el caso, en el apoyo a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Paula Cecilia Ruiz

Licenciada en administración, Magister en dirección de empresas, Doctoranda en Ciencias de la Administración. Actualmente investigador en formación en proyecto PPID “Hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil”. Ayudante diplomada en cátedra Administración II: “Técnicas administrativas y gestión organizacional”, Coordinadora Académica de la Maestría en Administración Pública, Coordinadora Convenio UNLP-Universidad de Illinois Chicago USA, Directora proyecto extensión “Fortaleciendo la gestión del Observatorio de Clubes”.