

CRÍTICAS Y APOYOS HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN ETNOGRÁFICA DESDE LA VIVENCIA DEL TRABAJADOR Y UNA PROPUESTA METODOLÓGICA CUALITATIVA

JUAN ANTONIO NAVARRO PRADOS*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

Recibido: agosto 24 de 2006

Revisado: septiembre 17 de 2006

Aceptado: octubre 20 de 2006

CRITICISM AND SUPPORT TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: AN ETHNOGRAPHIC APPROACH BASED ON THE WORKERS' EXPERIENCE AND A QUALITATIVE METHODOLOGY PROPOSAL

ABSTRACT

This paper aims at presenting partial results and process of an investigation which analyzes the experience of a group of employees, namely the experience of the implementation process of the corporate social responsibility policy of a medium-sized service company. For the case study participant observation, analysis of corporate documents and in-depth interviews to 64 employees across all organisational levels were employed. AtlasTi software was used to analyse and feed back the information received. This analysis produced a matrix of 161 content codes further analysed by means of network analysis methodology. Eventually, content network data were compared to the corporate sociogram. The investigation has been carried out during the last three years.

Key words: anthropology of work, business anthropology, qualitative research, corporate social responsibility, AtlasTi, network analysis.

* Doctorando del Departamento de Antropología Social y Cultural de la Universidad Autónoma de Barcelona. C/Sepúlveda, 106, 1-C - 08015 Barcelona –Barcelona– España. Correo electrónico: tonynp@gmail.com, tony@pangea.org

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar el proceso y resultados parciales de una investigación dirigida a analizar la vivencia de los trabajadores. En concreto, cómo viven los empleados en una empresa media de servicios el proceso de implantación de una política de responsabilidad social corporativa. Para el estudio de caso se utilizó la observación participante, el análisis de documentos internos y las entrevistas en profundidad de 64 empleados de todos los niveles. Se utilizó el programa AtlasTi para analizar y devolver la información recibida, resultando una matriz de 161 códigos de contenidos que se analizó mediante el análisis de redes. Finalmente, se contrastaron los datos de la red de contenidos con el sociograma de la empresa, investigación que ha durado algo más de tres años en total.

Palabras clave: antropología del trabajo, antropología de la empresa, investigación cualitativa, responsabilidad social de la empresa, AtlasTi, análisis de redes.

Presentación del tema

Brevemente me gustaría referir en esta introducción, antes de entrar en detalle en el proceso metodológico seguido, un par de temas que difícilmente se consideran en el planeamiento de la investigación, como muestran May (2002) y Rusell (1994) y que considero vitales; al menos lo han sido para la investigación que presento aquí. La primera cuestión es lo que se refiere a la elección del eje temático de la investigación expuesta, el tema de la RSE. Para esta investigación, que se ocupa de la empresa y los trabajadores desde una perspectiva antropológica, se ha escogido una hipótesis generadora que muestra la vinculación de la empresa con la sociedad. Una de las particularidades de la perspectiva antropológica ha sido la de ofrecer una visión holística de la sociedad. La etnografía tradicional, desde la que realizó Malinowski (1922/2001) en las Islas Trobriand hasta Clifford Gertz (1973), ha enfatizado los nexos entre los diferentes niveles de actividad de las personas (el privado, el simbólico, el social y el económico entre otros). Siguiendo este énfasis la investigación presentada persigue mostrar cómo se construye la realidad, en los términos utilizados por Berger y Luckmann (1993).

En segundo lugar, me gustaría destacar la intención en este artículo de exponer tanto una aportación teórica del mundo del trabajo como una visión empírica, de campo, en la línea de la investigación etnográfica más tradicional. Actualmente, esta dimensión más etnográfica es bastante menos habitual en el estudio sobre las empresas; no ya desde la antropología, sino también desde el resto de disciplinas que se aproximan al mundo del trabajo y, más en concreto, al lugar de trabajo.

En general se puede decir que para el etnógrafo de la organización existen varias dificultades para acceder a la unidad de observación elegida. Entre ellas, la dificultad de hacer ver a los gestores las ventajas de la técnica de la observación participante que define la etnografía; tam-

bién, la de presentar ventajas comparativas respecto a otras técnicas de investigación mucho más veloces.

Normalmente la fase de la investigación perteneciente al acceso a la organización no se planea, es una fase poco transparente y pocas veces expuesta en artículos o comunicaciones públicas. Tengo la impresión, basándome en la experiencia en ésta y otras investigaciones realizadas en empresas, que esto es un error que limita las conclusiones de cualquier estudio académico, a la vez que imposibilita el necesario debate sobre el trabajo en la sociedad actual.

Inicialmente el etnógrafo es percibido por el *management* como un agente externo potencialmente peligroso. Esto no sería más importante si no fuera porque es él quien nos debe dar acceso a la organización. La condición necesaria en esta fase de negociación es presentar una investigación metodológicamente argumentada y muy transparente, tratando de ir por fases para alcanzar progresivamente la relación de confianza con los gestores de la organización. Se debe, además, tener la capacidad de comunicar eficazmente el proyecto de investigación ante personas que lo cuestionan con argumentos muy diversos. El estudio debe tener alguna utilidad para esas mismas personas y para la organización concreta, aunque este objetivo debe estar claramente supeditado a los objetivos académicos. Estas cuestiones, que no son una lista de dificultades posibles —aunque sí creo que son los temas importantes a tratar que puedan facilitar el estudio en la empresa— se deberían tener en cuenta para realizar un acceso exitoso a la organización.

Es igualmente vital no perder de vista que la empresa está compuesta por personas, y que es en el diálogo con las personas donde se construye esta investigación. Es responsabilidad en gran parte del etnógrafo presentar un proyecto sólido metodológicamente, capaz de sentar las bases para un diálogo constructivo con los participantes en la investigación y ser capaz de comunicar

los resultados después, en forma de artículos e informes adecuados a cada público.

Este artículo presenta una investigación realizada desde una perspectiva antropológica¹, donde se analiza el desarrollo de la cultura organizacional siguiendo el eje de la implantación de una política de responsabilidad social corporativa (RSC a partir de ahora. Concepto que utilizo indistintamente al de “responsabilidad social de la empresa”).

La definición de lo que se entiende aquí por “responsabilidad social corporativa” es: la contribución decidida de las empresas a la sostenibilidad, es decir, entender que la empresa debe tener en cuenta en las decisiones que toma no sólo las consecuencias económicas, sino también las sociales y medioambientales de las actividades que realiza. Esta sostenibilidad se alcanza estableciendo un diálogo activo con los grupos de interés, que incluyen, pero no se limitan, a los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, comunidad local, empresas afiliadas, inversores, competidores y administraciones públicas.

Durante varios meses del 2002 estuve participando en diferentes seminarios sobre RSC que mostraban diferentes casos de empresas que estaban promoviendo la implantación de políticas activas e innovadoras. Mientras me introducía en la temática consultando bibliografía básica sobre el tema, escogí una unidad de análisis siguiendo la que identifiqué como mejor opción posible, teniendo en cuenta las “buenas prácticas” empresa-

das en la literatura y en seminarios especializados. Después, una vez presentada la propuesta de investigación al director ejecutivo de la empresa en cuestión, éste aceptó cedermé un espacio en la organización para llevar a cabo el estudio.

La empresa analizada es parte de una multinacional alemana perteneciente al sector servicios con cerca de 29 millones de clientes en Europa. En España cuenta con alrededor de 600 empleados y una extensa red de oficinas y sucursales. Se encuentra en un periodo de expansión y crecimiento económico, fruto de la consolidación de fusiones en los últimos años y del crecimiento en los ingresos del 10% (datos del 2002 al 2003). En España la sede central de la empresa la comparten las oficinas situadas en dos ciudades del país: una en la sede histórica de la empresa y otra en la sede de la zona de mayor volumen de negocio. La empresa disfruta y sufre a la vez esta “doble capitalidad” interna.

Las unidades de observación analizadas comprenden sobre todo una de las sedes centrales (donde se concentran en diversas plantas de un mismo edificio los niveles ejecutivo, comercial y administrativo), un centro de gestión de dicha central, y, en menor intensidad, alguna rama de negocio en sucursales y un departamento importante de la empresa situado en la otra sede central del país.

Metodología: fases, herramientas utilizadas y proceso en detalle

Este apartado del artículo tiene la intención de fundamentar los resultados parciales de la investigación realizada, apuntando ya algunos temas sobre los que se profundizará en el siguiente apartado. Al utilizar la metodología participativa que aquí se presenta se ha pretendido enfatizar la capacidad de análisis de las personas investigadas. La vivencia del trabajador y la reconstrucción constante del sujeto en su empresa ha sido el nexo explicativo sobre el que se ha articulado la misma metodología. En este sentido, he pensado la realidad del mundo del trabajo “desde abajo”, persiguiendo una metodología cercana a las preocupaciones de las personas. Más que en un sentido académico, es en ese sentido “vivencial” que debe entenderse este apartado del artículo.

Fases

Este estudio de caso me ha permitido, mediante un análisis cualitativo llevado hasta donde ha sido posible en sus consecuencias metodológicas, argumentar cómo se construye socialmente la realidad dentro del ámbito del trabajo, desde el ejemplo de una organización concreta.

Para ello se ha utilizado una metodología que enfatiza desde el principio el protagonismo de los pro-

¹ El uso de esta perspectiva implica varios temas planteados aquí muy brevemente. En primer lugar, el acercamiento a la unidad de análisis se realiza desde una perspectiva *emic*. La empresa es entendida como un lugar particular donde las normas, costumbres, vivencias que el investigador va a analizar forman parte de un entramado de relaciones a priori desconocidas por el investigador. Así, esta aproximación enfatiza el análisis de la empresa desde la capacidad de sorpresa del investigador y desde la proximidad con el objeto de estudio (sobre esto se profundiza en el apartado en el que hablo de la propuesta metodológica), con el que se comparte un espacio durante la investigación, y tiene la particularidad de poder ofrecer en el relato el proceso de relación entre investigador e investigados.

Por otra parte, la perspectiva antropológica permite entender la empresa de forma holística, como un “todo” en sí mismo. Gracias a ello se puede observar la relación entre la dimensión macro y microsociedad de las personas a partir de un espacio concreto, que en este caso es una empresa pero que se puede aplicar a cualquier otro espacio.

Finalmente, cabe señalar que la perspectiva antropológica se ha caracterizado por una visión histórica y procesual del espacio cultural, espacio que se construye en el tiempo. Con ello también se pretende profundizar en la forma en que se establece la “normalidad” desde unos valores culturalmente aceptados y cómo se practican esos valores en el día a día.

pios actores en la construcción teórica, los trabajadores de la empresa, al mismo nivel del análisis teórico sobre el tema y el análisis de documentos internos.

Ya con antelación, en la propuesta de investigación de tesis, se relataba la intención de realizar una investigación para tesis doctoral utilizando técnicas participativas, donde el protagonismo del investigador fuera compartido por el de los participantes de la misma. Se pensó, entonces, en seguir los fundamentos teóricos de investigación acción participativa (*PAR, Participatory Action Research*, por su sigla en inglés), con el referente de la investigación de Trist (1981), para tratar de construir los contenidos “desde abajo”, es decir, desde el conocimiento compartido existente en la empresa.

La investigación se ha llevado a cabo durante los últimos tres años dividida como sigue:

- a. Fase de investigación bibliográfica sobre la RSC.
- b. Trabajo de campo en la empresa con observación participante y entrevistas.
- c. Fase de análisis de los datos.
- d. Una fase de devolución de la información a los informantes y verificación del análisis realizado.
- e. Realización de informes y escritura de tesis (no finalizada).

Herramientas utilizadas

Los documentos primarios de análisis utilizados han sido las entrevistas con los empleados.

Para recoger tanto el conocimiento como la construcción del mismo dentro de una empresa, se ha utilizado una herramienta informática, el AtlasTi, construido entre otros por Muhr (2005), capaz de analizar datos cualitativos complejos de forma estructurada. Este software permitió trabajar directamente con grandes cantidades de datos, sin necesidad de transcripción previa de las grabaciones.

AtlasTi es un software que se articula alrededor de la *Grounded Theory*, Teoría Fundamentada, que trata de generar teoría a la vez que investiga en el campo; ambas como partes de un mismo proceso².

Gracias al trabajo con ficheros de audio se ha podido conservar la complejidad del discurso, evitando la pérdida de la información que hace referencia a los giros, silencios y entonación. De esta forma, se ha pretendido conservar los documentos originales, preservando a la vez la cantidad de información y el

carácter cualitativo de la misma, su significado desde la lógica del análisis del empleado. Con todo, se ha perseguido ir más allá del análisis surgido de la transcripción textual de las entrevistas. A cambio de esta ventaja de elaborar el análisis conservando los datos originales, la opción de trabajar con ficheros de audio ha ralentizado el proceso de la investigación y la consulta de los datos en fases posteriores de meta-análisis.

A lo largo de un periodo de trabajo de campo inicial de seis meses se recogieron datos en un diario de campo. Además de las impresiones personales, se observaron directamente las relaciones en el espacio de trabajo y se estudió la documentación que la empresa ofreció para comprender el sector en general y la organización concreta del negocio. Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con empleados de los niveles administrativo, directivo, de gestión y comercial de la empresa.

Estas entrevistas a profundidad duraban entre cuarenta minutos y más de dos horas, en función del interés que despertaba el eje de estudio, la responsabilidad social corporativa, y el interés particular de cada empleado en llegar a un diálogo más o menos abierto con el investigador que realizaba la entrevista. Al inicio de las entrevistas, después de presentar la investigación brevemente, se pedía permiso para grabar la sesión.

También se expresaba un compromiso con los informantes de devolver, en fases posteriores de la investigación, la información analizada al propio entrevistado.

Se mantuvieron entrevistas semiestructuradas con los empleados. El guión de la entrevista permitió proponer a todos los informantes unas mismas preguntas, aunque muchas veces el discurso del informante derivaba en cuestiones bien diferentes. En alguna ocasión, incluso, la conversación se completaba prácticamente sin la intervención del entrevistador. Esta variedad de discursos lógicos que manifestaban los informantes ha hecho más laborioso el proceso posterior de codificación de la información. Sumada esta variedad de discursos a la extensión de gran parte de las entrevistas (algunas se alargaron varias horas), se puede mostrar que uno de los objetivos principales de la investigación ha sido conservar, en lo posible, la complejidad de los discursos que iban apareciendo.

Más allá de las entrevistas, la comunicación con los empleados en esta primera fase resultó mucho más fluida gracias al contacto directo que supone la observación participante. Estar presente a veces durante seis horas diarias, compartiendo el espacio de trabajo con los empleados, dio visibilidad al trabajo de investigación que se estaba siguiendo, incluso para los que no fueron entrevistados al inicio y no conocían la investigación en marcha. De igual forma, permitió ofrecer una imagen de

² Para profundizar en la *Grounded Theory* y las implicaciones que tiene en la investigación basada en ella, ver Strauss y Corbin (1994).

transparencia, lo que revirtió a su vez en una relación de mayor confianza entre investigador e investigados.

Asimismo, esta confianza se vio favorecida por el objetivo de la investigación de ofrecer un rango de importancia elevado al conocimiento surgido desde los propios informantes, aun cuando para ello debía jugar un doble papel: como investigador “experto” y como analista “participativo” a la vez.

En ocasiones, algunos académicos han observado el análisis participativo como extremadamente limitado porque considera prioritaria la transformación a la construcción teórica, quedando en un segundo o tercer término el problema de delimitar la autoría de la investigación. Se ha llegado incluso a considerar la necesidad de reconocer la co-autoría de cualquier investigación participativa que considere realmente el sujeto investigado al mismo nivel que el sujeto investigador.

Desde la investigación empírica realizada, sólo puedo argumentar que la cuestión de la autoría de la investigación no ha sido un tema que suscitara mayor interés por parte de los informantes. Se conocía que la investigación era parte de una tesis doctoral y los sujetos investigados participaban en ella en general con ánimo de aportar lo que pudieran y agradeciendo en general que la investigación partiera del conocimiento que expresaban ellos como sujetos investigados. Los empleados no se hacían preguntas sobre la cuestión de la autoría, pero sí era un tema prioritario para ellos recibir el análisis de la información que ofrecían durante las entrevistas, ser reconocidos.

Paralelamente a ofrecer constantemente un rol de sujeto investigador al mismo nivel del sujeto investigado, en los términos de Gabarrón y Hernández (1994), se ha tenido que hacer un gran énfasis en recordar el rol que realizaba, más de investigador *en la empresa* que de investigador *para la empresa*.

Otra cuestión diferente es cómo se configura el rol del investigador en la empresa durante esta investigación; al ser introducido en la empresa por el director ejecutivo de la misma en España, se generó alguna confusión en cuanto a los objetivos de la investigación. Algunos empleados tenían dificultad en observar la investigación como un trabajo diferente al de una consultoría en la empresa. A pesar de las explicaciones iniciales, en ocasiones ha sido necesario recordar durante fases posteriores la orientación académica y participativa y lo particular de esta investigación. Una explicación bastante lógica es lo poco habitual de esta metodología en un ámbito, el trabajo y las empresas, en el que, en una amplísima mayoría, se han realizado estudios dirigidos y orientados al *management*, mediante técnicas rápidas de consultoría³.

³ Para una amplia exposición de trabajos con una propuesta metodológica etnográfica en empresas ver Hodson (2001).

Proceso en detalle

Ahora, más en concreto, pasemos a detallar en qué consistió el proceso metodológico al que hacemos referencia.

Después de una primera fase de recolección de datos, realizada a lo largo de seis meses, se pasó, en una segunda fase, a analizar los datos con AtlasTi.

Se codificaron un total de 64 entrevistas, sin considerar las entrevistas de grupo (seis) y reuniones de diferentes procesos de la empresa (tres) realizadas durante estos primeros meses de trabajo de campo⁴.

Esta primera codificación significó escuchar detalladamente las entrevistas realizadas a los empleados y la construcción de los códigos en la modalidad que en AtlasTi se conoce como *bottom-up*, desde abajo. Es decir, se elaboran los códigos sin una lista previa, a partir de los datos que se van analizando.

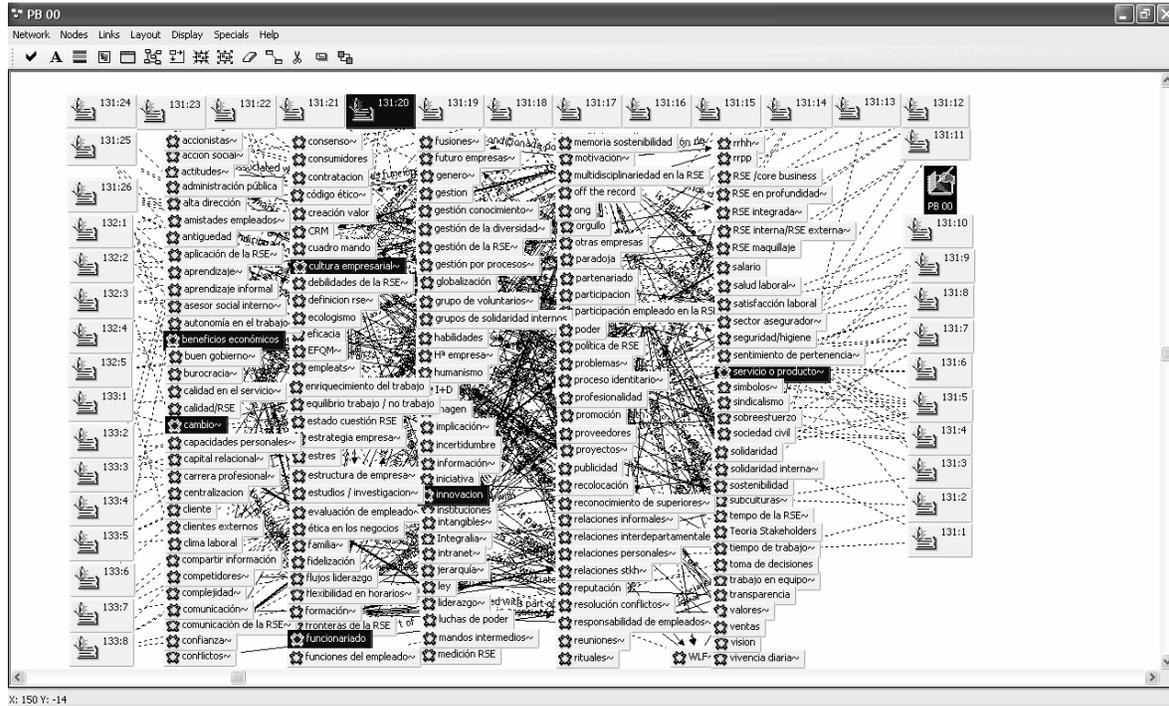
De aquí surgió un total de 159 códigos o temas interrelacionados. Estos códigos van desde algunos muy genéricos como el de la “familia”, la “formación”, el “género”, el “sobreesfuerzo”, la “iniciativa”, o las “relaciones informales” en la organización, hasta otros temas más concretamente relacionados con el eje de la investigación, la responsabilidad social de la empresa, como son la “medición de la responsabilidad social”, la “gestión de la RSE”, la “RSE como maquillaje” o la “relación de la RSE con el negocio central de la empresa”.

Se ha utilizado también, para dar mayor significado a estos 159 códigos finales, el análisis de documentos de empresa, tanto en versiones previas como definitivas. Por ejemplo, la memoria de sostenibilidad, el código de conducta, y artículos internos sobre la política y estrategia de la empresa relacionados con la RSE.

Siempre con la ayuda del mismo software y partiendo de la lista definitiva de 159 códigos, para cada una de las 64 entrevistas realizadas se construyó una red de elementos, tal como se visualiza en la imagen a continuación.

⁴ Para escoger a los entrevistados fue necesario conocer la estructura de la empresa. Esto fue posible gracias a los relatos de los propios entrevistados tanto cuanto a documentación ofrecida por la propia empresa. Así, los participantes se seleccionan de forma que se pudiera obtener una muestra significativa de los niveles y funciones que conforman la estructura de la organización. Se entrevistó desde el empleado que realiza funciones administrativas, los que trabajaban en tareas más comerciales y de atención al cliente, pasando por los que coordinaban departamentos, proyectos y equipos. Finalmente, se entrevistó también a la alta dirección. Dentro de cada nivel se escogieron aquellos empleados que podían mostrar mayor variedad en cuanto al conocimiento de la empresa, en función de su antigüedad en ésta, su edad o su género.

FIGURA 1: RED DE CÓDIGOS PARA LA DEVOLUCIÓN DE UNA ENTREVISTA A UN EMPLEADO DIRECTIVO. REALIZADA CON ATLAS.TI.



Esta red consta de tres tipos de elementos:

a) Una “matriz de códigos” central, que finalmente constituirían los 159 códigos finales.

b) Una “corona de citas”, alrededor de la matriz de códigos, constituida por los archivos de audio segmentados de la entrevista concreta, y en la que cada segmento hace referencia a uno o varios códigos de la matriz central. En la imagen anterior, por ejemplo 131:20, hace referencia a la cita 20 del documento 131, es decir, la cita 20 de la grabación de la entrevista 131. En este mismo ejemplo están marcados los códigos que se vinculan a esa cita, que para el caso, tal como se observa en la imagen, son los códigos “beneficios económicos”, “cambio”, “cultura empresarial”, “funcionariado”, “innovación” y “servicio o producto”.

c) Un resumen de la entrevista (ícono PB 00 situado cerca del ángulo superior derecho de la imagen 1): un fichero de texto que se mostraba al informante para su lectura en la devolución, y que servía para validar el análisis realizado por el investigador. Este texto contenía referencias directas a los archivos de audio concreto en las afirmaciones que hacía, de forma que cada argumento resumido se podía verificar en el origen.

Como es fácil adivinar, los entrevistados construyeron sus discursos lógicos haciendo uso de una parte de los códigos y familias de códigos; en ningún caso un informante utiliza la totalidad de los 159 códigos, que

constituyen lo que se puede llamar el contenido de los discursos posibles en la organización.

La fase de análisis de la información, que es la descrita hasta aquí, continúa con una fase de devolución o retorno personalizado de la información. En ella se invirtieron cerca de ocho meses. Se consiguió citar al 80% de los entrevistados en la primera fase para que valorasen la codificación realizada de su entrevista concreta.

Para ello se establecía una cita con el empleado en la que se le ofrecía la visualización de su entrevista en el formato que ofrece la imagen 1. De los tres elementos que se les mostraba, el resumen de la entrevista (PB 00 en la imagen) era un documento de texto que se leía al entrevistado. En estos resúmenes, elaborados para que el empleado los comentara (de una extensión de entre 1500 y 5000 palabras aproximadamente, en función de la duración de la entrevista codificada), se señalaban los ejes de la entrevista codificada, los elementos contradictorios y los que habían resultado de interpretación dudosa.

Con la visualización de esa pantalla durante la devolución, los informantes podían observar las citas asociadas a los códigos, es decir, el origen del resumen que leían.

El objetivo de esta devolución personalizada era, además de cumplir con el compromiso adquirido con los informantes, obtener por parte del trabajador una validación de la codificación realizada.

En resumen, en esta fase de devolución, por medio del mismo software AtlasTi, se construye la red de códigos, citas y resumen para cada una de las entrevistas y, en una nueva entrevista, con cada entrevistado, se visualiza y comenta su entrevista.

Con este procedimiento se aseguró la contrastación de los datos, permitiendo restablecer el diálogo entre informante e investigador. Además, los informantes podían aportar, si lo deseaban, nuevos elementos⁵ que mejoraran la investigación.

Durante la reunión de devolución con cada empleado entrevistado, se graba la conversación mantenida. De esta forma, se obtuvo una nueva base de datos (“grabaciones de devoluciones”) que sirvió para elaborar los vínculos entre códigos de la matriz de códigos reseñada. El resultado ha sido la obtención de una nueva matriz de códigos interrelacionados, contrastada mediante el proceso de devolución por los mismos informantes re-entrevistados.

Con esta matriz final se ha podido obtener una base de contenidos que conforma lo que hemos llamado la red de contenidos de la empresa, *bottom-up*, es decir: desde la vivencia de los propios empleados. Para complementar esta red o matriz de contenidos se programó en la investigación, paralelamente a la tercera fase de devolución, el diligenciamiento de un cuestionario sobre relaciones formales e informales en la empresa. En este breve cuestionario, que podía completarse inmediatamente después de la devolución o con posterioridad, se les pedía a los empleados que marcaran sus relaciones con una lista de empleados de la organización. Se preguntó sobre:

- a) Con quién se hablaba de cuestiones de trabajo.
- b) Con quién se comentaban temas personales.
- c) A quién se pedía consejo de trabajo.
- d) De quién se necesitaba algún *input* para su trabajo.
- e) Con quién creían que tenían que interactuar más para realizar mejor su trabajo.

Estos cuestionarios (de los que se ha obtenido una respuesta de alrededor del 75 % del total de empleados participantes en la primera fase de la investigación) han sido analizados con software de análisis de redes sociales Ucinet 6.0 para obtener un sociograma de la organización y contrastarlo con la red de contenidos obtenida con la matriz de códigos mencionada más arriba.

Para cada una de las cinco preguntas del cuestionario de relaciones se elaboran sendos sociogramas, similares al de la figura mostrada a continuación, donde cada nodo corresponde a un empleado de la organización.

Se quiere llegar a analizar, mediante la estructura y composición de estos sociogramas, la coincidencia de discursos y relaciones. Una vez conocido el discurso en la empresa (los contenidos que aparecen en la matriz de códigos), se puede segmentar el discurso general en discursos parciales (qué grupos dicen qué), mostrando si estos discursos parciales coinciden más o menos con las redes de relaciones de los sociogramas.

Con los discursos parciales se sabe cuáles son los contenidos y significados que elabora cada grupo, además de cuáles son los discursos confrontados u opuestos, y con el meta-análisis de los sociogramas se puede verificar cómo se ha construido el discurso en esta empresa.

Los resultados del meta-análisis se están devolviendo actualmente a la organización de la forma más accesible posible. Para ello, se han colgado los documentos en un espacio web al que sólo pueden ingresar los empleados de la empresa, con el objetivo de mantener la confidencialidad de algunos datos que se han considerado sensibles. Con esta nueva devolución, se espera obtener el *feedback* que nos permita llegar a las conclusiones definitivas del trabajo de investigación.

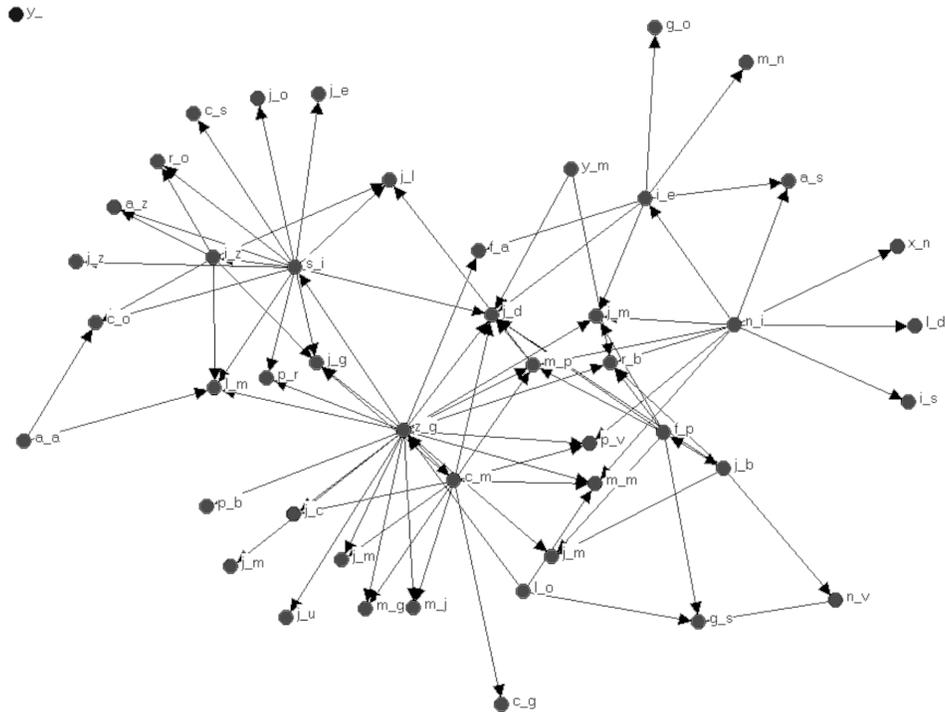
Resultados preliminares

Hasta ahora se pueden ofrecer algunos resultados parciales pero bien contrastados, como son:

1. La RSE está siendo utilizada por los empleados para articular de una nueva forma la “identidad” desde el ámbito laboral. No se han observado diferencias sustantivas en esta nueva articulación entre los que están más o menos implicados en la organización y en su estrategia innovadora hacia la sociedad. Si bien en los noventa del siglo pasado se había cuestionado la centralidad y significatividad del trabajo, los empleados en esta empresa ven y utilizan mayoritariamente el nuevo discurso de la RSE para reconfigurar su identidad colectiva dentro de la organización. Con la diferencia básica de que, en esta ocasión, la reconfiguración de la identidad, personal y colectiva, y a la vez la significatividad del trabajo, se construyen de forma muy similar a como se construye la identidad de la persona en la sociedad. Los vínculos entre empresa y sociedad que enfatiza el paradigma de la RSE permiten que el empleado esté elaborando discursos similares al de la ciudadanía y la ética en la sociedad desde el trabajo. Se trata de construcciones de la propia identidad en las que la relación empresa-sociedad sale reforzada. El empleado edifica su identidad entendiendo el propio trabajo también desde

⁵ En concreto, se preguntaba a los empleados si creían que debían referir alguna nueva explicación ocurrida entre el momento de la entrevista y el de la devolución de la misma. El objetivo era minimizar los hechos desconectados de los relatos e introducir la variable temporal siempre que ésta aportara claridad expositiva.

FIGURA 2. QUIÉN PIDE A QUIÉN AYUDA O CONSEJO DE TRABAJO EN LA EMPRESA. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON UCINET 6; OCTUBRE 2005)



las relaciones de la empresa con la sociedad, no tan sólo a partir de las relaciones del empleado dentro de la empresa⁶. En este estudio de caso se observa cómo los vínculos entre la empresa y la sociedad, enfatizados con el paradigma de RSE, permiten ahora al empleado vincular demandas laborales (salario justo, beneficios sociales, flexibilidad de horarios, equidad de género) a demandas sociales (mayor implicación de la empresa en la sociedad, en las deslocalizaciones por ejemplo; mayor redistribución de la riqueza, por ejemplo en la fabricación de genéricos farmacéuticos para el tratamiento del VIH en África). Más o menos conscientemente, a través de argumentos en menor o mayor grado reivindicativos, el trabajador se explica a sí mismo como trabajador den-

tro de la sociedad, además de trabajador dentro de la empresa. Así, la cultura de la empresa, referida a la cultura del entorno social amplio tal como la entendía Hofstede (1980), se podría interpretar ahora como más sistémica y abierta, más holística por necesidad. Es decir, esta referencia a la cultura empresarial se aproximaría ahora a una cultura más cercana a los valores de solidaridad y cooperación, legitimados socialmente. Si la RSE implica reforzar y visibilizar los lazos entre la empresa y la sociedad parece que, para los trabajadores de la empresa, implica describirse claramente como empleados dentro de la sociedad. Así, el empleado expresa su identidad consciente de la demanda de la sociedad hacia las organizaciones, entendiendo su trabajo como una dedicación a una organización que tiene por primer objetivo, pero no el único, obtener beneficios económicos para los accionistas. El empleado se describe como perteneciente a una organización que está estableciendo una red compleja de relaciones con grupos de interés externos a la empresa (en la organización estudiada, con la RSE se han multiplicado los recursos materiales y humanos dedicados por ejemplo a relaciones con ONGs). A la vez, este empleado observa cómo este paradigma de RSE está afectando en la empresa las relaciones formales internas (se está elaborando un complejo código de conducta interno al que estarán sujetos los emplea-

⁶ Para ello se estudió la correlación entre códigos que expresaban “valores de empresa” con códigos que hacían referencia a “valores sociales”. La diferencia o la similitud expresada por los trabajadores entre estos conjuntos de valores sirvieron para constatar el acercamiento entre los dos conjuntos de valores; en general, se expresaba un progresivo acercamiento, aunque se ha podido observar también que las personas que han expresado mayor distancia entre los dos conjuntos de valores eran los que ofrecían una visión más crítica de la empresa, haciendo referencia a conflictos de tres tipos: de la empresa con sus *stakeholders*, del trabajador con la empresa, y del trabajador con sus pares o superiores.

dos de todos los niveles)⁷. Sin embargo, se debe recalcar que, como el proceso de implantación de la RSE en esta empresa ha sido voluntariamente lento (se decía que “se debe ser prudente para no provocar frustraciones innecesarias en la implantación de la RSE”), ha producido, por el momento, que los empleados no puedan vincular este proceso a un contexto más amplio de humanización de la empresa y del mercado de trabajo⁸; la empresa y el trabajo en general se perciben, desde los relatos de los empleados, sólo como responsables en una fase muy primigenia.

2. Con las entrevistas en profundidad también se pone en evidencia que la implantación de la RSE en esta empresa no ha sido homogénea internamente. El proceso de implantación se ha gestionado como un reto orientado hacia el objetivo del *management* de conseguir una cultura más cohesionada. Para algunos departamentos y niveles la RSE ha supuesto mayores cambios que para otros. Aquí también cabe señalar la existencia de estructuras departamentales más orientadas al cambio que otras. Es decir, subculturas que reciben de forma diferente el mensaje interno y que interpretan de forma diversa el proceso de RSE. En general, se puede afirmar que, para los niveles más altos de la organización, la RSE está produciendo una mayor necesidad de alcanzar alianzas internas, mientras que para los niveles intermedios y operativos, los empleados manifiestan hacia los gestores del proceso una demanda de mayor información y formación hacia la RSE en general. El departamento que gestiona el proceso de RSE se ha encontrado con la nece-

sidad de gestionar la diversidad interna y está trabajando no sin dificultad para ello⁹. No facilita esta gestión la estructura de oficinas extendidas por todo el territorio nacional, como tampoco las recientes fusiones con otras organizaciones que están ahora integradas en una única estructura empresarial.

3. Un último nivel de conclusiones se ha reservado para apuntar la naturaleza de la RSE dentro de un discurso que puede ser entendido socialmente, desde una posición crítica, como un nuevo discurso de dominación por parte del *management*. Cuando nos referimos al análisis del discurso no estamos haciendo referencia a un nivel empírico, como el estudio de las vivencias de los empleados (cómo se construye su identidad al hilo de la RSE), o a las actividades en el trabajo (reuniones, comunicaciones, acción social) relacionadas con la RSE. El análisis del discurso nos lleva aquí a identificar la naturaleza dinámica del discurso. Sobre todo en lo que se refiere a la RSE, se ha creado un amplio debate social sobre la empresa en la sociedad: para las ONGs, en clave de legitimidad de la empresa en la sociedad; para las administraciones, en lo que se refiere a la voluntariedad o no de la cuestión, etc. Desde las escuelas de negocios algunos autores, como Lozano (1997), han visto la RSE claramente como un nuevo paradigma potencialmente valioso para profundizar en el debate sobre qué tipo de sociedad se está construyendo. Al analizar críticamente el discurso alrededor de la RSE, vale la pena considerar inicialmente quiénes son los actores del discurso (en el discurso que aquí nos ocupa, éstos han sido los propios empleados), y las posiciones que ocupan en la empresa (internamente se expresan opiniones más o menos críticas hacia la RSE aplicada en la organización, que no corresponden necesariamente con la jerarquía existente). Si bien socialmente las posiciones alrededor del concepto están bastante polarizadas, cuando se estudia el discurso en la organización se observan multitud de opiniones que ocupan posiciones más complejas con respecto al mismo. Siguiendo a Van Dijk (2003), se

⁷ Mientras con mayor claridad se visibilizaba esa nueva red de relaciones que se estaba tejiendo, mayor era el grado de adhesión del trabajador/sujeto hacia el paradigma de la RSE, y cuanto más se desconocía la red de relaciones de la empresa con los *stakeholders*, en mayor grado el trabajador/sujeto era crítico hacia la “idea de la RSE”. Aquí cabe mencionar alguna excepción que al principio pareció sorprendente: fue en el caso de un experto conocedor de la red de relaciones de la empresa (por el cargo y las funciones desempeñadas), que expresaba poca confianza hacia el paradigma de la RSE porque “todo no puede ser RSE”. Una cuestión que surgió de esta excepción fue si el nivel de conocimiento de la complejidad de las relaciones de la empresa con la sociedad podía llevar a trasladar esa complejidad a cuestiones a priori mucho más sencillas de entender, referentes al impacto de la acción de la empresa en la sociedad.

⁸ Es decir, en conexión con valores de “empresa responsable” con los diferentes agentes: constructiva mediante el diálogo activo, y con capacidad de implicar y avanzar a situaciones de crisis con los mismos agentes. Para el mercado de trabajo significa poder vincular la RSE a valores como el desarrollo del capital social, la solidaridad y la cooperación en tanto mecanismos con equivalente capacidad para generar riqueza a la de los valores tradicionales de competencia e individualismo.

⁹ La cuestión de la diversidad interna apareció como un tema que preocupaba a empleados de diferentes niveles y funciones. La diversidad se asoció prácticamente en la totalidad de los casos a la complejidad, y ésta al conflicto. Un discurso alternativo que brilló por su ausencia fue la diversidad asociada al aprendizaje y a la resolución de conflictos. Ésta ha sido una cuestión que contrasta con lo argumentado más arriba, donde se ponía énfasis en el progresivo acercamiento entre “valores de empresa” y “valores sociales”.

Se planteó que un acercamiento entre estos dos tipos de valores no necesitaba ir acompañado de los mismos ejes de discurso, aunque lo más probable es que los discursos estén mostrando un nivel más profundo de argumentación que no concuerda con el discurso sobre los valores.

puede señalar que los actores que toman parte en una argumentación expresan opiniones con un fundamento ideológico. Sin embargo, cuando observamos atentamente el discurso que expresan los que participan en el espacio en cuestión, los empleados de la empresa, y se analiza su participación en la construcción del discurso, entonces no es tan fácil delimitar el “nosotros” y el “ellos” confrontados y la reproducción ideológica¹⁰. Después de los resultados de esta investigación, como máximo se puede entender que los mismos empleados están elaborando un discurso complejo sobre el concepto de la RSE, discurso que está siendo dinámicamente influido por diferentes énfasis sobre lo que significa para su trabajo y para las relaciones empíricas en el trabajo. Será interesante observar a partir de ahora la puesta en práctica de estos discursos (conciliación de la vida personal y laboral, equidad de género, buen gobierno aplicado a la gestión transparente, etc.). Como resumen de este punto: el análisis del discurso de la RSE en una organización muestra muchos matices que no se expresan en el discurso social sobre el concepto, donde los actores pueden más fácilmente describirse como “nosotros” o “ellos”. Para el empleado, precisamente por la posición de partícipe que ocupa, la empresa es un nosotros y ellos a la vez, y el proceso de RSE que vive manifiesta esta multidimensionalidad. Aquí se ha pretendido mostrar la RSE como un concepto mucho más dinámico del que podría mostrar un análisis sobre la construcción social del discurso de RSE, con empresas y ONGs ocupando los dos polos en la discusión del conflicto. Para el empleado que, de una forma u otra, trata de reconectar la dimensión social y personal de su trabajo, la RSE es vista a la vez como una amenaza potencial que le llevaría a disolverse en un discurso vacío de conteni-

¹⁰ Aunque ya se ha afirmado más arriba, cabe enfatizarlo aquí: la crítica hacia el paradigma de RSE no ha estado asociada a la variable de “nivel del empleado”. Las personas expresaban una posición más o menos crítica hacia la RSE, o hacia su aplicación en la organización, en función de la vivencia del trabajo, que podía ser muy tensa a todos los niveles. Cuando se hablaba de descontento hacia el propio trabajo, la RSE se tenía poco en cuenta y era un tema secundario, con independencia del nivel o cargo que la persona ocupaba. La RSE, cuando no se participaba directamente en su aplicación, no servía al empleado para superar el conflicto en el que se encontraba en los casos (en los que este conflicto existía), por lo que se puede tachar a la RSE de carecer de fuerza argumentativa. Sin embargo, sería más aproximado argumentar que es el carácter participativo el que puede dotar a la RSE de un desarrollo mayor al alcanzado hasta ahora. En el estudio de caso presentado aquí, cuando el empleado expresaba muy claramente el valor añadido de la RSE para su trabajo, se debió, en todos los casos, a su participación directa en la aplicación del paradigma, más que al mayor conocimiento del significado del mismo.

do, exento de acciones que lo materialicen, y como un reto por el que vale la pena trabajar, un horizonte hacia donde orientar la acción a largo plazo, superando antiguas esquizofrenias que enfrentan la vida laboral a la vida personal, y dando la razón a los que pretenden integrar otros marcos de referencia en la contabilidad de la empresa, como Gray, Owen y Adams (1996).

Referencias

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1993). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gabarrón, L. R. & Hernández Landa, L. (1994) *Investigación participativa: Cuadernos Metodológicos, 10*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. London: Prentice-Hall.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly-Hills: Sage.
- Lozano, J. M. (1997). *Ética i empresa*. Barcelona: Proa.
- Malinowsky, B. (2001). *Los argonautas del Pacífico Occidental: comercio y aventura entre los indígenas de Nueva Guinea melanesica*. Barcelona: Península. (Trabajo original publicado en 1922).
- May, T. (2002). *Qualitative Research in Action*. London: Sage.
- Muhr, T. (2005). *AtlasTi V 5.0 [computer software]*. Berlin: Scientific Software Development GmbH.
- Rusell Bernard, H. (1994). *Research Methods in Anthropology*. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategic of Qualitative Inquiry*. London: Sage.
- Trist, E. (1981). The Socio-technical Perspective: The Evolution of Socio-technical Systems as a Conceptual Framework and as Action Research Program. En A. Van de Ven & W. Joyce. *Perspectives on Organization Design and Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Dijk, T. (2003). *Ideología y discurso*. Barcelona: Ariel.