

# Aprendizaje Organizacional de la Responsabilidad Social Empresarial:

*Un caso de desarrollo sostenible en el sector del agua*

PIERRE BARET/FRANÇOIS PETIT\*

**RESUMEN:** El objetivo de este trabajo es analizar la dinámica del aprendizaje organizacional y la adaptación de la Responsabilidad Social Empresarial. Tiene como punto de partida el compromiso de las organizaciones hacia una responsabilidad global y el impacto de sus actividades económicas, sociales y ambientales. El estudio se realizó en el sector del agua en Francia por ser particularmente sensible a las preocupaciones ambientales.

## **Introducción**

Desde finales de la década de los ochenta, un número creciente de empresas adoptaron la conducta propia del llamado “desarrollo sostenible”. Diez años más tarde comenzó a generalizarse la noción de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), traducida a la escala de la organización del concepto del “desarrollo Sostenible”. Para adentrarse en el camino de la RSE se debe tomar en cuenta el gran impacto de su actividad sobre la esfera económica, social y ambiental. El sistema de gobierno no se concentra únicamente en los intereses de sus accionistas, más bien, integra los intereses de todas las “partes interesadas”. Una gran cantidad de trabajos teóricos ha idealizado a la RSE definiéndola como una conducta meramente voluntaria. Pero en la práctica, las motivaciones de las organizaciones son múltiples y diversas (obligaciones reglamentarias, imagen de la marca, la satisfacción del cliente y del mercado, etc.), y rara vez se enfocan sólo en los motivos éticos o ideológicos. Este proceso evolutivo ha ido afectando progresivamente todos los campos de actividades, sobre todo el sector del agua, particularmente vulnerable en lo que respecta al renglón ambiental.

\* Profesores de *Groupe Sup de Co La Rochelle* de Francia.

Así, más allá de los efectos del anuncio, resulta interesante estudiar la realidad del compromiso de las organizaciones hacia una responsabilidad global: superficial, limitada a la comunicación; o al contrario, profundo, con una adaptación real a los desafíos de la RSE para cada uno de los colaboradores que hacen evolucionar los valores que sustentan a la organización y su comportamiento hacia las partes interesadas, tanto a nivel gerencial como a nivel estratégico. Para lograr esto, proponemos un análisis de la realidad de este compromiso bajo el ángulo del aprendizaje organizacional. De ahí deriva nuestra problemática: ¿Cómo y bajo qué límites las organizaciones aprenden y se apropian de la RSE?

Para este estudio nos basamos en una encuesta realizada en el interior de 19 organizaciones del sector del agua, las cuales llevan a cabo una gestión en aspectos como calidad, higiene, seguridad, medio ambiente y desarrollo sostenible (CHSMDS). En esta encuesta se analiza el grado de utilización de las herramientas que permiten a las organizaciones y a su personal integrar este tipo de gestión y sus valores. *In fine*, procederemos a comprender y analizar en tres etapas el aprendizaje organizacional de la RSE:

1° En primer lugar, nos apoyaremos en los trabajos conceptuales concernientes al aprendizaje organizacional aplicados en el campo de la RSE, y específicamente, en las actividades de CHSMDS.

2° Explicaremos la manera en que se ha construido la metodología de este estudio y sintetizaremos los resultados para tomar en cuenta los diferentes estados de aprendizaje de la RSE en el seno de las organizaciones estudiadas.

3° Finalmente, a prisma de nuestro estudio, pondremos en evidencia los límites del aprendizaje organizacional de la RSE e intentaremos obtener conocimientos que permitan un profundo aprendizaje en ‘doble circuito’ para garantizar la perpetuación de la responsabilidad social en las organizaciones.

## 1. Aprendizaje Organizacional y RSE

### 1.1. Procesos de adaptación individual y colectiva

En un fragmento de su discurso en *Le Banquet* de Platón, Sócrates destaca las dificultades de la transmisión del saber. No obstante, la definición del aprendizaje de De Munk (1999), mucho más reciente que la anterior, ha sido la mejor comprendida. De acuerdo a esta definición, el aprendizaje es un *proceso de familiarización con un campo de acción por el cual un individuo incorpora progresivamente prácticas, en primer momento desconocidas, que luego se transformarán poco a poco en conocimientos propios y encarnados*.

De manera más precisa, Ausabel (1978) acota que por un lado se encuentre el aprendizaje receptivo, basado en

la transmisión de conocimientos y conceptos. Y por otro, el aprendizaje heurístico, basado en el descubrimiento y adaptación de los conceptos por parte de los individuos.

La noción misma del aprendizaje se apoya sobre un axioma: la existencia de una *cognición colectiva* propuesta por Simon (1972). Cyert y March (1963), luego Argyris y Schön (1978), precisaron el fenómeno del aprendizaje a nivel organizacional distinguiendo las interacciones dadas entre el aprendizaje intelectual y el colectivo. Huber (1991), analiza el aprendizaje dentro de una organización como un proceso de tratamiento individual y colectivo de la información. Este autor distingue en su obra cuatro niveles en el proceso de adquisición:

- 1.- Adquisición de conocimientos y habilidades (información y sensibilización).
- 2.- Difusión de la información (repartición y distribución).
- 3.- Dominio de la utilización de conocimientos y habilidades (eficacia).
- 4.- Capitalización del saber (memoria organizacional).

Kohlberg (1969), quien se encargó de desarrollar los trabajos de Piaget, considera que, de la obra *Développement Moral Cognitif*, podemos mencionar los tres niveles relativos al aprendizaje individual. Primer nivel, pre-conventional, reactivo en función de la recompensa o el castigo. Segundo nivel, convencional en conformidad con las expectativas y las “otras”. Tercer nivel, pos-conventional y pro-activo que corresponde a una conciencia y voluntad dentro de la libertad en la elección de los valores.

¿Puede este enfoque normativo traspasar a la escala de la organización? ¿Concuerda con el grado de atención a las preocupaciones dentro de la gestión de la empresa?

Refiriéndonos al modelo planteado por Logsdon y Yuthas (1997), las empresas del primer nivel reaccionan sólo ante sus intereses inmediatos, las empresas del segundo nivel son “seguidoras” y se alinean sobre las referencias y modelos en vigor (o legislación). Finalmente, las empresas del tercer nivel integran los intereses de las partes interesadas a sus decisiones y acciones. No obstante, según Gond (2003), esta transposición sobre el plano organizacional no considera al aprendizaje, más bien, conlleva sólo a una clasificación de las organizaciones. No menciona los procesos de aprendizaje y decisiones colectivas.

Por otra parte, de acuerdo a los aportes de la psicología cognitiva, es posible distinguir tres niveles en el proceso de aprendizaje:

- a) Los ‘valores’ que fundamentan los criterios puestos en práctica por los individuos o las organizaciones y determinan los diversos comportamientos, productos y proyectos.

- b) Los 'razonamientos' propios del proceso cognitivo empleados por los individuos par tomar una decisión.
- c) Las 'conductas' que hacen referencia a la actividad concreta/específica.

Notemos que existe una diferencia entre los tres niveles que explican la dificultad a saltar la etapa de razonamientos de las acciones, y por ende, en los resultados y desempeño. Esta escala se percibe muy interesante ya que caracteriza los niveles de adaptación a la RSE por parte de las organizaciones.

Según Zadek (2004), el nivel de madurez de aprendizaje frente a la RSE se puede evaluar sobre una curva que representaría el "camino de la madurez". El modelo permite posicionar la empresa sobre este trayecto. Dentro de los conocimientos y la experiencia de la empresa se retienen cinco etapas, cada una correspondiente a una particular postura dominante:

- Etapa 1:** 'defensa', la empresa rechaza la gestión;
- Etapa 2:** 'conformidad', la empresa respeta la legislación, particularmente por temor a atentar contra su reputación;
- Etapa 3:** 'integración', los procesos y mecanismos toman en cuenta los desafíos de la RSE;
- Etapa 4:** 'estrategia', se toman en cuenta los principios y criterios de la RSE, y
- Etapa 5:** 'promoción', la empresa es un 'ciudadano' más y actúa en conjunto con las partes interesadas.

Zadek, cruza este tipo de gestión de empresa con el nivel de concientización de los objetivos por parte de los *stakeholders* (grupos de interés). Las iniciativas y la posición de las empresas respecto a la conciencia de las partes interesadas frente a los impactos sociales que revela, corresponden más a un aprendizaje **en circuito simple** (un cambio de primer orden) que a un aprendizaje en **doble circuito** (un cambio de segundo orden) para retomar a la distinción de Argyris.

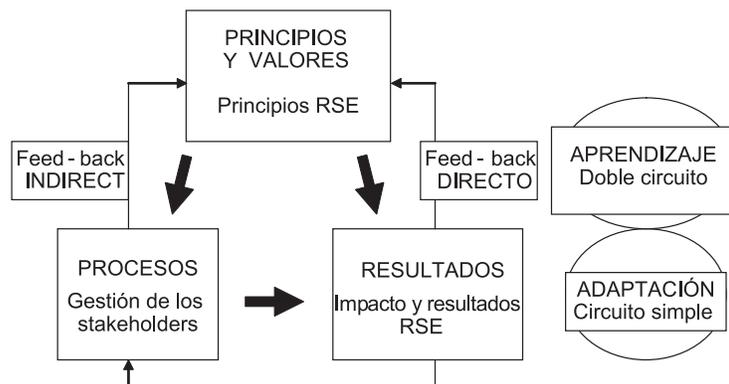
Para las empresas y organizaciones las prácticas de la RSE implican una adaptación operacional de sus procesos a fin de tomar en cuenta las partes interesadas; y en particular, para identificarlas y analizar sus expectativas, jerarquizarlas, dialogar y finalmente aprender a adaptar la gestión RSE (Roome, 2005).

1.2. De los procesos de aprendizaje colectivo de la gestión RSE a una dinámica de organización aprehendiente

Todo profesional debe reconocer la importancia de los procesos de aprendizaje dentro de las distintas organizaciones que se adentran en las gestiones de la RSE, pues éstas inducen en realidad a un cambio más profundo.

Dentro del marco del aprendizaje colectivo, se pueden manejar dos grandes enfoques. Por una parte, los comportamentales o de conducta, que consideran al aprendizaje organizacional como una capacidad de adaptación de la organización a su entorno. El aprendizaje es entonces un proceso de construcción de 'actos rutinarios' que evolucionan a través de un juego de ensayo-error y que resulta de la interacción entre la organización y su entorno. Y por otra, el enfoque cognitivo (Simon, 1972), donde el aprendizaje se centra en el estudio de los conocimientos en el seno de la organización. En este enfoque, el aprendizaje es concebido como una modificación evolutiva del sistema de creencias, acciones y representaciones. De allí que posea un carácter mucho más profundo que el enfoque comportamental, el cual corresponde a un modelo de adaptación en 'circuito simple' (Wood, 1991) o un cambio de primer orden. Este tipo de aprendizaje en circuito simple no es sino una adaptación al contexto, a la presión de las partes interesadas. Así mismo, consagra la importancia primordial del ambiente. Los indicadores de resultados son susceptibles de provocar una retracción en los procesos de gestión de la organización, pero las mejoras se llevan a cabo dentro del marco estratégico dado.

**Esquema 1**  
**Esquema del proceso de aprendizaje en 'circuito simple' y en 'doble circuito' (Según Wood 2005)**



En el doble circuito, se desplaza el esquema teórico de cambio de primer orden para entrar ahora en la construcción de un modelo de aprendizaje de la RSE basado aún más en la lógica de la secuencia: ‘principios-procesos-resultados’ que hace referencia a un esquema donde el pensamiento y la concepción preceden a la acción. Así, el proceso de aprendizaje en doble circuito, descrito por Wood, implica el cuestionamiento crítico de los valores subyacentes a la acción. Este proceso en doble circuito nos hace cuestionar las dimensiones éticas, sociales y ambientales y explicitar los objetivos que subyacen las acciones. Este aprendizaje profundo es condicionado por la capacidad de cuestionar las teorías realmente utilizadas –*in use*– en lugar de las teorías profesadas –*espoused*–. Estos modelos de aprendizaje se tornan interesantes por caracterizar el despliegue de la RSE: referencia a un nuevo sistema de valores (responsabilidades económicas, ambientales y sociales); acciones y procesos de la empresa que se apoyen o integren a los principios sociales; y, resultados en el campo económico social y ambiental a partir de los cuales se evalúen a las empresas.

El despliegue de la RSE aparenta estar muy cerca tanto del análisis sistemático en empresas como del modelo de “organización aprehendiente” desarrollados por Senge (1990). Este autor describe este concepto de la siguiente manera: “Las organizaciones en proceso de aprendizaje (*apprenantes*) son aquellas organizaciones en las cuales el personal desarrolla sus capacidades de manera continua con la finalidad de generar los resultados esperados, donde constantemente emergen nuevos modelos de pensamiento, se liberan aspiraciones colectivas y todos unidos conforman permanentemente el proceso de aprendizaje”.

Senge también expresa que una ‘visión’ puede difundirse por toda la empresa gracias a un fenómeno amplificador basado en el entusiasmo y el compromiso. Si no se hace nada para frenar este circuito de amplificación, las personas y las organizaciones terminan por unirse al proyecto. En nuestro caso, esto concierne a la puesta en marcha operacional de la RSE.

Los modelos en circuito simple y en doble circuito se adaptan muy bien al análisis del nivel de desarrollo de una política de RSE para las empresas. En efecto, el aprendizaje en doble circuito no implica el cuestionamiento sólo de los procesos sino también de las estrategias y los valores que sustentan todo el funcionamiento de la organización. Este funcionamiento acarrea la modificación de sus procesos de evaluación y toma de decisiones en función de los criterios sociales y ambientales (ejemplo: evaluación de resultados en el personal). Así mismo, implica un aprendizaje permanente donde los individuos y equipos ‘aprenden a aprender’ y donde participan todas las partes interesadas. Este proceso de aprendizaje en doble circuito

(organización aprende a aprender) representa un paso decisivo hacia un verdadero compromiso dentro de la gestión RSE. Refleja una verdadera dinámica de organización en el proceso de aprendizaje y constituye la clave de un cambio de comportamiento profundo que implica un nuevo paradigma de gerencia de la RSE.

## 2. Metodología y síntesis de los resultados

### 2.1. Objetivos y matriz de análisis

Nuestro estudio busca comprender la dinámica del aprendizaje y la adaptación de la RSE en empresas del sector del agua en Francia, sector particularmente sensible a las preocupaciones ambientales. En el estudio se incluyeron 19 empresas y organizaciones de diversos tamaños y naturaleza, según una metodología de tres pasos: 1) Análisis de los documentos de la empresa; 2) Elaboración de un cuestionario (que incluya preguntas abiertas y cerradas); y 3) Entrevistas semi-directivas a los diferentes responsables CHSADS.

El concepto de “organización aprehendiente” es particularmente pertinente para analizar el proceso de aprendizaje y para interpretar las informaciones y respuestas en cuanto al empleo de una política de RSE. Este concepto permite orientar el estudio hacia su principal objetivo: caracterizar las prácticas de aprendizaje de la RSE a través de los modelos de simple o doble circuito (cambios de primer o segundo orden), y así, examinar a fondo en que medida pueden ser de naturaleza activa o pro-activa.

Nuestro estudio posee la ventaja de ser homogéneo (se basa en un sólo sector: el agua) con una exposición similar de las organizaciones y sus responsabilidades frente a las partes interesadas. El hecho de estar dirigido tanto a empresas privadas (cuatro concesionarios) como a empresas públicas o semi-públicas enriquecieron mucho los resultados. No obstante, esto limita simétricamente las comparaciones. En fin, nuestra metodología basada en una selección netamente declarativa, incluye los límites inherentes a este modo de recolección de información.

Los cuestionarios y revistas se basan en criterios adaptados a principios y modalidades de desarrollo operacional de una organización en proceso de aprendizaje (Belet, 2002). Esta metodología permite analizar la manera en la cual una organización «operacionaliza» su gestión de la RSE: ¿El aprendizaje de la RSE se realiza en conjunto con el desarrollo de nuevos valores, de nuevos principios de acción, y de nuevos medios y mecanismos dentro de la empresa? ¿La empresa considerada se inscribe o no dentro de una lógica de organización para aprendices? Concretamente hemos utilizado seis criterios, cada uno dotado de tres características particulares:

- a) Formalización de la gestión (procedimientos e instrucciones, referencias, integración de las referencias y sistemas de gerencia);
- b) gestión de los conocimientos (adquisición, difusión, capitalización);
- c) formación (sensibilización y formación para el uso de Internet, formación externa, seminarios);
- d) mecanismos y medios RH (reclutamiento, evaluación, remuneración);
- e) valorización de iniciativas (individuales, colectivas, recompensas significativas), y
- f) cultura de empresa (*benchmarking*, interés por los *stakeholders*, valores *in used*).

### 2.3. Los tres niveles de aprendizaje de la RSE

En una la escala de 0 a 5, traduciendo los niveles de aprendizaje de cada criterio de nuestro cuadro de análisis,<sup>1</sup> nos permitimos clasificar tres ‘grupos’ de organizaciones y empresas. El reagrupamiento resulta tanto de los comportamientos de aprendizaje organizacional de la RSE, como también de los medios y mecanismos empleados. De esta manera obtenemos un grupo de cinco organizaciones las cuales calificamos como ‘competentes’, nueve como ‘intermediarias’ y cinco ‘de seguimiento’.

Elaborado a partir de un análisis cuantitativo, el siguiente cuadro nos presenta una estimación cualitativa y sintética del nivel de aprendizaje de los diferentes grupos:

**Nivel de aprendizaje del CHSMDS: Cuadro sintético “cualitativo”**

Categorías de organización	Formalización de la gestión	Formación específica	Gestión de los conocimientos	Valorización de iniciativas	Cultura de empresa	Mecanismos y medios RH
Promedio de las organizaciones ‘ <b>competentes</b> ’	Ejemplar e innovador	Optimizado y eficiente	Aplicado, optimizado	Aplicado	Aplicado	Embrionario en arranque
Promedio de las organizaciones ‘ <b>intermediarias</b> ’	Optimizado y eficiente	Aplicado, optimizado	Arranque/inicio	Embrionario en arranque	Análisis preliminares	Casi inexistente
Promedio de las organizaciones ‘ <b>de seguimiento</b> ’	Aplicado	Arranque/inicio	Embrionario en arranque	Casi inexistente	Casi inexistente	Casi inexistente
Promedio General	Optimizado y eficiente	Aplicado	Arranque/inicio	Embrionario en arranque	Embrionario en arranque	Embrionario inexistente

<sup>1</sup> Para cada uno de los criterios, solicitamos que un responsable CHSADS evaluara el nivel de desempeño, según una escala de 0 a 5:

0 = Nada, inexistente, sin proyectos.

1 = Análisis preliminares.

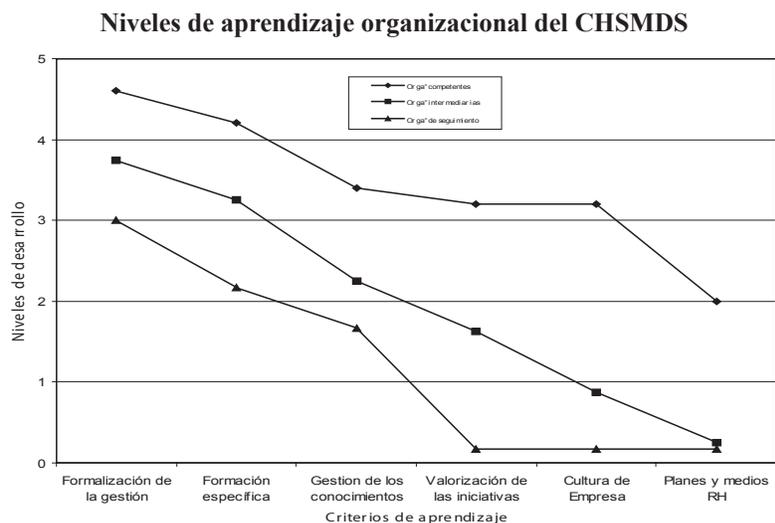
2 = Realización embrionaria o etapa de arranque.

3 = Aplicación.

4 = Optimización (búsqueda de eficacia).

5 = Comienzo ejemplar e innovador.

El nivel de aprendizaje de cada grupo, para cada uno de los criterios retenidos, pueden representarse gráficamente en forma de ‘curvas’:



Estos resultados muestran que para cada grupo, el nivel y los criterios (medios) no aparecen de manera aleatoria. Esto nos permite apoyar la hipótesis según la cual el aprendizaje organizacional de la RSE se realiza en un preciso orden dado (independientemente de los grupos clasificados): 1.- formalización; 2.- formación; 3.- gestión de los conocimientos; 4.- valorización de las iniciativas; 5.- cultura de empresa, y 6.- dispositivos RH. Sin embargo, el estudio no permitió concluir en la existencia de un camino genérico del aprendizaje que elevaría de manera concomitante el nivel en el conjunto de los criterios utilizados: las diferencias de niveles por criterios entre los diferentes grupos dados son muy significativas.

### 3. Interpretación de los principales resultados

#### 3.1. Un aprendizaje organizacional de la RSE que permanece en simple circuito

Todas las empresas estudiadas utilizan referenciales. En ese sentido, estas empresas han captado el interés de formalizar su gestión de aprendizaje de la RSE. No obstante, en nuestra encuesta se evidencia un aprendizaje organizacional encaminado hacia evoluciones relativamente marginales. La utilización de referenciales asegura sensatamente el mejoramiento continuo y permite estructurar una gestión CHSMDS en pro de un proceso de evolución hacia la RSE. Según testimonios de nuestros interlocutores, ni las expectativas ni el nivel de satisfacción de las partes interesadas son realmente evaluadas. El impacto de las actividades empresariales sobre las partes interesadas no ha sido realmente medurado, y el *feed back* sobre los valores y principios de funcionamiento de la organización es casi inexistente.

La relación normalización-certificación representa una alternativa, incluso una anticipación de la reglamentación que es promovida por instancias internacionales y utilizada por diferentes organizaciones. Prácticamente, el motor de implantación está principalmente en la imagen, la comunicación. De ahí que el cuestionamiento de los valores y comportamientos de la empresa (cambios de segundo orden) no esté fundamentalmente asegurado en la mayoría de los casos de nuestro estudio. Sólo pocas empresas del grupo superior integran el objetivo final de estos referenciales que requieren la atención efectiva en cuanto a las expectativas de las partes interesadas (internas y externas) para propiciar una verdadera mejora en las relaciones.

Sin embargo, como destaca Chauvel (2005), la calidad de aprendizaje organizacional a partir de los referenciales de la RSE, implica un *leadership* gerencial capaz de motivar a los colaboradores casi en su totalidad. Este comportamiento hace posible un aprendizaje profundo, consustancial a un cambio de segundo orden. De este modo, la formación por medio de referenciales es una condición necesaria pero no suficiente en la constitución del proceso de aprendizaje organizacional de la RSE.

Al mismo tiempo, la voluntad efectiva de adoptar una gestión socialmente responsable contradice a diferentes lógicas, por ejemplo: la urgente toma de decisión local en cuanto a la gestión ambiental se efectúa en relación a las expectativas

concretas de las partes involucradas locales (los vecinos). A nivel de las decisiones globales de las empresas, se trata de aplicar una estrategia *accounting* (cuentas) deducida principalmente de la comunicación sostenida con las partes involucradas ‘genéricas’ (accionistas, poderes públicos, etc.) los más vulnerables ante los efectos de la opinión pública (*affichage*). *In fine*, las lógicas son diferentes entre integración y diferenciación pero permanecemos dentro de un esquema reactivo sólo al aprendizaje en circuito simple, que cuestiona las modalidades de funcionamiento del sistema existente.

Por último, las organizaciones como lugares privilegiados de aprendizaje de la responsabilidad social no satisficieron con un simple modelo teórico a los empleados a quienes se imparte la RSE en el seno de una organización concebida como un vínculo de construcción de relaciones humanas y sociales. Ahora bien, observamos que las organizaciones de los grupos ‘intermediarios’ y ‘de seguimiento’ experimentan una distorsión entre los objetivos ‘RSE’ y la realidad de los medios asignados (formación, reconocimiento, etc.). Esta crisis socava los fundamentos y el aprendizaje de la RSE. Engendra frustraciones e incapacidad de generar una visión coherente de la empresa dentro de su campo. La reducción de esta distorsión constituye un punto clave y una condición indispensable para el aprendizaje en doble circuito y el cambio de segundo orden que requiere la integración completa de la lógica de la RSE.

### 3.2. Obstáculos del aprendizaje de la RSE en doble circuito

La experiencia y el intercambio constituyen dos formas privilegiadas en la adquisición de competencia (Zarifian, 2004). Es pues, un proceso de aprendizaje que a la vez integra y acumula aspectos objetivos como la formación pero también aspectos más contextuales como la integración de conocimientos en una situación profesional. En la encuesta notamos que dentro del aprendizaje de las competencias ‘RSE’ son en gran parte ignoradas las evaluaciones y remuneraciones. Esta es la situación en la mayoría de las empresas pertenecientes al grupo ‘intermediario’ y ‘de seguimiento’. Dicha situación se torna contradictoria con la adaptación del concepto de RSE por parte la organización y explica, en gran parte, su dificultad de difusión entre los empleados.

Por otro lado, la interiorización del modelo de la RSE por parte de los colaboradores se torna improbable sólo por la formalización de la gestión (procedimientos, referenciales, etc.). Esto no es suficiente para permitir una promoción de los valores y principios de acción de la RSE cuya efectiva puesta en práctica en el funcionamiento cotidiano de la organización se inscribe en un mediano/largo plazo. Esta

promoción está sistemáticamente abrumada por los objetivos financieros y económicos urgentes y prioritarios. De esta manera, perdura entonces la distorsión entre la visión RSE y la realidad de la gestión.

Además de esto, los grupos ‘intermediarios’ y los ‘de seguimiento’ están en su mayoría compuestos por pequeñas organizaciones cuyos dirigentes asumen a menudo una gran cantidad de responsabilidades (Gondran y Brodhag, 2000). Así, la información es distribuida de manera incorrecta y esto impide la difusión de una adecuada gestión de conocimientos relativos a las prácticas de la RSE en el seno de las organizaciones.

El proceso de aprendizaje de la RSE implica confianza con la responsabilidad y promoción de iniciativas personales frente a las partes involucradas, y ante todo, un reconocimiento sistemático de los resultados individuales y colectivos. Ahora bien, exceptuando lo anterior, las organizaciones estudiadas no están dotadas de un proceso de reconocimiento a la altura de los objetivos y expectativas de las personas. Todo esto refleja las significativas carencias gerenciales y muestra un problema de coherencia dentro de una gestión que supone el compromiso y motivación de los empleados. De allí, la adaptación de la RSE permanece hasta ahora como algo hipotético.

En esta misma perspectiva, la gerencia y atención a las personas dentro de la gestión RSE (mecanismos RH) es fundamental. No obstante, esta perspectiva parece un poco deficitaria, incluso, dentro del grupo ‘competente’. Sin embargo, un nuevo concepto de gerencia organizacional articulado en torno a la RSE no puede ser verdaderamente operacional sin la creación de herramientas RH que permitan la motivación de los asalariados, y sobre todo, sin el ejemplo de sus responsables. Esto constituye un obstáculo mayor para el aprendizaje en doble circuito que conduciría a una verdadera dinámica de organización para el aprendizaje en el campo de la RSE.

### 3.3. Factores para un exitoso aprendizaje organizacional de la RSE en doble circuito

Hoy en día, una evolución en la gerencia de las empresas conlleva a renegar de toda exposición a riesgos. Así, Bonhomme (2005) señala que los riesgos ambientales, de salud, y de seguridad fundamentan las gestiones de aprendizaje de las empresas, pues entre los actores ‘inductores’ se encuentran los gerentes. El dominio de los riesgos, que pasan por la aplicación de referenciales (tipo CHSMDS), se impone como un punto decisivo para iniciar la gestión RSE. Es la primera etapa para un compromiso con las diferentes partes interesadas. Sin embargo, no permite comprender el proceso de adaptación de los valores de la RSE y su integración a la gerencia cotidiana de la organización.

Nuestro estudio pone en evidencia la necesidad de una repartición de roles entre un ‘maestro de obra y un ‘encargado de obra’ a fin de hacer posible el aprendizaje organizacional de la RSE y su transcripción a nivel de los valores, principios de acción y modalidades prácticas del funcionamiento cotidiano de la empresa. Ambos líderes tienen un rol motor: el primero, asegura la puesta en marcha, animación y continuidad de las acciones y proyectos; el segundo tiene la responsabilidad de comandar la obra y legitimar la organización al nivel más alto.

El aprendizaje en equipo a través de proyectos es un incentivo determinante para poner en marcha una dinámica de organización del aprendizaje en doble circuito que conduzca a un empleo efectivo de la RSE. Según Senge, esto permite desarrollar la competencia de equipos que “aprenden a aprender en equipo”. Incluyendo todos los eslabones jerárquicos y sistematizando los procesos de toma de decisión en común, se concretiza el cambio de segundo orden y la adaptación profunda a un nuevo modelo socialmente responsable. Entonces, dejamos atrás los cambios superficiales observados en el campo de la RSE en el interior de la mayoría de las organizaciones.

La gran mayoría de las empresas estudiadas manipulan las exigencias de la RSE como un gasto extra. Sin embargo, el implemento de la RSE produce un impacto en los resultados globales de la empresa y, por lo tanto, debe ser evaluado (Baret, 2005). Estos impactos ‘ocultos’ (Savall y Zardet, 2003) no pueden ser ignorados. La satisfacción de las expectativas de las partes interesadas debe ser monetarizada no sólo a través de los costos sino también a través de los beneficios (De Backer, 2005). Sólo las organizaciones capaces de evaluar sus resultados globales (costos y beneficios) de manera económica y financiera podrán realmente estructurar un aprendizaje de la RSE en doble circuito: una profunda adaptación de la RSE por parte de las empresas y sus empleados implica una evaluación monetaria de los beneficios tanto sociales como generales.

Chauvel (2005) destaca que los modelos de organización ‘tecnoburocráticos’ basados en el ‘isocratismo’, inducen una gran presión que no es gestionada por la empresa. Comprendemos entonces que, movilizar al personal y perpetuar la gestión de la RSE implican integrar, en gran escala, los mecanismos psicológicos de la motivación en los procesos de aprendizaje. La gestión RSE debe incluirse dentro de la continuidad de la vida cotidiana de los empleados ciudadanos, y no como si tuviera una existencia disociada (empleado, cliente, accionista, etc.).

### Conclusión

Los resultados de nuestro estudio pusieron en evidencia dos elementos centrales: primeramente, nos mostró el proceso de aprendizaje organizacional de la RSE, y más allá del discurso, también nos dio a conocer sobre la realidad de la profundidad de su despliegue.

Primer elemento central: evidentemente los ‘criterios de aprendizaje’ constituyen en realidad una ‘evolución’ en el proceso de aprendizaje organizacional de la RSE. Esto puede analizarse en el despliegue de seis planes ordenados de la siguiente manera: 1.- formalización; 2.- formación; 3.- gestión de los conocimientos; 4.- valorización de las iniciativas; 5.- cultura de empresa, y 6.- dispositivos RH.

Segundo elemento central: en la mayoría de los casos el compromiso social responsable de las organizaciones estudiadas es prácticamente superficial. Exceptuando algunos aspectos, el aprendizaje se basa en el esquema de ‘circuito simple’. En dichas empresas la valorización de las iniciativas, la cultura de empresa y los mecanismos RH no son aún lo suficientemente maduros como para permitir una evolución significativa de la cultura gerencial, de los valores, principios de acción y modos de funcionamiento de la organización.

Sólo 5% de las organizaciones estudiadas mostraron un modo de aprendizaje de la RSE en doble circuito según una lógica de organización aprehendiente. Sin embargo, este profundo compromiso es aparentemente necesario para lograr la adaptación de la RSE y comprometer a las organizaciones dentro de un ciclo de mejoras continuas. La pronta atención al impacto de las prácticas empresariales sobre los *stakeholders* se encuentra ahora sistematizada y el compromiso social perpetuado. De esta manera, en un determinado sector –el agua– el aprendizaje organizacional ‘profundo’ de la RSE permanece aún balbuceante.

### Bibliografía

- ♦ Argyris, C. y Schön, D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Welsey, 1978.
- ♦ Ausubel, D.P., Novack J.D. y Hanesian H., *Educational Psychology: a cognitive view*, 2º Ed. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- ♦ Baret, P., “Evaluation de la performance globale des entreprises: Quid d’une évaluation économique” en 3º *Congrès de l’ADERSE*, IAE de Lyon, 2005.

- ◆ Belet, D., *Devenir une vraie entreprise apprenante: les meilleures pratiques*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.
  - ◆ Bonhomme C.(2005), "Maîtrise des risques et normes RSE: Evaluation des pratiques dans sept entreprises françaises" en 3<sup>o</sup> Congrès de l'ADERSE, IAE de Lyon.
  - ◆ Chauvela, *Au delà de la certification. De la conformité à la performance*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
  - ◆ Cyert R, March J., *A behavioral theory of firm*, Englewoodcliffs, N.J., Prentice hall, 1963.
  - ◆ De Backer, P., *Les indicateurs financiers du développement durable: coûts, tableau de bord, rentabilité*, Paris, Editions d'organisation, 2005.
  - ◆ De Munck., *L'institution sociale de l'esprit*, Paris, PUF, 1999.
  - ◆ Gond , J.P., "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel", 12<sup>o</sup> Conférence de l'AIMS , Les Cotes de Carthage, juin, 2003.
  - ◆ Gond J.P., "Apprendre à devenir tous responsables Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise" en: Igalens , J. (ed), *Tous responsables*, Paris, Editions d'organisation, 2004.
  - ◆ Gondran, N. y Brodhag, C. "Modèle de prise de décision et d'utilisation de l'information environnementale pour son intégration par les PMI/PME" en 5<sup>o</sup> Congrès International francophone sur la PME Lille, 2000.
  - ◆ Greenwood, M., "Ethics and human resource management" en suplemento *Accompany human Resource Management in Australia*, 2004.
  - ◆ Huber, G.P., "Organizational learning: the contributing processes and the literatures" en *Organizational Science*, Vol. 2, 1991.
  - ◆ Kohlberg, l., "Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialisation" en D.A. Goslin ed., *Handbook of socialization theory and research*. Chicago, Rand Mc Nally, 1969.
  - ◆ Logsdon, J.M. y Yuthas, "Corporate social Performance, stakeholder orientation and organization al moral development" en *Journal of business ethics*, Vol 16, 1997.
  - ◆ Platón, *Le banque*, Gallimard, Paris, 2000.
  - ◆ Peters, T. y Waterman, R., *Le prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.
  - ◆ Roome, N., "Some implications of national Agendas for CSR" en: Habisch, A., Jonker, J., Wegner,W. y Schmidtpeter, R. (ed), *Corporate Social Responsibility across Europ*, Springer, 2005.
  - ◆ Savall, H. y Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, 4<sup>o</sup> ed, Economica, 2003.
  - ◆ Wood, J., "Corporate Social Performance revisited" en *Academy of Management Review*, 1991.
  - ◆ Zadek S., "The path to corporate responsibility" en *Harvard Business review*, 2004.
  - ◆ Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons, 2004.
-