

# CAPÍTULO 2

## Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Describir la naturaleza de la sociedad plural y de los ambientes seleccionados.
- 2 Explicar la responsabilidad social de los gerentes y sus argumentos en favor y en contra del compromiso social de las empresas.
- 3 Comprender la naturaleza e importancia de la ética en la administración y las formas para institucionalizarla y elevar los estándares éticos.
- 4 Reconocer que algunos estándares éticos varían en distintas sociedades.
- 5 Comprender que la confianza es la base de la interacción humana.



Cada que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno, y proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial.

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.



La sociedad incide en el ambiente externo de las organizaciones.

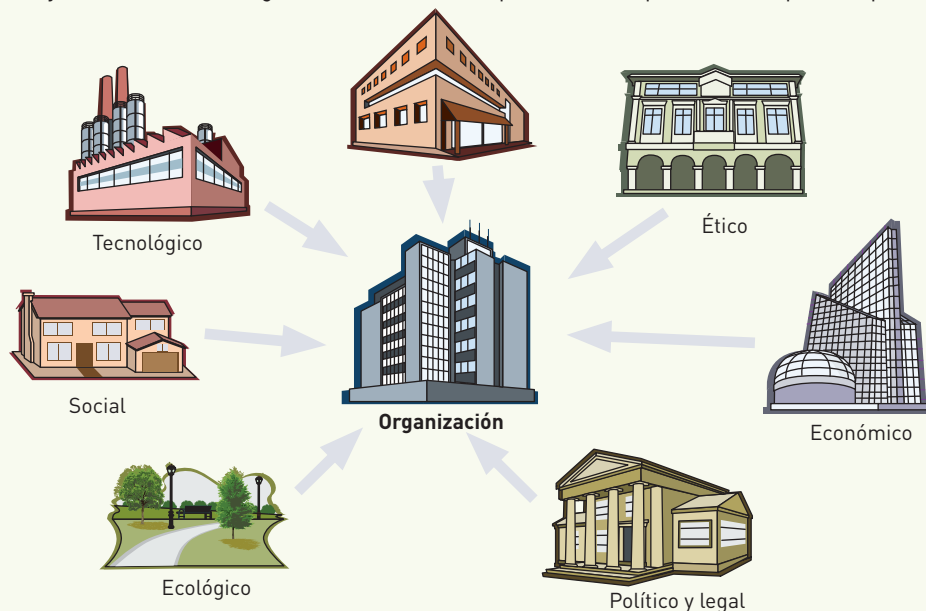
Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento. En la figura 2.1 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas en la administración internacional (esto se analizará en el capítulo 3).

Este capítulo trata del efecto que el ambiente externo tiene en la organización —con especial atención en el entorno tecnológico y ecológico— y las relaciones entre las compañías y la sociedad en la que operan. Primero se enfoca en la naturaleza de la sociedad plural, y luego la discusión se extiende a los temas de responsabilidad social y comportamiento ético.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿De qué manera proporcionan las compañías sus servicios en tiempos de crisis económica?<sup>1</sup>

La figura 2.1 muestra que el ambiente económico afecta a las organizaciones; en tiempos de crisis financieras algunas tratan de reducir sus costos mediante despidos y otras medidas, sin embargo, quizá se requiera enfocarse más en aumentar la calidad y proporcionar a los clientes un mejor servicio. Ciertamente, ¿es más fácil decirlo que hacerlo?, pero las compañías que lo hicieron



**Figura 2.1** La organización y su ambiente externo.

<sup>1</sup> McGregor, Jena, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 32.

podieron beneficiarse; de hecho, la Customer Service Champs mostró que tratar a los clientes mejor puede dar muy buenos resultados. Las empresas pueden conservar a su personal de primera línea si tratan de reducir sus gastos administrativos, algunas veces mediante el empleo de tecnología de bajo costo; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio de Wi-Fi mientras esperaban durante la revisión de sus automóviles, lo que mejoró el servicio a clientes y también redujo los costos conforme menos de ellos aprovechaban la opción de tomar un auto sustituto, una prestación más cara.

## Operar en una sociedad plural

Los administradores operan en una **sociedad plural** donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Como se explicó en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas.

Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

1. Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
2. Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
3. Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (p. ej., trabajar para mejorar las zonas marginales).
4. En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos.
5. Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

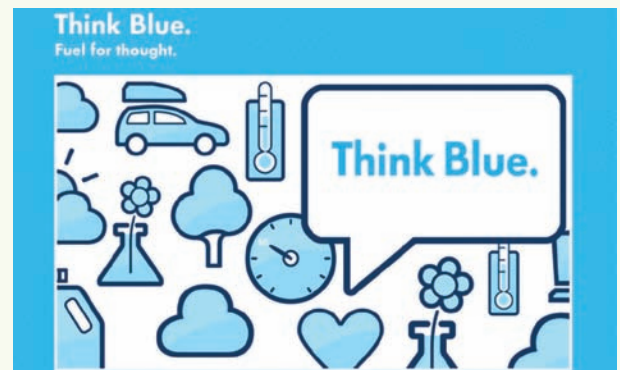
**Sociedad plural** Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### El movimiento azul de Volkswagen

Volkswagen inició el movimiento *Think blue* en diversos países para difundir la movilidad sustentable y fomentar acciones ecoamigables en los conductores. Luca de Meo, director de marketing de Grupo Volkswagen y Volkswagen Vehículos para Pasajeros indicó: “Nos hemos fijado la ambiciosa meta de convertirnos en la armadora más ecológica. Nuestros productos y esta campaña demuestran lo que hacemos para lograrlo”.

Esta campaña incluye el desarrollo de tecnología y productos ambientales, así como métodos de producción eficiente para los recursos, como tecnologías para el ahorro de combustible, movilidad eléctrica, un proyecto de vehículos compartidos y automóviles de bajas emisiones.



- El movimiento azul incluye proyectos de cooperación con organizaciones ambientales, enfocados a la sustentabilidad en diversos países.

Con información de: “Think blue, la campaña azul de Volkswagen”, *Revista Merca2.0*, 8 de agosto de 2011, en: [www.merca20.com/think-blue-la-campana-azul-de-volkswagen/](http://www.merca20.com/think-blue-la-campana-azul-de-volkswagen/), consultado el 15 de agosto de 2011.

## Entorno tecnológico

**Tecnología** Suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas.

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la **tecnología**. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### La tercera ola: la era del conocimiento<sup>2</sup>

La economía de primera ola se basó en la tierra y mano de obra agrícola; la segunda se enfocó en las máquinas e industrias grandes; la economía de tercera ola es la era del conocimiento, que incluye datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe volver a pensar en la forma en que se estructura y establece el equilibrio entre libertad y restricciones (p. ej., cómo administrar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que hay un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas; exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente a la delegación de poder y las estructuras verticales frente a las horizontales, entre otras.

¿Cuál es la tendencia? La necesidad de encontrar formas creativas para generar el conocimiento que desarrolle productos y servicios codiciados puede llevar a una diferenciación entre empresas exitosas que aprovechan la creatividad de sus empleados frente a las que sólo asignan tareas, y es probable que ya estemos en esta era creativa. Los administradores deben poder inspirar capacidades creativas en los empleados a quienes pretenden dirigir, y luego aplicarlas.



La contaminación del ambiente es una gran responsabilidad de las organizaciones y la sociedad.

## Entorno ecológico

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos.

**Ecología** Relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente.

Por **ecología** nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua

y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expelidos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura.

En todo el mundo se han aprobado varias leyes sobre desperdicios sólidos y contaminación del agua y aire; los gerentes deben estar muy atentos a ellas y a sus reglamentos e incorporar los asuntos ecológicos en su toma de decisiones.

<sup>2</sup> "A Magna Carta for the Knowledge Age", *New Perspectives Quarterly*, Center for the Study of Democratic Studies, 1994; Drucker, Peter, "Knowledge Is All", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto p. 4.



## PERSPECTIVA Internacional

### La planta Bhopal en India y Union Carbide<sup>3</sup>

En diciembre de 1984, una fuga de vapores letales de la planta de pesticidas de Union Carbide mató a más de 2 000 personas y dañó a entre 30 000 y 40 000 más, lo que significó el peor desastre industrial en la región; primero se atribuyó a dispositivos y procedimientos de seguridad fallidos, aunque la investigación posterior planteó la teoría de que el desastre se debió al sabotaje de un empleado insatisfecho.

En 1975, Carbide obtuvo el permiso del Ministerio de Industria en Nueva Delhi para construir una planta productora de isocianato de metilo; en 1982 la planta fue entregada a personal indio por presión gubernamental para hacer a la industria del país autosuficiente y las inspecciones de seguridad quedaron bajo la responsabilidad de UCIL (subsidiaria India de Union Carbide), que mantenía el control mayoritario. Después del accidente, Warren Anderson, presidente del consejo de Carbide, aceptó la responsabilidad moral de la tragedia; sin embargo, se plantearon varias teorías sobre la causa real del accidente.

Se enviaron expertos y cuerpos de socorristas desde Estados Unidos, seguidos por abogados dispuestos a representar a las víctimas, aunque no se les permitió hacerlo. Después de muchas discusiones se presentó la demanda en India, y en 1989 se resolvió: Union Carbide aceptó pagar 470 millones de dólares.

Sin embargo aún subsiste la cuestión de quién fue responsable: ¿la alta gerencia de Union Carbide?, ¿los gerentes de UCIL?, ¿los operadores de la unidad de isocianato de metilo? o ¿el gobierno indio que emitió el permiso?, preguntas en verdad difíciles para las corporaciones multinacionales y los gobiernos.

[www.bhopal.net](http://www.bhopal.net)

Los países europeos desarrollaron las normas ISO 14001 para proteger al ambiente y garantizar que las políticas de las compañías atendieran a una variedad de preocupaciones públicas, incluidas la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Desde la adopción del ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado hasta el año 2000 y aun cuando las normas tuvieron un arranque lento en Estados Unidos, recibieron un fuerte impulso cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones del mundo conforme la norma,<sup>4</sup> y otras compañías como General Motors, IBM y Xerox siguieron su ejemplo; la norma fue valiosa para Ford pues redujo el consumo de agua y facilitó el manejo de residuos de pintura y materiales de empaque desechables.

Más recientemente las preocupaciones ecológicas se han enfocado en el cambio climático y el calentamiento global, el último de los cuales se refiere al aumento en la temperatura atmosférica de la Tierra y sus océanos, ocasionado por el exceso de dióxido de carbono producido por algunas actividades humanas. El aumento en la temperatura puede elevar los nive-



El cambio climático ha desencadenado grandes catástrofes.

<sup>3</sup> Steiner, John F., "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 295-319. Véase también Shrivastava, Paul, "Crisis in Bhopal", en Frost, Peter J., Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed., Reading: Addison-Wesley, 1997, pp. 337-340; Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996, pp. 576-586; Union Carbide, [www.bhopal.com](http://www.bhopal.com), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>4</sup> Fielding, Stanley, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

les de los océanos y crear climas extremos.<sup>5</sup> Por ello, hoy los gerentes deben considerar cómo sus productos y procesos de producción afectan el clima de la Tierra a largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de sus empresas.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### El ecologismo de GM<sup>6</sup>

*Ecológico y rentable* son las palabras clave para el éxito en el mercado automotriz. General Motors (GM) ha entrado tarde, quizá demasiado, a este terreno, ya que Toyota comenzó a trabajar en los automóviles híbridos a mediados del decenio de 1990. Su presidente, Richard Wagoner Jr., cuenta con experiencia financiera y pareció haber visto la luz alrededor de 2005: los precios del petróleo se salieron de control, el calentamiento global se convirtió en una preocupación cada vez mayor y los requerimientos de la economía del combustible condujeron a GM a un cambio; en realidad, GM trabajó hace algunos años en un automóvil eléctrico experimental: el EV1, idea que fue eliminada y reemplazada por las camionetas SUV de combustible pero muy rentables para la compañía.

www.gm.com

A mediados de 2000 quedó claro que debían ser amigables con el medio ambiente o morir y GM optó por lo primero con un automóvil eléctrico revolucionario: el Chevrolet Volt. La meta era ser verde, recorrer 40 millas (64.4 Km) con energía eléctrica antes de que empezara a funcionar el motor de gasolina para lograr unas 100 millas (161 Km) por galón (3.79 L); todo esto tendría que lograrse en 2011. ¿Funcionará? Ésta es la gran pregunta debido a una gran variedad de factores: es costoso y puede aumentar el precio en 10 000 dólares por vehículo, es arriesgado porque se basa en una tecnología nueva que no se ha probado, es incierto si habrá baterías de litio para la producción en masa y tampoco está claro si los clientes comprarán un automóvil que cueste de 39 000 a 45 000 dólares cuando hay otras alternativas disponibles. La mayoría de sus competidores está preparada para ofrecer automóviles de bajo consumo de combustible y emisiones de carbono. Toyota ya tiene diversos híbridos en el mercado, principalmente su Prius; Honda apuesta su futuro a los motores de diésel limpios y con bajo consumo de combustible, y Nissan, que emplea la tecnología híbrida de Toyota, es otro competidor que quizás opte por un enfoque parecido al de GM. En Europa, BMW y Mercedes también invirtieron en automóviles híbridos. (Mercedes ya producía automóviles diésel desde mediados del decenio de 1930 y finalmente pudo hacerlos limpios.

Con toda esa competencia, ¿puede GM, cuyos recursos financieros ya están al límite, invertir en una tecnología arriesgada y una perspectiva incierta de éxito?, en realidad, ¿qué otras opciones tiene GM? Éstas son algunas de las cosas que el presidente y director ejecutivo deben considerar, y la estrategia está en un momento decisivo.



## Responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo xx la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. Como se indicó en el enfoque del modelo sistemático de la

<sup>5</sup> Véase 'Global Warming' en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_warming](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_warming), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>6</sup> Welch, David, "GM – Live Green or Die", *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 36-41; "Imagine: A Daily Commute Without Using A Drop of Gas", en: <http://www.chevrolet.com>, consultado el 26 de septiembre de 2011; Chevrolet Volt, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet\\_Volt](http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet_Volt), consultado el 26 de septiembre de 2011; "Should GM Skip the Volt and Just Make More Efficient Cars?" en: <http://gm-volt.com>, consultado el 26 de septiembre de 2011; "Not as Green as it Seems", de Christian Wüst, en: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,448648,00.html>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

administración (capítulo 1), hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho esta cuestión, originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más?

## Responsabilidad y sensibilidad sociales

El concepto de *responsabilidad social* no es nuevo, aun cuando la idea ya se consideraba en la primera mitad del siglo xx, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.<sup>7</sup> Como era de esperarse, no hay un acuerdo sobre la definición, en una encuesta a 439 ejecutivos, 68% de los gerentes aceptó la siguiente definición: **responsabilidad social empresarial** es “considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad”.<sup>8</sup>

Un concepto más reciente, pero similar al de responsabilidad social, es el de **sensibilidad social**, que en términos sencillos significa “la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad”.<sup>9</sup> Ambas definiciones se enfocan a las empresas pero deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y abarcar a las relaciones internas. La principal diferencia entre responsabilidad social y sensibilidad social es que la última supone acciones y formas de instrumentar las respuestas de la empresa. En esta discusión los términos se usarán indistintamente.

**Responsabilidad social empresarial** Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.  
**Sensibilidad social** Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Sensibilidad social en Infosys

Sudha Murthy, esposa del presidente y director ejecutivo de Infosys, Narayana Murthy, es conocida por su trabajo filantrópico mediante la Fundación Infosys. Por ejemplo, inició un movimiento para proporcionar a todas las escuelas de gobierno de Karnataka bibliotecas y computadoras, además de enseñar ciencias computacionales y escribir novelas de ficción. Por su obra social recibió el Premio Raja-Lakshmi y fue la primera mujer ingeniera en Telco (ahora Tata Motors).<sup>10</sup> Mientras tanto, más mujeres de India han ocupado puestos administrativos clave en sus lugares de trabajo.

<sup>7</sup> Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).

<sup>8</sup> Paluszek, John L., *Business and Society*, 1976-2000, Nueva York: AMACOM, 1976, citado en Steiner, George A. y John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 3a ed., Nueva York: Macmillan, 1986, pp. 38-39; Wokutch, Richard E., “Corporate Social Responsibility Japanese Style”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

<sup>9</sup> Davis, Keith y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1984, p. 564. Véase también Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1988.

<sup>10</sup> Murthy, Sudha, [http://en.wikipedia.org/wiki/Sudha\\_Murthy](http://en.wikipedia.org/wiki/Sudha_Murthy), consultado el 26 de septiembre de 2009.



Ben & Jerry patrocina a la Pennsylvania State University en investigaciones sobre tecnología de refrigeración termoacústica que emplea ondas de sonido de alta frecuencia en lugar de gases de efecto invernadero.

## Argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales

Aun cuando hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también los hay en contra, como se muestra en la tabla 2.1.

Hoy día muchos negocios participan en acciones sociales y un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, que contribuye a la conservación de las selvas tropicales; también compra nueces de tribus en las selvas tropicales para que no dependan de la tala de árboles para sobrevivir. La decisión respecto de si las compañías deberían extender su participación social requiere un análisis cuidadoso de los argumentos a favor y en contra. Ciertamente, las expectativas de la sociedad se han modificado y la tendencia parece ser hacia una mayor sensibilidad social.

**Tabla 2.1** Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas

Argumentos a favor
1. Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas; se supone que las empresas recibieron su acta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, deben responder a sus necesidades.
2. La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas: la primera gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo y las segundas por una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y consumidora de sus productos y servicios.
3. La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado; el resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.
4. Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una responsabilidad similar.
5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa afectan al ambiente externo.
6. La participación social debe ser acorde al interés de los accionistas.
7. Los problemas pueden convertirse en utilidades, como los artículos que antes se consideraban desperdicio (p. ej., latas de refresco vacías) y que hoy pueden reutilizarse de manera redituable.
8. La participación social crea una imagen pública favorable; como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.
9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido, después de todo cuentan con la experiencia necesaria para proponer ideas novedosas.
10. Las empresas tienen los recursos; en específico, los negocios deben utilizar el talento de sus gerentes y especialistas, y sus recursos capitales, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.
11. Es mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de las empresas, que solucionarlos; por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que enfrentar la inestabilidad social.
Argumentos en contra
1. La tarea principal de las empresas es optimizar sus utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.
2. En última instancia, la sociedad paga la participación social de las empresas con precios más altos. Dicha participación genera costos excesivos para las empresas que no pueden asignar recursos a las acciones sociales.

[continúa]



**Tabla 2.1** Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas (*continuación*)

Argumentos en contra
3. La participación social puede crear una débil situación de balanza de pagos internacional. El costo de los programas sociales, según el argumento, tendría que agregarse al precio del producto; así, las compañías socialmente comprometidas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar dichos costos sociales.
4. Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social adicional aumentaría más sus fuentes de poder e influencia.
5. Los empresarios y personas de negocios carecen de sensibilidad social para enfrentar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.
6. Las empresas son poco responsables con la sociedad, y a menos que se responsabilicen y comprometan, no deberían involucrarse.
7. Al no haber un pleno apoyo a la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.
Basada en una variedad de fuentes, que incluyen a: Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, <i>Business and Society</i> , 6a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1988, cap. 2; Hay, Robert D. y Edmund G. Gray, "Introduction to Social Responsibility", en: Street, Marc D. y Vera L. Street, <i>Taking Sides: Classing Views in Management</i> , 3a ed., Marc D. Street y Vera L. Street edit., Nueva York: McGraw-Hill, 2010, p. 4.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con David Epstein, consultor administrativo de Epstein Advisors, sobre la responsabilidad social del empresario<sup>11</sup>

David Epstein es mentor, consejero, inversor y consultor administrativo en Epstein Advisors, y se especializa en intermediar mercados, equipos, estrategias, innovaciones, ingeniería y recursos de financiamiento. Dave trabajó para Crosslink Capital, donde durante siete años fungió como socio general, socio de capitales de inversión conjunta y consejero de capitales de inversión conjunta, y se enfocó en tecnología limpia, semiconductores, *hardware*, *software* y sistemas. Además de ser un consumado inversionista de capital de riesgo, tiene 30 años de experiencia operativa a nivel ejecutivo en iniciar, administrar, invertir y ayudar a crecer a compañías de alta tecnología.

Dada la profunda y amplia experiencia de Dave en empresas de riesgo de alta tecnología, le pedimos que comentara sobre la función que desempeña la responsabilidad social o percepción social en la administración empresarial, y sostuvo que ésta es diferente en distintas empresas:

En nuestro caso, la responsabilidad social es importante si afecta directamente a la compañía y sus planes; por ejemplo, la energía limpia es una cuestión social importante que está presente en la mente de muchos, pero la evaluación de una empresa dependerá no de qué tan buena es con el ambiente, sino de qué manera esa percepción social afectará a la compañía e industria. ¿Es más alta la demanda por la percepción? ¿Hay incentivos gubernamentales que promuevan la adopción? De nuevo, esto tiene que sopesarse.

A la pregunta sobre si el impacto social era un factor en la decisión de financiar una empresa de riesgo, Dave explicó que:

las compañías no obtienen fondos porque se sienta bien hacerlo, sino porque generan un beneficio económico. Para tener éxito los inversionistas deben obtener un beneficio, lo que no aplica para las empresas filantrópicas dado que no buscan rendimientos, pero la industria de riesgo sí los busca. El fundador puede entrar al negocio por razones de conciencia social, pero sólo tendrá éxito si hay un resultado monetario favorable. Los programas sociales, más allá del negocio cen-

<sup>11</sup> Entrevista por correo electrónico con Mr. David Epstein, fundador de Epstein Advisors, actualizada el 13 de agosto de 2009, sobre una conversación original con Mark Cannice el 8 de enero de 2007.

tral, deben quedar fuera hasta que la compañía pueda sostenerse sola y darse el lujo de financiar ese tipo de programas sin requerir fondos externos... Cada inversionista, y los inversionistas del inversor, decide dónde y cómo le gustaría gastar su dinero para beneficencia, pero el dinero invertido en emprendimientos se ha asignado a activos que generan utilidades. En realidad nadie habla sobre lo filantrópicas que son las entidades.

Nuestra discusión reveló que aunque las empresas deben considerar los imperativos sociales en su modelo de negocios, para que éstos sean un factor en los criterios de financiamiento también deben generar valor a la empresa y sus inversionistas.

## ¿Reacción o proacción?

Los gerentes no deben concretarse a reaccionar ante las presiones sólo porque viven en un ambiente y son sensibles a él; aunque no se espera que ninguna empresa reaccione tan rápido ante los acontecimientos imprevistos, sí debe disponer de medios que se anticipen a ellos mediante pronósticos. Una compañía alerta, por ejemplo, no espera hasta que su producto sea obsoleto y las ventas caigan antes de lanzar otro nuevo o mejorado. Una dependencia gubernamental no debe esperar a que sus reglamentos y procedimientos sean obsoletos y estén desacreditados antes de buscar otra forma para lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar a que se presenten los problemas para prepararse a enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

## PERSPECTIVA Internacional

### Independencia energética: la necesidad del tiempo<sup>12</sup>

Una de las iniciativas del presidente Obama es lograr la independencia energética, lo que requiere nuevos enfoques respecto de la generación de energía, problema que no es sólo de Estados Unidos sino global y en cada país se está trabajando en ello. En Israel, algunos enfoques novedosos consisten en generar electricidad a partir de la luz solar con el objetivo de utilizar menos silicio, que es muy costoso, en la generación de electricidad. Esto resulta el doble de costoso que las estaciones de energía convencionales, pero a un quinto del de las celdas tradicionales. La Federal Polytechnic School, en Lausana, Suiza, también se esfuerza para aprovechar la luz del sol para generar electricidad, e investiga junto a otras compañías y universidades de Estados Unidos, como la University of California en Berkeley.

## Función del Estado

En muchos casos los cambios sociales sólo pueden instrumentarse mediante la promulgación de leyes; sin embargo, varios administradores de compañías lucrativas, y de otras áreas, se han beneficiado al hacer algo por solucionar los problemas sociales. Por ejemplo, muchas compañías han obtenido ganancias al filtrar los contaminantes de chimeneas y vender o utilizar los residuos recuperados; otras han logrado ganancias al construir edificios de departamentos de bajo costo en áreas económicamente deprimidas. En otras palabras, aunque la sociedad requiere del apoyo de la legislación para emprender mejoras, contribuir a la solución de los problemas sociales no siempre supone gastos netos.

<sup>12</sup> "Solar Energy in Israel", *The Economist*, 25 de Julio de 2009, p. 77-78.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Motocicletas Harley Davidson para los ricos de India<sup>13</sup>

Durante muchos años los elevados aranceles impidieron la importación de artículos de lujo a India. Al aumentar la riqueza y reducirse las restricciones gubernamentales muchas compañías automotrices (y hoy también la compañía Harley) entraron y siguen entrando al mercado indio. Harley Davidson planea hacerlo con 12 modelos que, sin embargo, no serán baratos, pues tienen un precio base de 15 000 dólares. Los clientes potenciales serían quienes ya poseen un automóvil de lujo como un BMW o un Mercedes pero quieren algo diferente. Mientras tanto Honda seguirá vendiendo sus motocicletas económicas, pero el crecimiento de India abrirá el mercado para más bienes de lujo como los de Harley.



Harley Davidson no es sólo una marca sino que representa todo un estilo de vida impulsado por la pasión de libertad.

## Ética en la administración<sup>14</sup>



Todas las personas, estén en compañías, el gobierno, la universidad o cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, **ética** se define como “la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral”. La **ética empresarial** se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero.

**Ética** La disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

**Ética empresarial** Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Escándalos relacionados con el gobierno corporativo<sup>15</sup>

En julio de 2002 WorldCom presentó la declaración de bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos (hasta Lehman Brothers en 2008). Mientras los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones sufrían, la alta gerencia de muchas de ellas se enriquecía. El analista de Salomon, Smith and Barney de Citigroup, Jack Grubman, pa-

<sup>13</sup> Bellman, Eric, “Harley to Ride India Growth”, *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2009.

<sup>14</sup> La edición especial sobre ética y responsabilidad social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, discute varios puntos de vista sobre el tema.

<sup>15</sup> Rosenbush, Steven, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, “Scandals in Corporate America”, *BusinessWeek*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; “I Swear... Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; “In Search of Honesty”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; Byrne, John A., “After Enron: The Ideal Corporation”, *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; “When Something Is Rotten”, *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Bianco, Anthony, “The Angry Market”, *BusinessWeek*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Mehta, Stephanie N., “Is There Any Way Out of the Mess?” *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; “The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is”, *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Gimein, Mark, “You Bought. They Sold”, *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.

recía haber desorientado a los *neófitos*, con resultados de pérdidas y quiebras que podrían dañar no sólo a los inversionistas, sino también a la industria de telecomunicaciones de Estados Unidos en la competencia global con empresas de países como Corea del Sur y Japón, que tecnológicamente lideran a las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

Escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom dañaron la confianza de los inversionistas y, en respuesta a la revelación de supuestas faltas graves, Estados Unidos aprobó una nueva legislación. Desde agosto de 2002 se requiere que los directores ejecutivos y financieros de muchas de las compañías estadounidenses más grandes declaren bajo juramento que a su leal saber y entender sus estados financieros más recientes son verdaderos. La ley Sarbanes-Oxley obliga a los CEO y CFO a certificar la veracidad de sus estados financieros para recobrar la confianza de los inversionistas, y esta legislación también estipula que quedan prohibidos los préstamos personales subsidiados.

*BusinessWeek* sugiere varias ideas para crear una corporación ideal basada en integridad, ética, equidad y confianza.<sup>16</sup> El nuevo modelo corporativo será más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos de desempeño deben ser precisos para que los inversionistas puedan confiar en las cifras. El pago a los ejecutivos deberá ser equitativo. Una cultura corporativa más abierta destacará la responsabilidad y sus empleados estarán en libertad de reportar prácticas no éticas e injustas.

## Teorías éticas<sup>17</sup>

En las organizaciones los administradores compiten por información, liderazgo y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y medios para lograrlos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve decisiva.

En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

**Teoría utilitaria** Los planes y las acciones deben ser evaluados por sus consecuencias.

**Teoría basada en los derechos** Todas las personas tienen derechos básicos.

**Teoría de la justicia** Quienes toman las decisiones deben guiarse por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

1. La **teoría utilitaria** aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.
2. La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
3. La **teoría de la justicia** exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

## Institucionalización de la ética

En seminarios y conferencias de negocios cada vez se atiende más a la ética.<sup>18</sup> Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones ética mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

<sup>16</sup> Byrne, John A., "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

<sup>17</sup> Véase también Brass, Daniel J., Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 1998, pp. 14-31.

<sup>18</sup> Kaplan, Jeffrey M., "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53 y siguientes; Daly, Francis J., "The Ethics Dynamics", *Ibid.*, p. 37 y siguientes.



1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.
3. Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.<sup>19</sup> La forma más común de institucionalizarla es establecer un código de ética y es menos común utilizar comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo gerencial que tratan sobre ética son raros, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric los han establecido en sus organizaciones.

La publicación de un código de ética no es suficiente, por lo que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código e incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño; más aún, ciertas empresas vinculan las compensaciones y recompensas con el comportamiento ético de sus empleados. Si bien los gerentes deben aprovechar cualquier oportunidad para alentar y publicitar el comportamiento ético, y los empleados deben ser alentados a reportar prácticas no éticas, lo más importante es que los gerentes den un buen ejemplo mediante el comportamiento y las prácticas éticas.

## Código de ética y su instrumentación en un comité

Un **código** es una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

**Código** Una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y personas.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

#### Selección de los aspectos generales del Código de Ética Profesional del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (Conla), de México<sup>20</sup>

El Código de Ética del Conla se implantó junto con la fundación de éste en 1959, y desde entonces se establecieron las normas éticas de actuación laboral, que se han ido actualizando según los cambios que sufre la administración. Aquí se mencionan las principales normas que rigen a los administradores en México.

1. Este código rige la conducta y las relaciones profesionales del administrador mexicano que reside dentro o fuera del país, así como las del administrador extranjero que se desempeñe en el territorio nacional.
2. Los administradores normarán su conducta de acuerdo con sus preceptos y acatarán las disposiciones legales vigentes que converjan en su aplicación.
3. El administrador utilizará sus conocimientos profesionales sólo en labores que cumplan con la moral, las buenas costumbres y con responsabilidad social.
4. Deberá estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad.
5. Deberá ser imparcial, ajustarse a la realidad y comprobar los hechos con evidencias al formular un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones.
6. Aceptará sólo cargos o trabajos para los cuales esté plenamente capacitado.
7. Fincará su reputación profesional en su honradez, capacidad y ética con la que se conduzca.
8. Se abstendrá de participar o actuar como árbitro en todo tipo de asunto que afecte su criterio e imparcialidad.

<sup>19</sup> Gran parte de este análisis está basado en: Weber, James, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; Purcell, Theodore V. y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History*, Nueva York: Presidents Association, división de directores ejecutivos de la American Management Association, 1979.

<sup>20</sup> Adaptado del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

9. Evitará tomar decisiones o concretar arreglos que perjudiquen al gremio, al personal que colabora directa o indirectamente con él, a la sociedad en general y, en especial, a las clases desprotegidas.
10. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y las metas que la comunidad y las instituciones públicas, privadas y sociales le encomienden.
11. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o las circunstancias de que tenga conocimiento como productos de su ejercicio como administrador en todo ámbito de actuación.
12. Por ningún motivo proporcionará información incorrecta en beneficio de su organización y perjuicio de la sociedad.
13. Debe denunciar ante las autoridades competentes situaciones irregulares y de mal manejo de recursos, independientemente de las consecuencias que esto pueda acarrear a la organización infractora.
14. Está obligado a mantenerse actualizado en todas las áreas de la profesión, particularmente en la de su especialidad.
15. Promoverá una cultura de la no violencia con respeto a la dignidad, justicia y paz.
16. Procurará el mayor provecho para la institución donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación efectivas de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, cuidando que los resultados sean en beneficio de ésta, sus trabajadores y la sociedad en general.
17. Empleará en forma racional los recursos renovables y no renovables, previendo en todas sus acciones el bienestar social y promoviendo el desarrollo de una cultura de cuidado y conservación del ambiente.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que para institucionalizar el comportamiento ético es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos.<sup>21</sup> Las funciones de dicho comité pueden consistir en:

1. Celebrar reuniones regulares para discutir problemas éticos.
2. Ocuparse de *áreas grises*.
3. Comunicar el código a todos los miembros de la organización.
4. Revisar posibles violaciones al código.
5. Hacer respetar el código.
6. Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.
7. Revisar y actualizar el código.
8. Reportar las actividades del comité al consejo directivo.

## Factores que elevan los estándares éticos<sup>22</sup>

Según los participantes en un estudio, los dos factores que más elevan los estándares éticos son:

1. El conocimiento público y la publicidad.
2. La preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por los reglamentos gubernamentales y la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera, pp. 47-51.

<sup>22</sup> Véase también Weber, James, "Bribery: Not Only Wrong, But Costly Too?", *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2007, pp. 86-87.

<sup>23</sup> Brenner, Steven N. y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1977, p. 63.

Con la intención de que los códigos de ética sean efectivos deben adoptarse medidas para su aplicación. Los gerentes sin ética deberán ser responsables de sus acciones, lo que significa que se les retirarán privilegios y beneficios, y se les aplicarán sanciones. Aun cuando la aplicación de códigos de ética puede no ser fácil, su simple existencia aumenta el comportamiento ético al aclarar expectativas; además, no debe esperarse que los códigos de ética resuelvan todos los problemas.

De hecho pueden crear un falso sentido de seguridad. La aplicación efectiva del código requiere la demostración de un comportamiento ético congruente y el apoyo de la alta gerencia. Otro factor que podrá elevar los estándares éticos es la enseñanza de la ética y los valores en instituciones de educación superior.

## Pautas para la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China<sup>24</sup>



Con las crecientes actividades de negocios en China, quienes toman decisiones buscan pautas; en su libro *Becoming a Top-Notch Player. 18 Rules of International Business Ethics*, Stephan Rothlin no sólo busca asesorar a los gerentes para que sean éticos, sino también para que tengan éxito. Aunque el libro fue escrito primordialmente para gerentes chinos (es una edición bilingüe: inglés-chino), los conceptos que expone tienen aplicaciones más amplias. Las pautas se analizan en cuatro secciones sobre la ética internacional en los negocios, las condiciones de trabajo, la justicia y las virtudes éticas; por supuesto, esas pautas se enfocan a muchos problemas actuales de China y otros países.



Los administradores chinos buscan preparar mejor a su gente.

### Parte 1. Ética de los negocios internacionales

1. Si busca entender los valores de diferentes culturas encontrará puntos en común.
2. Si analiza los hechos comprenderá que la honestidad y confiabilidad lo beneficiarán.
3. Si analiza casos de estudio desde diferentes perspectivas descubrirá los beneficios de un plan justo.

### Parte 2. Condiciones laborales

4. Respetar a sus colegas es la inversión más inteligente que puede hacer.
5. Para aumentar la productividad provea condiciones de trabajo seguras y saludables.
6. Para inspirar confianza haga transparente su desempeño.
7. Su desacuerdo leal puede conducir a su institución en la dirección correcta.
8. Reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sólo será benéfico cuando respete a cada interesado.

### Parte 3. Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de su marca actúe como un competidor equitativo.
10. Reduzca la brecha entre ricos y pobres al desarrollar un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si actúa contra la discriminación aumentará su productividad y rentabilidad.
12. Si protege la propiedad intelectual todos los interesados recibirán su participación justa.

<sup>24</sup> Rothlin, Stephan, "Becoming a Top-Notch Player", *18 Rules of International Business Ethics*, Beijing, Renmin University Press, 2003. Usado con autorización de Renmin University Press y el autor. El autor utilizó el término "reglas", preferimos llamarlas *pautas* para ser coherentes con la terminología usada en el libro.

13. Los cambios constantes en la tecnología de la información requieren nuevas formas de lealtad.
14. Su estrategia de relaciones públicas sólo asegurará su reputación si atestigua su impulso por la calidad y excelencia.
15. Sus logros económicos sólo estarán seguros si disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere con urgencia que se preocupe de manera constante por el ambiente.

#### Parte 4. Hacia la ética de las virtudes

17. Para convertirse en un jugador refinado afine su criterio y cultive los buenos modales.
18. Cuide su negocio al cuidar a la sociedad.

El rápido crecimiento económico de China (cerca de 10% durante varios años), ha hecho que crezcan las actividades de negocios. Los líderes empresariales buscan pautas de operación no sólo para su país, sino que compitan en el plano global, y estas pautas pueden ayudar a decidir a los gerentes chinos y de otros países.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### Google responde a la censura en China<sup>25</sup>



La misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil” y con base en ella la compañía toma sus decisiones.

A principios de 2010 Google enfrentó una decisión sobre cómo responder a la censura en China sobre sus resultados de búsqueda. La declaración de misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”, por lo que la censura a sus resultados de búsqueda en China (específicamente sobre temas políticos) iba en contra de su misión y creó un dilema ético: para operar su sitio google.cn tendría que autocensurar algunos resultados de búsqueda o el gobierno chino los censuraría.

Poco dispuesto a continuar censurando resultados de búsqueda, Google anunció, en marzo de 2010, que redireccionaría las búsquedas de su sitio Google.cn a su sitio Google.com.hk (cuyos servidores estarían en Hong Kong). Esta medida le permitió proporcionar búsquedas sin censura y seguir siendo fiel a su misión y credo corporativos; medida que tuvo un costo respecto de sus relaciones con el gobierno chino y potenciales oportunidades de negocio en aquel país, pero que ganó para Google el respeto de millones de sus usuarios por su postura en contra de la censura y su apego a los valores éticos.

## Denuncias de irregularidades

### Denuncias de irregularidades

(*whistle-blowing*) Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía.

### Denunciante

(*whistler-blower*) Empleando que reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo.

Otra forma de alentar el comportamiento ético corporativo es mediante las **denuncias de irregularidades** (*whistle-blowing*), lo que significa dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un **denunciante** (*whistler-blower*) como “un empleado que se niega a participar en, o reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros

<sup>25</sup> “Google stops censoring in China”, *CNNMoney*, en: [http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google\\_china/index.htm](http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google_china/index.htm), consultado el 26 de septiembre de 2011.



de trabajo”. Existe un sitio de denunciantes en la red que discute los problemas de denuncia en Estados Unidos y además ofrece asesoría legal y protección.<sup>26</sup> Este centro de denunciantes es una organización no lucrativa que ayuda a aplicar leyes ambientales y busca la responsabilidad de organizaciones de negocios y gubernamentales; su principal objetivo es proteger y defender a personas que revelan acciones perjudiciales para el ambiente y la salud pública.

Más adelante analizaremos con mayor amplitud el caso de Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol y contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial *Challenger*, quien señaló el problema que existía en las juntas tóricas (*O-rings*), que perdían su efectividad a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron ignoradas durante mucho tiempo por la administración y, en última instancia, llevaron al desastre del *Challenger*. Otro ejemplo es el de Casey Ruud, un denunciante que fue despedido de su trabajo en la operadora de la planta nuclear Westinghouse Hanford Company; Ruud demandó a la empresa y le fue concedido el pago vitalicio de su salario base por un juez federal.<sup>27</sup>

En Estados Unidos hoy la legislación brinda mayor protección a los denunciantes del gobierno; hay cierta evidencia de que después de los ataques del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center, más empleados se han animado a revelar problemas de seguridad.<sup>28</sup>



El *Challenger* explotó a causa del fallo de las juntas tóricas de la nave lo cual ocasionó la fuga del combustible y esto a su vez provocó la explosión.

## Comportamiento ético y no ético de los líderes en el desempeño de sus funciones administrativas

Los líderes pueden tener una influencia positiva o negativa en sus seguidores. Este libro destaca el comportamiento de liderazgo y la siguiente tabla compara el uso ético y no ético del poder.

Comportamiento ético de los líderes	Comportamiento no ético de los líderes
Emplear el poder para lograr el bien de sus seguidores.	Emplear el poder para su propio interés.
Respeto a seguidores y colegas.	Falta de respeto a los demás.
Búsqueda de una visión y logro de las metas con medios éticos.	Búsqueda de las metas a cualquier costo, sin consideraciones éticas.
Atentos a la realimentación y las críticas de los seguidores.	Rechazo de las críticas.
Fomento a la participación.	Dirección autocrática.
Comunicación vertical (de arriba a abajo) y transversal.	Comunicación de arriba a abajo.
Creación de una estructura organizativa flexible y adaptable a las situaciones.	Creación de una estructura organizativa rígida y burocrática.
Adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la empresa y el país.	Dirección autocrática sin considerar la cultura de la empresa y el país.
Enseñanza y apoyo a los seguidores para que logren ser líderes éticos.	Ni enseñanza ni apoyo a los seguidores por miedo a perder el poder.
Control mediante la persuasión.	Controlar mediante castigos.
Dirección mediante el buen ejemplo.	Dirección que ignora la ética y las costumbres.

<sup>26</sup> National Whistleblower Center, [www.whistleblowers.org](http://www.whistleblowers.org), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>27</sup> Allen, Michelle L., "Whistle Blowing", verano de 1999, en: <http://ethics.csc.ncsu.edu/basics/whistle/study.php>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>28</sup> "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

Para llevar a cabo todas las funciones gerenciales, es decir, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, se requieren comportamientos de liderazgo.

## Estándares éticos divergentes entre sociedades<sup>29</sup>

Los estándares éticos y legales difieren entre naciones y sociedades; por ejemplo, ciertas naciones permiten que compañías privadas aporten efectivo a partidos, campañas y candidatos políticos (algo prohibido en Estados Unidos); en ciertos países los pagos a funcionarios gubernamentales y otras personas que pueden influir políticamente para garantizar el manejo favorable de un negocio u otra transacción no se consideran sobornos sino pagos por servicios prestados, y en algunos casos los pagos para ganar un contrato se consideran una forma normal y aceptable de hacer negocios. Quaker Oats Company recibió amenazas de funcionarios extranjeros para cerrar su operación si la demanda de pagos no era satisfecha, e incluso algunas compañías pueden enfrentar situaciones en las que la seguridad de su gerente de planta está en riesgo si no pagan.<sup>30</sup>

La pregunta que los gerentes de empresas responsables enfrentan en el extranjero es: ¿qué estándares éticos deben seguir?<sup>31</sup> Por ejemplo, el *guanxi*, las relaciones informales y el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios en China y el Este de Asia. En situaciones similares en Estados Unidos no hay duda de qué hacer: los ejecutivos deben negarse a la sugerencia de poner dinero en una *bolsa de papel*; pero en un país en el que dichas prácticas se esperan y son comunes, los ejecutivos enfrentan un problema difícil. Con la aprobación de leyes en el Congreso estadounidense y la adopción de reglamentos en la Securities and Exchange Commission, las empresas estadounidenses no sólo deben reportar todo lo que podría considerarse soborno, sino que está prohibida cualquier cosa que pueda interpretarse como tal. Las disposiciones contra sobornos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establecen: “Las empresas estadounidenses que busquen hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA, que en general prohíbe pagos corruptos a funcionarios extranjeros para obtener o mantener un negocio”.<sup>32</sup>

Así, Estados Unidos ha intentado exportar sus estándares de negocios a otros países, lo que puede mejorar los estándares éticos en el extranjero.

Además, en varios países de América Latina también se han promulgado leyes anticorrupción, como en México, Venezuela, Bolivia, Perú y República Dominicana.

[www.quakeroats.com](http://www.quakeroats.com)  
[www.sec.gov](http://www.sec.gov)

PERSPECTIVA  
INTERNACIONAL

Índice de percepción de corrupción 2010 según  
Transparencia Internacional (países seleccionados)

Transparencia Internacional define *corrupción* como el abuso del poder para beneficio privado e incluye tanto al sector público como al privado a niveles global, nacional y local. Dicha organización considera que la corrupción constituye un gran obstáculo para el progreso en la inestabilidad financiera, el cambio climático y la pobreza. Según datos recabados por la institución existe una relación estrecha entre el nivel de corrupción y el de pobreza en un país, y se considera que los países con tres o menos puntos padecen un fuerte problema de corrupción.

<sup>29</sup> Véase también Waddock, Sandra, “Building New Institutional Infrastructure of Corporate Responsibility”, *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 87-108.

<sup>30</sup> Walton, Clarence D. (editor), *The Ethics of Corporate Conduct*, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977, cap. 7.

<sup>31</sup> Lovett, Steve, Lee C. Simmons y Raja Kali, “Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency”, *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231 y siguientes.

<sup>32</sup> Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions, U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division, en: <http://www.lectlaw.com/files/bur21.htm>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

El índice de percepción de la corrupción (IPC) se basa en diferentes evaluaciones y encuestas sobre aspectos administrativos y políticos del fenómeno. Como la corrupción es una práctica oculta y difícil de medir se utilizan percepciones, que con el paso del tiempo han demostrado ser una fuente confiable de su evaluación.

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2010	Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2010
1	Dinamarca	9.3	78	Colombia	3.5
6	Canadá	8.9	78	Perú	3.5
8	Suiza	8.7	87	India	3.3
15	Alemania	7.9	91	Guatemala	3.2
17	Japón	7.8	98	México	3.1
20	Reino Unido	7.6	101	República Dominicana	3.0
21	Chile	7.2	105	Argentina	2.9
22	Estados Unidos	7.1	110	Bolivia	2.8
24	Uruguay	6.9	127	Ecuador	2.5
25	Francia	6.8	127	Nicaragua	2.5
30	Israel	6.1	134	Honduras	2.4
30	España	6.1	143	Pakistán	2.3
41	Costa Rica	5.3	146	Haití	2.2
67	Italia	3.9	146	Paraguay	2.2
69	Brasil	3.7	154	Rusia	2.1
69	Cuba	3.7	164	Venezuela	2.0
73	El Salvador	3.6	175	Irak	1.5
73	Panamá	3.6	146	Afganistán	1.4
78	China	3.5	178	Somalia	1.1

Con información de: Transparency International, "Índice de percepción de la corrupción de Transparency International 2010", en: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results), consultado el 11 de agosto de 2011.

## PERSPECTIVA Internacional

### La veracidad en los reglamentos publicitarios difiere en diversos países<sup>33</sup>

En China la publicidad se ha vuelto cada vez más difícil, cuando Procter & Gamble (P&G) sostuvo que su producto Pantene hacía el cabello diez veces más fuerte, las autoridades del gobierno exigieron pruebas que eran difíciles de demostrar mediante estudios objetivos; en consecuencia, P&G retiró el anuncio. Antes en China los anunciantes estaban en relativa libertad de declarar virtudes sobre sus productos, y aunque una ley de 1995 establecía que las afirmaciones estadísticas debían ser precisas y veraces, se había aplicado en muy pocas oportunidades.

Los reglamentos publicitarios difieren entre países. En Estados Unidos, por ejemplo, es supervisada por la Federal Trade Commission, y los competidores también vigilan y denuncian declaraciones cuestionables de sus adversarios. En la mayor parte de los países europeos la industria se autorregula, aunque también existen reglamentos gubernamentales estrictos.

<sup>33</sup> Cheng, Jonathan, con contribuciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof of Ad Claims", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

## 5 La confianza como base de la administración del cambio

www.hp.com

A menudo los gerentes se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales o antiguos casi siempre disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder con rapidez a los cambios ambientales. Aun cuando a lo largo del libro se discutirán varios enfoques de la administración del cambio en la *nueva era*, un concepto a menudo ignorado es el de *confianza*. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.<sup>34</sup> Por tradición, el concepto *confianza* se compara con el de integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos; pero Belardo precisa que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización mediante la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van pero la organización permanece; por ejemplo, David Packard, de Hewlett-Packard, dejó como legado la *HP Way* (el estilo HP), una filosofía que se basa en un código de ética que permea toda la organización y sigue vigente después de su muerte.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### Ética y confianza para empresario e inversionista

¿Qué funciones desempeñan la ética y la confianza en la administración empresarial? Ética y confianza son muy importantes en la relación entre empresario e inversionista, y con otros asociados esenciales para la nueva empresa. Todo cuestionamiento o puesta en duda de la ética o confianza de un negocio suele acabar con él pronto y de manera permanente; de hecho, cuando se pregunta a los inversionistas cuáles son los criterios más importantes al momento de evaluar una nueva compañía para invertir, casi siempre dirán que el equipo administrativo cuya integridad es irreproachable.

En esta obra se presentarán muchos conceptos, principios, teorías y prácticas administrativas para gestionar el cambio en la *nueva era*; aunque en esencia una empresa es una organización humana que funciona bien sólo cuando se basa en la confianza, el comportamiento ético y el reconocimiento de la dignidad humana.

## Resumen

Los gerentes trabajan en un ambiente complejo que los afecta e influye hasta cierto grado, y operan en una sociedad plural en la que muchos grupos organizados representan varios intereses; por lo que cuando deciden deben considerar al ambiente externo. La tecnología aporta muchos beneficios aunque también crea algunos problemas. Cada vez más las empresas consideran el efecto de las acciones gerenciales en el entorno ecológico, y muchas corporaciones empresariales y otras organizaciones realizan esfuerzos serios por establecer un ambiente benéfico para los individuos, los negocios y la sociedad.

La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren con seriedad el efecto de sus acciones en la sociedad, y también la sensibilidad social relaciona las operaciones y políticas corporativas con el ambiente social de manera que sean benéficas para la

<sup>34</sup> Belardo, Salvatore y Anthony W. Belardo, "Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.



compañía y la sociedad. Determinar las relaciones apropiadas entre los diversos tipos de organizaciones y la sociedad es una tarea compleja y existen argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en actividades sociales; sin embargo, hoy es ampliamente reconocido que la responsabilidad de la empresa va más allá de la optimización de sus utilidades.

La ética trata sobre lo que es bueno y malo, así como del deber y la obligación moral; en la ética normativa existen tres teorías morales: la utilitaria, la basada en los derechos y la de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios deben institucionalizar la ética y desarrollar un código al respecto, aunque existen otros factores que elevan los estándares éticos, como las denuncias de irregularidades. Los gerentes deben hacer elecciones difíciles cuando los estándares difieren en otras sociedades, y la confianza es el fundamento de las relaciones humanas y los enfoques a la administración moderna.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas  
Código de ética  
Confianza como factor decisivo para el cambio  
Dieciocho pautas para la ética empresarial internacional  
Denuncias de irregularidades  
Entorno ecológico  
Entorno tecnológico  
Estándares éticos divergentes

Ética  
Factores que eleven los estándares éticos  
Función del gobierno para hacer respetar la aplicación del comportamiento ético  
Institucionalización de la ética  
Responsabilidad social empresarial  
Sensibilidad social  
Sociedad plural  
Teoría ética basada en los derechos  
Teoría ética de la justicia  
Teoría utilitaria de la ética

## PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué es el ambiente externo de una empresa tan importante para todos los gerentes?  
¿Puede evitar un gerente ser influido por el ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo más importantes para cada uno de los siguientes administradores: el presidente de una compañía, un gerente de ventas, un gerente de producción, un contralor y un gerente de personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los gerentes de empresas y administradores públicos? ¿Han cambiado estas responsabilidades con los años? ¿Cómo?
4. Si usted fuera el director ejecutivo de una gran corporación, ¿cómo institucionalizaría la ética en ella?
5. ¿Qué códigos de ética recomendaría para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo deberían aplicarse?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Con sus compañeros de clase seleccione y lea un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek* o *Fortune* en el que se planteen algunas cuestiones éticas. Divida al grupo en varios subgrupos y analicen la situación con base en las teorías éticas presentadas en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de empresa y un administrador del gobierno local, y averigüe cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades sobre todo con el ambiente externo de la organización, o también incluyen aspectos internos?

## INVESTIGACIÓN en INTERNET

1. Busque en internet el término *ética empresarial* y seleccione dos artículos para discutir en clase.
2. Los autos contaminan el aire, busque *ecología* y *autos* en internet para averiguar lo que hacen los fabricantes de automóviles para reducir la contaminación.
3. Busque *era del conocimiento* en internet y describa tres acontecimientos que podrían afectarlo o abrirle oportunidades.

## Caso Internacional 2.1

### Espiritualidad en el centro de trabajo<sup>35</sup>

Por tradición, en Estados Unidos el centro de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban, pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Santa Clara University, institución jesuita, sostiene: "Había dos cosas que creía nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de administración". Hoy los libros y las conferencias administrativas (incluida la reunión anual de la Academia de Administración) se ocupan de los diversos aspectos en que puede llevarse a Dios al entorno organizacional. Aún hoy se considera que las personas que quieren integrar las dimensiones espirituales con el centro de trabajo son unos rebeldes, pero hace muchos años que ServiceMaster, compañía entre las 500 de *Fortune* con casi 75 000 empleados, creó una cultura de organización espiritual. De hecho, Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos sobre administración, tenía gran aprecio por la compañía, conocida por productos como Terminix, TruGreen y Merry Maids.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo que sí. Las personas de negocios, bajo la presión diaria del trabajo, sólo pueden discutir sus sentimientos internos en un contexto espiritual. Como los *baby boomers*, hoy quincuagenarios, están cerca de llegar a la cumbre de su vida corporativa, empiezan a preguntarse cuál es el sentido de la vida; vivieron la cultura juvenil de los decenios de 1960 y 1980 dominados por la avaricia y hoy cuestionan su verdadero significado y la dimensión ética del trabajo. Jose Zeilstra, ejecutiva de PriceWaterhouseCoopers, trabajó por todo el mundo y practicó sus principios cristianos en diferentes culturas; durante su gestión en China argumentó firmemente en contra de la práctica de *dar regalos muy costosos* y por tanto sus relaciones comerciales no prosperaron; sin embargo, a la larga, la integración de sus creencias personales con su trabajo le permitió una carrera muy exitosa. Instituciones académicas como la University of St. Thomas, la University of Denver y la Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas estadounidenses como la Antioch University, la University of New Haven, la University of Scranton y la University of Santa Clara, e instituciones extranjeras como la University of Bath en Inglaterra

<sup>35</sup> Se consultó una variedad de fuentes, entre las que se encuentran: Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Conlin, Michelle, "Religion in the Workplace", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999; "Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging", en: <http://www.ezboard.com.htm>, consultado el 1 de diciembre de 2001; Delbecq, Andre L., "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Delbecq, Andre L., J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, "Seminar in Spirituality and Business Leadership", en: <http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22>, consultado el 26 de septiembre de 2009; Vaill, Peter, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116; véase la Reunión Anual de la Academy of Management, en: [http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com\\_content&task=view&id=93&Itemid=98](http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98), consultado el 26 de septiembre de 2011; véase también Sirico, Robert A., "The Pope on 'Love in Truth'", *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2009 y "Caritas in Veritate", en: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html), consultado el 26 de septiembre de 2011.

y el Indian Center for Encouraging Excellence in India, realizan investigaciones y organizan conferencias o exposiciones sobre la espiritualidad.

El artículo principal que apareció en la portada de *BusinessWeek* el 1 de noviembre de 1999 analizó de qué manera compañías como Taco Bell, Pizza Hut, McDonald's y Xerox prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías manifiestan un aumento en la productividad, disminución de la rotación y reducción del temor. Una investigación de la empresa consultora McKinsey en Australia encontró que las compañías con programas espirituales mostraban menor rotación y mayor productividad. El profesor Ian I. Mitroff, de la University of Southern California, incluso declaró: "La espiritualidad podría ser la máxima ventaja competitiva". Aunque existe la preocupación de que los miembros del culto y grupos con una perspectiva radical utilicen el centro de trabajo para sus propios objetivos, los empleados de las compañías que integran la espiritualidad en su centro de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto por los individuos, un trato más humano para sus compañeros de trabajo y un ambiente de mayor confianza que permea en su organización.

### Preguntas

1. Para usted, ¿qué significa la espiritualidad?
2. ¿Podría afectar la espiritualidad al comportamiento ético?
3. ¿Es apropiado este tema para el ambiente empresarial?
4. ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de la inclusión de la espiritualidad en las empresas?