

Responsabilidad Social Universitaria. *

Por Federico Saravia

La noción de responsabilidad social remite a una actitud de apertura por parte de quienes forman parte de las organizaciones, respecto de las necesidades de las comunidades con las que se vincula su actividad. Sean éstas, comunidades en las que las organizaciones se integran, comunidades que forman parte de las organizaciones u otras comunidades sobre las que las organizaciones influyen a través de su actividad y sus efectos. Así, es posible afirmar que cuando la responsabilidad social es asumida y expresada en acciones, cuando se manifiesta en hechos concretos, esas acciones y esos hechos contribuyen a mejorar la calidad de vida promedio de la comunidad de referencia. Por ese camino, el ejercicio de la responsabilidad social permite avanzar hacia comunidades más inclusivas e integradas, en una adecuación progresiva de las organizaciones para una mayor apertura a la complejidad de la dinámica social y sus necesidades emergentes.

Es así que la responsabilidad social precisa de una toma de conciencia por parte de quienes, por su desempeño en contextos organizacionales, están llamados a asumirla. Una toma de conciencia respecto del lugar que se ocupa en la escala social, tanto como individuo dentro de la organización, como el lugar de la organización misma en sus distintos contextos. Hablamos del lugar que ocupa, sea en el marco de su actividad, en las cadenas de valor en las que interviene, en los mercados donde participa. Esto también es decir, el papel que juega en la interacción con su entorno físico, social, económico, político, etc.

Esa toma de conciencia hace imprescindible a su vez una cierta idea del contexto general, una cierta comprensión del tiempo y el mundo en el que vivimos, de su espesor histórico; de dónde nos encontramos y cómo llegamos allí. Porque el ejercicio de la responsabilidad social se vincula directamente con una autopercepción situada –en tiempo y espacio– del individuo como sujeto ético. Porque la toma de conciencia por parte del individuo de su lugar en la escala social y del alcance de sus decisiones es prerequisite para una perspectiva realista de la responsabilidad social que le corresponde en su situación.

De lo que se trata la práctica de la responsabilidad social es de una actitud en continua interacción con los condicionantes fácticos, culturales o institucionales propios de cada organización y de cada función en la dinámica en que se inserta. En su génesis histórica se encuentra una demanda, ya en los comienzos del siglo pasado, que respondió a condiciones específicas de emergencia, como respuesta a los abusos de posición dominante por parte de las grandes empresas que fueron surgiendo al fragor del industrialismo y el apogeo de la fábrica como modelo organizacional.

Desde entonces, es posible afirmar que en términos generales el nivel de responsabilidad social en las organizaciones depende en gran medida del nivel y calidad de la demanda que se verifica en las comunidades con que se relaciona. Esto, sin embargo, constituye una excepción en lo que refiere a la responsabilidad social universitaria, cuyo despliegue en América latina se encuentra muy por encima de las demandas de las que la educación superior es objeto en la actualidad.

Visto en perspectiva, el siglo veinte puede cobrar también la forma de una sucesión de transformaciones económicas, que fueron a desembocar en la etapa conocida con el nombre de “globalización”. Esa “globalización” de carácter económico se configura como un nuevo orden mundial donde el comercio atraviesa todas las esferas de la vida cotidiana de las poblaciones humanas. Es el orden global en cuyo contexto se desarrollan los acontecimientos del incipiente siglo veintiuno que empezamos a transitar.

El siglo pasado fue tiempo de grandes transformaciones. Transformaciones con raíces en la revolución industrial inglesa y la revolución política que tuvo lugar tanto en Francia como en los Estados Unidos. Pero durante el siglo veinte esas transformaciones se multiplicaron en un ritmo acelerado que cambió radicalmente el contexto social a la vista de unas pocas generaciones.

Esos cambios generaron a sus propios intelectuales. Teóricos y cronistas de las transformaciones, abanderados de la verdad revelada de los tiempos por venir. De esa manera se convirtieron en los profetas del nuevo orden, donde las organizaciones fueron cobrando cada vez un mayor protagonismo. Entre esos gurúes, Peter Drucker sobresalió por la amplitud de su influencia a lo largo de la segunda mitad del siglo. Esto lo ha convertido en una referencia insoslayable, más allá de acuerdos o desavenencias con sus argumentaciones, en las cuestiones fundamentales que hacen a la naturaleza y el lugar de las organizaciones en la sociedad contemporánea, entre las cuales se sitúa el de la responsabilidad social[†].

Los abusos de la posición dominante por parte de las grandes empresas había generado una demanda creciente de responsabilidad social por parte de crecientes sectores de la sociedad norteamericana. Diversos escándalos habían sido protagonizados por algunas de las principales corporaciones promediando la década de los 60', década en la que la figura de Ralph Nader, quien cobró notoriedad a través de su acción en la defensa de los intereses de los consumidores, lo que brindaría una mayor visibilidad pública a estas cuestiones.

El tibio entusiasmo que campea los últimos textos de Drucker respecto de la idea de la responsabilidad social empresaria, en momentos anteriores de su producción intelectual se evidenciaba claramente como un rechazo. Es el caso de un libro suyo de 1968, “La era de la discontinuidad”, -donde llegaba a afirmar que “es una exigencia moral para la empresa mercantil convertir

* Disponible en Saravia, Federico, Responsabilidad Social Universitaria. En. Saravia, Federico (Compilador), “Seminario de Integración y Aplicación en proyectos sociales (RSU)”, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2009

† La Fundación que lleva su nombre viene desarrollando una labor que continúa con las grandes líneas de su obra. Al respecto, puede resultar de gran utilidad la consulta de tres de las publicaciones colectivas de prospectiva y análisis que han realizado: “El líder del futuro” (Ediciones Deusto, Bilbao, 1996), “La organización del futuro” (Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998) y “La comunidad del futuro” (Ediciones Granica, Barcelona, 1999).

en negocio lucrativo la satisfacción de las necesidades y carencias sociales”- valioso entre otras cosas por sus reflexiones en torno de la cuestión organizacional desde diversos puntos de vista y atacando diferentes cuestiones relacionadas con ella.

En el capítulo “Hacia una teoría de las organizaciones” frente a la demanda de responsabilidad social empresaria, a la que caracteriza como “el tópico favorito de periodistas, jefes de empresas, políticos y escuelas comerciales”, aceptaba que “la ética de la organización es realmente un punto de interés esencial de nuestra época” pero su argumento se centraría en el hecho de que esto no sería válido exclusivamente para las empresas comerciales sino que debía hacerse extensivo al conjunto de las organizaciones que constituirían lo que él denominaba como “nuevo pluralismo”. Acto seguido focalizaba su cuestionamiento en la institución universitaria:

“La menos responsable de todas nuestras grandes instituciones de la época no es la empresa mercantil, es la universidad. Es, de todas nuestras instituciones, la que probablemente tiene el más grande efecto social. Tiene una posición monopolista que no ocupa ninguna otra institución. Una vez que un joven ha terminado su instrucción superior, encuentra ante sí una multitud de carreras a escoger; pero, hasta ese momento, es la instrucción quien lo gobierna y controla su acceso a toda clase de preferencias: la gran compañía comercial, el servicio civil, las profesiones, el hospital, y así sucesivamente. No obstante, la universidad ni siquiera se ha percatado de que tiene poder; no se ha dado cuenta de que produce un efecto y que, por tanto, tiene un problema de responsabilidad”.

La realidad de la universidad en América latina, como si fuera necesario aclararlo, es muy distinta a la del sistema universitario que provocaba el cuestionamiento de Drucker. Sin ir más lejos, hacía un par de años -en 1966- había tenido lugar en Argentina uno de los tantos golpes cívico-militares que eran frecuentes en el paisaje latinoamericano de la época. La dictadura encabezada por Juan Carlos Onganía había tardado poco menos de un mes en reconocer el efecto que producía una Universidad identificada y comprometida con los intereses del país y su población. En un alarde de la naturaleza colonial que animaba a esa dictadura, se inició un proceso de destrucción de la universidad pública con la tristemente célebre “Noche de los bastones largos” donde la policía desalojó por la fuerza cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires, reprimiendo violentamente tanto a las legítimas autoridades universitarias, como a estudiantes, profesores y graduados.

Con la recuperación de la democracia en los años ochenta, tanto en Argentina como en el resto de América Latina, la Universidad se vio ante el desafío de recuperar el tiempo perdido a causa de las dictaduras -y la consiguiente discontinuidad para el desarrollo y evolución de las instituciones de la democracia-, cuando tuvo que hacer frente a la nueva ola del neoliberalismo que ofició como el preámbulo a la consolidación efectiva del referido nuevo orden de la globalización.

Nuestro presente se encuentra signado por un nuevo desafío de cara al futuro. Pero es un desafío que cuenta con la base cierta de un compromiso que ya va llevando décadas de la comunidad universitaria latinoamericana como un emergente activo de las comunidades de las que forma parte. Con todo, resulta notable el desarrollo que viene experimentando la responsabilidad social universitaria en los claustros latinoamericanos, tanto en lo que respecta a su conceptualización, cuanto a la aparición de prácticas concretas que se sostienen y evolucionan en el tiempo.

Lo llamativo del caso reside justamente en el hecho de que la noción de responsabilidad social, desde el momento que no surgió específicamente del ámbito universitario y de la actividad académica, (sino que fue hallando su lugar a partir de las demandas dirigidas a las empresas) todo lo cual hubiera hecho comprensible que no encontrara un eco significativo en los claustros.

Es cierto que en el contexto de la globalización esta perspectiva se extendió finalmente al conjunto de las organizaciones de la sociedad, como planteaba Drucker, trascendiendo el marco estricto de las relaciones de mercado, de las que, sin embargo prácticamente ninguna organización queda exenta. La nueva etapa pone de evidencia respecto de las organizaciones su carácter de sistemas abiertos, sistemas en interrelación con otras organizaciones y con su contexto institucional, lo que hace inteligible la complejidad que se despliega entre el individuo y las comunidades a las que se ve compelido a integrarse para una atención satisfactoria de sus propias necesidades.

También es cierto, como se ha dicho precedentemente, que la cuestión de la responsabilidad social en las comunidades universitarias latinoamericanas surge menos por una demanda efectiva, que respondiendo a necesidades sociales concretas con la iniciativa social y la voluntad de contribuir a la conformación de sociedades más inclusivas e integradas. Esto se hace efectivo con el estilo y las maneras propias de cada lugar, que es decir con características que asemejan o distinguen una experiencia de otra. De todas maneras, esta circunstancia da cuenta de un alto nivel de proactividad social, de iniciativa constructiva, de intenso ejercicio de la buena voluntad en las comunidades universitarias de América Latina.

Esto último cobra especial relevancia si se tiene en consideración la prédica constante y sistemática a favor de un individualismo absoluto por parte del neoliberalismo a lo largo de décadas. Un individualismo ciego que pasa por alto el hecho de que las necesidades humanas sólo pueden atenderse de manera satisfactoria en comunidad, desde el momento que el individuo de nuestra especie no es, en modo alguno, autosuficiente como para sobrevivir aislado. Ese individualismo reconoce claros antecedentes en perspectivas vinculadas con lo que se conoce como “darwinismo social”, que trasladan al ámbito de la comunidad humana criterios como el de la supervivencia del más apto, propios de la ley de la selva. Esos criterios constituyen la base conceptual subyacente a la visión de una sociedad salvajemente competitiva, orientada por un modelo de éxito individual de suma cero, donde lo que gana uno necesariamente es a costa del perjuicio de otro.

De la misma forma, el contexto de competencia no abarca exclusivamente a los individuos sino que en él se hallan inmersas las organizaciones, condicionadas por una visión tendiente al individualismo organizacional. Un individualismo que hace a las organizaciones replegarse y cerrarse sobre sí mismas. Que hace a las organizaciones encerrarse en sus propias lógicas de auto-reproducción, estableciendo una división tajante -y generalmente agónica, de confrontación- entre el “adentro” y el “afuera” de cada organización. Esto se inscribió, durante un período considerable, en lo que podríamos llamar el código genético de las organizaciones. Un código revelado en la formulación de la visión, la misión y los objetivos asumidos por cada una y la manera de concretarlos en la práctica.

El modelo de suma-cero que subyace a la competencia como eje excluyente de la economía y la sociedad, tanto en lo que hace al comportamiento individual como al comportamiento organizacional y sus consecuencias, ha demostrado en el tiempo que tarde o temprano se agota con desastrosas consecuencias para el tejido social de las comunidades en los que se aplica. Complementariamente evidencia la palmaria imposibilidad de la plena realización personal conquistada a expensas de la destrucción de la comunidad que le da contención y sentido, tanto a individuos como a organizaciones.

Con las mencionadas diferencias inherentes a cada caso y a sus condiciones particulares de aparición, existe sin embargo una serie de condiciones comunes al espacio latinoamericano, considerado como el de mayor desigualdad social en el planeta, donde la pobreza aparece como resultado de un orden palmariamente injusto antes que de la escasez material de los recursos necesarios.

La tradición comunitaria que es consustancial a la cultura latinoamericana, resistió estos embates generando toda una corriente de opinión y de acción, a la vez crítica y constructiva cuyo vigor hoy podemos observar a lo largo y ancho de nuestro subcontinente. Es así que la responsabilidad social universitaria, en los hechos, presenta la característica de una marcada diversidad. Esto pone de manifiesto la naturaleza *situada* de sus prácticas y conceptualizaciones, desde el momento que se ven determinadas en gran medida por el entorno social en el que tienen lugar. Es decir, por las necesidades concretas de la comunidad que a su vez dan sentido y justificación a ese compromiso.

Este compromiso asumido por las instituciones educativas con las comunidades de las que forman parte, hace de la responsabilidad social universitaria un elemento de especial relevancia a la hora de movilizar el potencial transformador de nuestras comunidades frente a los desafíos que se nos presentan de cara al nuevo siglo por el que estamos transitando.

Si, como se ha dicho, las prácticas vinculadas con la perspectiva de la responsabilidad social en las organizaciones llevan la marca ineludible de la diversidad, ésta no puede estar ausente en lo que respecta a las comunidades universitarias. Esta diversidad en las prácticas se ve reflejada asimismo en los abordajes conceptuales que se realizan en torno de ellas. Esta es una de las causas por las cuales resulta casi utópico pretender un amplio consenso, entendido como espacio de homogeneidad que vayan más allá de compartir algunos presupuestos básicos, por lo demás, siempre móviles y sujetos a discusión, a replanteos, a reformulaciones.

Sin embargo consideramos que la diversidad no es un obstáculo para reconocer una serie de aspectos generales en relación con la temática. Aspectos generales, variables presentes en alguna medida, cuestiones a resolver de acuerdo a las circunstancias particulares de cada caso. Nos proponemos, en este trabajo, dejar planteado un somero abordaje de algunas de esas cuestiones, que enumeramos a continuación:

- a. Alineación de la RS con la actividad principal de la organización.
- b. El diseño organizacional en cuanto condicionante de la RS.
- c. Correlación con la posición relativa en la escala social.
- d. La RS y la articulación de responsabilidades múltiples.

a. Alineación de la RS con la actividad principal de la organización.

Uno de los grandes aportes de la argumentación de Peter Drucker respecto de la cuestión de la responsabilidad social en las organizaciones, refiere a su alineación con la actividad principal que desarrolla la organización. De esta manera, descarta la perspectiva de la responsabilidad social como una actividad secundaria, accesoria, lateral, periférica.

Afirmando la centralidad de la responsabilidad social, permite pensarla como una forma en que se efectiviza esa actividad central, un estilo que atraviesa la gestión. Un repertorio de criterios que orientan la acción cotidiana y se verifica en el conjunto de las decisiones que se toman en las sucesivas instancias de la vida organizacional.

Responsabilidad social, de esta manera, también significa hacer bien lo que la organización hace. La cuestión aquí estaría en definir lo que se entiende por "bien". Porque es un nodo en el que convergen distintos sentidos.

En el caso de la Universidad pública y particularmente en lo que se refiere a la Universidad de Buenos Aires, su actividad, esencialmente académica, se desarrolla sobre la base de tres pilares que son la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Una gestión del conocimiento orientada a enriquecer el capital social de la comunidad a la que pertenece. Y que literalmente le pertenece desde el momento que sus recursos provienen de la tributación del conjunto de la ciudadanía.

Pero si por algo se caracteriza la Universidad pública, es por brindar una formación de excelencia. Una formación académica a la que la actual etapa de globalización compele a ser tanto integradora como integral, para afrontar los desafíos que le plantea la realidad en la que está inmersa. El lugar de reconocimiento por parte de la sociedad que ocupa entre nosotros la Universidad pública, confiere a lo que provenga de ella un alto grado de permeabilidad social.

Es allí que cobra especial importancia el papel de la Universidad pública respecto de la promoción de la responsabilidad social hacia el conjunto de los actores y sectores sociales. La difusión de la temática y la generación de contenidos, la docencia y la investigación aplicadas al estudio de la responsabilidad social en sus expresiones concretas, la reflexión teórica y el estudio comparativo de casos, entre las múltiples contribuciones posibles al debate, son herramientas básicas para fomentar una mayor conciencia al respecto.

De esto se deriva una participación activa en el ámbito de la opinión pública con un aprovechamiento creativo de los recursos que pone a disposición el desarrollo tecnológico, particularmente en el ámbito de las comunicaciones. La importancia de Internet

en este sentido es innegable desde el momento que implica un notable avance en el proceso de democratizar el acceso a la información, lo que permite compartir en tiempo real opiniones y experiencias, salvando las distancias físicas, lo que ha permitido una evolución sostenida de las prácticas de responsabilidad social, especialmente en lo que respecta al ámbito universitario.

Posiblemente la esencia de la responsabilidad social se encuentre en la práctica del voluntariado universitario, una actividad floreciente en el ámbito de la educación superior tanto en nuestro país como en América latina.

En el caso de la Universidad pública, la intensidad con que asume su responsabilidad social está dada fundamentalmente por la participación de los estudiantes –colectivo cuantitativamente mayor de la comunidad universitaria y *stakeholder* principal de la institución- en actividades de voluntariado. Porque revela la eficacia con que se transmite el mensaje. Porque el voluntariado universitario es un producto genuino de los valores que constituyen la comunidad universitaria, en un compromiso que viene de sus orígenes.

Desde el punto de vista institucional, la responsabilidad social universitaria se vincula esencialmente con la promoción del voluntariado entre los estudiantes. Porque las expresiones de responsabilidad social valen, además de por las necesidades concretas que atienden, por la buena voluntad que comunican. Buena voluntad que se manifiesta en una actitud amigable hacia el otro, a quien se le tiende una mano solidaria. Buena voluntad que con su acción convierte en efectividades conducentes los valores que lo impulsan y que en el caso del voluntariado universitario, son los valores que le dan sentido a la educación, particularmente a la educación pública. Valores que pasan a ser compartidos por la acción del voluntariado. Valores que integran, que reconstituyen cotidianamente el tejido social. Que, por eso mismo, construyen comunidad, operan en el sentido de una mayor integridad para la sociedad en su conjunto.

El voluntariado sintetiza en el individuo las características que hacen a la naturaleza de la responsabilidad social. La toma de conciencia inicial, el ejercicio del poder de la primera decisión, la que lleva a asumir una actitud de buena voluntad en el ejercicio de las propias posibilidades de acción, teniendo en cuenta el bien común como principio de cohesión y supervivencia de las comunidades a las que se pertenece. Luego el paso que va de la conciencia a la acción. La voluntad de generar hechos que atiendan efectivamente necesidades concretas de personas de carne y hueso. Hechos que inciden en la realidad, transformándola. Restableciendo vínculos allí donde la exclusión y la pobreza los había cercenado. Reparando el tejido social en el lugar del territorio donde se evidencien necesidades insatisfechas, en especial cuando son las más urgentes.

b. El diseño organizacional en cuanto condicionante de la RS.

El punto de partida de la responsabilidad social es el ejercicio de la libertad individual. Pero la libertad individual no es absoluta. Al menos, desde el momento en que acepta encuadrarse en el marco normativo de las comunidades en las que el individuo desarrolla su acción. La acción individual es la que origina toda organización, que a su vez pasa a configurarse como el marco de acción para quienes la integran, generando una tensión entre las voluntades individuales y los límites que le impone el marco organizacional que se constituye de esta manera en el ámbito de concurrencia donde las acciones individuales trascienden hacia lo colectivo.

La manera en que esas acciones individuales se articulan se encuentra condicionada en gran medida por el diseño organizacional en cuanto expresión práctica de los criterios que dieron origen a la organización. Expresión de la visión, la misión y los objetivos asumidos inicialmente, el diseño organizacional canaliza la acción de los integrantes dentro de sus límites, reproduciendo con cada acción el carácter sistémico de esos parámetros.

Si la organización es producto y marco de la acción humana, entonces, para llegar a definir ese contexto de las acciones individuales, puede resultar conveniente recurrir a aproximaciones sucesivas teniendo en cuenta cierta tipología elemental de las organizaciones. En principio es necesario reconocer tres tipos básicos de organizaciones que se diferencian notablemente en el aspecto morfológico de su configuración. Esa divisoria contemporánea entre las organizaciones que las clasifica en empresarias, estatales y de la sociedad civil, permite un primer acercamiento para identificar similitudes y diferencias. Cabe destacar una peculiaridad respecto a las organizaciones de la sociedad civil –entendiendo por tal al sector organizado de la sociedad- que aún en la actualidad suelen denominarse por la negativa, como “organizaciones no gubernamentales” o bien como “organizaciones sin fines de lucro”, alternativamente si de lo que se trata es de diferenciarlas del Estado o de las empresas propiamente dichas.

Desde que a cada diseño organizacional corresponde un repertorio de acciones y decisiones congruentes con los parámetros que establece, se lo puede considerar una de las manifestaciones más relevantes de la propia identidad organizacional, lo que permite a la organización reconocerse y ser reconocida tanto por quienes la integran como por quienes se vinculan con ella a través de su actividad.

Esto permite comprender de una manera más acabada las dificultades con las que puede encontrarse toda organización para implementar políticas de responsabilidad social en la medida que su identidad no fue diseñada en un sentido convergente, que el conjunto que forman su visión, su misión y los objetivos trazados no son congruentes con esa perspectiva ética.

Pero no se trata meramente de corregir elementos de la identidad organizacional para generar automáticamente los cambios deseados en el desempeño corporativo, aunque ese replanteo para adecuarlos sea el primer paso. A partir de allí la tarea por delante consiste en emprender una reforma paulatina y progresiva del comportamiento organizacional en los diversos aspectos que van sedimentando en el tiempo para ir incorporándose a una cultura compartida por quienes forman parte de ella en su quehacer cotidiano, que es donde se verifican los cambios en la justa proporción que se van haciendo efectivos.

Esta noción de cultura organizacional pone de relieve una vez más el restringido alcance de las visiones individualistas. Como afirma Robert Solomon, se trata de una noción clara e irreductiblemente social, desde que presupone “la existencia de una

comunidad establecida y rechaza de manera explícita el individualismo atomístico. Los individuos forman parte de una cultura sólo en tanto desempeñan una función dentro de ella, participan en su desarrollo y se adaptan a su estructura.” Respecto de la vinculación entre ética y cultura en las organizaciones, Solomon sostiene que si a toda cultura le corresponde una ética, “en realidad, es posible afirmar que la cultura es la ética, la cual incluye las reglas elementales que aglutinan a la organización y la protegen incluso de sí misma. En último análisis, son los valores, no la gente o los productos lo que define a una corporación y su cultura[‡]”.

Cabe realizar asimismo una diferenciación entre la identidad organizacional y su imagen, que es la manera en que se presenta ante propios y extraños, en cuya relación resulta imprescindible la veracidad para que exista congruencia y correlación entre una y otra. Para que la imagen constituya un reflejo de la identidad y no su espejo deformante que muestra una versión idealizada de la organización más que su realidad.

Por otra parte, respecto de la cultura organizacional y las posibilidades de adecuación en el sentido de la responsabilidad social, un condicionante a tener en cuenta es el que refiere a lo que podríamos llamar el nivel de institucionalización propio de la organización que se trate. El nivel de institucionalización se vincula con la permanencia en el tiempo de las organizaciones y la consiguiente consolidación de las culturas organizacionales. En el caso de las organizaciones estatales, que se fundan en su carácter institucional, queda claro que implica una restricción respecto del grado de libertad en cuanto a la variación estructural, que depende de procedimientos específicos en ámbitos de decisión que exceden su propia competencia, independientemente de la capacidad cierta de reformulación con la que cuentan.

En este sentido, si la cultura organizacional se presenta contradictoria con las prácticas inherentes a la responsabilidad social, constituye un severo escollo para su reformulación, que no puede ser sino paulatina y progresiva, ya que es frecuente que los planteos de cambio demasiado radicales se encuentren con un nivel de resistencia burocrática que termine por hacerlos naufragar en beneficio de la tendencia hacia el statu quo que expresa.

Por el contrario, cuando la génesis de la organización es concordante con parámetros de responsabilidad social, como es el caso de la Universidad pública, su nivel de institucionalización ofrece una perspectiva de convergencia con la recuperación histórica de ese mandato ético y la adecuación de las prácticas actuales, muchas veces producto de la incidencia de los sucesivos paradigmas epocales tanto político-económicos como organizacionales, permite que las transformaciones necesarias se inscriban en un marco de recuperación de los valores que le dieron origen.

En el caso de la Universidad pública argentina, la responsabilidad social -a través de un manifiesta vocación de consustanciarse con los problemas nacionales y comprometerse en sus soluciones- es uno de los ejes insoslayables de la Reforma Universitaria de 1918, con amplia repercusión en América latina, cuyos valores se hace necesario ampliar y actualizar respecto de las exigencias de nuestro tiempo, particularmente teniendo en cuenta que la desigualdad social y la pobreza de nuestra región así lo exige.

La organización socialmente responsable constituye un entramado de relaciones que trascienden el ámbito organizacional y por las que se inserta en el tejido social, se integra en las comunidades de las que forma parte.

La responsabilidad social refiere a los impactos que la organización genera en su entorno. Y desde un punto cuantitativo, a cómo distribuye los costos y los beneficios entre los diversos grupos involucrados. De esta manera, lo que podríamos definir como el aspecto administrativo de la responsabilidad social plantea su desarrollo como un camino de perfeccionamiento organizacional, desde el momento que aporta una mayor racionalidad en la distribución de costos y beneficios, esto se corresponde con un incremento de su eficiencia en un sentido amplio, que abarca tanto su propio funcionamiento como el aporte constructivo que se encuentra en condiciones de realizar a su entorno.

Desde la perspectiva que asumimos, estas buenas prácticas deben avanzar en el sentido de incorporarse paulatinamente a la rutina propia de la organización, es decir que necesariamente deben consolidarse como parte de los hábitos que hacen a su actividad cotidiana. Porque las buenas prácticas forman parte de la cultura organizacional en la medida que se hacen costumbres. Buenas prácticas que son manifestaciones de una ética que construye comunidad en la convivencia, que es donde aflora el sentido de la comunidad, donde se expresan sus valores, como el respeto y la solidaridad, la proactividad o la cooperación.

La variable administrativa de la responsabilidad social se relaciona específicamente con el ámbito de lo contractual, de las formalidades que constituyen los actos administrativos y su concordancia con la realidad. La responsabilidad administrativa pone el acento en los hábitos y procedimientos, en las prácticas cotidianas, en los reglamentos y la normativa por la que se rige. Por todo aquello que hace a la cultura de la organización. De cómo se relaciona con la sociedad y con sus propios integrantes. Acerca de cómo se hace lo que se hace. La responsabilidad administrativa trae consigo la necesaria reflexión acerca de los usos y costumbres, de su adecuación en el sentido del objetivo a lograr.

La práctica de la responsabilidad social incide necesariamente en la trama contractual que constituye a las organizaciones. Una trama que es parte de la cultura cotidiana, compartida por quienes dan vida a las organizaciones, quienes se integran a la comunidad a través de ellas. Porque es en la esfera de lo contractual donde se formaliza la distribución de costos y beneficios en la actividad de la organización para con quienes forman parte de ella y en su relación con la sociedad. Para una primera evaluación, en consecuencia, cada organización debe comenzar por identificar y reconocer justamente esos diversos grupos o segmentos de la sociedad involucrados en la actividad la organización.

[‡] Robert C. Solomon: Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas. Oxford University Press, México, 1999.

En la Universidad pública la responsabilidad administrativa se agrega a la responsabilidad política por su carácter público. La responsabilidad administrativa refiere así a las cuestiones de diseño de las relaciones que establece, de cómo las formas las condicionan, y la iniciativa de cambiarlas gradualmente en la medida que no se adecuen a generar un entorno mejor tanto hacia quienes la integran como hacia la sociedad a quien está destinada su acción. Pero no sólo eso, sino documentarlo, generar memoria institucional; hacer público lo público, comunicarlo, difundirlo en la sociedad, como una herramienta más de promoción de la responsabilidad social.

c. Correlación con la posición relativa en la escala social.

La correlación del nivel de responsabilidad social con la posición relativa en la escala social es una derivación de las condiciones históricas de su emergencia como demanda frente a los abusos de la posición dominante por parte de las grandes empresas en el contexto del orden industrial.

La responsabilidad social implica una forma de ejercer el poder y la influencia. De esto se puede derivar que la responsabilidad social potencialmente conlleva a su vez un estilo particular de liderazgo. Un liderazgo constructivo, que contribuye a generar comunidad y a consolidarla. Que comprenda la comunidad como el ámbito para el desarrollo personal de sus integrantes y donde ese desarrollo personal no sea contradictorio sino complementario con el desarrollo de la comunidad en su conjunto.

Como lo ha expresado Stephen Covey, el líder que precisa la etapa que se abre con el nuevo siglo es el que asuma la responsabilidad de crear una cultura o un sistema de valores centrados en los principios. La creación de una cultura con esas características en el marco organizacional de “una empresa, en el gobierno, en la escuela, en el hospital, en la organización no lucrativa, en la familia o en otra organización” constituye así el verdadero desafío de cara al futuro “y sólo lo lograrán los líderes, ya sean los que surjan o los ya expertos, que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente”. En este punto cobra relevancia el tópico popularizado por Peter Senge respecto del aprendizaje en las organizaciones ya que las “personas y las organizaciones que se apasionen por aprender –aprender porque estén en condiciones de escuchar, ver las tendencias que surgen, percibir y prever las necesidades del mercado, evaluar los éxitos y equivocaciones del pasado y absorber las lecciones que la conciencia y los principios nos enseñan, por mencionar sólo unos cuantos modos- tendrán una influencia duradera. Esa clase de líderes no se opondrá al cambio: lo adoptará[§]”.

La cuestión del poder ha sido un motivo de reflexión permanente por parte de las diversas disciplinas atentas al desarrollo la vida en comunidad, por lo cual existe una variada y amplia bibliografía al respecto y ninguna selección puede escapar de la arbitrariedad. Por eso y a título exclusivamente ilustrativo, vamos a hacer una breve referencia de un par de textos cuyo aporte consideramos significativo.

Si bien existe a priori una extensa tradición que se concentra en los aspectos negativos del poder, como represión y como imposición de una voluntad sobre otras, el auge de la literatura empresarial –inscripta en el devenir de una gestión sometida si cesar a la exigencia de la actualización, del mejoramiento, de la adecuación a una realidad vertiginosa y cambiante- dio lugar a una apertura a la complejidad de esta cuestión.

En ese contexto, cabe destacar el abordaje realizado por James Hillman en su libro “Tipos de poder^{**}” quien despliega un análisis subsidiario de los aportes de Carl Gustav Jung, una de cuyas obras fundamentales se titula justamente “Tipos psicológicos”. En esa obra, Hillman define cuatro atributos del poder (eficiencia, crecimiento, servicio y mantenimiento) y tipifica los estilos de poder en una serie que incluye: control, responsabilidad, prestigio, exhibicionismo, ambición, reputación, influencia, resistencia, liderazgo, concentración, autoridad, persuasión, carisma, ascenso, decisión, intimidación, tiranía, veto, purismo y poder sutil.

En el apartado que dedica Hillman a la responsabilidad, vincula ésta al ejercicio de un cargo, que es decir al posicionamiento del individuo en un marco organizacional, pero que se completa en el liderazgo, el carisma, la autoridad o la influencia y que lo trasciende, ya que la “clase de poder que trae la responsabilidad debe su fuerza a algo que va más allá de la descripción de un trabajo, de la jerarquía de un cargo público, de la ubicación en el esquema de una organización, las personas de quienes uno depende y las que dependen de uno”. Y esto es así porque la responsabilidad del cargo “sugiere una trascendencia impersonal; el que lo ejerce es portador temporario de un puesto que lo precede y que continuará luego de su partida, y que le permite proveer un servicio al Estado, al público, a la Iglesia o a una corporación”, para concluir que tener “una responsabilidad es estar al servicio de algo ‘superior’ a uno”. En esta perspectiva, el *servicio* aparece como una noción central ya que define a la responsabilidad como un deber hacia otros, lo que implica una apertura a las demandas concretas y a las necesidades tanto manifiestas como latentes; es decir una apertura a recibir y escuchar los pedidos de los demás, de “prestarles atención”, donde para Hillman “atención y gentileza” pueden sintetizar “el original y más profundo significado de la responsabilidad”.

Otro abordaje concurrente de la cuestión del poder es la que realiza Blaine Lee^{††} siguiendo la línea planteada por Covey respecto de un liderazgo centrado en principios y propone su propia tipología. Lee parte de diferenciar tres tipos de poder: el poder coercitivo, centrado en el control; el poder utilitario, centrado en los resultados y el poder basado en principios, autorregulado por parámetros morales asumidos voluntariamente.

[§] Stephen Covey: “Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma” en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (comps.): “El líder del Futuro”. Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

^{**} James Hillman: “Tipos de poder. Guía para pensar por uno mismo”. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000.

^{††} Blaine Lee: El principio del poder. Cómo influir en los demás con honor”. Grijalbo-Mondadori, Barcelona, 2000.

En lo que se refiere de manera específica a los principios que permiten desarrollar el honor en el ejercicio del poder, Lee propone un decálogo que incluye: persuasión, paciencia, amabilidad, enseñanza, aceptación, generosidad, conocimientos, disciplina, coherencia e integridad.

A continuación, Lee brinda un ejemplo de las acciones que se realizan ejerciendo el poder centrado en principios, entre las cuales enumera: persuadir, ser pacientes, ser amables, enseñar, aceptar, ser generosos, amar, aprender, disciplinar, ser coherentes y vivir con integridad. De esta mera enunciación puede deducirse la relación con la temática que estamos tratando, así como de los resultados que pueden obtenerse de esta práctica. Entre esos resultados encontramos: socios y sociedades, una transformación mutua, sinergia, riesgos calculados, mayor capacidad, control interno y positivo, autocontrol, conducta ética, relaciones interdependientes, proactividad, confianza, soluciones ganar/ganar, acuerdos de sociedades, relaciones a largo plazo (y profundamente satisfactorias).

Finalmente, cabe destacar las consecuencias para el ámbito organizacional en lo que concierne a su aplicación en la órbita de la educación. En este punto, Lee hace propias las conclusiones de Sara Lighfoot de la Universidad de Harvard para quien el ejercicio del poder basado en principios genera espacios educativos donde “la gente fija objetivos y normas, y se siente responsable el uno ante el otro”; “tienen líderes que escuchan, crean sentido de comunidad”; generan un sentido de misión, “una identidad, un carácter, una cualidad propia que se nota firme”, así como un conjunto de valores compartidos por la comunidad educativa y que le brinda coherencia ideológica; acepta la diversidad brindando reconocimiento a las diferencias en cuanto a personalidades e idiosincrasias, en la medida que esto es funcional a “perturbar la inercia” organizacional y promover el cambio. Se trata, sin dudas, de una serie de atributos que describen los objetivos deseables desde nuestro punto de vista en el marco de la práctica de la responsabilidad social universitaria.

El fermento necesario para ese cambio se encuentra en la promoción de un liderazgo que permita adecuar el diseño organizacional, abriendo canales de participación, para generar el cambio cultural que es condición ineludible para cualquier cambio perdurable.

d. La RS y la articulación de responsabilidades múltiples.

La responsabilidad social en las organizaciones implica un entramado de responsabilidades concordantes en un sentido ético, un entramado que es reflejo de la complejidad social en la que las organizaciones se hallan inmersas. Un sentido que coincide con la articulación de responsabilidad propia de la democracia, donde es cierto que todos somos responsables, aunque no lo seamos en la misma medida. Articulación que deriva del hecho que la democracia es el espacio de las responsabilidades colectivas. Así, esa articulación también integra responsabilidades en un arco que va de lo individual a lo colectivo, donde el ámbito organizacional opera como canal, como nexo, como vehículo de la articulación de esas responsabilidades con fines específicos y determinados por la actividad de cada organización, a través de lo cual se incorporan en la dinámica de las comunidades a las que se integran.

Por otra parte, la multiplicidad de responsabilidades que se superponen, se verifica también en el plano estrictamente individual, dadas las diferentes funciones en las que se desarrolla su acción, en los distintos planos en que se despliega. Sea en el ámbito primario de lo familiar -o en sus otras comunidades de referencia-, como productor o consumidor en la dinámica económica, o bien relacionado con su incorporación a la dinámica social, donde el ejercicio de la ciudadanía le confiere una serie de responsabilidades cívicas que incluyen tanto su participación política, su incumbencia respecto a las cuestiones que hacen al cumplimiento del contrato social que constituye la comunidad política cuyo núcleo es el Estado democrático y hace posible su continuidad en el tiempo.

En la gestión de las organizaciones desde la perspectiva de la responsabilidad social, una de las características distintivas refiere a los valores que subyacen a las prácticas cotidianas que tienen lugar en el marco organizacional.

Como sostiene Daniel Innerarity: “Lo que hace la ética es mostrar cómo cualquier concepción nueva debe presentarse a nuestra atención: mostrando su relación con nuestra experiencia vivida del mundo y acreditando su capacidad de organizar y estructurar nuestra experiencia. De nada sirve la enseñanza a menos que haya una preparación previa en las cosas buenas. El respeto, la responsabilidad, el agradecimiento, la magnanimidad, la constancia, la compasión son virtudes que no pueden ser argumentativamente fundamentadas, sino tan sólo fortalecidas por la argumentación^{††}”.

Hablar de una ética organizacional desde el punto de vista de la comunidad, plantea la relación entre las acciones de quienes integran la comunidad y sus efectos sobre la convivencia que constituye fácticamente esa comunidad. En este aspecto se trata de lograr que las organizaciones evolucionen para convertirse hacia el exterior en organizaciones amigables, y hacia su interior en lo que Jorge Etkin ha denominado organizaciones *vivibles*. De esta manera, a los fines prácticos, podemos asumir ese criterio como parámetro y considerar como ético toda acción que contribuye a una mejor convivencia en el marco de la comunidad de la que se trate.

Es posible afirmar que más que una ética en términos abstractos, llegado el caso, lo verificable y por lo tanto efectivamente existente son los sujetos éticos, aquellos en los que se encarnan esos valores que hacen a una ética de la responsabilidad. Porque puede decirse que, en la práctica no hay ética sino la que se encarna en sujetos éticos.

Para el sujeto ético individual, la responsabilidad social se define proporcionalmente, teniendo en cuenta su posición en la escala social, el alcance de las decisiones en las que participa y la medida en la que incide en ellas.

^{††} Daniel Innerarity: “Ética de la hospitalidad”. Ediciones Península, Barcelona, 2001.

A la comunidad en cuanto sujeto ético, en cuanto conjunto social, la premisa de la responsabilidad social le asigna la auto-responsabilidad, respecto de su propia sustentabilidad y permanencia. Lo que se proyecta en lo político en un Estado que asume plenamente el modelo democrático, que organiza sus servicios públicos para atender, de manera eficiente, las necesidades de la población.

Entre ambos extremos del arco que comunica lo individual y lo colectivo formalizado en el Estado, se despliega la actividad de las organizaciones, con la autonomía relativa que las define, que canalizan la acción de la sociedad y construye su sentido ético en el bien común.

Sujetos individuales o colectivos a los que corresponden distintos tipos de responsabilidad. Es decir, un campo donde lo relevante sería a quién le corresponde qué responsabilidad y respecto de quiénes. A quién, a qué sujetos en el marco de la comunidad universitaria: sean docentes o alumnos; no-docentes o investigadores; funcionarios o personal administrativo. Todos ellos con responsabilidades diferenciadas, incluso dentro de las mismas actividades específicas. Responsabilidades que se ensamblan en la dinámica organizacional. Una dinámica fuertemente condicionada por la pertenencia a la esfera de lo público por formar parte del Estado y por lo cual se establece como base la responsabilidad correspondiente al carácter de ciudadano para cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria.

Respecto de los distintos tipos de responsabilidad convergentes, cabe señalar provisionalmente, además de la responsabilidad social, la responsabilidad institucional y la responsabilidad política. La responsabilidad institucional de la universidad pública deriva justamente de su pertenencia al ámbito de lo estatal, de ser parte del Estado. Y, por tanto, de inscribirse históricamente en la institución fundante de la comunidad nacional. Por consiguiente, la responsabilidad institucional de la universidad pública remite a los actos administrativos y a las relaciones contractuales. En este sentido, la Universidad pública opera como extensión de la responsabilidad institucional del Estado en el ámbito de las relaciones laborales, tanto respecto del personal docente como de cualquier otro trabajadores de la educación, ya que las decisiones que incumben a sus condiciones laborales, -como es el caso de los salarios- muchas veces exceden la propia incumbencia universitaria y se dirimen en otros ámbitos del Estado. En el aspecto laboral, por tanto, la responsabilidad institucional de la universidad pública se circunscribe a las condiciones laborales que dependen de las decisiones que se toman efectivamente dentro de sus límites organizacionales. Esta referencia no es ociosa ni se trata de un ejemplo trivial, ya que la jerarquización de la función docente, así como el reconocimiento de la educación como una inversión estratégica fundamental, continúan siendo aún una asignatura pendiente del Estado argentino en todos sus niveles y ámbitos de decisión.

En lo que hace al gobierno de la Universidad pública, en manos de los funcionarios electos de acuerdo a las formas establecidas, existe una responsabilidad política que impregna las decisiones de tales funcionarios públicos. Esta responsabilidad política incorpora el compromiso que surge de la representatividad por parte de los funcionarios. La responsabilidad política es complementaria y accesoria a las responsabilidades que corresponden al individuo en su carácter de ciudadano. Esto es así desde el momento que la ciudadanía surge de la relación entre los individuos y el Estado, que constituye a los individuos en sujetos de derecho y de quienes emerge -a través del sufragio y la tributación- la legitimidad que sustenta la soberanía del Estado democrático.

La responsabilidad institucional de la Universidad pública se inscribe en responsabilidad del Estado para con los habitantes de su territorio. Es así que concierne a los medios para hacerlos efectivos, para garantizar el ejercicio de una ciudadanía plena, lo que es decir reconocer en los hechos en los ciudadanos su carácter de sujetos de derecho. Los medios conducentes a lograr una atención efectiva de las necesidades de la población, deben contar con los propios potenciales de la comunidad en cuanto a ser artífice de su propia sustentabilidad. Respecto de lo cual, la educación se evidencia como el único camino para formar individuos plenos, integrados a la dinámica social y proactivos respecto del destino del conjunto. Pero la educación pública no ha permanecido ajena a la crisis del Estado, promovida por el avance del Mercado como forma de regulación de las relaciones sociales, sino que antes bien, ha sido uno de los aspectos en los que ha sufrido con mayor contundencia el impacto de las transformaciones económicas globales.

La magnitud del desafío que se le presenta a la educación pública, incorpora a la responsabilidad institucional del Estado la urgencia de asumir la educación como una verdadera política de Estado, orientada a fortalecer significativamente la integridad del cuerpo social en lo estratégico. Entendiendo la educación como un proceso integral, necesariamente integrado y esencialmente integrador, que en su carácter de servicio público -entendido como actividad del Estado dirigida a atender necesidades sociales- debe realizarse a través de todos los medios posibles. Pensando el mediano plazo, generando consensos básicos y acuerdos entre las fuerzas políticas con responsabilidades políticas y aquellas con representación parlamentaria. Planificando, estableciendo metas comprobables y plazos razonables de acuerdo a la urgencia de las necesidades a cubrir. Acuerdos que remitan a cuestiones concretas de infraestructura y recursos a destinar para convertir a la educación pública en el motor del desarrollo deseable.