

# LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL COMO DISPOSITIVO DE DILUCIDACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL<sup>1</sup>

**Luis Montaña Hirose y  
Marcela Rendón Cobián**

*Integrantes del Cuerpo Académico "Organización y Sociedad" de la UAM-Ixtapalapa  
y miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)*

"Los hombres ocasionalmente tropiezan con la verdad,  
pero la mayoría de ellos se levanta y se aleja,  
como si nada hubiese acontecido".

**Winston Churchill**

## Resumen

El trabajo establece que las organizaciones son espacios sociales complejos que pueden ser caracterizadas como *anarquías organizadas*, debido a la multiplicidad y ambigüedad de sus fines y medios. Ello propicia serias dificultades en el establecimiento de su misión estratégica y en la definición de su responsabilidad social. La intervención se presenta como una herramienta de tipo conceptual, que intenta, mediante la identificación y discusión de los referentes institucionales, proporcionar a los miembros de la organización elementos de análisis para direccionar el sentido de su acción cotidiana al sustentarla en los fines estratégicos de largo plazo. Se presenta un estudio de caso que permite ejemplificar algunos de los planteamientos teóricos desarrollados.

**Palabras clave:** intervención, dispositivo, anarquías organizadas.

## Abstract

*The paper states that organizations are complex social spaces that can be characterized as "organized anarchies", due to the multiplicity and ambiguity of its ends and means. This fosters serious difficulties in establishing its strategic mission and the definition of their social responsibility. The intervention is presented as a conceptual tool that attempts, through the identification and discussion of institutional references, to provide to the members of the organization analytical elements to give meaning to their everyday action, based on long-term strategic goals. A case study serves to illustrate some of the developed theoretical approaches.*

**Keywords:** intervention, dispositive, organized anarchies.

## Introducción

La responsabilidad social constituye en la actualidad uno de los aspectos más destacados del quehacer en las organizaciones. Diversos intentos se han realizado en años recientes por establecer programas que establezcan los parámetros de referencia de dicha responsabilidad, así como los mecanismos que avalen y certifiquen públicamente los resultados obtenidos en la materia. Una parte considerable de la investigación a nivel internacional se ha concentrado en la búsqueda del vínculo entre la adopción de programas de responsabilidad empresarial y la mejora de la legitimidad social y/o del desempeño financiero, obteniéndose hasta la fecha resultados poco concluyentes.

En este trabajo asumimos una posición distinta al considerar que uno de los grandes *déficits* en la materia, es precisamente la falta de investigación que intente desde un punto de vista más holístico, dar cuenta de la problemática organizacional al respecto (Montaña: 2014a). Basados en una intervención organizacional que tuvo como origen una demanda para reconocer el clima laboral de una organización pública mexicana, tuvimos la oportunidad de ampliar el diagnóstico para incluir algunos aspectos de cultura y estrategia.

Tomamos como punto de partida teórico el concepto de *anarquía organizada*, el cual conlleva la idea de complejidad al asumir que los fines y los medios se caracterizan tanto por su multiplicidad como por su ambigüedad. Esta doble característica se deriva del hecho de la participación de una amplia diversidad de actores, que expresan abierta o subrepticamente distintas visiones e intereses. La visión de la organización y, por lo tanto, de su responsabilidad social no provienen exclusivamente de procesos jerárquicos o formales sino constituyen el resultado de una disputa cotidiana que incorpora posiciones encontradas de acuerdo con proyectos distintos, tanto al exterior como al interior de las organizaciones.

Proponemos que la intervención organizacional, además de permitir reconocer la diversidad de las posiciones de los actores, constituye un dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social, contribuyendo al establecimiento de marcos inter-

pretativos que orienten de manera más efectiva la acción cotidiana al dotarla de un mayor significado social.

## Un discurso simple y general frente a una realidad adversa y diversa

La responsabilidad social es un discurso general de la organización. En tanto tal, éste construye de manera lógica un mensaje dirigido tanto hacia el interior como el exterior; elaborado a partir de una estructura binaria, éste presenta como simple y contundente una realidad social compleja y debatable, tratando de ocultar todo rastro que deje entrever su naturaleza ambigua y contradictoria. El discurso presenta una imagen de la organización como un sistema fácilmente comprensible dada su alta coherencia y extendida racionalidad; se asume también que ella se encuentra vinculada fuertemente con su entorno y que su unidad, sustentada en la homogeneidad interna, constituye una de sus principales fortalezas al generar la impresión de que puede decidir y conducir con relativa facilidad su propio rumbo. Sabemos que el discurso no se restringe a un mero acomodo de palabras, ya que el lenguaje incita constantemente a la acción. El discurso se nutre de teorías acerca del comportamiento de los actores sociales, las cuales se concretan en dispositivos diversos que pueden ir desde objetos físicos hasta modas administrativas y que orientan el sentido de la acción. Estos dispositivos reflejan una intención ideológica y se circunscriben a un espacio autoreferenciado; el discurso contempla y construye así, internamente los mecanismos necesarios para su propia realización; se trata de una especie de profecía autorealizante.

El discurso de la responsabilidad social surge frente a una serie de cuestionamientos acerca de diversos resultados negativos de múltiples organizaciones, tanto públicas como privadas. El más visible de ellos en la actualidad es la cancelación del largo plazo, lo que incluye tanto el tremendo deterioro ambiental como la tendencia creciente hacia la rentabilidad de corto plazo. La idea de sustentabilidad —ambiental y económica— ocupa de hecho un lugar preponderante en dicho discurso. Sin embargo, otros aspectos han sido incorporados recientemente, tales como el respeto a los derechos

humanos, el trabajo digno, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la seguridad industrial, la información veraz a los consumidores, el comportamiento ético de los funcionarios públicos, entre otros. Es importante señalar también que todos estos aspectos constituyen a la vez elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones y aseguran de una u otra manera su buen desempeño económico. Es por ello que se promocionan algunos programas de responsabilidad social, ya que se espera que ellos repercutan directa y positivamente en la rentabilidad bursátil; el comportamiento ético puede ser un buen negocio, relegando así la responsabilidad al ámbito de los medios y no de los fines.

Es preciso señalar que el discurso de la responsabilidad social surge en un momento en el que los cuestionamientos acerca del funcionamiento de las grandes corporaciones transnacionales se encuentran en un momento crítico. Grandes escándalos de tipo financiero han sido objeto de análisis de diversos expertos a nivel mundial; así, podemos señalar que la responsabilidad corporativa de las empresas surge en este contexto de crítica social y recesión económica.

Por otro lado, el discurso organizacional intenta generar una imagen alejada de la diversidad, en la que la divergencia de visiones y de intereses genera conflicto; de esta manera, se pretende ocultar la heterogeneidad tanto de sus miembros como de las distintas lógicas de acción que entreveran la acción organizacional. En lo que respecta a la diversidad de los miembros de la organización, podemos señalar, en términos de los fines, dos grandes aspectos. El primero de ellos se refiere a la multiplicidad de visiones del mundo; ello resulta muy importante ya que representa un marco interpretativo general en el cual se ubica la discusión acerca de la inscripción de la organización en la sociedad. Hace referencia a cuál es su mandato institucional y el papel que deben asumir los diversos actores sociales. Lleva implícita pues, la idea de responsabilidad social. Sin embargo, esta constituye un elemento de debate, debido a las posibilidades de realizar interpretaciones distintas acerca de la misión social o estratégica de la organización. Por otro lado, debemos señalar que los actores no sólo se mueven por el sentido social de sus acciones, sino también, como lo señalan Crozier y Friedberg (1974),

los actores generan fines particulares, que pueden ir incluso en contra de la consecución de los fines más generales de la organización. Dichos actores logran dominar lo que los autores definen como *zonas de incertidumbre*, es decir, el acceso a modalidades de solución de problemas relevantes para la consecución de fines generales, negociando su participación en la resolución de dicha problemática, siempre y cuando se les permita utilizar algunos recursos de la organización para satisfacer sus propios objetivos. Así, la idea de la optimización no es cuestionada solamente por la racionalidad limitada propuesta por Herbert Simon (1982), sino también por la importancia de fines particulares en el contexto de la dinámica organizacional.

Habría que señalar también, por otro lado, que los fines son objeto constante de interpretación por parte de los grupos cercanos a la dirección, es decir, la organización constituyen una arena política. En este sentido, sus fines no son ajenos a la acción política y social de sus miembros; la diversidad ocurre no sólo en el terreno de los fines, sino en el marco de la racionalidad instrumental propuesta por Max Weber (1970), también en el de los medios, los cuales constituyen, en un ámbito de mayor discusión técnica que política, un espacio de debate en el que la posibilidad de lograr consensos es relativamente más fácil de alcanzar. Así, a las organizaciones cuyos fines y medios son múltiples e interpretables se les denomina comúnmente *anarquías organizadas*; en el otro punto del *continuum* encontramos el modelo más simple de organización, es decir, aquel en el que el fin y el medio es único y unívoco, en cuyo caso nos encontramos con el modelo denominado burocrático (Del Castillo: 1995). El calificativo de anarquía organizada se le atribuyó desde finales de los años sesentas del siglo pasado a cierto tipo de organizaciones, primero a la universidad (March: 1994) y posteriormente a las organizaciones públicas (De León: 1996). La gran empresa no ha sido en realidad catalogada dentro de este grupo, ya que se le considera que mantiene un elevado nivel de claridad y a que su capacidad homogeneizadora da como resultado aparentemente, un modelo simple y coherente que puede ser fácilmente imitado y que brindará niveles superiores de desempeño. De hecho, es gracias a ello que, sobre todo a partir de los años ochentas, se constituye como el modelo general

—el discurso hegemónico— a seguir por otro tipo de instituciones —hospitales, universidades, administración pública, etcétera—.

Por otro lado, aunado a lo anterior, se estima que la empresa alcanza esos niveles tan altos de desempeño gracias a la competencia, la cual promueve mayores niveles de desarrollo tecnológico. Así, la racionalidad instrumental, en su expresión más simple, comentada en el párrafo anterior, se ve complementada por la racionalidad tecnológica. Diversos hechos sociales tales como; el conflicto, la envidia, el rumor, el acoso laboral, son generalmente atribuibles a aquellas organizaciones que carecen de lo que se denomina en el argot administrativo una cultura sólida, es decir, un alto nivel de homogeneidad que permita el establecimiento de acuerdos rápidos con vistas a lograr fines precisos. De esta manera, las lógicas afectiva, política y cultural, entre otras, son eliminadas aparentemente del inventario de la acción organizacional de la empresa. De esta manera, la gran empresa que, en principio, es cuestionada por su falta de responsabilidad social, al centrar su acción en la generación de beneficio económico de corto plazo, resulta paradójicamente a final de cuentas aquella que se encuentra mejor dotada organizacionalmente para desarrollar e implementar adecuadamente programas de responsabilidad social.

### La pérdida de referentes institucionales

Se ha señalado con frecuencia que la modernidad genera individuos egoístas, en tanto que la modernidad avanzada, o postmodernidad o hipermodernidad, exagera su lado narcisista (Aubert: 2004), al punto de hacerle perder casi todo interés por las necesidades del otro. Podemos señalar al menos tres momentos importantes que han impactado en el retiro del individuo de espacios sociales amplios. Nos referimos primero al desarrollo de la democracia, seguido de la fuerte tendencia hacia la división social del trabajo y, finalmente, el desdibujamiento institucional. Ocupémonos del primero; la democracia, de acuerdo con Tocqueville (1840), propició una creciente despreocupación de los asuntos públicos al aparecer el Estado como el gran dispositivo regulador de la acción social. El individuo, siguiendo a este autor, se desentende-

rá crecientemente de los asuntos sociales más amplios al contar con cierta garantía, o esperanza, de que sus representantes se encargarán de ellos.

Un segundo momento lo encontramos en el desarrollo de la división social del trabajo. En efecto, como lo señala Durkheim (1893), la sociedad moderna desarrolla un nuevo tipo de solidaridad, ya no sustentada en las relaciones interpersonales ni en la identificación colectiva, sino en los intereses individuales. A diferencia de lo que acontece en las sociedades tradicionales, en las que la comunidad resulta lo más importante, en las sociedades modernas, señala el autor, el individualismo se convierte en el resorte del desarrollo social, pasando de una solidaridad mecánica a una orgánica.

En un planteamiento similar, realizado también en los albores de la modernidad económica, dos grandes economistas, Adam Smith (1776), y Jean-Baptiste Say (1803), plantean que la división del trabajo acarrea resultados positivos para el desarrollo de la sociedad en su conjunto; sin embargo, consideran ellos que existe también un conjunto de consecuencias negativas que pesan tanto sobre el individuo en lo particular como sobre la sociedad en lo general. Smith se pregunta quién se encargará de los asuntos colectivos, aquellos que no pueden ser atendidos desde el ángulo particular del egoísmo individual, como las epidemias y la guerra. Así, podemos interpretar que la responsabilidad social no proviene de una toma de conciencia previa a la acción ni de una preocupación por los asuntos de la sociedad, sino se deriva de manera imperceptible de la búsqueda del bienestar personal. La responsabilidad social pasa, por lo tanto, desapercibida al empequeñecerse el espacio de la existencia social (Montaña: 2011).

Un tercer momento importante se refiere a la tendencia actual de reducción de la diversidad institucional.

Por institución, sin entrar en un amplio y profundo debate que caracteriza la dificultad de acercarse a dicho concepto (Montaña: 2012a, Rendón: 2007), entenderemos, siguiendo las teorías del constructivismo social, una representación mental, parcial e idealizada que expresa una aspiración de la convivencia social. Ejemplos de institución son: la escuela, el hospital, la familia, la prisión, etcétera. La principal razón de ser de la institución es que

constituye un núcleo del que se deriva tanto una función social como comportamientos específicos esperados para la organización, sus miembros y sus usuarios. El mandato institucional se traslada en mayor o menor grado a la misión de la organización y constituye un componente central de su comportamiento estratégico. La modernidad puede así ser entendida como la búsqueda de autonomía de las instituciones que al desprenderse del núcleo social que les proporciona sentido, arraigado anteriormente en la iglesia, procuran buscar su propia legitimidad. Así, poco a poco la familia, el ejército, el hospital, la universidad y otras instituciones alcanzan niveles de autonomía que les permiten enriquecer el espectro social en el que se mueven los individuos. En la actualidad, sobre todo a partir del modelo neoliberal, asistimos a una importancia creciente de la gran empresa como referencia central del comportamiento del resto del mundo institucional. Así, la universidad, el hospital o la prisión, e incluso el ejército y otras instituciones, pretenden parecerse cada vez más a ella, siguiendo la tesis del isomorfismo, promovida por DiMaggio y Powell (1999), en su propuesta de un nuevo institucionalismo sociológico. Esta pérdida de diversidad institucional que sufre la sociedad actual tiene como ingrediente básico la constitución de un discurso administrativo que se caracteriza, desde hace un siglo, por su pretensión neutral, científica y universal; nos referimos evidentemente a la propuesta de la administración científica impulsada por Taylor. Así, por ejemplo, la aspiración de una universidad pareciera asentarse cada vez menos en un proceso civilizatorio, generador de conocimiento útil para la resolución de los problemas de la sociedad, o la formación de ciudadanos comprometidos en atender dicha problemática; pareciera ser también que el hospital, para tomar otro ejemplo, se encuentra menos preocupado por atender los asuntos de la vida y la salud para dedicarse, ambas instituciones, al tema central de la eficiencia y el desempeño. El individuo pierde de vista el papel social asociado al mandato institucional y considera que su quehacer se reduce a realizar un trabajo abstracto, impidiéndole acceder a un sentido social de su labor y, por lo tanto, a la conformación de una responsabilidad social.

## La práctica administrativa y la pérdida de sentido

Weber (1991), señala que la modernidad no es, como frecuentemente se menciona, la negación de la tradición. La modernidad, siguiendo a este autor, sólo fue posible gracias al impulso de la tradición, representada por la ética protestante (Montaño: 2004). Esta convivencia de tradición y modernidad tuvo aparentemente, de acuerdo con Weber, una vida relativamente corta, ya que la modernidad logró desprenderse de la tradición gracias al impulso del desarrollo tecnológico. La actividad económica en general, sea ésta industrial, comercial o de servicios, logró instalarse en el ámbito de la racionalidad instrumental y mediante el modelo burocrático, logró no sólo despersonalizar, al menos parcialmente, las relaciones al interior de la organización, sino también generar un nuevo sentido a la acción organizacional. Weber lamenta que el capitalismo se haya despojado de dichos valores religiosos y que haya quedado al garete en un mundo de relaciones inscritas en la racionalidad impersonal de la adecuación a fines.

En época más reciente, asumiendo que ningún sistema económico puede funcionar sin referencias sociales básicas, Boltansky y Chiapello (2002), sugieren que el capitalismo ha generado un nuevo discurso legitimador sustentado en la práctica administrativa. Así, los grandes gurús de la productividad; la excelencia, la calidad total, la sustentabilidad y ahora la responsabilidad social constituyen un componente básico de la acción social moderna.

La reducción de los tiempos de producción generada por el taylorismo, aunada a la flexibilidad propia del toyotismo, han propiciado la aparición de nuevas formas de organización y de sistemas de administración, generando mecanismos novedosos de control que procuran propiciar la innovación. Por otro lado, la brevedad del tiempo y la exigencia de altos niveles de rentabilidad, impuestas por la lógica financiera de la época actual, han provocado que la meta, en tanto expresión cuantitativa de corto plazo, vea dislocada su relación con los propósitos estratégicos, originados en la década de los setenta, generando un sistema desarticulado en el que se desvanecen tanto los fines sociales como el largo plazo, ambos ámbitos necesarios

para la reflexión y la discusión de los asuntos importantes: éste es, desde nuestro punto de vista, el terreno en el que se genera el discurso de los programas de responsabilidad social de las organizaciones. Así, la preponderancia de la meta como forma de acción y evaluación del sujeto, provoca que lo cuantitativo y el corto plazo desplacen el sentido cualitativo y de largo plazo de la acción cotidiana, reduciendo la posibilidad de mirar a la sociedad y asumir una responsabilidad para con ella.

La creación, en el año 2010, de la norma ISO 26000 marca el inicio de un desarrollo que probablemente adquirirá notoriedad con el tiempo, dada la gran aceptación a nivel internacional que han tenido los proyectos de calidad y cuidado ambiental propuestos previamente por esta asociación. La estandarización es la gran constante del mundo actual; el isomorfismo parece dar pasos agigantados, desdibujando la diversidad. Sin embargo, en múltiples ocasiones, ello es cierto sólo en apariencia; la responsabilidad social de las organizaciones se inscribe, claro está, en espacios culturales, políticos, económicos y sociales diferenciados. La responsabilidad es un constructo social que no pertenece al reino de la naturaleza y, en ese sentido, si bien puede ser una aspiración de corte universal, conocerá una expresión siempre local.

La responsabilidad social corre el riesgo de quedar encajonada en el estrecho universo administrativo, asediada por expertos de la consultoría que asegurarán la rentabilidad de cualquier monto invertido. La responsabilidad social podría justificar su existencia como un dispositivo más de la parafernalia de mecanismos encaminados a lograr la rentabilidad. Ante tal presagio se levanta una alternativa, limitada por la envergadura del reto que enfrenta, y que permite vislumbrar cierta esperanza al considerar a la responsabilidad social desde un ángulo de mayor conciencia: se trata de la intervención; originalmente concebida para el espacio restringido de los pequeños grupos, y enfrentada en su desarrollo en múltiples ocasiones a la dureza del poder, ha logrado salir avante (Mendel y Prades: 2002; Uhalde: 2001) para lograr un primer cometido, la apertura de espacios de discusión en el seno mismo de las organizaciones.

## ¿Consultoría o intervención?

La consultoría y la intervención tienden a confundirse ya que presentan aspectos en común; sin embargo, debemos resaltar las diferencias, porque ahí encontramos la esencia de cada una de ellas. La consultoría asume que los problemas son de orden técnico, incluso aquellos que se inscriben en la esfera social (Friedberg: 1993); su dificultad reside en su complicación, se requiere de un gran esfuerzo, pero finalmente, gracias a la capacidad cognitiva de los actores, se puede encontrar la mejor solución, o bien una satisfactoria. La consultoría pertenece al mundo de la administración, la cual ha atendido históricamente problemas de la gran empresa privada, iniciando primeramente por aquellos ligados directamente a la productividad y las finanzas, extendiéndose posteriormente a la mercadotecnia y los recursos humanos. En otras palabras, los primeros problemas atendidos por la administración fueron de orden técnico. Su manera de abordarlos marcó en gran medida su desarrollo futuro. Es en el ámbito de lo social que, sobre todo a partir del llamado desarrollo organizacional, iniciado por un grupo de psicólogos norteamericanos en la década de los 60 del siglo pasado, el término de intervención comenzó a ocupar un lugar importante en el vocabulario de la perspectiva administrativa, enfatizando la necesidad del cambio organizacional, el cual tenía como principal limitante la resistencia al cambio.

Los grandes despachos de consultoría, originados casi desde el inicio de la administración como disciplina universitaria, a principios del siglo pasado, han jugado un papel muy importante en la creación y la difusión de los modelos administrativos. La administración, en sí, constituye un conjunto de técnicas tendientes a resolver problemas difíciles, más que a la comprensión de realidades sociales consideradas problemáticas y complejas (Montaña: 2014b).

Podríamos decir que los despachos de consultoría trabajan generalmente bajo la modalidad del llamado *cesto de basura* (Cohen, March y Olsen: 2011). Ello significa que los despachos poseen un conjunto de modelos considerados como soluciones ideales a los problemas fundamentales de las organizaciones y que se requiere relacionarlos —soluciones con problemas— para atender

adecuadamente las demandas. Así, estas empresas consultoras poseen un inventario relativamente reducido de propuestas innovadoras para atender dichos problemas. De esta manera, ellas disponen, por ejemplo: de modelos de reingeniería de procesos, de calidad total, de planeación estratégica, etcétera, y ofrecen estas modalidades de solución, a la moda, al conjunto de sus organizaciones cliente. El objetivo de la vinculación no es pues, comprender una problemática sino mejorar resultados en el corto plazo; para lograr esta contundencia, se valen de datos cuantitativos. Sin ellos sería difícil evaluar el logro de los resultados acordados.

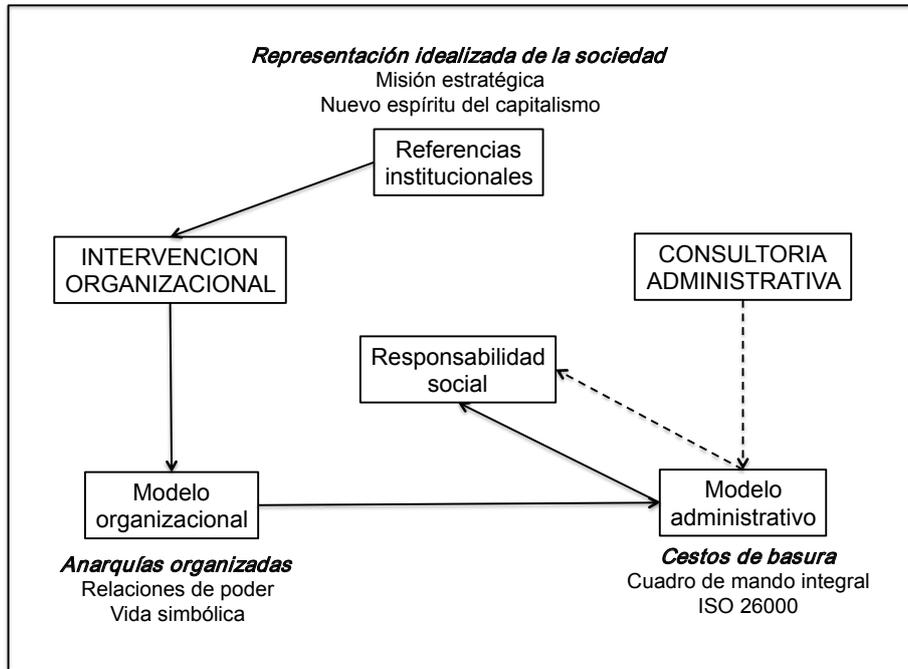
La consultoría administrativa se liga directamente con el modelo administrativo, sin considerar la referencia institucional ni el modelo organizacional. La falta de referencia al ámbito institucional hace suponer que las organizaciones son muy parecidas entre sí —todas ellas toman decisiones, están sujetas a un entorno cambiante, etcétera—, como ha sido planteado en múltiples ocasiones por el nuevo institucionalismo sociológico: de hecho, ésta fue la gran predicción del taylorismo. Por otro lado, el hecho de no considerar el llamado modelo organizacional significa que la organización es observada desde un ángulo estrictamente técnico, que los hombres se rigen por una racionalidad exclusivamente cognitiva, limitada e instrumental; el modelo organizacional, contrariamente al administrativo, considera aspectos no directamente incluídos en la estructura formal de la organización ni en sus racionalidades acotadas. Como decíamos, las anarquías organizadas desafían la idea de la racionalidad instrumental en el sentido de que los fines y los medios son considerados como múltiples y ambiguos, en el conocimiento de la aceptación de la diversidad de actores —y por lo tanto de proyectos—, y por las interpretaciones acerca de cuál debe ser la principal referencia institucional y cómo debe ser ésta traducida en términos de misión social; los medios son considerados también como múltiples y ambiguos; es en este ámbito que adquiere su pleno sentido la propuesta de solución satisfactoria propuesta por Simon.

La responsabilidad social es generalmente considerada como un problema a atender, asumiendo que un modelo de tipo administrativo, cargado de indicadores y acciones predeterminadas a reali-

zar, e incluso ajustes estructurales, lograrán modificar la manera de vincularse con la sociedad, incrementando su aceptación por parte del entorno. Este es el caso, por ejemplo, del llamado *cuadro de mando integral* que intenta establecer un lazo coherente entre el largo plazo cualitativo, en donde se encuentra la misión social de la organización, y su corto plazo, representado por metas de tipo cuantitativo. El resultado será, obviamente, la búsqueda de los resultados cuantitativos de corto plazo, dejando de lado, la verdadera idea de responsabilidad social, triunfando la meta sobre el fin. Recordemos simplemente que el modelo ISO 26000 propuesto para la responsabilidad social destaca, como su mecanismo principal, la utilización de indicadores de este tipo (Rendón: 2012).

La intervención, entonces, se distingue de la consultoría precisamente por tratar de preservar la importancia del sentido de largo plazo, y del sentido social, que le da coherencia a la acción de la organización al considerar que la misión, es decir, su contribución social, constituye su fin esencial. En esta orientación, se suele hablar más de problemática que de problema, lo fundamental se encuentra en el ámbito social más que en el tecnológico, enfrentándose por lo tanto a lo complejo más que a lo complicado. Los problemas, en esta visión, no son fácilmente solucionables, no sólo no existe la mejor solución sino en muchos casos tampoco la satisfactoria o la contingente. Lo más importante es la reelaboración del sentido de la acción, procurando con ello reducir el conflicto cotidiano y lograr mayores consensos, que encontrarle respuesta a los problemas que plantea el mundo técnico. Mientras que en la consultoría la solución proviene del mundo experto, en la intervención los expertos ayudan, junto con los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de vincularlo al largo plazo, a la sustentabilidad, a la responsabilidad social, al sentido comunitario de la acción (Montaño: 2014c). Así, como puede observarse en el esquema 1, la referencia institucional es el punto de partida de la intervención organizacional para, considerando las modalidades de la vida simbólica, insertas tanto en el mundo de la cultura como del inconciente, arribar al modelo administrativo; para orientar la propuesta de responsabilidad social (Esquema 1).

**Esquema I**  
**Principales trayectorias de la intervención y la consultoría**



Fuente: elaboración propia.

**El Instituto**

La organización en la que realizamos la intervención es un instituto que goza de un alto reconocimiento. Fue fundado con el fin de realizar investigación en un sector estratégico para el desarrollo nacional; las actividades de desarrollo tecnológico fueron también incorporadas desde un inicio. Hace algunos años se comenzó a desarrollar un conjunto de actividades tendientes a prestar diversos servicios a empresas, y otras organizaciones, con el fin de diversificar el tipo de usuarios y también de incrementar el monto de los ingresos propios; finalmente, las actividades administrativas se han venido fortaleciendo y ocupando un papel cada vez más central. Así, el Instituto se caracteriza en la actualidad por el desarrollo de estos cuatro ámbitos de trabajo: el científico, el tecnológico, el de servicios y el administrativo; los primeros dos aparecieron como centrales desde el inicio de las funciones del Instituto, mientras que el tercero es de más reciente incorporación, y el cuarto ha adquirido una relevancia cada vez mayor. Los primeros dos ámbi-

tos se encuentran más relacionados con el sentido de la acción estratégica o institucional, mientras que otros son de orden más operativo y administrativo. Esta configuración ha provocado una amplia confrontación entre diversos actores y, una enorme dificultad para el establecimiento de formas adecuadas de colaboración.

La demanda original consistía en realizar un diagnóstico cuantitativo del clima organizacional. Mediante un proceso de negociación, se amplió el espectro del análisis, incorporándose algunos aspectos de cultura organizacional y de estrategia corporativa, permitiendo utilizar, además del cuestionario, entrevistas semiestructuradas y discusión de grupos. Todo ello arrojó una amplia cantidad de información que permitió abrir diversos debates no sólo con los grupos directivos sino también con el conjunto de los trabajadores. Se organizaron sesiones de discusión con el personal directivo y reuniones generales con todo el personal. En éstas últimas se presentaron en un inicio los objetivos y la metodología de la intervención y, al finalizar, los principales resultados obtenidos. Consideramos

que uno de ellos, el más relevante desde el ángulo analítico aquí propuesto, es precisamente la apertura de estos espacios de diálogo, no sólo entre el personal y los interventores sino también entre los distintos grupos de la organización, asumiendo el interventor un papel de facilitador y mediador.

A continuación presentamos de manera sucinta algunos resultados de la encuesta con el fin de proporcionar un panorama de estos cuatro ámbitos de trabajo. Los empleados administrativos resultaron ser, en términos generales, los más satisfechos de trabajar en la organización, lo cual puede entenderse ya que la función administrativa ha adquirido, como se ha mencionado anteriormente, una gran importancia, incluso por encima, en muchos casos, de las funciones sustantivas. Uno de los aspectos mejor valorados es el orgullo de pertenencia ya que más de 73% de los administrativos asumen ampliamente esta posición, seguidos de los investigadores —66%—. Es importante señalar que los empleados responsables de los servicios a empresas solían realizar anteriormente actividades de investigación o desarrollo tecnológico y tienen ahora la impresión de no tener total cabida en un instituto cuya labor histórica ha sido la investigación. Por ello, representan el porcentaje más bajo de alto orgullo de pertenencia —59%—. Estos trabajadores expresan que en ocasiones se sienten más en una empresa privada que en una organización pública, con la limitación de no contar con la infraestructura administrativa necesaria para realizar

con eficiencia su labor. Señalan, al igual que el resto de los trabajadores de investigación y tecnología, que los compañeros de administración han establecido una serie de reglas de control que limitan el desempeño de todos ellos, y que los lazos de entendimiento y colaboración son cada vez más endebles (ver Tabla 1).

El compartir la visión de la organización resulta altamente significativo para los trabajadores ya que ella refleja, al menos indirectamente, el mandato institucional o el fin principal y aporta elementos para construir un sentido de responsabilidad social. Son los investigadores —44.1%— quienes más la comparten, seguidos de cerca de los administrativos; los responsables del desarrollo tecnológico y de los servicios se encuentran por abajo del promedio. Las razones son distintas; de acuerdo con las entrevistas, los investigadores asumen de manera muy explícita la declaración estratégica del instituto hacia esta función, consideran que la investigación constituye la verdadera razón de ser, y la original, del Instituto y que adherirse a ella representa una posibilidad para enfrentar los grandes problemas del sector, contribuyendo de esta manera al desarrollo social. Las razones de los administrativos resultan diferentes; ellos asumen que una de las condiciones para el buen funcionamiento de las organizaciones, para que éstas lleven a cabo su función social, es precisamente el desarrollo de sistemas administrativos que aseguren el cumplimiento de los indicadores

**Tabla 1**  
**Orgullo de trabajar en la organización**

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	-	8,5%	13,6%	11,9%	66,1%	100,0%
Tecnología	1,1%	2,7%	8,2%	25,0%	63,0%	100,0%
Servicios	-	2,3%	12,1%	25,0%	59,1%	100,0%
Administración	-	3,2%	3,7%	20,3%	72,7%	100,0%
Promedio	0,7%	3,4%	8,2%	22,1%	65,7%	100,0%

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo

MM: Más o menos de acuerdo

A: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia.

establecidos. Incluso, contar con una administración de calidad se convierte en un hecho igual o, en ocasiones, más importante que el de brindar un buen servicio a la sociedad. Finalmente, son los trabajadores en los ámbitos de tecnología y servicio quienes menos (TD + D) se identifican con la visión —11.9%— (Tabla 2).

Para la mayoría de los trabajadores vale la pena laborar en la organización. Este aspecto resulta también uno de los mejor evaluados. Parte importante de la explicación reside en el hecho de que la imagen general que tiene la sociedad del Instituto es muy buena, ya que es vista como una organización que se dedica a la investigación y que se esmera en aportar soluciones a problemas centrales de la vida social. Sin embargo, cuando la reflexión se orienta hacia el interior, surgen diversos aspectos sujetos a con-

troversia, como se comentará más adelante. Nuevamente, quienes consideran que vale mucho la pena trabajar en dicha organización son los administrativos (62%), siendo bajo en este caso el nivel de dispersión de los otros grupos (Tabla 3).

La claridad de las prioridades, por su parte, no aparece bien apreciada; sólo 10.4% del personal la califica como alta. Al respecto, existe una alta coincidencia entre todos los empleados. Por otro lado, resulta interesante señalar que en promedio 16.4% (TD + D) considera baja y muy baja la claridad de las prioridades, siendo los investigadores quienes más resienten dicha situación (18.7%) (Tabla 4). La falta de claridad de las prioridades proviene de una gran cantidad de factores; recordemos el hecho de la diversidad de los cuatro ámbitos de acción ya mencionados y la disputa acerca de cuál de

Tabla 2

## Visión compartida a largo plazo

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	-	3,4%	25,4%	27,1%	44,1%	100,0%
Tecnología	2,7%	3,3%	21,3%	41,5%	31,1%	100,0%
Servicios	2,2%	9,7%	19,4%	37,3%	31,3%	100,0%
Administración	1,1%	3,2%	13,7%	40,0%	42,1%	100,0%
Promedio	1,8%	4,8%	18,7%	38,5%	36,2%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

## Vale la pena trabajar en la organización

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	-	10,3%	6,9%	24,1%	58,6%	100,0%
Tecnología	1,1%	1,6%	9,8%	30,6%	56,8%	100,0%
Servicios	-	6,8%	9,0%	27,8%	56,4%	100,0%
Administración	2,7%	3,8%	3,8%	27,7%	62,0%	100,0%
Promedio	1,3%	4,5%	7,3%	28,3%	58,6%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

ellos debe representar la función central de la organización. Este punto resulta esencial en la discusión y determinación de la responsabilidad social.

Como lo mencionamos anteriormente, los sistemas administrativos, en tanto parte esencial del nuevo discurso organizacional, han adquirido una gran relevancia en la actualidad. Sin embargo, cuando éstos son analizados en términos de sus aportaciones al desempeño de las distintas labores cotidianas en la organización, los resultados suelen distanciarse ampliamente de las expectativas originales. Uno de los sistemas administrativos recientemente incorporados en el Instituto es el de calidad. Éste despertó grandes expectativas en un inicio y se le colocó estructuralmente cerca de la dirección general. Los resultados obtenidos hasta la fecha han sido cuestionados por distintos grupos, incluso por los mismos administrativos. Así, en lo

concerniente a los resultados de su puesta en operación se encontró una baja satisfacción; solamente 41.5% de los encuestados (A + TA) manifestó un alto nivel de satisfacción. A ello podemos agregar una baja evaluación acerca de la aportación del sistema de calidad en el desempeño de los distintos grupos (TD + D), siendo los grupo de tecnología (34.8%) y servicios (32.6%) quienes consideran más bajos los resultados obtenidos por la implementación de dicho sistema administrativo, seguidos de los grupos de investigación y administración —27.6 y 22.7% respectivamente— (Tabla 5).

El problema más importante detectado en el Instituto, de acuerdo con el estudio, resultó ser la comunicación. Así, sólo 7.8% de los trabajadores califica como muy clara la comunicación, siendo el grupo de los tecnólogos el que le asigna el indicador más bajo —3.8%—. En términos generales, una tercera

**Tabla 4**  
**Claridad de las prioridades**

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	5,1%	13,6%	39,0%	32,2%	10,2%	100,0%
Tecnología	5,4%	10,3%	38,0%	35,9%	10,3%	100,0%
Servicios	3,9%	11,6%	36,4%	38,0%	10,1%	100,0%
Administración	2,1%	15,0%	40,6%	31,6%	10,7%	100,0%
Promedio	3,9%	12,5%	38,6%	34,5%	10,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5**  
**Resultados positivos del sistema de calidad**

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	12,1%	15,5%	34,5%	27,6%	10,3%	100,0%
Tecnología	13,6%	21,2%	27,7%	29,3%	8,2%	100,0%
Servicios	16,7%	15,9%	27,3%	28,0%	12,1%	100,0%
Administración	7,4%	15,3%	30,0%	36,3%	11,1%	100,0%
Promedio	12,1%	17,4%	29,1%	31,2%	10,3%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

parte de los trabajadores —33.5%— (TD + D) está convencida de no contar con un buen sistema de comunicación; ello repercute evidentemente en la difusión de los objetivos, prioridades y políticas del Instituto (Tabla 6).

En las entrevistas con los directivos, uno de los problemas a los que más se aludió, considerándose como uno de los más relevantes y complejos, fue el de la falta de colaboración. La falta de claridad estratégica, sobre todo en términos de su misión resultó un aspecto central en la discusión. Los grupos de discusión, compuestos de manera heterogénea, es decir, configurados para que los cuatro ámbitos detectados estuviesen representados, permitió abrir un espacio de discusión que permitiera reconocer tanto la identidad y la interpretación que se hacía del fin social por parte de los diversos grupos, para tratar de encontrar aspectos de orden general que permitieran trascender los límites estrechos de dichos ámbitos, con el propósito de proponer visiones más amplias que atendieran de manera más adecuada y de manera orgánica, y a largo plazo, las necesidades de la sociedad. Este ejercicio de comunicación, consideramos, ha sido de gran utilidad. Si bien los temas originales de la demanda, es decir, la medición del clima organizacional y los aspectos cualitativos de la cultura, resultaron de un gran interés, el tema central de la intervención se fue trasladando rápidamente al de la misión estratégica de la organización y la responsabilidad social. Es de hecho en este marco que fueron interpretados los resultados de la demanda inicial. Consideramos por lo tanto, que la

clarificación de la misión social es una actividad que requiere de un esfuerzo de comunicación entre los diversos grupos de una organización y que ésta no se deriva directamente ni de manera precisa, de una mera declaración formal; la intervención resulta desde nuestro punto de vista un dispositivo esencial para clarificar los fines institucionales y elaborar un programa pertinente de responsabilidad social de las organizaciones.

### Apunte final

En nuestro país se encuentra muy expandida la idea de que la consultoría resulta necesaria cuando se enfrentan problemas que las organizaciones no logran atender de manera adecuada con las herramientas que poseen, incluida la misma objetividad como dispositivo. La solución externa libera además a la organización de energía para concentrarse en su operación diaria y le otorga un aura de legitimidad por ser una propuesta realizada por expertos y que ha sido probada en diversas organizaciones, sobre todo de los países más avanzados. Así, la consultoría elude algunos pasos necesarios en la construcción de programas de responsabilidad social, atendida directamente desde el modelo administrativo.

La intervención organizacional, por otro lado, es poco conocida y practicada en nuestro país. Para ella resulta menester considerar ineludiblemente la referencia institucional ya que ella constituye, en el imaginario social, la esencia de una buena organización, que implica una alta responsabilidad social;

**Tabla 6**  
**Claridad de la comunicación**

Actividad	TD	D	MM	A	TA	Total
Investigación	13,6%	20,3%	39,0%	18,6%	8,5%	100,0%
Tecnología	15,3%	23,5%	36,1%	21,3%	3,8%	100,0%
Servicios	15,7%	18,7%	35,1%	23,1%	7,5%	100,0%
Administración	13,9%	15,3%	30,0%	36,3%	11,1%	100,0%
Promedio	12,1%	17,4%	29,1%	31,2%	10,3%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

ello conlleva a realizar un ejercicio a fondo sobre la perspectiva estratégica, considerando a la vez las diversas lógicas de acción en la organización, con el fin de generar un diálogo que promueva el conocimiento de una realidad no siempre perceptible bajo la lógica de la vida cotidiana. Ello posibilita la generación de una mejor comprensión y aceptación de la diversidad de los distintos sectores de la organización, premisas *sine qua non* para la construcción de consensos mínimos acerca de la inscripción social de la organización.

La responsabilidad social no debiera más ser reducida a una resolución formal, expresada de manera escrita en un breve documento, sino debiera buscar erigirse como un gran acuerdo entre los miembros, diversos, de la organización sobre el sentido de su acción diaria para que las acciones de corto plazo no estén vinculadas de manera abstracta a indicadores cuantitativos, sino a compromisos asumidos con la sociedad en el largo plazo. Así, la función sustantiva de la intervención debe ser, a nuestro juicio, la reelaboración del sentido de la acción cotidiana en el marco del compromiso colectivamente elaborado. De esta manera, consideramos que la intervención constituye una herramienta poderosa para dilucidar las diversas interpretaciones que desde el interior de la diversidad y la complejidad de la organización se realizan para lograr acuerdos que contribuyan de manera más decidida a alcanzar mejores resultados para la sociedad.

## Notas

- <sup>1</sup> Una primera versión de este trabajo fue presentada en XXV Seminario Internacional de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones: sociedad civil, organizaciones y responsabilidad social corporativa. Experiencias, cuestiones teóricas y metodológicas, efectuado en agosto de 2012 en Buenos Aires, Argentina.

## Fuentes bibliográficas

Aubert, Nicole (2004), "Un individu paradoxal", en Nicole Aubert (dir.), París, *L'individu hypermoderne*, érès, pp. 13-24.

Boltansky, Luc y Eve Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, París, Seuil.

DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell, Walter W. y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica, pp. 104-125.

Friedberg, Erhard (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, París, Seuil.

March, James (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, Nueva York, Free Press.

Mendel, Gérard y Jean-Luc Prades (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, París, La Découverte.

Montaño Hirose, Luis (2004), *Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 15-33.

Rendón Cobián, Marcela (2007), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Rendón Cobián, Marcela Victoria (2012), "El papel de la estandarización en la responsabilidad social de las organizaciones. Del Fordismo a la norma ISO 26000", en Esther Morales Franco, Gloria Nerty Navarro Castro y Martha Beatriz Santa Ana Escobar (Cords.), *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*, México, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 61-83.

Simon, Herbert (1982), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar.

Uhalde, Marc (dir.), (2001), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, París, Desclée de Brown.

Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

Weber, Max (1991), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Premia Editora.

## Publicaciones periódicas

Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen (2011), "El bote de basura como modelo de elección organizacional", en *Política y Gestión Pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, vol. XX, núm. 2, pp. 247-290 (1972).

Del Castillo, Arturo (1995), "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas", en *Documentos de trabajo de la División de Administración Pública*, núm. 36, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 30 pp.

De León, Linda (1996), "La comunidad y la anarquía en los sistemas administrativos modernos", en *Gestión y Política Pública*, vol. V, núm. 2, pp. 351-372.

Montaña Hirose, Luis (2011), "El sentido de existencia social frente a los embates de la eficiencia", en *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, vol. 1, núm. 1, pp. 35-49.

Montaña Hirose, Luis (2014a), "Responsabilidad social de las organizaciones, instituciones y modos de gestión. Armando el rompecabezas", en *Revista Internacional de Organizaciones* (en prensa).

Montaña Hirose, Luis (2014c), "L'équipe-groupe: une unité complexe. L'expérience d'une équipe

de plongée scientifique au Mexique", en *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, núm. 18 (en prensa).

## Otras fuentes

Durkheim, Emile (1893), *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, París. Sitio web: [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim-emile/division\\_du-travail.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim-emile/division_du-travail.html).

Montaña Hirose, Luis (2012a), "Exploring the complex interaction between institutions and organizations", ponencia presentada en el *4th Latin American and European Meeting on Organization Studies*, México, Ajijic.

Montaña Hirose, Luis (2014b), "Administración y Estudios Organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos", *Departamento de Economía*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (en prensa).

Say, Jean-Baptiste (1803), *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*, Calman-Lévy, París. Sitio web: [http://classiques.uqac.ca/classiques/say\\_jean\\_baptiste/traite\\_eco\\_pol/Traite\\_eco\\_pol.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/say_jean_baptiste/traite_eco_pol/Traite_eco_pol.pdf).

Smith, Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, The Pennsylvania State University, 2005. Sitio web: <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/Wealth-Nations-pdf>.

Tocqueville, Alexis de (1840), *La démocratie en Amérique*, Gallimard, tomo II. Sitio web: <http://classiques.uqac/De-tocqueville-alexis/de-tocqueville.html>.