

La responsabilidad social (SR) como un modelo de gestión de las organizaciones civiles



Giovanna Mazzotti¹

Claudia González²

El sentido de comunidad es algo a lo que se debe aspirar, como si se pudiera alcanzar.

Adler

RESUMEN

Este trabajo relaciona las acciones de Responsabilidad Social (RS) vista como un modelo de gestión, con los aspectos vinculados a la generación de capital social en una organización civil, con el fin de entender si existe una intención solidaria para contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales que aquejan a la comunidad. En nuestro estudio sobre RS en organizaciones educativas, distinguimos la existencia de capital social en dos campos: en el campo organizacional (que implica la configuración de relaciones y la formación de alianzas y vínculos de una organización con otras organizaciones) y en el campo comunitario (que implica la formación de relaciones sociales y hábitos asociativos en la población). A partir de ello, es posible comprender los procesos a través de los cuales una organización puede echar mano de su capital social vinculante y estructural para generar un proyecto de RS.

¹ Investigadora de la Universidad Veracruzana; Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales sindestinatario@hotmail.com

² Profesor-Investigador UAM-Xochimilco; Departamento de Producción Económica; AGSEO.

ABSTRACT

This work relates the Corporate Social Responsibility actions (SR), as a management model, with aspects related to the generation of social capital in a civil organization, in order to understand if there is a joint intention to contribute to the solution of social and environmental problems afflicting the community. In our study of SR in educational organizations, we distinguish the existence of social capital into two camps: the organizational field (which involves the configuration of relationships and alliances and linkages of an organization with other organizations) and to the Community level (involving the formation of social relationships and associative habits in the population). From this, it is possible to understand the processes through which an organization can use their social capital and structural binding to generate a draft of SR.

Palabras clave: comunidad, cambio organizacional y responsabilidad social
Key words: community, organizational change and social responsibility

Introducción

La responsabilidad social puede ser definida como “una nueva política de gestión, un nuevo modo de administrar las organizaciones, cuales sean, cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario adentro y afuera de la institución, responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por el mismo funcionamiento de la organización” (Vallaey, 2007). Entendida de este modo, la RS es un nuevo modelo de gestión que incorpora la técnica administrativa, las relaciones humanas, la reducción de impactos nocivos tanto sociales como ambientales, además de permitir construir gobernabilidad.

En este sentido, se plantea el término de RS como una forma de fijar el análisis de las organizaciones por sus efectos sobre su comunidad, su localidad y su entorno, sin tomar en cuenta otros criterios tales como la naturaleza de las organizaciones (no importando si éstas son lucrativas o no lucrativas, públicas o privadas). En suma, el interés de este nuevo modelo de gestión se encuentra basado en el análisis de los efectos de la organización en el entorno.

Como puede verse, una de las preguntas que buscamos responder con este trabajo es aquella que interroga acerca de las formas de interacción existente entre el capital social y la RS en la construcción de la gobernanza organizacional, independientemente de si se trata de una organización lucrativa o no.

Para ello, haremos una breve referencia al concepto de comunidad con el fin de introducir a la discusión sobre el capital social de una organización, la

importancia que éste tiene para la generación de un modelo de gestión sustentable con RS y los efectos que tales cuestiones tienen en el caso específico de La Escuela Activa A.C.(EAAC)

¿Qué es la “comunidad”?

Touraine (1998: 18) esboza esta pregunta que más que filosófica otorga un sentido pragmático a nuestros días: ¿podremos vivir juntos?, o por el contrario: ¿nos encerraremos en nuestras diferencias y decidiremos asumir el rol de consumidores pasivos? La respuesta a esta interrogante tendrá que ver con un sentido local más que global, que atañe a la capacidad de los actores locales de entender que la cooperación trae ganancias que van más lejos de las ganancias individuales.

La comunidad, por lo tanto, es **un modo de relación social**, un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores, la lealtad y la reciprocidad. La comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica o una utopía.

En estas reflexiones sobre los mecanismos que hacen posible la vida de los seres humanos y la interacción social, se hace evidente que los lazos basados en la confianza como mecanismo de coordinación son los que hacen posible la colaboración.

Los estudios sobre colaboración hacen alusión a la cooperación por eventos, pero la generación del concepto al que llamaremos virtual de comunidad tiene que ver con la consolidación de la cooperación, vislumbrando objetivos comunes a largo plazo. Más allá

de eso, pasar de la cooperación por eventos a la cooperación permanente y consensuada, la generación de lazos y la consolidación de estos lazos a nivel institucional, supone niveles de madurez de los individuos que integran la comunidad, de los grupos de interés y también de un contexto al parecer incierto. Es ahí donde aparece la categoría de capital social, ya que se acepta que refiere a cualidades y características positivas como confianza, reciprocidad, cohesión, solidaridad, capacidad asociativa y de cooperación, participación, compromiso, etc. (Grootaer y van Bastelaer, 2001; Kliskberg, 2000; Newton, 1997), pertenecientes al conjunto de relaciones existentes entre los sujetos y/o sociedades que facilitan las acciones colectivas (Putnam, 1993;), fundadas en normas y valores socioculturales, actitudes y creencias compartidas que permiten actuar sinérgicamente y así aumentar la eficacia de la sociedad en beneficio común (Fukuyama, 1996; Huntington y Harrison, 2001; Kliskberg, 2000; Putnam, 1993, 1995), en donde las personas encuentran su expresión y movilizan sus energías particulares para causas públicas. En esa medida, se le atribuye la capacidad para determinar los resultados de los proyectos o las iniciativas que las organizaciones implementan.

Pero, ¿qué hace que los individuos cooperen, por encima de sus preferencias racionales, en sus cálculos de maximización individual? Olson explica en qué condiciones los individuos llegan racionalmente a la acción colectiva. Su principal idea es la existencia, junto a los intereses que comparten los miembros del colectivo, de **incentivos selectivos** (Ludolfo Paramio, 2007: 5).

Siendo los incentivos colectivos aquellos que, en

escenarios de aspiración compartidos por la mayoría de los miembros de un grupo, pueden orientar a las actitudes colectivas de los individuos, su existencia puede facilitar la movilización colectiva. Sin embargo, no sería suficiente ya que la movilización colectiva se producirá cuando, además de la esperanza de obtener el objetivo compartido por todo el colectivo con dicha movilización (un bien público que beneficia a todos los miembros del colectivo independientemente de que participen o no en la acción para su consecución), exista un mecanismo que incentive la participación en la acción, en la forma de beneficios selectivos, privados, para quienes lo hagan.

Desde esta perspectiva, el bien público al que pudiera aspirar una comunidad, será más fácilmente conseguido en función de los lazos sociales y los vínculos, o sea gracias a la conformación de lo que algunos autores han denominado capital social.

Capital social y comunidad

La idea de desarrollo remite a procesos de recomposición de relaciones sociales y de articulación entre movimientos asociativos para definir de manera participativa las problemáticas y para generar soluciones que permitan una mejor calidad de vida, incorporando el mayor número posible de agentes sociales (instituciones, movimientos sociales y asociativos, y bases sociales afectadas) dentro de un territorio –comunidad-determinado. En esta dirección la noción de capital social, es derivada del hallazgo-reconocimiento de que existen ciertas cualidades atribuidas a la dinámica de las relaciones sociales que facilitan o impiden el desarrollo

económico y humano en una región u organización determinada.

Dicho descubrimiento ha vuelto evidente la necesidad de incorporar los aspectos sociales y humanos que fueron dejados de lado en la conformación de un esquema de desarrollo entendido únicamente como crecimiento exponencial de las riquezas, crecimiento no es igual a desarrollo. Así visto, “el capital social es un concepto que ha resurgido como respuesta a los fracasos de las ideas economicistas del desarrollo, resaltando la necesidad de incluir y re jerarquizar en este proceso, valores como la confianza interpersonal, la asociatividad, la conciencia cívica, la ética y los valores predominantes en la cultura de una sociedad, a fin de formular políticas públicas, con objetivos de lograr una estrategia de desarrollo auto sostenido, participativo y equitativo. El capital social puede considerarse como un factor clave para el fortalecimiento de la democracia, al contribuir al crecimiento institucional y promover el desarrollo con equidad e inclusión social, con lo cual igualmente se facilita la integración de los países en desarrollo al mundo globalizado³”

Al respecto ya desde el 2002 en el Informe del Banco Mundial⁴, se afirma que: “es imperiosa la necesidad de que las distintas entidades que se ocupan del desarrollo, es decir, los gobiernos, las organizaciones multilaterales y bilaterales, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, unan sus fuerzas para abordar uno de los aspectos más importantes y difíciles del desarrollo” Esto significa que la idea de éxito de una

organización en los próximos años, trasciende el marco argumentativo de la eficiencia y el campo semántico de la economía del crecimiento, y se instaura, de manera cada vez más evidente, en el campo de la responsabilidad social (RS).

En este contexto, incorporar la noción de capital social organizacional a los estudios sobre RS en las organizaciones, tiene una gran importancia, ya que éste refiere al valor colectivo de todas las redes sociales y las inclinaciones que surgen de éstas redes. Vale decir que el capital social organizacional (CSO) permite dotar de valor el conjunto de relaciones, en función de las cualidades positivas para la realización de objetivos comunes y la puesta en marcha de proyectos colectivos.

La idea de responsabilidad social en la organización nos dice que cuando se trata de iniciar un proyecto, es importante identificar las cualidades positivas (confianza, reciprocidad, cohesión, solidaridad, capacidad asociativa y de cooperación, etc.) de las relaciones en la comunidad, y de definir las condiciones culturales, institucionales y estructurales que las producen para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

No obstante, si bien es verdad que la categoría de capital social adopta una modalidad teórico-prescriptiva al enfocarse, exclusivamente, en la definición de las cualidades positivas de las relaciones sociales en una comunidad, para realizar un trabajo orientado al logro de un bien colectivo; es preciso reconocer que las relaciones sociales son complejas y que están atravesadas por pautas contradictorias y complementarias,

³ Universidad Autónoma Metropolitana, Venezuela 30/3/2008 <http://www.unimet.edu.ve/capital-social/capital-social.html>

⁴ Sitio Banco mundial 25/06/2008 <http://www.bancomundial.org/infoannual/2002/index.htm>;
<http://www.bancomundial.org/infoannual/2005/index.htm>

transcurriendo en una dinámica que obliga a establecer criterios de análisis más sutiles para poder caracterizarlas en función, no sólo de lo que es “deseable”, sino también en consideración a lo que existe.

Esta cuestión ha traído consigo, sobre todo a partir de la década de los noventa, una producción bastante amplia de estudios multi y transdisciplinarios orientados hacia la búsqueda de indicadores que permitieran medir o evaluar el capital social (Woolcock & Narayan 2000). Con este trabajo, estamos introduciendo una perspectiva analítica que vuelve necesario analizar el tipo de intervención que realizan las organizaciones en las comunidades, y caracterizar las cualidades de las relaciones sociales que se derivan de él, así como el tipo de relaciones sociales existentes para estar en condiciones de conocer el tipo de recepción que obtienen por parte de la población objetivo (beneficiarios). Esto nos permitirá, como veremos a continuación, formular una serie de principios encaminados al fortalecimiento de las capacidades que redunden en la formación del capital social necesario en las comunidades y en las organizaciones.

Hemos dicho que la categoría de capital social permite examinar las interdependencias existentes que operan en sociedades y en comunidades. En esa medida, puede hacerse una extrapolación a las organizaciones y entender que ellas también disponen de un “stock” de capital social que les permite actuar de forma más eficaz en las relaciones internas y con su entorno de trabajo inmediato. Siguiendo muy de cerca lo postulado por Robert D. Putnam (1993), para quien la premisa central del capital social es que las redes sociales crean valor, se

consideran las relaciones como un activo inherente a los individuos, a las comunidades y a las organizaciones. Así, para que las organizaciones puedan perfeccionar su funcionamiento a través de la inversión en capital social, se deberán incorporar medidas que permitan apoyar las condiciones favorables para su surgimiento, contrarrestar el clientelismo político y económico, y desarrollar la capacidad de negociación estratégica de los dirigentes, para facilitar el acceso de las comunidades a redes que ofrecen información y servicios (Durstun, 2001).

Para ser aplicable, una definición tan amplia requiere de una mayor especificación, por ello, a la noción de capital social le fue incorporada una primera distinción que remite a la diferencia entre: **capital social cognitivo**, asociado a procesos mentales y a las normas, los valores socioculturales, las actitudes y las creencias compartidas (Newton, 1997; Putnam, 1993); y **capital social estructural** (Grootaer y van Bastelaer, 2001), que se vincula con las redes organizacionales y asociativas, con las organizaciones (formales e informales), así como con la sociedad, dando relevancia a las instituciones (Levi, 1996). Más adelante, para responder analíticamente a contextos y situaciones específicas que pueden ser considerados como resultados no deseados del capital social, como es el caso de los problemas interétnicos, el clientelismo o la mafia (Durstun, 2001), se ha realizado otra caracterización que permite distinguir tres niveles de este tipo de capital: el **capital social aglutinante** o nuclear, horizontal o de **punto**; y vertical o **vinculante** (Woolcock y Narayan, 2000).

Según esta clasificación, el **capital social aglutinante** consiste en los lazos y redes que potencian

la formación y acción de grupos (sin asumir algún alcance específico de tales grupos como “comunidad” o “clase social”). Está representado por las relaciones entre familiares, amigos y vecinos, y constituye un elemento básico para lograr la acción colectiva desde abajo. El **capital social de puente u horizontal** se refiere a las conexiones entre personas con características parecidas, independientemente de lo bien que se conozcan dentro de redes de relaciones entre grupos o comunidades similares. Esto acontece cuando los grupos horizontales locales forman lazos con otros grupos de base para formar redes y federaciones; estos lazos horizontales pueden ser más débiles que los lazos intragrupal, pero juegan un papel crítico en cuanto a la generación de poder de negociación con respecto a otros actores. Y finalmente el **capital social vinculante o vertical**, que se refiere a las redes de relaciones externas que se construyen a través de las interacciones con personas en posiciones de poder, mismas que pueden ser las agencias internacionales, los Estados-naciones y las sociedades civiles (organizadas local, nacional y transnacionalmente).

En nuestro estudio sobre organizaciones educativas, hemos de distinguir además, la existencia del capital social en dos campos: en el campo organizacional (que implica la configuración de relaciones y la formación de alianzas y vínculos de una organización con otras organizaciones) y en el campo comunitario (que implica la formación de relaciones sociales y hábitos asociativos en la población).

a) La dimensión organizacional: refiere a la relación de la organización con las demás organizaciones que constituyen su entorno y nos habla de la capacidad

que tiene para integrar esfuerzos, hacer alianzas, crear vínculos con otras organizaciones, instituciones y organismos nacionales e internacionales. Los criterios para evaluar el capital social a nivel de la organización serán:

Capital social **aglutinante estructural**, refiere a la capacidad que tiene la organización a través de sus proyectos para fortalecerse, promover la integración entre sus miembros, incrementar la capacidad asociativa entre ellos, etc., y **cognitivo** que refiere a las cualidades del tipo de relaciones –pautas- que se validan o instauran entre los miembros.

Capital social **de puente estructural**, para dimensionar las capacidades asociativas, las habilidades para formar redes y organizarse con otras organizaciones y la organización promueve, y **cognitivo**, para referirnos a las pautas y los valores que se promueven en las relaciones que se derivan de la puesta en marcha de los proyectos.

Capital social **vinculante estructural**, que remite a la capacidad de promover las habilidades asociativas de la organización con instituciones nacionales o internacionales, y **cognitivo**, para hablar de las pautas y los valores que se promueven en las relaciones que se establecen entre ella y las instituciones.

b) La dimensión del capital social en el campo comunitario: en ella se observa el impacto de las relaciones que se establecen con el beneficiario (entendido como aquella población que comparte las características que le permitirían integrarse al proyecto de la organización) y con la comunidad en general, que caracterizaremos como los beneficiarios indirectos y no

beneficiarios. Así pues, para evaluar el impacto en la población, tomaremos como referencia la capacidad para crear o fortalecer el capital social a nivel comunitario, analizando tres niveles semejantes a los mencionados arriba, que refieren a las relaciones que se establecen con los beneficiarios directos, con los beneficiarios indirectos y con los no beneficiarios.

Combinando estas dos clasificaciones complementarias, podemos derivar las características de los diversos elementos que conforman el capital social de una organización.

Dicho análisis es importante porque sirve para hacer un balance del capital social de las organizaciones, y en el caso de La Escuela Activa aún más, porque es justo ese un punto de obturación del proceso de cambio. Aunque ese análisis más puntual merece una revisión posterior.

Capital social vinculante estructural y RS

La RS se erige como una nueva política de gestión, como un nuevo modo de administrar las organizaciones cuidando de los impactos y efectos colaterales que se generan a diario dentro y fuera de la institución, responsabilizándose por las consecuencias sociales inducidas por el mismo funcionamiento de la organización.

Este nuevo modelo de gestión está basado en fines éticos y de desarrollo social justo y sostenible, y tiene el afán de promover estándares y regulaciones universales. Por tanto, **la Responsabilidad Social es aplicable a todas**

las organizaciones sin excepción, las públicas como las privadas, las que tienen fines de lucro y las que no. El hecho de que haya nacido primero en el medio empresarial no la reserva exclusivamente a las empresas.

La RS es, para una organización, un modelo de gestión que implica generación de potencial para el futuro que se resume en una política de calidad ética que se encuentre orientada justamente hacia el desarrollo sostenible y basada en el diagnóstico y la gestión de todos los impactos y efectos colaterales, es decir en la reducción de disfuncionamientos que pueden ser externalizados hacia la sociedad. La RS implicaría poder hacer un puente entre la parte interna, por así llamarla, de la organización y el exterior, que tenderá a incrementar el capital social cognitivo y estructural.

Un modelo de gestión basado en la RS, encuentra uno de sus pilares en la interrelación con los grupos de interés fuera y dentro de la organización. Este modelo de gestión RS exige competencias directivas donde resultan fundamentales las competencias de trabajo en equipo para la construcción de gobernabilidad.

La implementación de un modelo de gestión socialmente responsable implica darse cuenta de que las barreras de la organización son permeables y que, actuar en consecuencia, manteniendo una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica efectiva de la institución, es decir ser congruente, no solamente se hace por un afán propagandístico, sino para lograr la credibilidad necesaria para gobernar. Precizando esta definición (Vallaeys, 2007: 2), podemos mencionar que la Responsabilidad Social es: una política de gestión de impactos (es gestión a través de herramientas, no mera

iniciativa aislada).

Basada en la medición y el diagnóstico permanente de todos los procesos de la organización, para lo cual es necesario implementar un tablero de conducción, dicho modelo dinámico supone la mejora continua de todos los productos e impactos de la organización.

La mayor incidencia de este enfoque se encuentra en la construcción de gobernabilidad en un sentido amplio, con la participación de todos los grupos de interés desde un punto de vista ético relación ganar-ganar con las partes implicadas, asociándose, dialogando y creando sinergia entre todos los actores necesarios para lograr el mayor impacto social posible, cuyo trabajo se verá reflejado en la creación de capital social y redes de desarrollo.

La base de este enfoque es entender que un sólo actor no es dueño exclusivo de la solución a todos los problemas sociales, ni siquiera en los que atañen directamente a la organización.

Entonces, podemos definir RS como un sistema de gestión de impactos y de reducción de disfuncionamientos, impactos que pueden ser entendidos de la siguiente manera: Savall y Zardet (2004) señalan que cuando una organización no corrige sus disfuncionamientos, tiende a externalizarlo a un tercero. La RS se instrumenta a partir de un modelo de reducción de disfuncionamientos y de gestión de los efectos en otras organizaciones o en el exterior. Según Vallaey (2007:3), los impactos que una organización genera pueden ser de tres tipos. **Impactos organizacionales:** aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en la organización, que derivan en valores vividos y

promovidos intencionalmente o no, y que afectan a las personas y sus familias (¿Cuáles son los valores que se viven a diario en la organización? ¿Cómo debemos vivir en la organización de forma responsable, en atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad?).

Impactos educativos: todo lo relacionado con los procesos de enseñanza-aprendizaje y la formación de alumnos (¿Qué tipo de personas vamos formando?).

Impactos cognitivos: toda organización, pero sobre todo las educativas producen este tipo de impactos, ya que las organizaciones son transmisoras de identidad y de valores (¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes? ¿Qué conocimientos debemos producir y cómo debemos difundirlos para atender las carencias cognitivas que perjudican el desarrollo social de la comunidad?).

Figura 1
Tipo de impacto de la escuela activa



Elaboración propia a partir de Vallaey. 2007

Impactos sociales: todo lo relacionado con los vínculos de la organización con actores externos, su participación en el desarrollo de su comunidad y de su capital social, mismos que derivan en el papel social que la organización está jugando como promotora de desarrollo humano sostenible (¿Qué papel asumimos en el desarrollo de la sociedad, con quiénes y para qué? ¿Cómo la organización puede ser, desde su función y competencias específicas, un actor partícipe del progreso social a través del fomento de Capital social?).

El caso de La Escuela Activa A.C.

La Escuela Activa surge como una organización sin fines de lucro fundada hace 36 años por padres que pretendían darle a sus hijos una educación bajo el principio del derecho al individuo de desarrollarse sin moldes, estereotipos o parámetros de evaluación rígidos y previamente establecidos.

Al darse cuenta que en el panorama nacional de la educación no existía ninguna institución educativa que cumpliera estos requisitos, deciden constituirse como sociedad civil sin fines de lucro. Es así como emprenden un proyecto que está basado en el modelo educativo propuesto por la pedagoga Maria Montessori.

La sociedad civil se constituyó por un Consejo Directivo (CD) formado por padres de familia, en principio de Casa de los Niños (sección que albergaba solamente a niños lactantes y en edad preescolar) que con el paso de los años fue creciendo para dar lugar a las secciones de Taller (formada por Taller 1 y Taller 2),

Secundaria y CCH.

Tanto la Secundaria como el CCH adoptaron modelos que, a pesar de no ser Montessori, hacían una especie de seguimiento al trabajo del educando, el modelo de secundaria fue llamado “personalizado”, mientras que en el bachillerato se eligió la incorporación a la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), que hizo la transferencia de su modelo aportando su normatividad y su proceso de administración académica.

Cabe señalar que La Escuela Activa surge como un proyecto comunitario donde, de manera intuitiva, se encuentran presentes una serie de valores prevalecientes en la RS y de sustentabilidad, en cuya base se encuentra la pluralidad, la inclusión y el respeto a la vida. Expresada en la educación como proceso dinámico en el que se brindan las condiciones físicas, psicológicas, sociales, espirituales y académicas, para que la persona, considerada como agente de su propio desarrollo, tenga la oportunidad de llevar a cabo, de manera cabal, todas sus potencialidades.

Además de las características inherentes al método Montessori, existe una serie de características que lo hacen una organización preocupada por su integración con el entorno, como las que tienen que ver con el medio ambiente, donde han desarrollado instalaciones con sistemas de captación y aprovechamiento de agua pluvial, así como la implementación de azoteas verdes, y programas de separación y reciclaje de basura.

En su proyecto de nuevas instalaciones, La Escuela Activa tiene previsto la donación de 1.50 metros a lo largo de su frente sobre Piedra del Comal, de manera que sea posible recorrer esa barda, con el fin de dejar espacio suficiente para la construcción de una banqueta

que proteja a los peatones del pueblo de Santa María Tepepan. La Escuela Activa tiene previsto hacer un corte en la esquina de Camino a la Piedra del Comal y Cuauhtémoc, para facilitar la visión y la seguridad de los conductores y facilitar el tránsito en ese cruce, donándolo para beneficio local.

La escuela tiene una vialidad interna para evitar que la carga y descarga de alumnos genere congestión de tránsito. Por otro lado, La Escuela Activa es prácticamente la única escuela privada en el Distrito Federal que se integró voluntariamente al Sistema de Transporte Escolar Colectivo, abriendo como inicio 3 Rutas con RTP para nuestra comunidad.

Actualmente trabaja de manera intensa en preparar un Plan de compromiso vehicular, generando acciones preventivas en este sentido.

La Escuela Activa tiene experiencia en llevar a cabo trabajo de Alfabetización y se propone hacer una campaña para el pueblo de Tepepan, con reconocimiento del INEA para primaria y secundaria. Se integran en este mismo trabajo, instrucción sobre higiene y salud para las personas que asisten a recibir apoyo.

Algunos puntos que vale la pena señalar es que a lo largo de la historia, la estructura organizacional de La Escuela Activa fue muy simple, presentándose algo muy parecido con la estructura familiar. La Dirección, encabezada siempre por una mujer, se hacía cargo de coordinar de manera personal y directa todas las actividades de la escuela, conformada como una comunidad, que integraba no sólo a las guías y profesores, sino también al personal administrativo, de servicios y todas las familias de los niños que asistían a ella.

Conforme se fueran añadiendo secciones y en vista del aumento en la matrícula, se fueron creando los puestos de Coordinación por secciones. Dichos puestos tenían la intención de coordinar las actividades de las guías y profesores de las diferentes secciones. Además de las coordinaciones y, en la medida en que la escuela solicitó ser reconocida por la Secretaría de Educación Pública y por la UNAM, se fueron generando a la par de las Coordinaciones por sección, Direcciones Técnicas, cuya función debía de ser cubrir con la normatividad exigida por dichas instituciones.

Con toda la normatividad cubierta, aun existía un problema que perturbaba a La Escuela Activa Comunidad Educativa Montessori A.C., que estaba albergada por instalaciones que no eran de su propiedad, lo cual no fue problema durante mucho tiempo, sin embargo, a partir del año 2003, se presentó la oportunidad de contar con instalaciones propias en el terreno que era propiedad de La Escuela Activa.

Durante 4 años se estuvo en una etapa de inestabilidad ya que no se tomaba la decisión concreta de construir y realizar el cambio de instalaciones. Aunado a esto, el propietario del inmueble que rentaba La Escuela Activa estaba pidiendo que desalojaran.

Todo lo anterior y una serie de disfuncionamientos presentados en la organización, tales como falta de comunicación, duplicidad de tareas, insatisfacción laboral, entre otros; llevó a La Escuela Activa a caer en detrimento de su matrícula, pues después de haber tenido una población de 600 alumnos, actualmente cuenta con tan sólo 250.

Al ser La Escuela Activa una A.C., existen fuertes complicaciones de gobernanza derivadas de:

La falta de competencias directivas⁵ de la Dirección y mandos medios.

La capacidad de los grupos informales de la organización para proteger intereses de grupo, por encima de los generales.

La falta de procesos y procedimientos organizacionales claros

Esta situación ha restado poder de decisión al Consejo Directivo como representante de todos los asociados (padres de familia), quienes tienen el poder legal, pero no el poder de facto. En este sentido, existe un espacio de libertad no acotado en los directivos (Pigé, 2008), donde los empleados y sus grupos ejercen su poder. Estos grupos se oponen fuertemente a las iniciativas de cambio hacia la profesionalización, mismas que son vistas como amenazas para los intereses de los diversos grupos.

En la actualidad, el CD que está a cargo en este periodo, tuvo el interés de tomar en cuenta el diagnóstico socioeconómico que un académico de la UAM realizó en el año 2007, pues la situación de ésta se estaba tornando desastrosa, al grado de irse a la quiebra.

Con los disfuncionamientos que el diagnóstico arrojó, el CD tomó cartas en el asunto, aceptando que tenían que reducir o desaparecer dichos disfuncionamientos.

Se formó un equipo de trabajo por parte de la UAM Unidad Xochimilco para proponer un proyecto que ayudara a reducir los disfuncionamientos de la escuela.

Fue así como, a través de un convenio con dicha universidad, se introdujeron las herramientas de gestión que actualmente siguen en función para mejorar el desempeño de esta escuela.

La implementación de las herramientas no fue fácil, pues existía resistencia al uso de éstas y a los cambios que el Consejo Directivo estaba propiciando. Cabe aclarar que antes de cualquier decisión fuerte, ésta debía ser consultada a los asociados pues todos eran encargados de tomar las decisiones de la institución.

La detección de la resistencia se hizo a través de algunas frases que varias personas de la escuela mencionaban: “siempre lo hicimos de este modo”, “se acostumbra a hacerlo de esta forma”, entre otras.

La resistencia al uso de las herramientas, se presentó en parte, por el desconocimiento en el manejo de las mismas, en la idea de la dificultad para dominarlas, además de la incertidumbre de que pudieran tener efectos contraproducentes para las personas que laboraban ahí, por ejemplo: mayor carga de trabajo, reacomodo de espacios, bajas y altas de personal mejor calificado, etc.

Además, se destaca que la comunicación entre el personal era deficiente, suscitando malos entendidos y descontentos con los niveles intermedios y operativos del ápice estratégico.

La situación que se presentaba era la de un estado estático, permaneciendo con sus conocimientos obsoletos, malos canales de comunicación y dejando que el barco flotara solo y sin dirección alguna.

Los resultados del diagnóstico dibujaron la organización como un lugar donde existía demasiada

⁵ Según Pillé 2008, las competencias de los Dirigentes pueden ser entendidas como la capacidad de poner en acción sus recursos y los de la organización, para resolver un problema o alcanzar un objetivo.

libertad y muy poca normalización, donde la comunicación era escasa y en ocasiones nula entre algunas personas, en donde el aprendizaje y conocimiento de las partes no existía.

A pesar de lo anterior, uno de los factores que hicieron posible la transformación y el descubrimiento de la necesidad de eficiencia, fue el cambio de Consejo Directivo y la crisis por la que atravesaba: una baja de matrícula creciente, una cartera vencida abundante, falta de fidelidad de los asociados, becarios que incumplían en sus compromisos académicos y la más apremiante de todas, la falta de instalaciones propias.

En este sentido, ya que la decisión del cambio no era fácil y existía una gran incertidumbre en torno a ésta, el Consejo Directivo optó por el cambio en beneficio de la organización, encabezando así el proyecto de adquisición de instalaciones propias.

Para llevar a cabo este proyecto, el Consejo Directivo se reunió con el Consejo Técnico Pedagógico (CTP)⁶ para planear la logística del cambio de instalaciones. Durante estas juntas hubo una comunicación que aparentaba ser “buena”, pues se tenían cubiertos todos los aspectos importantes para el éxito de la movilización.

Los principales problemas internos con los cuales se enfrenta el CD tienen que ver con: comunicación existente, o con un intento deliberado de los grupos informales por ocultar la información y con esto, mantener el poder. El nivel estratégico de la escuela dio por hecho que lo que se planeaba en estas juntas estaba

siendo comunicado a los niveles operativos, manteniendo un buen funcionamiento de la organización.

Esta hipótesis que el Consejo Directivo (nivel estratégico) daba por cierta, fue refutada cuando se presentaron una serie de disfuncionamientos, a nivel operativo, que no estaban siendo comunicados al nivel estratégico, generando consecuencias en algunos casos irreversibles, tales como: pérdida de capital humano, un aumento en la baja de la matrícula, problemas de violencia en los ambientes⁷ y una falta de coordinación de los empleados.

Ante esta situación, el Consejo Directivo tomó la decisión de acercarse de manera más directa a los niveles operativos, atendiendo sus necesidades y escuchando sus sugerencias para llevar a cabo el cambio de la mejor manera posible, conservando los buenos elementos humanos que poseía la escuela y seguir encaminados para llegar a la meta trazada.

Otro de los problemas presentados es la pérdida del sentido de comunidad por parte de los empleados de La Escuela Activa y de varios padres de familia. Esto se refleja en la serie de malos entendidos que se han presentado y que han generado conflictos internos, perjudicando la confianza que los padres han depositado en la escuela.

Y son los padres los que en un momento determinado han desviado el concepto y el significado de comunidad a su conveniencia. En cuanto ven algún asunto que los perjudica, evocan el término para defenderse, contradiciéndose también dentro del mismo.

⁶ El CTP se encuentra conformado por las autoridades académicas que están representadas por las Coordinaciones y la Dirección de CEMAC.

⁷ En el método Montessori los espacios en los que los niños trabajan se denominan ambientes y se encuentran conformados por niños de tres diferentes edades, correspondientes a tres niveles educativos tradicionales: Taller I primero, segundo y tercero, taller II cuarto, quinto y sexto.

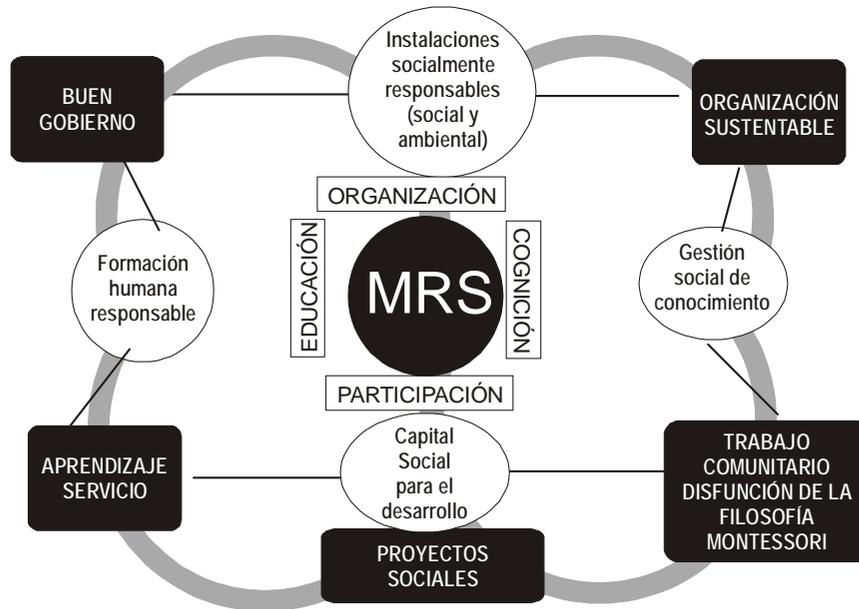
La Escuela Activa como un proyecto sustentable de Responsabilidad Social

Las preguntas que nos podríamos plantear en este momento refieren a cómo las fortalezas organizacionales de La Escuela Activa pueden ser usadas en la reconfiguración de un proyecto sustentable y socialmente responsable.

¿Cómo se puede plantear una nueva correlación de fuerzas a través de este modelo de RS, para poder superar las problemáticas de integración con sus grupos de interés internos y externos a la organización?

En este sentido, revisaremos cómo de la

Figura 2
Relación entre programas del modelo de gestión de RS de La Escuela Activa



Elaboración Propia a partir de Vallaeys

construcción del capital social podemos derivar el proyecto de sustentabilidad que podría ser operativo a través de un modelo de gestión basado en la responsabilidad social. Este modelo de gestión integra tanto resolución de disfuncionamientos internos, como la mitigación o la supresión de costos externalizados.

El buen gobierno: La Escuela Activa tiene un compromiso con los valores democráticos. Desde sus orígenes como A.C., plantea que la cooperación y la expresión plural de las ideas es la mejor forma de convivencia y es la base del aprendizaje y de la resolución de los problemas.

Aprendizaje y Servicio: La Escuela Activa busca aprender dentro y fuera de las aulas y sus programas de extensión y servicio social han tocado desde los años

setenta a comunidades marginadas del país y grupos vulnerables entre los que se encuentran las Fundaciones José María Álvarez y Clara Moreno. A partir del principio de que se aprende en la interacción, también ha desarrollado lazos con universidades públicas con las cuales actualmente desarrolla su proyecto de planeación socioeconómica.

La Escuela Activa Ambientalmente Responsable: Bajo el supuesto Montessori del respeto a la vida y al medio ambiente, se han generado programas de separación de residuos, reciclaje y actualmente, para La Escuela Activa Tepepan, se cuenta

con un sistema integral de manejo de agua con un sistema de captación de agua de lluvia y un manejo de aguas negras; además del proyecto de vialidad y la integración de las azoteas verdes como una extensión de los árboles que existen en el ambiente ajardinado.

A manera de conclusión

La responsabilidad social es una categoría que se puede aplicar indistintamente a organizaciones de carácter público o privado, y el ejercicio de ésta, no se encuentra ni condicionado ni potenciado por la naturaleza de la organización. Sin embargo, la existencia de capital social y de sentido de comunidad, es capaz de orientar las acciones de la organización a extender más sus fronteras organizacionales y vivir el entorno como parte de la propia organización, siendo entonces “socialmente responsables”.

Lo central es comprender la RS como modelo de gestión, ya que ello permite integrar los procesos de producción de la organización con los procesos de reproducción social, ambiental y económica en una región determinada y con ello además, obtener mayores beneficios.

Una de las cualidades más importantes de la noción de RS es que permite trascender la dicotomía entre interés particular e interés general, sobre la cual se asienta la separación entre empresas lucrativas y de bien público, ya que con la noción de RS, se incorpora de forma muy clara, la búsqueda del bien común como parte necesaria para el logro de los objetivos particulares. Puede verse esta cuestión de manera muy clara en nuestro estudio de caso.

El concepto de RS es sistémico y permite ver el afuera y el adentro de la organización como si fuera un todo. Articula la reducción de disfuncionamientos, con reducción de los costos.

Aunque este enfoque no es una solución económica ni fácil, porque implica pensar en la incorporación de los conceptos desde los procesos organizacionales, esta perspectiva incluye a la solidaridad social, integrándola dentro de una política de gestión de toda la organización, en lugar de reservarla como iniciativa desde el punto de vista de la “caridad”, sin que afecte las dimensiones centrales de la organización de lo que se trata es de encontrar congruencia entre la RS concebida como gestión de impactos y atender a los problemas presentes adentro de la organización .

Bibliografía:

• DURSTON, John (2001). "Capital social: parte del problema, parte de la solución. Su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe", documento presentado en la conferencia "En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe" (Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Universidad de Michigan.

• FUKUYAMA, Francis (1995). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Nueva York, The Free Press.

• GROOTAER, C. y T. van Bastelaer (2001). "Understanding and Measuring Social Capital: A Sintesis of Findings and Recomendations from the Social Capital Initiative", en: Social Capital Initiative, Working Paper 24, The World Bank, Washington DC.

• HARRISON, Lawrence E & Samuel P Huntington (2001). La cultura es lo que importa. Ariel-Planeta. Madrid.

• KLISKBERG, Bernardo (2000). "Diez falacias sobre los problemas sociales de América Latina", en: Socialismo y Participación. Washington: INDES/BID, octubre de 2000.

• LEVI, Margaret (1996). "Social and Unsocial

Capital : A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work", en: Politics and Society, vol. 24, num. 1, marzo, pp. 45-55.

• PARAMINO, Ludolfo (2006). "Decisión racional y acción colectiva", en Cuadernos de Trabajo.Unidad de Políticas Comparadas,(CSIC, Madrid)

• NEWTON, Kenneth (1997). "Social capital and democracy", en: American Behavioral Scientist. (March-April). pp. 575-586.

• PIGÉ, Benoît (2008). "Governance, contrôle et audit des organizations". Economica. Paris.

• PUTNAM, Robert (1993), "The prosperous community: social capital and public life", American Prospects, N° 13.

• SAVALL, H y Zardet V. (2004), "Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable", Gestion Économica, Paris, p 261.

• TOURAINE, Alain (1997), ¿Podremos vivir juntos?.La discusión pendiente: El destino del hombre en la aldea global.

• WOOLCOCK y Narayan (2000). Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo, Banco Mundial, vol. 15, No 9.

Documentos en la web:

BANCO MUNDIAL INFORME ANUAL (2005) en: <http://www.bancomundial.org/infoannual/2005/index.htm>; Y (2002) en: <http://www.bancomundial.org/infoannual/2002/index.htm> revisados en julio 2009

VALLAEYS. F **La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla?** Pontificia Universidad Católica del Perú fvallaeys@pucp.edu.pe. <http://blog.pucp.edu.pe/action.php?action=plugin&name=LinkCounter&type=c&htm> revisados en agosto 2009.