CAPITULO 5

**¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?**

Obligaciones, sensibilidad, responsabilidad

La obligación social es el compromiso de una empresa con acciones sociales, derivado de su obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales. La organización hace lo que está obligada a hacer y nada más.

Los otros dos conceptos, sensibilidad social y responsabilidad social, reflejan la visión socioeconómica, la cual dice que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades, para incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad.

Sensibilidad social significa que la empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares.

Una organización socialmente responsable, hacelas cosas de modo diferente; hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto. Definimos responsabilidad social como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. La definición asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica.

¿Las organizaciones deben tener participación social?

Parece ser que las acciones sociales de una empresa *no lastiman* su desempeño económico. Dadas las presiones políticas y sociales para ser participativo socialmente, es probable que los gerentes deban tomar en cuenta las cuestiones y objetivos sociales cuando planeen, organicen, dirijan y controlen.

**ADMINISTRACIÓN VERDE**

Cómo se vuelven verdes las organizaciones

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas para proteger y preservar el medio ambiente.

El primer enfoque, el *legal* (o *verde claro),* es sólo hacer lo que se pide legalmente. Éstas obedecen las leyes, normas y reglamentaciones sin dificultad, y es el grado en que son verdes.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el *enfoque de mercado* y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione.

En el *enfoque de las partes interesadas,* una organización trabaja para cumplir las demandas

ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores o la comunidad. Por último, si una organización tiene un *enfoque activista* (o *verde oscuro),* busca formas de proteger los recursos naturales terrestres. El enfoque activista refleja el grado más alto de sensibilidad ambiental e ilustran la responsabilidad social.

Evaluación de las acciones de una administración verde

Conforme las empresas se vuelven "más verdes", suelen liberar informes detallados sobre su desempeño ambiental.

Otra forma en que las organizaciones muestran su compromiso de ser verdes es buscar cumplir con los estándares desarrollados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Una compañía que desee obtener una certificación ISO 14000 debe desarrollar un sistema de administración total para cumplir con los desafíos ambientales. Esto significa que debe minimizar los efectos de sus actividades sobre el ambiente y mejorar continuamente su desempeño ambiental.

Otra forma de evaluar las acciones verdes de una empresa es por medio de la lista “Global 100 de las empresas más sustentables del mundo”. Para ser mencionada en esta lista una empresa debe haber mostrado una capacidad superior para manejar de forma eficaz factores ambientales y sociales.

**LOS GERENTES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO**

Cuando los gerentes planean, organizan, dirigen, deben considerar las dimensiones éticas.

¿Qué queremos decir con ética? La definimos como los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamientos.

Factores que determinan comportamientos éticos e inmorales

Ya sea que alguien se comporte de forma ética o inmoral, cuando enfrenta un dilema de

ética se ve influenciado por varias cosas: su etapa de desarrollo moral y otras variables moderadoras, como características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la compañía y la intensidad del problema de ética. Las personas que carecen de un fuerte sentido moral son menos propensas a hacer cosas incorrectas si están limitados por reglas, políticas, descripciones de puestos o normas culturales rígidas que desaprueban tales comportamientos. Por el contrario, los individuos que poseen un intenso sentido moral pueden ser corrompidos por una estructura y cultura organizacional que permite o fomenta las prácticas inmorales

Etapa de desarrollo moral. Existen tres niveles de desarrollo moral, cada uno con dos etapas. En cada etapa sucesiva, el juicio moral de un individuo se vuelve menos dependiente de influencias externas y se interioriza más.

En el primer nivel, llamado pre convencional la elección de una persona entre lo correcto y lo incorrecto se basa en consecuencias personales provenientes de fuentes externas, como castigos físicos, recompensas o intercambio de favores.

En el segundo nivel, llamado *convencional,* las decisiones de ética se basan en mantener estándares esperados y cumplir con las expectativas de otros.

En el nivel *de principios,* los individuos definen valores morales aparte de la autoridad de los grupos a los que pertenecen o de la sociedad en general.

Características individuales. Dos características individuales: valores y personalidad, desempeñan una función para determinar si una persona se comporta éticamente, cada persona llega a una organización con un conjunto de valores personales relativamente afianzados, los cuales representan convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto. Se ha encontrado que dos variables de personalidad influyen en las acciones de un individuo de acuerdo con sus creencias sobre los que es bueno o malo: la fuerza del ego y el locus de control. La fuerza del ego mide la fuerza de las convicciones de una persona. Es probable que las personas con una gran fortaleza de ego se resistan ante los impulsos de actuar inmoralmente y prefieran seguir sus convicciones.

El locus de control es el grado en que la gente cree que controlan su propio destino. Las

personas con un locus *interno* de control creen que controlan sus propios destinos. Es más

probable que ellas enfrenen las consecuencias y confíen en sus propios estándares internos

de lo bueno y lo malo para guiar su comportamiento. También es más probable que sean consistentes con sus juicios morales y acciones. Las personas con un locus *externo* piensan que lo que les ocurre se debe a la suene o a la casualidad. Es menos probable que enfrenten las consecuencias de sus comportamientos, y es más probable que confíen en fuerzas externas.

Variables estructurales. El diseño estructural de una organización puede influir en que sus empleados se componen éticamente. Es más probable que las estructuras que minimizan la ambigüedad y la incertidumbre mediante normas y reglas formales, y las que continuamente les recuerdan a sus empleados lo que es ético, fomenten el comportamiento ético. Otras variables estructurales que influyen en las decisiones sobre cuestiones éticas incluyen objetivos, sistemas de evaluación de desempeño y procedimientos para la asignación de reconocimientos.

Cultura de la organización Debido a que los valores compartidos pueden ser influencias poderosas, muchas empresas actualmente utilizan la administración basada en valores, según la cual los valores de la organización guían a los empleados en la forma en que realizan su trabajo. Por lo tanto, los gerentes de una empresa desempeñan una función importante en cuanto a ética se refiere. Son responsables de crear un entorno que fomente el que los empleados adopten la cultura y los valores deseados cuando realicen su trabajo.

Intensidad del problema. Seis características determinan la intensidad del problema o qué tan importante resulta un asunto de ética para una persona: magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, la inmediatez de las consecuencias, cercanía con las víctimas y la concertación de efectos. Estos factores sugieren que entre más grande es el número de personas dañadas, hay un mayor acuerdo en que la acción es incorrecta; cuanto mayor sea la probabilidad de que la acción ocasionará daños, más pronto se sentirán las consecuencias de la acción; y a mayor cercanía de las víctimas y más concentrado sea el efecto de la acción sobre ellas, mayor será la intensidad o importancia del problema. Cuando un asunto de ética es importante, es más probable que los empleados se comporten éticamente.

La ética en un contexto internacional

Aunque existen algunas creencias morales comunes, las diferencias sociales y culturales entre los países son factores importantes que determinan los comportamientos ético e inmoral. Es importante que los gerentes que trabajan en culturas extranjeras reconozcan las influencias sociales, culturales y político-Iegales sobre lo que es un comportamiento adecuado y aceptable. Las empresas internacionales deben poner en claro sus pautas éticas para que los empleados sepan lo que se espera de ellos mientras trabajan en una posición extranjera, lo que añade otra dimensión al hacer juicios de ética.

Otra guía para ser ético en una empresa internacional es el Pacto Global, que es un documento creado por las Naciones Unidas que describe los principios para hacer negocios globalmente en materia de derechos humanos, laboral, ambiental y anticorrupción.

**FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO**

No hay garantía de que un programa de ética bien diseñado derive en el resultado deseado. Algunas veces los programas corporativos de ética son poco más que expresiones de relaciones públicas que hacen poco para influenciar a gerentes y empleados.

Selección de empleados

El proceso de selección debería considerarse como una oportunidad de aprender sobre el nivel de desarrollo moral, valores personales, fuerza del ego y locus de control de un individuo. Pero incluso un proceso de selección cuidadosamente diseñado no es infalible.

Códigos de ética y normas de decisión

La incertidumbre de lo que es ético y lo que no lo es puede ser un problema para los empleados. Un código de ética, una declaración formal de los valores y reglas éticas de una organización que se espera sigan los empleados, es una opción popular para reducir esa ambigüedad.

¿Cómo debe ser un código de ética? Debe ser lo suficientemente específico para mostrar a los empleados el espíritu con el que se supone deben hacer las cosas, aunque lo bastante abierto para permitir la libertad de pensamiento. Al hacerlo, los gerentes deben utilizar estas sugerencias:

l. Los líderes de las organizaciones deben ser ejemplo de un comportamiento apropiado y recompensar a aquellos que actúen éticamente.

2. Todos los gerentes deben reafirmar continuamente la importancia del código de ética y disciplinar consistentemente a aquellos que lo rompan.

3. Las partes interesadas de la organización (empleados, clientes, etc.) deben ser considerados

cuando se desarrolle o mejore el código de ética.

4. Los gerentes deben comunicar y reforzar con regularidad el código de ética.

Liderazgo de la alta gerencia

Hacer negocios éticamente requiere un compromiso de los gerentes de nivel alto. ¿Por qué?

Porque son los que sostienen los valores compartidos y establecen el ambiente cultural. Ellos son el modelo a seguir en términos de palabra y obra, aunque lo que *hacen* es mucho más importante que lo que *dicen*

Objetivos de trabajo y evaluación del desempeño

Bajo el estrés de objetivos no realistas, los empleados que en otras circunstancias serían éticos, pueden sentir que no tienen otra opción más que hacer lo necesario para cumplir esos objetivos. Además, el logro de objetivos generalmente es un asumo clave de las evaluaciones de desempeño. Si las evaluaciones sólo se centran en objetivos económicos, los fines comenzarán a justificar los medios. Para fomentar el comportamiento ético, se deben evaluar tanto los fines como los medios.

Auditorías sociales independientes

Las auditorias sociales independientes, las cuales evalúan las decisiones y prácticas gerenciales en términos del código de ética de una organización, aumentan la posibilidad de disuasión. Tales auditorías pueden ser evaluaciones regulares, o pueden ocurrir al azar, sin previo aviso. Es probable que un programa efectivo de ética necesite ambas. Para mantener la integridad, los auditores deben ser responsables ante la junta directiva de la empresa y presentarle directamente sus hallazgos

Mecanismos de protección

Los empleados que enfrentan dilemas de ética necesitan mecanismos de protección para

que puedan hacer lo correcto sin temor a reprimendas. Una organización puede designar

consejeros sobre cuestiones de ética, pueden proponer alternativas éticamente "correctas”. Otras organizaciones han nombrado funcionarios de ética que diseñan, dirigen y modifican los programas de ética de la organización según se necesite.

**TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL**

Manejo de errores de ética e irresponsabilidad social

Hay dos cosas que particularmente importantes:

Liderazgo ético. Lo que *hacen* los gerentes tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de los empleados para que se comporten éticamente o no.

Protección a empleados que denuncian problemas de ética Es importante que los gerentes garanticen a los empleados que denuncien casos o problemas de ética, que no enfrentarán riesgos personales o profesionales.

Fomento del espíritu empresarial social

Un empresario social es un individuo u organización que busca las oportunidades para mejorar la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables.

Negocios que promueven un cambio social positivo

Las empresas pueden hacer esto de dos formas: a través de filantropía corporativa y de empleados voluntarios.

Filantropía corporativa. La filantropía corporativa puede ser una forma efectiva para que las compañías aborden problemas sociales. Muchas organizaciones donan dinero a varias causas que les importan a sus empleados y clientes

Esfuerzos de los empleados voluntarios. Las actividades voluntarias de los empleados son un medio popular para que los negocios se involucren en la promoción de un cambio social. Muchas empresas han descubierto que tales esfuerzos no sólo benefician a la comunidad, sino que mejoran el desempeño laboral y la motivación de los empleados.