

Caso práctico



Sofía e Alexandre, técnicos superiores, desexan facer realidade o seu soño. E o seu soño é montar un negocio. Sempre tiveron claro que querían montar unha empresa non só para gañaren diñeiro, como lles dicían os seus ex-colegas do traballo. Eles pretendían gañar o suficiente para mantérense e para mellorar o negocio cada día, e sobre todo nos comezos, que é cando as cousas adoitan ser máis complicadas.

A súa principal motivación era traballar en algo que os apaixonaba e tamén **prestar un servizo de calidade** a todas aquelas persoas que o necesitaran.

As experiencias persoais de Alexandre e a visión solidaria que sempre tivo Sofía non se correspondían coa definición económica da empresa e afastábanse do concepto de ánimo de lucro como obxectivo prioritario que moitos economistas trataban nos seus manuais. Este obxectivo non os terminaba de convencer e preguntábanse por que case nunca se ve o aspecto social e sociolóxico dun negocio.

Eles estaban decididos a facer as cousas ben e á súa maneira, así que puxeron a súa memoria en marcha e trataron de lembrar todo aquilo que non lles gustara das empresas onde traballaran para non caeren nos mesmos erros. Durante as súas experiencias laborais, tanto Sofía coma Alexandre puideron comprobar que **non todas as empresas son iguais**.

Certo é que, como di Alexandre, e sábeo por experiencia, **"en realidade, todas teñen as mesmas cousas ou cousas parecidas"**. Cales son esas cousas que teñen todas as empresas? Uns elementos, un ámbito, unhas funcións, etc.

Sofía puido comprobar moitas diferenzas cando traballou nos **Grandes Almacéns (GA)** da cidade, na súa colaboración como **voluntaria nunha asociación (ASO)** e nunha **Empresa (L)**, onde entrou a traballar tras facer as prácticas do ciclo e na que axiñase converteu en coordinadora, baixo a supervisión da coordinadora xefa. **As diferenzas entre unhas empresas e outras, ademais do seu tamaño e a súa complexidade, dábanse por moitos factores**. E que cousas son as que as fan diferentes? As crenzas, os valores, as condutas, a imaxe que dan, o grao en que se vinculan coa sociedade á marxe do seu propio negocio, etc.

Que diferenzas ou similitudes terá o seu negocio cos grandes almacéns da súa cidade, coa asociación de voluntariado e coa empresa de servizos? No módulo de EIE este foi un dos temas que máis lle gustou a Marta e foi aí cando comezou a lle dar voltas á cabeza. E **Alexandre**? **Alexandre** dedícase ao márketing! Como lograrán **Sofía** e mais **Alexandre** faceren as cousas ben e á súa maneira?

Ao longo do estudo desta unidade de traballo responderemos ás seguintes preguntas:

- Que é un sistema? E a empresa como sistema, que implicacións ten?
- Cales son os elementos de todas as empresas?
- Como condiciona o ámbito unha idea de negocio?
- Que funcións se desenvolven nunha empresa tipo formando os chamados subsistemas funcionais? Cantos hai? Que funcións e que tarefas levan a cabo?
- Que é a cultura da empresa? Desde cando se estuda e por que motivos? Cales son os elementos culturais? Como se xera a cultura? Que tipos de cultura existen?
- Como se crea a identidade da empresa? É o mesmo que a imaxe de empresa?
- Que é a responsabilidade social da empresa? Que áreas e accións abrangue para a aplicar a unha pequena empresa? Como se xestiona na empresa? Como se elabora unha memoria de sustentabilidade? E nun negocio do sector de servizos?
- Que é o balance social? Por que se fai? E como?



Respecto do caso:

Sofía, Alexandre e Xoán, un amigo da infancia que lles está axudando a emprender, intentarán resolver xuntos as cuestións expostas partindo da seguinte idea:

"Non todas as empresas son iguais, aínda que teñan cousas parecidas ou, mesmo, cousas idénticas. Hai moitas cousas que as diferencian. Cales serán esas cousas que son iguais e cales as que son diferentes?"

Ademais, contaremos cunha **mesa** que nos acompañará ao longo de todo o percorrido. E teremos tamén unha **mazá** que aparecerá no momento adecuado. E todo para que? Para entendermos este mundo, o mundo da empresa, o mundo de todos. De aí a foto...

1. A empresa como sistema

Caso práctico

Ao traballaren en diversas empresas, tanto **Sofía** como **Alexandre** tiveron que ver e sufrir bastante cando foron testemuñas de ata que punto chegaban estas empresas para lograr iso tan prezado ao que lle chaman "beneficio económico".

Claro! -pensaban eles-. O beneficio económico era necesario. De non ser así, a empresa non podería sobrevivir nin ofrecer o servizo de teleasistencia, pero por que pouca xente falaba da empresa en termos sociais? É que ninguén se parou a pensar na empresa como un todo, como un sistema onde a complexidade das relacións que se establecen é inmensa? Repara en que máis de media vida a pasamos traballando -díciálle Sofía a Alexandre- e en que no traballo acontecen moitas cousas que inflúen na nosa vida cotiá.



Sofía lembra os conflitos que xurdían nos Grandes Almacéns entre os sindicatos e a empresa. Esta só miraba polos **accionistas** e pola porcentaxe de beneficio que levaban só por comprar accións e sen traballar nin un día. As **dependentas** reivindicaban deixar a saia e poñer o pantalón. E que dicir dos departamentos, dos piques que tiñan por mor das comisións polas vendas realizadas. Alí os recursos humanos só eran recursos a secas. Os únicos humanos que había eran os **clientes**, que eran os que sempre tiñan a razón. E, claro, aquilo era difícil de cambiar. De feito, chegou a se converter en algo tan normal que todos o aceptaban e asumían sen máis.

Na primeira unidade estudaches o concepto de empresa desde un punto de vista económico. Pois ben, a continuación definiremos a empresa baixo o enfoque da **teoría de sistemas**. Esta teoría, aplicada ás organizacións empresariais, permítenos comprender as complexas relacións que se establecen no interior dunha empresa e co ámbito no que desenvolve a súa actividade.

A **empresa como sistema** fai referencia ao conxunto de elementos **interdependentes** que, relacionados entre si mediante unha **estrutura** organizativa e cunhas determinadas **funcións**, tratan de conseguir un **obxectivo común** tendo en conta os intercambios que se producen co **ámbito**.

Da definición convén salientar os seguintes aspectos:

- A empresa fórmana un conxunto de elementos que, ao seren interdependentes, se inflúen mutuamente.
- A empresa relaciónase co ámbito que rodea a súa actividade.
- A empresa ordena os elementos por funcións e relaciónaos deseñando unha estrutura.
- A empresa fixa un obxectivo ao que deben contribuír todos os elementos que a constitúen.

Existen diferentes **tipos de sistema**. Como clasificaríamos a **empresa-sistema**?

Reflexiona

O biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy foi o creador da teoría xeral de sistemas para resolver os problemas de cada ciencia, para o que incorporou principios e modelos xerais susceptibles de seren utilizados por todas elas.

Autoavaliación

A empresa como sistema é:

- ☐ Aberta, abstracta e física.
- ☐ Física, aberta e natural.
- ☐ Artificial, física e aberta.

A seguir, veremos os elementos, o ámbito e os subsistemas dunha idea de negocio ou empresa.

1.1. Elementos da empresa

Caso práctico

Tal e como opina **Alexandre** sobre as empresas, e sábeo por experiencia, "en realidade, todas teñen as mesmas cousas ou cousas parecidas". Non é certo que todas elas teñen **persoas** que traballan, **coñecementos** que acumulan, materiais, utensilios ou maquinaria **técnica** dos que valerse e unha **estrutura** que o ordena e que o interrelaciona todo?

Segundo a teoría de sistemas, enténdese por **elemento dun sistema** as partes ou compoñentes que o constitúen, e estes poden referirse a obxectos, persoas ou procesos.

Cales son os elementos dunha empresa? Que papel desempeña cada un? Os elementos da empresa son os seguintes:

1. Elemento social: o grupo humano

Este elemento constitúeno todas as persoas que forman parte da empresa. Porén, non todas elas perseguen os mesmos intereses e, por iso, imos agrupalas en colectivos cun interese común:

- Os **administradores**. Só existen nalgúns tipos de empresa e, cando son varios, forman os chamados consellos de administración. Son os representantes da empresa ante terceiros e levan a cabo a xestión da empresa. Son figuras similares ao administrador do teu bloque de vivendas.
- Os **propietarios do capital**. Son as persoas que achegaron capital, diñeiro ou outros recursos, e que investiron nela para obter unha ganancia. Coa súa achega pasan a ser os seus donos nunha parte equivalente e, a cambio, levan unha porcentaxe do beneficio.
- Os **directivos**. Asumen a dirección xeral da empresa ou dunha parte dela, planifican, organizan e toman as decisións da área da que son responsables.
- Os **traballadores**. Executan as tarefas propias da actividade da empresa e non pertencen aos colectivos anteriores. Son os que fan o traballo, e están supervisados e controlados polos anteriores.

2. Elemento técnico: os bens e os coñecementos

Os **coñecementos** son os saberes acumulados para desempeñar as tarefas; os **bens económicos** son todos os elementos materiais necesarios para desenvolver a actividade empresarial. Adoitan clasificarse segundo o seu emprego e o tempo de permanencia na empresa:

- **Bens duradeiros**. Non sofren transformación e empréganse durante un dilatado tempo para desenvolver a actividade empresarial. Exemplos: a maquinaria, as instalacións, os locais, etc.
- **Bens non duradeiros**. Participan do proceso produtivo ou da prestación do servizo durante un menor período de tempo. Os materiais que van formar parte do produto final ou os que acumula a empresa no seu almacén son exemplos destes bens.

3. Elemento organizacional

A organización é a orde que se lles dá ás cousas e que determina a estrutura da empresa. Como empresario terás que decidir cal será a orde máis adecuada á túa actividade, ao tamaño e ao ámbito. Tería sentido que o froiteiro Paco, do mercado de aquí ao lado, crease departamentos situados en diferentes países cando só dispón dun modesto local local? Imaxinas unha empresa sen conexións entre os departamentos?

Resumo textual alternativo

Autoavaliación

Asocia os enunciados co elemento ao que pertencen. Debes cubrir o oco co número do elemento asociado.

Exercicio de relacionar

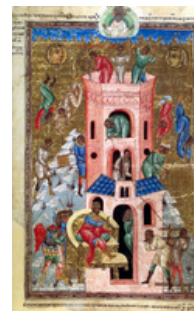
Enunciado	Relación	Elemento
Xoán traballa oito horas nunha empresa.	<input type="text"/>	1. Social: empregado
Pedro, ao comprar accións da túa empresa, vai obter un beneficio do 1 %.	<input type="text"/>	2. Social: capitalista
O autobús dun servizo para o transporte da clientela.	<input type="text"/>	3. Técnico: ben durareiro
A caixa de primeiros auxilios dunha empresa.	<input type="text"/>	4. Técnico: ben non durareiro
A coordinación entre os traballadores dunha empresa.	<input type="text"/>	5. Organizacional
Os coñecementos de Marta, técnica superior desde hai cinco anos.	<input type="text"/>	6. Técnico: coñecementos

Enviar

1.2. O ámbito

Caso práctico

Os **Grandes Almacéns**, onde traballou **Sofía**, compraban os seus materiais nos países do Leste, confeccionaban a roupa na China e vendían en España con estritas normas de publicidade non enganosa. A **ASO** operaba nunha pequena localidade onde a natalidade diminuíra nos últimos anos. E a **Empresa L**, malia o pulo da demanda, tiña un competidor que os facía estar ao día en posibles innovacións e melloras; de feito, case se adiantan co programa de mellora continua implantado. Parécevos que teñen algo en común?



Segundo a teoría de sistemas, todos os sistemas existen dentro doutro sistema maior denominado ámbito, ao que inflúe e do que recibe influencias cando é aberto. É por isto polo que dicimos que está en constante interacción con el.

Todo aquilo que rodea o teu negocio, pero que non forma parte del, será o **ambito do teu negocio**. E has de telo moi en conta porque a empresa que vas crear estará condicionada por el. Do ámbito recibes cousas (traballo, capital, materiais, recursos) denominadas "**entradas**" que, unha **vez transformadas**, proporcionarán "**saídas**" (servizos que ofreces no mercado).

Citas para pensar

"Modificamos tan radicalmente o noso ámbito que agora debemos modificarnos a nós mesmos para poder existir dentro del".

Norbert Wiener (1894-1964) Matemático estadounidense

No ámbito podemos diferenciar un máis remoto, que é o **ámbito xeral** ou macroámbito, e outro máis inmediato ou próximo ao teu negocio que se denomina **ámbito específico** ou microámbito. Pica en cada cela e terás unha breve explicación de cada un deles.

Ámbito xeral. Inflúe de maneira **indirecta** nas túas decisións como empresario, e non vas ter poder suficiente para o controlar e manexar ao teu antollo, porque che virá dado.

Ámbito específico. Inflúe de **xeito directo** nas decisións que tomes acerca do teu negocio, pero a cambio diso vas poder controlalo e modificalo consonte os teus intereses, aínda que dentro dunha marxe. "Podémolo decidir e podémolo elixir".

Resumo textual alternativo

Caso práctico

Sofía sabe que isto do ámbito non é exclusivo da empresa e que tamén pasa, por exemplo, coa mesa. É dicir, o espazo onde a coloquemos -un salón rústico ou unha habitación moderna- influirá no estilo de mesa que poñamos. Cada mesa casa nun ambiente e cada ambiente determina que mesa debemos elixir.

Autoavaliación

Relaciona os enunciados co aspecto do ámbito ao que pertencen. Debes cubrir o oco co número asociado ao ámbito.

Exercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Aspectos do ámbito
A nova empresa competidora que abriron preto do noso negocio baixa os prezos.	<input type="radio"/>	1. Medio ambiente
O desemprego aumentou, e iso implica que hai máis xente disposta a traballar na miña empresa a cambio de salarios baixos.	<input type="radio"/>	2. Legais
Novos equipamentos para desenvolver os procesos da empresa.	<input type="radio"/>	3. Competencia
Atrasos na chegada dun pedido de mercadorías.	<input type="radio"/>	4. Económico
Avellentamento da poboación e descenso da natalidade.	<input type="radio"/>	5. Tecnolóxico
Maior nivel de estudos da poboación.	<input type="radio"/>	6. Provedores
Tratamento de residuos sólidos da empresa.	<input type="radio"/>	7. Demográfico

Nova lei sobre protección de datos persoais.



8. Cultural e social

Enviar

1.3. Subsistemas funcionais (I)

Caso práctico

En que se parecen as distintas empresas? Tal e como lle explica **Alexandre** a Sofia, normalmente os negocios **especializan os seus recursos en áreas de traballo concretas**; entanto que uns se destinan a prestar o servizo ou a producir, outros levan as contas, outros seleccionan o persoal e outros dedícanse á publicidade. Argúmentalle a **Sofia** que vai ser imposible que eles, os dous sós, o fagan todo.

Segundo a teoría de sistemas, enténdese por subsistema o conxunto de elementos e relacións que estruturados se especializan en desenvolver funcións determinadas dentro dun sistema maior.

Que son os subsistemas funcionais? A empresa como sistema conta con sistemas internos, denominados subsistemas funcionais, e cada un especialízase en levar a cabo tarefas que tratan sobre un mesmo asunto. **Para que se crean?** A creación de subsistemas responde á necesidade de establecer unha orde na empresa que contribúa ao logro dos obxectivos e das estratexias fixadas, pero non todas as empresas se ordenan do mesmo xeito. Por iso, podería haber empresas que contén con subsistemas diferentes ou cun maior ou menor número deles.

Cales son estes subsistemas funcionais? Malia non existir unha tipoloxía universal, porque cada empresa conta cos subsistemas que lles resultan de utilidade, estudaremos a **clasificación** seguinte:



En boa parte coinciden coas partes do plan de empresa que estudaches na unidade anterior, pero o enfoque de estudo é diferente. Repara en **que función cumpre cada subsistema e que tarefas abrangue**.

- **Subsistema comercial ou de márketing.** Encárgase da comercialización e da distribución do produto ou servizo que ofrece a empresa no mercado. As tarefas principais son:
 - Investigación de mercados.
 - Desenvolvemento de produtos e servizos.
 - Fixación do prezo psicolóxico, que é o que o consumidor está disposto a pagar.
 - Xestión de aprovisionamento de insumos e de vendas.
 - Comunicación dirixida ao cliente: publicidade, promociónsetc.

Citas para pensar

"Ningunha proba, ningunha rectificación nin desmentido pode anular o efecto dunha publicidade ben feita".

Hermann Keyserling (1880-1946) Filósofo e científico alemán

- **Subsistema financeiro.** Encárgase de buscar e de obter fondos que financien o negocio, e de aplicalos de maneira eficiente. As súas tarefas principais son:
 - Elaboración e análise de documentos contables: balance, contas etc.
 - Xestión de tesouraría.
 - Obtención de financiamento.
 - Decisións de investimento e carteira de valores.

Autoavaliación

Relaciona as seguintes tarefas co subsistema funcional ao que pertencen. Debes cubrir os ocos co número asociado ao subsistema funcional:

Exercicio de relacionar

Tarefa	Relación	Subsistema funcional
Xestión de tesouraría.	<input type="text"/>	1. Subsistema financeiro
Comunicación dirixida ao cliente.	<input type="text"/>	
Deseño de plans de formación.	<input type="text"/>	2. Subsistema comercial
Obtención de préstamos bancarios.	<input type="text"/>	
Elaboración de enquisas de satisfacción do persoal.	<input type="text"/>	3. Subsistema de persoal
Fixación de prezos.	<input type="text"/>	

Enviar

1.4. Subsistemas funcionais (II)

Caso práctico

Sofía entende bastante ben en que consisten os subsistemas, pero **Xoán**, un amigo da infancia que lles resultou de moita axuda cadrando as contas do plan de empresa, non o chega a entender. Mira, **Xoán** -dille **Sofía** mentres Alexandre escoita abraiado-, coa **mesa** pasa o mesmo, cada cousa cumpre a súa función: as catro patas suxeitan a mesa, o taboleiro proporciona o servizo e os parafusos encárganse de engarzarlo todo para que a mesa funcione. E aínda hai máis subsistemas? -pregunta Xoán.

• Subsistema de produción

Encárgase de desenvolver o proceso de transformación de materias primas e compoñentes en produtos terminados, preparados para a súa venda. Aquelas empresas que non transforman (como as empresas puramente comerciais) ou que prestan servizos carecen deste subsistema, que se substitúe polo de operacións, no que se detallan todos os procesos e métodos de traballo que son necesarios para prestar o servizo:

- Deseño técnico do produto ou do servizo.
- Deseño do proceso de produción ou de operacións.
- Xestión do almacén.
- Control de calidade.



Para saber máis

Os sistemas de produción ou de prestación de servizos de hoxe en día non son os que eran hai uns anos. Sería posible un sistema de venda en liña na época dos bisavós de Alexandre? Nesta ligazón atoparás un documento sobre os sistemas de produción ao longo da historia.

[Sistemas de produción](#)

• Subsistema de persoal ou de recursos humanos. Encárgase de todos os aspectos relacionados co persoal que traballa na empresa. Destacan entre as súas tarefas as seguintes:

- Elaboración e análise de documentos laborais: nóminas, liquidacións, seguros sociais, etc.
- Selección, contratación e baixas.
- Deseño de plans de formación.
- Xestión das relacións laborais: satisfacción do persoal, calidade de vida laboral, seguridade e saúde no traballo.



• Subsistema de I+D+i (investigación, desenvolvemento e innovación). Existe naquelas empresas que requiren alta tecnoloxía na súa actividade, como Hewlett-Packard ou IBM. Encárgase de investigar e de desenvolver os produtos, os seus compoñentes ou os procesos de produción para diferenciarse da competencia e orientarse ao futuro tecnolóxico. As súas tarefas principais son:

- Investigación científica de produtos e procesos.
- Aplicación práctica das conclusións da investigación.
- Logro de avances tecnolóxicos obtendo produtos, procesos ou métodos diferentes dos que viñan facendo.

Reflexiona

Este último subsistema trata de ser potenciado polos gobernos para que as empresas sexan máis competitivas e fortes. Utilízanse maneiras moi variadas, desde subvencións a deducións fiscais, concesión de préstamos etc. Os países están moi interesados nel. Repara en como se calcula o nivel de actividade dun país:

Gasto en I+D+i / PIB

Autoavaliación

Relaciona as seguintes tarefas co subsistema funcional ao que pertencen. Debes cubrir os ocos cos números asociados ao subsistema funcional ao que pertence a tarefa:

Exercicio de relacionar

Tarefa	Relación	Subsistema funcional
Investigación de mercados.	<input type="text"/>	1. Subsistema de persoal
Elaboración da nómina dos empregados dunha empresa.	<input type="text"/>	2. Subsistema comercial
Xestión do almacén.	<input type="text"/>	3. Subsistema de I+D+i
Aplicación de avances tecnolóxicos na empresa SONY.	<input type="text"/>	4. Subsistema de produción
Deseño da cadea de operacións dunha fábrica de tomates.	<input type="text"/>	

Enviar

2. A cultura da empresa

Caso práctico



Ben... as empresas, malia que teñen cousas iguais ou parecidas, tal e como dicía **Alexandre**, son diferentes.

Sofía, que é unha grande observadora, reparou en como en ocasións esas diferenzas se podían ver na forma de vestir dos traballadores, na disposición dos postos de traballo, na maneira en que os xefes se dirixían aos subordinados ou no número de horas que lle dedicaban a cada xornada. Pero outras veces recoñeceu que para poder saber o porqué das cousas que acontecían nos **Grandes Almacéns** era necesario charlar cos compañeiros máis veteranos que levaban alí anos. Con esa información todo tiña certo sentido: o propietario herdara a empresa xunto ao seu irmán e, tras un tempo dirixíndoa xuntos, unha gran discusión entre eles situou os xerentes e os empregados en dous bandos ben marcados. O irmán finalmente claudicou e vendeu a súa parte, pero todos os que o apoiaron seguiron alí traballando nun ambiente enrarecido e moi competitivo. O irmán que se foi era un gran seguidor McGregor. Tras a súa marcha, quedou moi enraizada a visión do actual propietario cuxo lema era: "A xente é preguiceira por natureza, se non a apertas non fai nada".

Porén, na **ASO** reinaba o compañeirismo, tiñan por costume comer todos xuntos nun café próximo e os supervisores sempre estaban moi pendentes dos seus voluntarios, a organización en ocasións resultaba algo caótica pero o ambiente era moi gratificante. E na **Empresa L** a mocidade do negocio calaba por todos os costados, só levaba tres anos funcionando cando Sofía se incorporou como traballadora.

Xoán non entendeu o de McGregor, pero pediulle a Sofía que seguise co exemplo da mesa, xa que lle estaba gustando. Nesta ocasión, **Sofía** explicálle: "Se imos a unha casa e vemos unha **mesa** rústica ou moderna, de estudo ou de adorno, de madeira ou de ferro forxado, con retratos sobre ela ou espida, coa mesa posta ou unha mesa de braseiro, coidada ou raiada polos pequenos, sen querer, sabemos para que e como se usa a mesa e tamén como son os seus donos. Pero a que non sabías, porque non se ve, que a terceira pata está rota por dentro e que o taboleiro se inclina lixeiramente cara á dereita?"



Reflexiona

Sabes que indicaba a UNESCO na Declaración de México de 1982 sobre a cultura?

A partir da **década dos oitenta**, o interese polo estudo da cultura da empresa aumentou considerablemente. Sabes cales foron os dous motivos principais?:

- Os incipientes **procesos de globalización económica e os avances tecnolóxicos** comezaron a xerar problemas de adaptación das empresas a ámbitos máis amplos e dinámicos, nos que o cambio se facía cada vez máis frecuente. Os estudos da cultura de empresa presentábanse como a maneira de reducir a ansiedade que provocaba o ámbito e de guiar as empresas cara a unha nova era.
- A **maior produtividade que as empresas xaponesas obtiñan en detrimento das americanas** fomentou o estudo dos elementos culturais que predominaban nunhas e noutras.

Aínda que existen **diferentes termos** para referirmonos á cultura da empresa, como cultura empresarial, cultura corporativa ou cultura organizacional, nós utilizaremos o primeiro deles. Só te avisamos de que, aínda que con pequenos matices, todos se refiren ao mesmo.

Citas para pensar

"Máis estados pereceron pola depravación dos costumes que pola violación das leis".

Montesquieu (1689-1755). Escritor e político francés.

Para saber máis

No seguinte vídeo poderás descubrir manifestacións da cultura de empresa.

Manifestaciones de la Cu...



[Resumo textual alternativo](#)

A continuación, veremos o concepto de cultura, os seus elementos e os tipos de cultura que existen.

2.1. Concepto, creación e funcións

Caso práctico

Montouse gorda nos **Grandes Almacéns** cando un dos xerentes da fábrica chinesa onde fabricaban a roupa veu ás tendas onde traballaba Sofía. Rumoreábase que non puideron chegar a bo porto as negociacións porque o individuo permanecía completamente calado, coa súa tarxeta de visita na man. Pero, por que ocorrería aquilo? -preguntábase Xoán.

Unha das características que diferencia unhas empresas doutras é a súa cultura. **Que é a cultura de empresa?** Dunha maneira moi sinxela, podemos dicir que é o conxunto de crenzas e pautas xerais que orientan o comportamento dos empregados e que a fai única e distinta ao resto das empresas. Pero esta expresión abrangue moitos máis matices que recolleemos a continuación.



Cultura organizacional é o conxunto de crenzas básicas, valores, producións e condutas, asumidas e compartidas por todos os membros dunha empresa, que determinan as relacións internas entre os seus membros e as relacións externas co ámbito, e que condicionan a elección dos obxectivos empresariais e os métodos para alcanzalos.

As **ideas básicas** que extraemos desta definición son as seguintes:

- A cultura contén **tres elementos**, relacionados entre si, que forman un todo de significados compartidos polos membros da empresa: as crenzas básicas, os valores, e as producións e condutas.
- A cultura **determina dous tipos de relacións**:
 - As que mantén a empresa co seu **ámbito**. Neste sentido, a empresa forma parte dunha cultura máis ampla (supracultura) que vén dada polo medio xeográfico e cultural en que se sitúa.
 - As relacións que se dan no **interior** da empresa, cos seus membros e entre eles mesmos. Neste sentido, dentro da cultura da organización aniñan subculturas achegadas e xeradas polos grupos que forman a empresa.
- A cultura **condiciona a elección de obxectivos** que a empresa se fixa e os métodos que empregará para logralos.

As ideas anteriores podemos engadir que de nada serviría ter cultura organizativa se cada membro a entendese á súa maneira ou non a comprendese. Por isto, é necesario un **adequado liderado** que garanta a interpretación correcta dos elementos culturais.

Para saber máis

Comproba como os choques culturais son reais e teñen consecuencias importantes:

[Caso Microhoo](#)
[Falta dun liderado adecuado](#) (48,5KB)

Como se crea a cultura organizacional? A creación da cultura é un **proceso complexo** que se inicia coa achega dos valores propios e dos obxectivos fixados polo seu fundador: o emprendedor. Desde que elabora o seu plan de empresa está a determinar xa os elementos da cultura que se van desenvolver. Á medida que o negocio prospera, a cultura fundacional, orixinaria do fundador, sofre unha **evolución natural** que valida as achegas que recibe do ámbito e desenvolve os procesos de socialización dos novos empregados coas achegas de novas subculturas xeradas. Á vez vaise desenvolvendo unha **evolución guiada** por parte dos xerentes que corrixe calquera acontecemento que nos desvíe da cultura desexada.

Que funcións cumpre a cultura organizacional? Son moitas as funcións, pero podemos salientar as seguintes:

- Adaptación ao ámbito cambiante e global.
- Integración e orientación dos comportamentos dos membros da empresa, ao ser o punto común que todos asumen e comparten.
- Xera compromiso común, o que aumenta a cohesión.
- Proporciona identidade propia e define a fronteira entre unha empresa e outra.
- Proxecta forza.

2.2. Elementos da cultura empresarial

Caso práctico

O gran colorido e a comodidade da roupa das traballadoras da **Empresa L** dálle un toque informal ao negocio. Todos os despachos, salvo o do xerente, o do médico e o do xefe de persoal, por cuestións de confidencialidade, situábanse en lugares comúns abertos. Ademais, contaban cun cuarto de descanso e utilizábase o correo electrónico en todas as comunicacións de empresa. Para **Sofía** era un alivio terminar coa súa saia-blusa-rebeca-tacón dos **Grandes Almacéns**, aínda que tamén é certo que sempre pensou que era unha boa solución para non pensar moito ás mañás que roupa pór. **Xoán** e **Alexandre** miráronse cando Sofía contaba isto. Que é o que que as diferencia?



Cales son os elementos da cultura empresarial? Que significado ten cada un deles?

1. Crenzas básicas

Son a esencia da cultura, o seu núcleo. Constitúeno as crenzas, as percepcións, os pensamentos e os sentimentos que se teñen acerca do ámbito, a razón de ser da empresa, a realidade e a natureza humana. Ao repetirse dunha maneira continuada, fixéronse **inconscientes** (validación) para os membros da organización. Ao seren permanentes, estables e difíciles de cambiar, permiten entender por que as cousas suceden dunha maneira e non doutra. Son "**o verdadeiro**".

[Resumo textual alternativo](#)

Debes saber

Polo seu trato con eles, daraslles pistas da cultura da túa empresa. Segundo a teoría X e E, de D. McGregor, a percepción que teña a empresa do ser humano condiciona o tipo de xerencia que se vai aplicar. Explicámoscho nesta ligazón.

[Teoría de Douglas McGregor](#) (54,2 KB)

2. Valores

Son os principios sociais que determinan o comportamento desexable e correcto desde o punto de vista ético e desde o punto de vista da súa utilidade. Decláranse e acéptanse de maneira **consciente** por todos os membros. Son "**o bo, o útil e o conveniente**".

[Resumo textual alternativo](#)

3. Producións e condutas

Son as estruturas e os procesos que reflicten na práctica os elementos culturais anteriores. É visible e facilmente observable que nos dan as pistas para estudar a cultura dunha empresa, pero resulta difícil descifrar o seu significado. É, en definitiva, "o **que se pon en práctica, se realiza e se executa no día a día**".

[Resumo textual alternativo](#)

Debes saber

De todas as producións e condutas, destacan os **ritos**, que son o conxunto de actividades planificadas pola empresa cunha finalidade concreta. Nesta ligazón has ter acceso aos tipos de ritos máis habituais.

[Tipos de ritos](#) (42,2 KB)

Autoavaliación

Relaciona os enunciados cos tipos de elementos culturais. Debes cubrir o oco co número asociado ao elemento cultural.

Exercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de elemento cultural
Elaboración de manuais de acollemento aos traballadores que se acaban de contratar.	<input type="checkbox"/>	1. Producións e condutas
Vestimenta informal para os traballadores da empresa.	<input type="checkbox"/>	2. Valores culturais
A puntualidade dos traballadores ao chegaren á empresa.	<input type="checkbox"/>	3. Crenzas básicas
Pensamento do ser humano como responsable dos seus actos e motivado.	<input type="checkbox"/>	

Fomento da competitividade entre os traballadores.



Enviar

2.3. Tipos de cultura (I)

Caso práctico



Nos **Grandes Almacéns** fomentábase a competitividade entre os departamentos das diferentes seccións mediante comisións a aqueles que lograban máis vendas, e todas as portas dos despachos estaban sempre pechadas. Porén, na **ASO** o ambiente era diferente e adoitábase cooperar nas tarefas. No caso da **Empresa L**, o director e os coordinadores tiñan un alto nivel de esixencia e adoitaban ter un trato cordial cos traballadores e as traballadoras; e algo que sempre lle gustou a Sofía é que alí o horario se cumpría ao pé da letra porque, cando chegaba a hora, se apagaban as luces, o que supuña que remataba a reunión de coordinación para cadrar as programacións. Pois se eu vos contase... -indicou Xoán-, que traballaba nun ministerio. Todo burocracia!

Cantos tipos de cultura existen? Hai algunha clasificación universalmente aceptada? **Hai moitas clasificacións** para identificar os tipos de cultura porque cada unha repara nun aspecto concreto. Presentámosche as dúas clásicas: segundo o obxectivo e os valores culturais dominantes, e segundo a actitude fronte ao ámbito.

Segundo os obxectivos e os valores dominantes

- **Cultura orientada ao poder.** Trata de reforzar a súa posición de dominio no ámbito que a rodea; na súa organización interna exércese un control rigoroso cara aos seus empregados con relacións de autoridade centralizadas e definidas. A súa estrutura está moi xerarquizada. A loita e a competitividade son parte dos seus valores.

Citas para pensar

"No pasado, quen procurou tolamente o poder cabalgando ao lombo dun tigre acabou dentro del".

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963). Político estadounidense.

- **Cultura orientada á función (burocrática).** Pon atención en que as cousas se fagan de maneira ordenada, estruturada e responsable, aínda que non necesariamente eficaz. Describe polo miúdo as normas e os procedementos para desenvolver as funcións profesionais. O poder vén dado pola súa posición no organigrama e a estabilidade laboral é alta, pero ten dificultades para adaptarse aos cambios. Sabes cales poderían ser os seus valores? A lealdade, a antigüidade e a competencia técnica.

Para saber máis

Como eliminar aspectos burocráticos que dificultan a adaptación aos cambios que demanda o ámbito? Mira aquí e verás como o fixo Coca Cola:

[Reducir a burocracia](#) (598,5 MB)

- **Cultura orientada á tarefa.** Dirixe a súa atención ao traballo, define os obxectivos que se pretenden lograr, establece proxectos e accións para logralos e avalía os resultados obtidos. É flexible ante os cambios e fomenta a creación de equipos de traballo para tarefas concretas (..... equipos ad hoc). Ten como valores o logro de resultados, o traballo en equipo ou por proxectos.
- **Cultura orientada á persoa.** A súa atención céntrase nas persoas, nos seus empregados, tratando de satisfacer as súas necesidades sociais e potenciando o seu desenvolvemento mediante avaliacións e programas formativos. A súa estrutura, apenas xerarquizada, trata de fomentar a participación e o consenso nas súas decisións. O benestar dos empregados, a realización persoal e a conciliación entre a vida laboral e persoal poderían ser algúns dos seus valores. Esfórzase por crear un clima laboral harmonioso.

Para saber máis

Gustaríache que os teus empregados fosen asubiando ao traballo? Le no seguinte expediente as claves para que o clima laboral da túa empresa mellore.

[Bo clima laboral](#)

A historia de Yahoo en imaxes. Que elementos culturais ves? Como é a súa cultura? Pica nesta sección do diario *El País* para velo.

[Historia de Yahoo](#)

Autoavaliación

Relaciona os enunciados coa cultura predominante. Debes cubrir o oco co número asociado á cultura:

Exercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de cultura
Creación de equipos de traballo para desenvolver un proxecto de investigación.	<input type="text"/>	1. Orientada ao poder
Configuración dun horario laboral flexible.	<input type="text"/>	2. Orientada á tarefa
Elaboración do proceso de traballo que seguen os funcionarios da Administración no portelo.	<input type="text"/>	3. Orientada ás persoas
Análise do estado de motivación dos empregados.	<input type="text"/>	4. Orientada á función
Control estrito do traballo e fomento da competitividade entre os empregados.	<input type="text"/>	

Enviar

2.4. Tipos de cultura (II)

Caso práctico



Na **Empresa L**, a revolución que supuxo incorporar o programa de mellora continua foi un bombazo; ata saíu nos telexornais por ser unha empresa innovadora, malia ser nova e non excesivamente grande. Tamén o foi a decisión de deslocalizar as fábricas que os **Grandes Almacéns** tiña en Santander para as levar á China e incorporarse ao labirinto da globalización económica. Pola súa banda, a **ASO** ía adaptándose ás peculiaridades da pequena localidade onde operaba. Porén, cando descendeu a poboación, tiveron que suspender un programa de reinserción de extoxicómanos que estaban a impartir malamente os poucos que quedaban na vila e perderon a subvención que lles concedían, o que desmotivou bastante os voluntarios. Como non o puideron prever? -preguntábase **Sofía**.

Lembras que había varias clasificacións? Repara nestoutra porque neste caso diferenciamos culturas de empresa **segundo a actitude que manteñen co ámbito**:

- Cultura **narcisista**. Interésalles pouco o que sucede no ámbito porque para eles o que vale é a súa visión das cousas. Céntrase nela mesma e mantén os valores tradicionais propios profundamente arraigados.

Citas para pensar

"Cando o home se mira moito a si mesmo, chega a non saber cal é a súa cara e cal é a súa careta".

Pío Baroja (1872-1956). Escritor español.

- Cultura **tribal**. Relaciónanse co ámbito na medida en que este pode contribuír ao cumprimento dos seus obxectivos. Internamente desenvolven unha estrutura formalizada e xerárquica, similar a unha tribo.
- Cultura **exploradora**. Amosan apertura ao ámbito e intentan aproveitar todas as vantaxes que lles poida ofrecer. A iniciativa, a vontade persoal e o éxito son valores en alza.
- Cultura **amplificadora**. Relaciónanse constantemente co ámbito e deciden previamente o camiño para seguir e que ha orientar a súa actividade. Os resultados conséguense grazas aos participantes e á súa interacción co ámbito.

Para saber máis

Completamos o estudo dos tipos de cultura cunha terceira clasificación. Neste caso, alúdese ao **risco** que está disposta a asumir a empresa e á **rapidez** na toma de decisións.

[Cultura empresarial](#) (518,3 KB)

CASO: Que ocorreu co xerente chinés cando chegou á central de Grandes Almacéns española? Repara neste documento - díxolle Sofía a Xoán-. Déunolo a profesora de EIE cando estudamos a cultura na empresa.

[Notas sobre cultura chinesa](#) (60,1 KB)

Citas para pensar

Un vello enigma chinés di: "Como se transforma unha barra de aceiro nunha agulla de coser? A resposta é golpeándoa unha e outra vez". Cal é a ensinanza que podemos tirar? A importancia da tenacidade, da perseveranza e da repetición.

Autoavaliación

Relaciona os enunciados cos tipos de elementos culturais. Debes cubrir os ocos co número asociado aos tipos de elementos culturais.

Exercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Elemento cultural
Estruturada cara a dentro e cunha relación interesada cara ao ámbito.	<input type="text"/>	1. Amplificadora
Interacción continua co ámbito.	<input type="text"/>	2. Macho
Aberta ao ámbito aproveitando as vantaxes que lle achega.	<input type="text"/>	3. Explotadora
Valórase o risco e a rapidez na toma de decisións.	<input type="text"/>	4. Tribal

Enviar

3. A identidade e a imaxe corporativa

Caso práctico

Cando **Xoán** escoitaba a **Sofía** quedaba perplexo. Co que venden os **Grandes Almacéns** e canto lle gusta comprar neles! Con eses dependentes tan serviciais que se achegan de camiño para axudaren. De feito, o seu lema é "o cliente sempre ten a razón" e os seus anuncios son os mellores da tele! Cala, cala! -dille **Alexandre**- e lémbrete de traernos o deseño do logo que che pedimos a semana pasada e, por certo, non esquezas pór ben as cores que acordamos.

A cultura organizacional proporciónalle identidade á empresa, pero que é a identidade corporativa? Que aspectos xeran identidade? E a súa imaxe é o mesmo que identidade? Aínda que poderían confundirse, hai un matiz importante que as diferencia ben; sábeno os departamentos de márketing das empresas.

Os elementos culturais de cada empresa que estudamos xa crean a **identidade** peculiar e única de cada empresa.



Identidade corporativa é todo aquilo que constitúe "o ser" da empresa, a súa personalidade, o que a empresa é e como é, o que a diferencia das demais empresas.

Dentro da identidade, pódense distinguir dous aspectos básicos:

Aspectos básicos

A súa filosofía ou razón de ser	Identidade visual ou signos distintivos
<ul style="list-style-type: none">• Misión: define o negocio da empresa; que é e que fai para satisfacer os seus clientes.• Valores: indican os principios e os valores xerais que rexen a súa actividade; como o fai.• Visión: recolle a proxección futura e cara a onde se dirixen os seus esforzos. <p>Podes ler a filosofía de La Caixa nesta ligazón.</p> <p>La Caixa</p>	<ul style="list-style-type: none">◦ Logotipo: elemento gráfico, verbal ou auditivo <p>G</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipografía: tipo de letra• Papelaría: formatos nos seus documentos• Vestimenta: uniformes e traxes <p>Se picas aquí, has ver os signos visuais distintivos</p> <p>Identidade corporativa visual de Telefónica</p>

Para saber máis

Algunhas empresas teñen os seus propios manuais de identidade corporativa visual. Toma nota e bótalle unha ollada a este documento:

[Universidade do Norte. Manual de identidade corporativa](#) (3,8 MB)

Cando as empresas desenvolven a súa actividade no día a día proxectan ao exterior unha determinada imaxe que adoita ser o reflexo da súa propia identidade. Pero **que é a imaxe corporativa dunha empresa?**

Imaxe corporativa é a percepción mental que do produto e da empresa mesma teñen todos os axentes externos a ela, o público en xeral, os seus clientes, os seus provedores, os seus competidores, etc. É dicir, todo aquilo que o público pensa e sente acerca do que a empresa é e como é.

A imaxe percibida polo público estúdana os departamentos de márketing das empresas, para o que se axudan nalgúns casos de empresas especializadas en publicidade e en investigación de mercados. O máis importante é que a imaxe que se percibe coincida coa imaxe que a empresa desexa comunicar. Como se pode degradar esta relación? Repara no cadro, pareceche difícil que todo coincida?

- Que é a miña empresa?
 - O que eu creo acerca do que é a miña empresa.
 - O que transmito acerca do que é a miña empresa.
 - O que percibe o público sobre a miña empresa.

Autoavaliación

Forman parte da filosofía da empresa:

- ☐ A misión, a súa visión e os valores corporativos.
- ☐ A papelería, a gama cromática, os valores culturais.
- ☐ A imaxe corporativa, a misión e os valores.

4. A responsabilidade social da empresa (RSE)

Caso práctico



LOS DIEZ PRINCIPIOS
DEL PACTO MUNDIAL

xornada para atender os seus fillos? Había veces que **Sofía** non entendía nada. Coa boa prensa que tiñan eses almacéns, aquilo parecía márketing, márketing sen causa, díxolles a Alexandre e a Xoán. Quizais os **Grandes Almacéns** tivesen o certificado EFR, dixo **Alexandre**. Xoán estaba ansioso porque **Sofía** seguise co exemplo da mesa, pero **Sofía** reservouno para o final.

Os **Grandes Almacéns** autodefiníanse como "**socialmente responsables**", vendíanlles a un menor prezo aos seus empregados, organizaban eventos polo Nadal a favor dos nenos do Terceiro Mundo e as súas bolsas de compra eran ecolóxicas. En ocasións, daban cupóns onde se indicaba que unha porcentaxe do prezo de compra se ía destinar a salvar o Amazonas e, cando sucedeu a desgraza do tsunami, recolleron fondos e alimentos para a poboación afectada.

De todo iso presumían a través dun documento que tiñan colgado na web e na intranet que se chamaba **Memoria de sustentabilidade**. Un bo día, **Sofía** botoulle unha ollada e nas referencias aos empregados indicábase que a empresa garantía a "flexiseguridade" dos seus traballadores. Pero **Sofía** sempre tivo a sensación de que o que alí se dicía non debía estar "ben contrastado". Por que, daquela, a súa compañeira Charo se queixaba tanto ante o comité de empresa dos cambios de quenda sen razón? E do anoxo do seu xefe cando colleu o permiso retribuído por lactación? Ou cando Paco pediu reducir a súa

A responsabilidade social é ser "socialmente responsable"

Desde hai anos, vénse falando do novo papel que deben xogar as empresas e as organizacións na sociedade, que se converten en suxeitos activos ou en cidadáns responsables porque dirixen os seus bens e servizos á sociedade, e é da sociedade mesma de onde obteñen o seu beneficio económico, o seu lucro.

As actuacións dos gobernos non están a ser suficientes para eliminar ou corrixir os desaxustes sociais, económicos e ambientais que existen no ámbito mundial. E o grande poder que acumulan as multinacionais fainos corresponsables desta situación. Aí comezou todo; aínda que a responsabilidade social nestas grandes empresas é visible desde hai anos, tamén os pequenos negocios poden facer, e moito, por seren responsables.

Non só debes preocuparte polo resultado económico do teu negocio, senón tamén por como o obtés e por canto achega á sociedade.

Citas para pensar

"Todo o que se come sen necesidade róubaselle ao estómago dos pobres".

Mahatma Gandhi (1869-1948). Político e pensador indio.

E UN LIBRO. Pica na seguinte ligazón, onde podes ler *O libro negro das marcas*, o lado escuro das empresas globais, de Klaus Werner e Hans Weis.

[O libro negro das marcas](#)

Para saber máis

Visualiza o seguinte vídeo sobre a responsabilidade social empresarial, picando nesta ligazón.



[Resumo textual alternativo](#)

Nestoutra ligazón poderás coñecer máis sobre a RSE.

[RSE fondo](#)

A continuación, veremos o concepto de RSE, os seus ámbitos, as posibles accións e as RSE no teu sector.

4.1. Concepto e características da RSE

Caso práctico

A **ASO** recibía fondos de varias empresas que participaban en causas a prol dos máis marxinados. Cos contactos que deixou alí **Sofía** pensaban establecer colaboracións para a súa empresa. Tanto ela como **Alexandre** tiñan claro que o seu negocio ía ser responsable.



A **responsabilidade social aplicada á empresa** denomínase responsabilidade corporativa ou empresarial, pero que é a RSC?

A RSC é a forma de conducir o negocio da túa empresa tendo en conta os impactos que a túa actividade xera sobre os teus traballadores, os teus clientes, os teus provedores, a túa comunidade ou o teu contorno máis próximo, pero tamén sobre o ambiente e a sociedade en xeral.

Desde as administracións e os organismos internacionais, como o Pacto Mundial da ONU, as directrices da OCDE e o Libro verde da UE, trátase de fomentar **que as empresas introduzan na súa xestión** accións que contribúan ao progreso económico e social dentro do marco do **desenvolvemento sustentable**. Enténdese por sustentable "a satisfacción das necesidades do presente sen sacrificar as necesidades das xeracións futuras".

Caso práctico



Sobre a sustentabilidade. Poñámonos no caso de que temos unha mazá enorme, tan grande que durará séculos. Pois ben, gran parte dela comerémola nós, outra parte desperdiciáremola por non pórmos as medidas adecuadas para que se conserve e, ademais, non a repartiremos en condicións igualitarias entre todos. Daquela, e de ser así, como podemos pensar que aos nosos bisnetos lles poida quedar algo bo desa mazá?

Sempre que te propoñas incorporar medidas de responsabilidade social no teu negocio, tes que ter en conta as notas que a caracterizan:

Resumo textual alternativo

Para saber máis

As medidas que fixan as diferentes administracións públicas e os organismos para fomentar a RSC son moitas e moi variadas: premios e recoñecementos especiais a empresas que desenvolven "boas prácticas" nesta materia, axudas e subvencións, vantaxes fiscais, etc. Bótalle unha ollada a esta ligazón.

[Ministerio de Trabajo e Inmigración](#)

Tamén se creou o Consello Estatal de RSC, adscrito á Secretaría Xeral de Emprego, e existen diversos observatorios. Velaquí tes un deles:

[Observatorio de RSC](#)

Se a incorporación de medidas de RSC no teu negocio é voluntaria, **por que che pode interesar aplicalas?** Sabemos que xeran valor, pero que vantaxes directas lle achega ao teu negocio. Velaquí as máis salientables:

- Diferénciate do resto de negocios similares a ti que carecen de RSC.
- Sitúate nunha situación máis **competitiva**.
- Para a Administración "gañas puntos", porque valoran a túa implicación no desenvolvemento sustentable do teu ámbito.
- Mellora a túa **reputación** e a túa imaxe interna e externa.
- Os teus **empregados** sentiranse máis valorados e iso proporcionaralles satisfacción e benestar.
- Tes a garantía de que **fas algo bo** para a sociedade en xeral.

Autoavaliación

Indica a resposta incorrecta sobre a RSC:

- ☐ A RSC marca a diferenza dos teus servizos no mercado, e por iso fai menos competitivo o teu negocio.
- ☐ A RSC é global porque non ten límites xeográficos nin unha temática necesariamente similar á do teu negocio.
- ☐ A RSC debe ser adaptada ás características propias de cada negocio, en canto a tamaño, recursos dos que dispón, etc.

4.2. Ámbitos e accións de RSE

Caso práctico

A **Empresa L** estaba comezando a iniciarse no mundo da responsabilidade social. E, aínda que lles adoitaba facer donativos a diversas ONG e colaboraba puntualmente cos servizos sociais da provincia, non chegaba a integrar esas accións na xestión global do negocio. Cando **Sofía** marchou de alí para emprender o seu propio negocio, estaba contratándose unha persoa para que se encargase destes temas. Mentres colaborou na **ASO**, apadriñou un par de irmáns do Brasil que tiñan unhas condicións de vida moi penosas. Sabes o que faría cos primeiros euros que recibise do negocio? Marchar alí para velos e para poder colaborar en todo canto puidese. O que ves no vídeo é real, e ocorre, por desgraza, en moitas zonas do mundo. Non esquezas que o mundo tamén é un sistema e que o negocio e mais ti sodes un subsistema valioso para actuar.

Explotación Infantil



[Resumo textual alternativo](#)

Como se pode desenvolver a RSE? Que accións hai que levar a cabo? Sempre que decidas apostar pola RSE no teu negocio, tes a posibilidade de actuar en varias áreas e de desenvolver diferentes accións para actuar ante os teus stakeholders ou grupos de interese. Aínda que ao comezo non as abarques todas, poderás avanzar aos poucos en cada unha delas. Se picas en cada acción, obterás máis información.

[Resumo textual alternativo](#)

Citas para pensar

"Soñar o que se desexe soñar, esa é a beleza da mente humana. Facer o que se desexe facer, esa é a fortaleza da vontade humana. Confiar en ti para probares os teus límites é a coraxe necesaria para poderes triunfar".

Bernard Edmonds

Para integrar dunha maneira efectiva a RSE na xestión do teu negocio débese xestionar adecuadamente, o que significa que en todas as accións que realices debes:

1. Planificala, delimitando o seu obxectivo e establecendo a súa descrición e duración, os recursos que necesitas e os mecanismos para avaliála.
2. Executala e desenvólvela segundo a estimación anterior.
3. Avaliar os resultados e a forma de levala a cabo, e tamén fixar posibles melloras.
4. Rexistrar e elaborar unha memoria de sustentabilidade, que se pode presentar a concursos ou premios.
5. Comunicar e darlla a coñecer ao público en xeral.



Para saber máis

Nesta ligazón tes unha **Guía para a elaboración de memorias de sustentabilidade** de Global Reporting Initiative.

[Elaboración de memorias de sustentabilidade](#)

E achegámosche tamén a memoria dunha grande empresa para que lle botes unha ollada. Pica nesta ligazón.

[Memoria de sustentabilidade](#) (728,3 KB)

Quen te pode axudar e asesorar con todo isto? Na seguinte ligazón has atopar un directorio de organismos e iniciativas sobre RSE por comunidades autónomas; procura a túa.

[Quen me pode axudar?](#) (492 KB)

Autoavaliación

Indica a resposta incorrecta sobre a RSC:

- ☐ A memoria de sustentabilidade debe elaborala obrigatoriamente a empresa, porque así o esixen numerosos organismos internacionais.
- ☐ Unha medida de conciliación familiar e laboral encádrase na área de lugar de traballo e nunha acción dirixida aos empregados.
- ☐ A RSE debe integrarse na xestión da empresa.

4.3. Responsabilidade social no sector da empresa

Caso práctico



Xoán non pode máis. **Sofía** segue coa mesa... E di: "A nosa mesa, Xoán, abátese cando a familia medra, sêrvelle de apoio ao avó, queda nova cando a comunidade de veciños se reúne, é de cor verde-luz, acubilla o can cando hai treboada, proporciónalles xogo e estudo aos pequenos da casa e, por certo, sabes o que pasou coa terceira pata? Desmontárona e amañouse, pero logo non puideron encaixala de novo, así que lla regalaron á familia que lles axudaba coas tarefas de casa, xa que cadraba que a eles xusto lles faltaba unha pata para completar a súa primeira mesa".

Cada negocio desenvolve as accións de responsabilidade social máis **adequadas aos seus obxectivos, ás súas estratexias e aos seus recursos dispoñibles**, sen ter por que relacionarse co sector de actividade ao que pertence. Lembra que a RSE é global. Dá igual o negocio concreto que montes dentro do teu sector, porque poderás desenvolver calquera das accións que estudaches.

De partirmos desta premisa, podemos analizar que **vínculos ten un negocio do teu sector coa sociedade** e pensar as accións responsables máis adecuadas. Como proposta, imos supor que o teu negocio se dedica ao coidado dos nenos ou a cubrir o seu tempo de lecer, e procedemos a analizar os vínculos que se establecen:

- **Cos teus empregados.** Tamén eles terán fillos que coidar e durante o tempo que traballen deberán deixalos nalgún sitio e, por que non, na túa propia escola infantil a un prezo rebaixado. Se lle botas unha ollada ao convenio colectivo, no punto que trata sobre as melloras sociais podes atopar ideas.
- **Acción social.** Posto que é aos nenos a quen se dirixe a túa actividade, poderías establecer colaboracións con ONG que traballen a prol dunha infancia digna. Así, por exemplo, podes facer de intermediario no acollemento de cativos saharauís que pasan o verán na túa localidade, contribuír con donativos, participar nos seus eventos, etc. Os límites xeográficos da colaboración valen por ti. Mediante as redes sociais tamén podes contactar e colaborar con organizacións doutros países; repara nesta Fundación [para a educación infantil](#).
- **Co ambiente.** Se a moblaxe e os utensilios que utilizas son ecolóxicos ou empregas material reciclado, estes poderían formar parte do teu RSE. E tamén podes desenvolver na túa escola algún programa innovador de ensino ou algunha actividade relacionada con inculcar os valores ambientais nos nenos que acoden á túa escola ou ao teu negocio.

Reflexiona

Imaxinas que cada persoa á que lle prestas servizos de teleasistencia cun seguimento diario plantase unha árbore? Unha escola infantil de Gavá (Barcelona) plantará unha árbore por cada alumno matriculado dentro do marco da campaña Responsa**ARBOR**idade, dunha tenda de madeiras, coa que se pretende combater o cambio climático. As árbores plantaranse nun terreo que a tenda ten en Albacete e os alumnos visitarano cada ano para as ver medrar.

- **Coa comunidade.** Quizá poidas establecer acordos co teu municipio ou coa túa cidade, e ofrecer servizos de lecer para os nenos durante as fins de semana, as festas non laborais ou as vacacións estivais.
- **Coa competencia.** Para que non resulte tan custosa a acción anterior, por que non facelo entre todas as escolas infantís ou centros de lecer da localidade?

Visto isto, que son só pistas para te facer reflexionar, pareceche que viremos as tornas? O teu sector e os negocios que o constitúen adoitan ser empregados por outras empresas para desenvolveren as súas propias accións de responsabilidade social, co que tes diante de ti unha nova oportunidade de negocio: ser o que presta o servizo para outra empresa socialmente responsable. Neste caso, o teu negocio ofrece un servizo que é, á súa vez, unha boa práctica doutra empresa. Queres exemplos? Pica [aquí](#).

Citas para pensar

"Os cativos son o recurso máis importante do mundo e a mellor esperanza para o futuro".

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963).

5. O balance social

Caso práctico



Cada ano, os **Grandes Almacéns** elaboraban un documento chamado **Balance social** e colgaban as súas conclusións na web oficial da empresa na sección dedicada ao persoal. Na **Empresa L** empezaban a pensar en facelo porque xa contaba con bastantes empregados e detectaran moitas baixas laborais nos últimos meses. Querían identificar o porqué desa circunstancia. **Xoán** preguntábase que sería iso do balance social e se sería obrigatorio facelo. Hai quen lle chama balance social á memoria de sustentabilidade que xa estudamos, pero tecnicamente o balance social é un documento que ten entidade propia para as persoas que traballan en recursos humanos. Imos ver que é desde este enfoque.

Cando o teu negocio medre en dimensión e complexidade, e con iso tamén aumente o persoal contratado, convén que elabores periodicamente o balance social da empresa. Que é o balance social?

O balance social é un instrumento de xestión que serve para planificar, organizar e avaliar en termos cuantitativos a xestión dos recursos humanos na empresa nun período determinado. Indica con que persoal contamos e como é este persoal.

Non existe ningunha obriga legal de elaborar este documento, polo que a súa realización é voluntaria. **O documento serve** fundamentalmente para tres cousas:

- Estudar a situación do persoal e para analizar a xestión que se está a levar a cabo no negocio.
- Expor melloras e corrixir os aspectos que non coinciden coa situación desexada.
- Ter compilada información en materia de persoal co fin de realizar posibles auditorías sociolaborais e para elaborar a memoria de sustentabilidade de RSE en materia de persoal.

O balance recolle datos sobre a situación social da empresa. O seu **contido** non é único, pero existen algúns puntos que normalmente inclúe todo balance social, dos que cómpre salientar os seguintes:

- **Estruturación do grupo humano ou das persoas que traballan na empresa e as súas características.**
 - Nivel de cualificación.
 - Porcentaxe de directivos/as.
 - Tipo de contrato: indefinido, temporal e a tempo parcial.
 - Porcentaxe de mulleres e homes.
 - Porcentaxe de persoas con discapacidade.
 - Antigüidade do persoal.
 - Repartición por idades do persoal.
- **Condicións laborais e en materia de saúde laboral.**
 - Número de accidentes laborais e de doenzas profesionais.
 - Organización e sistemas de traballo: xornadas, horarios, horas extraordinarias, traballo nocturno, teletraballo, traballo a quendas, etc.
 - Niveis salariais.
 - Número de folgas ou de paros realizados.
 - Número de ascensos ou promocións.
 - Número de cursos realizados e custo das medidas formativas.
 - Condicións dos lugares de traballo: ruído, exposición a substancias tóxicas, etc.
- **Comportamentos dos empregados.**
 - Nivel de absentismo e causas.
 - Número de persoas que se contratan.
 - Número de persoas que abandonan a empresa.
 - Grao de rotación.

- Grao de participación na empresa.

Citas para pensar

"Hai que unirse non para estar xuntos, senón para facer algo xuntos".

Juan Donoso Cortés (1809-1853). Ensaísta español.

Autoavaliación

Sobre o balance social, indica a resposta correcta:

- ☐ O balance social é un instrumento de xestión que serve para planificar, organizar e avaliar en termos cualitativos a xestión dos recursos humanos na empresa nun período determinado.
- ☐ O balance social non ten un contido universal e único para todas as empresas.
- ☐ O balance social non recolle datos relativos ao persoal da empresa.
- ☐

6. A ética na empresa

Caso práctico



Sofía lembra como nos **Grandes Almacéns** se impuxo unha sanción e quedou cuestionado o prestixio profesional dun dos xefes da sección de aprovisionamento cando descubriron que aceptara "un sobre" dun dos provedores do negocio; o sobre contiña o valor de dúas veces o seu salario. Moitos compañeiros víano ben e dicían que se trataba simplemente de que aceptara un agasallo persoal da empresa provedora por todos os anos de relacións comerciais que mantiveran. Porén, outros entendían que ese acto incumpría o **código ético** da empresa, que establecía no seu capítulo IV o seguinte: "Calquera agasallo, gratificación monetaria ou material que reciban os empregados de posibles provedores ou intermediarios debe formar parte dun fondo común que se repartirá entre os empregados da sección ou do departamento no cal se produza a devandita entrega e aceptación. Esta norma non se aplicará en caso de propinas recibidas polos empregados dos seus clientes". Vaia, vaia! -exclamou Xoán-. E iso será parecido ao estatuto dos traballadores ou ao convenio colectivo? Código ético? Como o que elaboraron algúns partidos políticos para evitar a corrupción? -Preguntou Xoán. Tamén o teñen moitas multinacionais para indicar os principios éticos xerais que seguen e adoitan chamarlle **código de conduta**. O noso sería moi sinxelo. Oxalá chegue o día en que poidamos facelo. Iso significará que o noso negocio creceu, pero se crece moito o negocio e cotiza algún día en bolsa o que está claro é que teremos que aplicar o código Conthe. Pero non soñemos tanto e fagamos algo -concluíu **Sofía**.

Imos facer unha **breve referencia á ética na empresa**, e será breve porque realmente vimos xa moitos contidos de ética espallados por toda a unidade. Repara:

- Os subsistemas funcionais deben actuar nas súas funcións e tarefas de xeito ético.
- A cultura serve para potenciar e compartir unhas crenzas, uns valores e uns comportamentos éticos.
- A imaxe que o noso negocio lle transmite ao público e como a transmitimos debe ser ética.
- A RSE incorpora moitas accións que xa de seu buscan a ética nos negocios. Lembra os códigos de conduta dalgúns dos exemplos vistos naquela epígrafe.

En resumo, o todo, o sistema-empresa debe ser ético.

Que é a ética en xeral? Por ética enténdese a disciplina filosófica que estuda o **comportamento moral** do home en sociedade. E enténdese por moral "os bos costumes ou os comportamentos humanos que se consideran correctos e bos dentro desa sociedade". O contrario sería o **inmoral**, todos os comportamentos malos ou incorrectos. E todo o que queda á marxe, por carecer de moral, é denominado **amoral**.

Reflexiona

Os dez principios do Pacto mundial, que puideches ver nunha ligazón da epígrafe do punto anterior, foron nun primeiro momento nove e, máis tarde, no ano 2004, incorporouse o décimo. Este último fai referencia á corrupción, á extorsión e ao suborno, intimamente relacionados co que "non é ética na empresa".

Autoavaliación

Responde a seguinte cuestión: Actúaches algunha vez de maneira inmoral ou non ética?

- ☐ Non, nunca.
- ☐ Si, nalgunha ocasión.
- ☐ Non sei, ou non quero optar polas anteriores respostas.

6.1. Que é e que non é ética na empresa?

Caso práctico



Desde o comezo da unidade, sabemos que a intención de **Sofía** e de **Alexandre** é facer as cousas ben e á súa maneira. "Facer as cousas ben" supón facelas dun modo legal, por suposto, pero ademais correcto. E "facelas á súa maneira" supón darlle un toque persoal ao negocio de como eles pensaban que se deben facer as cousas. Que diferenza hai entre o ético e o legal? É a ética un factor que diferencia unhas empresas das outras?

Que é a ética na empresa? Podemos observar como dentro de cada empresa se desenvolven unhas determinadas accións e como se toman moitas decisións. Todas elas serán éticas e morais na medida en que se sitúen dentro do que é correcto e bo, e do que estea socialmente aceptado na cultura de empresa. A ética na empresa equivale á transparencia en todas as actuacións que se levan a cabo e en todas as decisións que se toman.

É conveniente **diferenciar ben o "ético ou moral" do "legal"**. Entanto que a maioría dos comportamentos éticos ou morais serán legais, os comportamentos que non actúan consonte á ética poden ser, ademais de inmorais, ilegais; é dicir, pode haber unha norma xurídica que os recolla e que estableza unha sanción como castigo.



Que non é ética na empresa? Pómosche unha breve listaxe de exemplos do que non é ético ou moral no mundo empresarial e, ademais, moitos deles tampouco son legais:

[Resumo textual alternativo](#)

Que consecuencias ten un comportamento non ético na empresa? Moitas e moi graves:

- Desprestixio e mala imaxe no mercado de bens ou servizos.
- Clientes que se perden, traballadores que marchan, provedores que non queren establecer relacións comerciais con esa empresa.
- Administracións que non aceptan as ofertas a concurso da empresa e perda de posibles subvencións ou axudas.
- Sancións xurídicas, cando ademais os actos non éticos incumpren as normas xurídicas.
- E, por que non dicilo?, mala conciencia de poder facer as cousas ben e non facelo, e de estragalo todo.

Caso práctico



Sofía acabou co exemplo da mesa. Levaron o taboleiro e mais as tres patas á zona de recollida de mobles dunha ONG da localidade, pensaron que quizais alguén que non tivese mesa podía aproveitar algún elemento. Pero a veciña, que sempre tivo envexa daquela mesa a pesar de que tiña cinco de moito máis valor, estaba á espreita. Á noitiña, cando cargaba a mesa sen que ninguén a vise, apareceu o xardineiro don Anxo que parou a operación e tivo unha boa reprimenda do veciño don Xusto. Pero se ten cinco mesas! -díxolle. Á mañá seguinte, toda a veciñanza se decatou e esa tarde ao redor das súas cinco mesas ninguén foi tomar café. Fin da mesa.

Autoavaliación

Con cal das seguintes citas estás máis de acordo?

- ☐ Todo home ten o seu prezo; o que cómpre é saber cal é. Joseph Fouché .
- ☐ En tempos de corrupción é cando máis leis hai. Étienne Bonnot de Condillac.
- ☐ Nun espírito corrompido non cabe a honra. Tácito.

Reflexiona

Algunha película...

- *Ciudad de Dios*, de Fernando Meirelles Kátia Lund. 2002
- *Philadelphia*, de Jonathan Demme. 1993
- *American Ganster*, de Ridley Scott. 2007
- *Saga O Padriño I, II, III*, de Francis Ford Coppola. 1972, 1974, 1990
- *Erin Brokovich*, de Steven Soderbergh. 2000

Algún libro...

- *Quién se ha llevado mi queso? Como adaptarnos a un mundo en constante cambio*. Editorial Empresa Activa. Spencer Johnson, MD
- *Los tacones de Oz*. Editorial LIDE 2008. Rubén Turienzo
- *El fin de semana en siete días, no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida*. Editorial Del bronce. Ricardo Semler
- *Al frente del cambio*. Editorial: Empresa Activa. John P. Kotter
- *El siglo de China*. Editorial Planeta. Ramón Tamames Gómez














Unha cita...

"Nunca ha ser tarde para procurarmos un mundo mellor e máis novo, se no empeño pomos coraxe e esperanza".

Alfred Tennyson

Anexo. Licenzas de recursos

Licenzas de recursos utilizados na unidade de traballo

Recursos (1)	Datos do recurso (1)	Recurso (2)	Datos do recurso (2)
	Autoría: Sandra Cunningham. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com/		Autoría: Sandra Cunningham. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: recorte sobre foto de http://www.fotolia.com/
	Autoría: Eduardo Loureiro. Tipo de licenza: CC by. Procedencia: http://www.flickr.com/search/?l=5&w=all&q=sistema&m=text		Autoría: anónimo. Tipo de licenza: dominio público. Procedencia: http://commons.wikimedia.org/wiki/file:Babel_russia.jpg
	Autoría: Jedi-master. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: AlexRodavias. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com
	Autoría: Marfot. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: Stephen Coburn. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: Imaxe retocada sobre orixinal en http://www.fotolia.com
	Autoría: Dudarev Mikhail. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: Torsius. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com
	Autoría: Cebreros. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: Marco Scisetti. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com
	Autoría: Tobias Machhaus. Tipo de licenza: uso educativo non comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		