

Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administración por valores*

Corporate Sustainability and transformative learning: guidelines for the administration by values

Jimmy Zambrano R.**

RESUMEN

Este artículo de reflexión tiene como objetivo contribuir con el debate de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) y sus implicaciones en el desarrollo de empresas sustentables. Esta contribución se articula desde la revisión de la realidad del emprendimiento ecuatoriano según el censo del 2010 y el planteamiento de un marco teórico conformado por integración de la administración por valores y el aprendizaje transformativo, que contribuya con el análisis de los problemas empresariales y socioambientales. Se propone la reorientación ética, desde la puesta a prueba de los presupuestos que sostienen la cultura y valores organizacionales, a partir de la reflexividad creativa colaborativa.

Palabras Clave: Responsabilidad social corporativa, administración por valores, aprendizaje transformativo, reflexividad creativa colaborativa.

ABSTRACT

This article of reflection has the goal to contribute with the debate of the Corporate Social Responsibility (RSC) and its implications in the development of sustainable companies. This contribution articulates from the revision of the reality of the Ecuadorian entrepreneurship according to the census of the 2010 and exposition of a theoretical frame conformed by integration of the administration by values and the transformative learning, that contributes to the analysis of business problems, social and the environment. Ethical reorientation is proposed from the testing of the assumptions that underpin the culture and organizational values, from the collaborative creative reflexivity.

Key words: Corporate social responsibility, management by values, transformative learning, collaborative creative reflexivity.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo es de naturaleza reflexiva, y pretende aportar con la discusión acerca de los alcances de la RSC o Responsabilidad Social Empresarial (se asumen como sinónimos). Esta reflexión aborda la RSC desde dos marcos teóricos que aunque estén relacionados, todavía no se ven como un enfoque integrado: la administración por valores y el aprendizaje transformativo. A partir de esta

integración teórica se pretende hallar nuevas aportaciones para orientar el desarrollo de empresas u organizaciones sustentables (sinónimo de sostenible).

Este abordaje fundamenta la gestión por valores empresariales, el cual articula de manera crítica los presupuestos, acciones y decisiones estratégicas y cotidianas. Asumir aprendizaje transformativo como un paradigma y un proceso que orienta el desarrollo de empresas sustentables,

* Recibido: Noviembre 7 de 2011. Aceptado: Diciembre 12 de 2011.

** Director de Aprendizaje Virtual Permanente de la Universidad Tecnológica América. Licenciado en Ciencias de la Educación con Especialidad en Administración Educativa, Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Master Theological Studies y Candidato al Máster en Educación a Distancia y al Máster en RRHH y Gestión del Conocimiento. Email: info@jimmyzambrano.net

hace notar la importancia de velar por los presupuestos que están detrás de la cultura empresarial. Por ello, se asume que la gestión por valores se concreta a través de la aplicación de la reflexividad creativa colaborativa.

1. FALTA DE CLARIDAD TERMINOLÓGICA Y LIMITACIONES DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

La RSC ha sido un tema de preocupación de gobiernos, empresas, académicos debido a los problemas sociales y ambientales que están detrás del desarrollo económico. La preocupación por la RSC se expresa en la diversidad de términos disponibles para explicar su alcance y práctica; estos términos revelan los diferentes enfoques con que se aborda un tema tan complejo. El actual debate mundial de la RSC pasa por el análisis de términos tales como «marketing 3.0», «sustentabilidad», «desarrollo sostenible», «política verde», entre otras, y por las posturas políticas de Derecha o Izquierda. Según May, Cheney y Roper (2007) desde la Izquierda se critica afirmando que la RSC es una estrategia de relaciones públicas complaciente y controladora, que termina siendo una contradicción; desde la Derecha las críticas afirman que la RSC es una violación a los principios de la libre empresa y demuestra la confusión de las funciones de la empresa privada, del Estado y de las organizaciones sin fines de lucro.

Estas diferentes perspectivas y términos se utilizan para explicar las distintas maneras de hacer negocio y su relación con la RSC. Sin embargo, todo el debate de fondo recae sobre cuál debe ser la ética que orienta (o debe orientar) la empresa y su ecología. Se usa el término «ecología» (como resultado de la discusión terminológica y ética), porque conlleva más fuerza en el compromiso empresarial, debido a que el significado original de «ecología» es casa y se refiere a la interrelación e interdependencia de los organismos y su ambiente social y ambiental. Esto lleva a asumir que la empresa o los negocios solo se pueden hacer desde una visión sistémica, holística y compleja.

Para desarrollar empresas sostenibles se requiere, además de clarificar el alcance del término, mejorar las condiciones del emprendimiento, según observa en las estadísticas de Ecuador. Solano (2005) explica que en Latinoamérica la RSC suele confundirse con caridad y con filantropía, y tiene un carácter elevadamente reactivo. Esta aseveración cabe en el caso de Ecuador debido a la situación empresarial actual y la falta de estímulo de las autoridades. Si se revisa la RSC primaria de salud y seguridad laboral, en Ecuador se cuenta con una lista larga de leyes, reglamentos y acuerdos ministeriales. En el artículo 434 del Código del Trabajo se exige que toda empresa que cuente con más de diez empleados deba obligatoriamente elaborar y someter a aprobación al Minis-

terio de Relaciones Laborales un reglamento de higiene y seguridad, que deberá ser actualizado cada dos años. En este año se aprecia la observancia de la mayoría de empresas a esta regulación debido a la presión de las autoridades estatales; por otro lado, también se debe a las empresas multinacionales que les exigen a sus contrapartes ecuatorianas el cumplimiento de normas tales como la OHSAS, además de la tendencia mundial en favor a la salud y seguridad de los trabajadores. Pero por otro lado, las condiciones de laborales no son las mejores, debido a que hasta septiembre 2011 la población económicamente activa ocupada en el sector informal era el 45,4% (INEC, 2011); además, de acuerdo al Censo del 2010, el 96,58% eran microempresas y se dedicaban a actividades de comercio al por menor; 53,93% se dedicaban al comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. el 92,91% eran empresas de persona natural y el 47,89% tenían un rango de ingreso entre 1 y 9,999 dólares anuales (INEC, 2010). Esta situación empresarial, evidentemente no es muy favorable en términos rentabilidad y competitividad, ni en salud y seguridad laboral.

Estos datos revelan problemas estructurales que gran parte pueden ser resueltos mediante la vinculación estratégica entre gobierno, empresa y universidad, apostando por un modelo de empresa rentable y sostenible. Si bien es cierto que la vinculación estratégica de estos sectores e instituciones es clave para mejorar los resultados económicos y de sostenibilidad, este artículo se enfocará en los procesos transformativos que habría que explorar para redefinir la empresa y el impacto en la ecología. Para ello, se tomará en cuenta la teoría del aprendizaje transformativo.

2. LA CENTRALIDAD DEL VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

De acuerdo con Preziosa (2005), la RSC conlleva una nueva visión empresarial. Esta visión debe estar basada en una «ética social empresarial». Esta nueva visión y ética social redefine profundamente la naturaleza de la empresa, ya que el negocio debe contribuir con la transformación social integral. Esto es particularmente importante en el contexto de Latinoamérica debido a los agudos problemas socioeconómicos de la mayoría de la población y la explotación indiscriminada de los recursos naturales. La discusión ética empresarial se concreta en la definición y práctica de los valores corporativos, que después de todo constituyen la centralidad empresarial (Blanchard, O'Connor, y Ballard, 1997; Waterman Jr, Peters, y Phillips, 1980).

La RSC debe estar presente en la definición y estrategia empresarial para que sea parte de la cultura organizacio-

nal. Kotler y sus colaboradores (2010; 2005) afirman que la RSC inicia en la formulación de su misión, visión y valores de la empresa. Esto es importante, ya que constituye una salida a la casi generalizada manera de expresar el compromiso empresarial con respecto a los problemas sociales y ambientales, caracterizado por programas aislados, que solo pretenden demostrar que existe intención de “ayudar” a la comunidad, sin tener en cuenta los problemas fundamentales y la relación de éstos con el desarrollo empresarial. La formulación estratégica de la RSC, debe traducirse en objetivos, programas e indicadores de gestión, que comprometan la sinergia de las áreas clave de la organización.

El liderazgo empresarial debe insistir en que la RSC sea parte de la definición estratégica y crear las condiciones para que sea parte de los valores y la cultura empresarial. Como se afirmó anteriormente, los elementos que constituyen la organización confluyen en los grandes objetivos o valores organizacionales que definen la ética empresarial. La cultura empresarial se constituye de valores centrales y se demuestra en las acciones y artefactos organizacionales (Schein, 2004, 2009). Por lo tanto, una vez aclarados y compartidos los valores, se deben alinear las prácticas diarias hacia tales valores. Si el compromiso empresarial con entorno ecológico no logra formar parte del tejido ético-cultural del negocio, la RSC seguirá siendo un proceso aislado, escaso y reactivo.

Los desafíos que impone la RSC conllevan implica procesos de cambio organizacional e individual relacionados con los factores que inciden en la manera de aprender. Hoy contamos con muchos modelos de cambio organizacional, muchos de los cuales coinciden con el sentido de urgencia propuesto por Kotter (1996). Sin embargo, estos modelos no tienen en cuenta las condiciones psicossociológicas críticas con los que las personas tienen que lidiar a hora de introducir cambios organizacionales (Yorks y Marsick, 2000). Es necesario comprender las condiciones de aprendizaje individual y grupal, en términos transformativos, para situar la ética de la RSC en el centro de la organización.

3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL TRANSFORMATIVO Y SOSTENIBILIDAD

El aprendizaje transformativo se refiere a cambios en la mentalidad y en la conducta. Mezirow (1990) define el aprendizaje de manera constructiva o experiencial al afirmar que es el proceso de crear una nueva o revisada interpretación del sentido de la experiencia, la cual guía la subsecuente comprensión, apreciación y acción. El aprendizaje transformativo se refiere al proceso a través del cual nosotros transformamos nuestros marcos de referencia establecidos (perspectiva de significados, há-

bitos de pensamiento, marcos mentales) para volverlos más inclusivos, discriminantes, abiertos, emocionalmente capaces de cambiar y reflexivos, de tal forma que generen creencias y opiniones que demuestren ser más verdaderas o justificadas para que guíen la acción (Mezirow, 2000). Desde esta perspectiva, el aprendizaje individual, grupal y organizacional (intencional) ocurre cuando la empresa crea espacios para la autoreflexión y autoconciencia de los hábitos de pensamiento y sus efectos en las decisiones, acciones y relaciones. Al respecto Yorks y Marsick (2000) afirman:

El aprendizaje organizacional pretende transformarse a sí mismo por la combinación de sus dimensiones, implicando la naturaleza cambiante del ambiente de tareas de la organización; la visión, misión y/o estrategia organizacional; sus productos o servicios y/o cómo los producen y distribuyen; las formas de estructura organizacional y los procesos a través de los cuales se administra la organización (incluyendo el estilo de liderazgo); cómo los miembros de la organización conceptualizan sus roles en la organización y se conducen apropiadamente para llevar a cabo tales roles (incluyendo el aprendizaje de nuevas maneras de interactuar con el equipo de trabajo y con la organización en general). La combinación particular de estas dimensiones, que están en juego en el aprendizaje organizacional en cualquier momento, es una tarea desafiante (inmediata y anticipada) que enfrenta el sistema en interacción con las interpretaciones que sus líderes sostienen sobre la naturaleza de tales desafíos. (p. 273)

La visión empresarial desde el aprendizaje transformativo conlleva doble implicación. Por un lado, la empresa debe redefinirse para asumir el compromiso socioambiental como parte de su preocupación estratégica y diaria; por otro, está el compromiso hacia las comunidades a las que impacta. Kotler (2005) en su obra ‘Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit’ presenta importantes recomendaciones para asumir la RCS de forma estratégica. Sin embargo estas propuestas no tienen en cuenta aspectos críticos tales como los supuestos epistémicos a través de los cuales se formulan las acciones de RSC. El aprendizaje transformativo se fundamenta en la teoría reconstructiva cuyos elementos empíricos ponen de manifiesto la reflexividad como vía del conocimiento y el desarrollo organizacional (entonces podemos hablar de aprendizaje organizacional transformativo). Si bien es cierto que su primera audiencia es la educación de adultos, el aprendizaje transformativo contribuye a la RSC con un modelo (constructo, lenguaje, categorías y dinámicas) que explica cómo las personas se aprenden, desarrollan y recrean sus supuestos epistémicos en los contextos or-

ganizacionales y comunitarios. La perspectiva psicocrítica del aprendizaje transformativo ha incorporado importantes avances desde una visión cosmológica en las que se propone modelos de empresa basadas en una economía verde, para poder actuar positivamente como agente de transformación socioambiental (O'Sullivan, 1999; O'Sullivan, Morrell, y O'Connor, 2002).

Asumir la RSC como valor fundamental en la organización, conlleva ampliar su capacidad transformativa a las comunidades que impacta. Al respecto Sanford (2011) puntualiza que una empresa responsable se caracteriza por emprender negocios en armonía con cinco audiencias: los clientes, los cocreadores (personas y organizaciones que contribuyen en el producto o servicio), el ambiente, la comunidad y los inversionistas. Como se afirmó anteriormente, la RSC se fortalece a través de la vinculación gobierno, empresa y sistema educativo para resolver los problemas socioambientales. La intervención de las empresas en las comunidades no necesariamente contribuye positivamente, ya que puede generar dependencia y todavía demuestre ser asistencial y reactiva. Por ello, el compromiso de la empresa debe tomar conciencia de los presupuestos que están detrás de las acciones, valores y cultura de las comunidades para que el cambio o transformación afecte profundamente la acción individual y colectiva.

La doble implicación de la RSC provee un marco de desarrollo organizacional basado en la capacidad de crear condiciones para la reflexividad creativa colaborativa. El aprendizaje transformativo llama la atención sobre aquellos marcos de referencia que llegan a ser obsoletos para el desarrollo y la realización sostenible. La transformación ocurre cuando cambian existentes marcos de referencia, por el aprendizaje de nuevos marcos de referencia, por la transformación de puntos de vista o por la transformación de hábitos de pensamiento (Mezirow, 2000). La reflexividad consiste en tener conciencia de los presupuestos en los que se sustenta los marcos de referencia, puntos de vista y hábitos de pensamiento. Pero ello no queda allí, sino que la conciencia se vuelve creativa cuando se traduce a acciones estratégicas y cotidianas que contribuyan con cambiar la realidad. Es colaborativa porque el diálogo toma un papel central para el análisis y la puesta en marcha de alternativas. La reflexividad creativa colaborativa supera el cognitismo e individualismo para también dar lugar a procesos emocionales, espirituales y colaborativos, que permitan marcos de referencia más abiertos y comprometidos con el cambio de ética empresarial. Por lo tanto, la administración por valores se centra en la gestión de la reflexividad creativa colaborativa del talento humano.

Para indagar los presupuestos en las definiciones estratégicas y acciones diarias que surgen desde la RSC se

puede utilizar los siguientes cuestionamientos (Mezirow y Taylor, 2009):

- ¿Qué supuestos fundamentan los marcos de referencia de la RSC?
- ¿Que presupuestos epistémicos han sido asumidos de manera tácita en las definiciones de los problemas socioambientales?
- ¿Cómo se expresa, formula y comunica el conocimiento de los problemas socioambientales?
- ¿Qué dimensiones éticas y económicas han sido consideradas y evitadas a la hora de enfocar los problemas socioambientales?
- Quien toma la decisión sobre las soluciones, ¿lo hace a partir de las primeras opciones que surgen?, ¿qué opciones y compromisos se han dejado de lado y por qué?
- ¿Los problemas enfocados por la empresa han sido identificados a partir del análisis contextual o desde la opinión de un observador?
- ¿Se ha analizado si el marco teórico utilizado para identificar y comprender el problema está vigente u obsoleto?
- ¿Cuál ha sido la figura de autoridad o el rol del modelo utilizado para identificar los problemas y dar opciones de solución?
- ¿Qué y cómo el trabajo ha sido influenciado por la ansiedad, emoción, intuición, prejuicio o hábito?

Estas preguntas pueden revelar los presupuestos detrás de los planes y programas, y evidentemente de los valores surgidos desde la RSC. La gestión empresarial por valores no solo debe tener presente las clásicas formulaciones axiológicas de los planes estratégicos o de los artefactos organizacionales de comunicación interna, sino, fundamentalmente, qué valores se están privilegiando sobre otros en la identificación de problemas socioambientales, opciones de solución, relación con los objetivos estratégicos de la empresa y resultados esperados en las comunidades.

CONCLUSIONES

La reflexión sobre la RSC a partir de la administración por valores y el aprendizaje transformativo ha sido muy fructífera. La reflexión realizada no solo ha logrado demostrar la posibilidad de integrar cuerpos teóricos para compren-

der el quehacer empresarial, sino cómo apuntalar procesos de cambio que permitan transformaciones profundas en las organizaciones para que sean sustentables. Las siguientes conclusiones pretenden contribuir con el debate de la RSC y encontrar nuevas líneas de reflexión e investigación.

A pasar del debate actual de los alcances de la RSC, se concluye que su asunción demanda de una nueva ética y visión empresarial. El compromiso por el desarrollo sustentable debe estar definido en términos estratégicos y cotidianos, a fin de construir un nuevo tejido cultural que supere la generalizada manera reactiva de actuar de las empresas.

Los elementos que constituyen la organización se centralizan en la gestión de los valores. El problema es que definición de valores y los procesos de desarrollo y cambio organizacional no tienen en cuenta los procesos psico-sociológicos críticos por los cuales los miembros de la organización sitúan su rol, acciones y relaciones. Por ello, la gestión de valores debe orientarse por procesos transformativos. Los procesos transformativos permiten comprender los presupuestos detrás de la cultura empresarial, es decir, los valores, acciones y decisiones.

Asumir el aprendizaje transformativo como presupuesto para el desarrollo empresarial sustentable, conlleva a que el liderazgo no comprenda la doble implicación: transformación organizacional y transformación comunitaria. Para que esto sea posible, se apuesta por la reflexividad creativa colaborativa, que pone en juego las capacidades del talento humano para generar acciones sostenibles y que también responsabilicen a las comunidades por el mejoramiento de las condiciones socioambientales.

REFERENCIAS

Blanchard, K., O'Connor, M., y Ballard, J. (1997). *Administración por valores: Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

INEC. (2010). *Censo Nacional Económico* Recuperado el 31 de Octubre, 2011, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>

INEC. (2011). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)* Recuperado el 31 de octubre, 2011, de http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=600&width=1309

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Kotler, P., y Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

May, S., Cheney, G., y Roper, J. (2007). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Mezirow, J. (1990). *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning* (pp. 4362).

Mezirow, J. (2000). *Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory*. En J. Mezirow y Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.

Mezirow, J., y Taylor, E. W. (2009). *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education* (1ra. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

O'Sullivan, E. V. (1999). *Transformative learning: Educational vision for the 21st century*. London; New York: Zed Books.

O'Sullivan, E. V., Morrell, A., y O'Connor, M. A. (2002). *Expanding the boundaries of transformative learning: Essays on theory and praxis* (1ra. ed.). New York, N.Y.: Palgrave.

Preziosa, M. M. (2005). *La definición de "Responsabilidad social empresaria" como tarea filosófica*. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 10(18-19), 61-77. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf

Sanford, C. (2011). *The responsible business: Reimagining sustainability and success* (1ra. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Solano, D. (2005). Responsabilidad social corporativa: Qué se hace y qué debe hacerse. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 10(18-19), 163-175. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19Solano.pdf

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., y Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi: 10.1016/0007-6813(80)90027-0

Yorks, L., y Marsick, V. J. (2000). Organizational learning and transformation. En J. Mezirow y Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 253-281). San Francisco: Jossey-Bass.