

Responsabilidad social y ética administrativa



¿Qué tan importante es para las organizaciones y los gerentes ser socialmente responsables y éticos? En este capítulo veremos lo que significa ser socialmente responsable y ético, y el papel que tienen los gerentes en ambos puntos. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- ▶ 5.1 Analizar qué significa ser socialmente responsable y qué factores influyen en esa decisión. página 92
- 5.2 Explicar la administración verde y cómo las organizaciones pueden ser verdes. página 96
- 5.3 Analizar los factores que derivan en comportamientos éticos y no éticos. página 98
- 5.4 Describir el papel de los gerentes en fomentar el comportamiento ético. página 104
- 5.5 Analizar temas actuales de responsabilidad social y ética. página 108

El dilema de un gerente



Cortesía de REI/Matt Hagen Photography

La mayor parte de la gente esperaría que REI (Recreational Equipment, Inc.), un minorista de efectos personales y ropa de calle, se interesara fervientemente por el medio ambiente.¹ Durante mucho tiempo la empresa se ha comprometido con el trabajo comunitario para mantener limpios los parques y senderos. Sally Jewell, presidenta y directora de REI comenta, "Lo que estamos haciendo es importante para la salud del planeta a largo plazo y por lo tanto para la salud de nuestro negocio." En 2007 la empresa publicó su primer informe administrativo, el cual "dice a sus accionistas lo que se ha estado haciendo para abordar cuestiones ambientales y sociales y lo que se hará para mejorar". La compañía ha establecido algunos objetivos desafiantes sobre sustentabilidad ambiental. Cumplir con estos compromisos es difícil. Esto significa que los empleados tendrán que cambiar algunos de sus hábitos laborales, y cambiar no es sencillo en ninguna organización. También implica coordinar esfuerzos sustentables entre varias unidades de negocio de una empresa grande. Sin embargo, en lugar de desanimarse, REI se está enfocando en las cosas que puede hacer para marcar la diferencia. Póngase en el lugar de Sally, ¿cómo hace ella para equilibrar la responsabilidad social con un enfoque en las utilidades?

¿Usted qué haría?

Decidir qué tanto necesita una empresa ser socialmente responsable es tan sólo un ejemplo de los complicados temas de responsabilidad social y ética que los gerentes como Sally Jewell tienen que enfrentar cuando planean, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes dirigen, estos temas pueden, y lo hacen, influir en sus acciones.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.1 ▷ ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Al utilizar la tecnología digital y los sitios Web para compartir archivos, los usuarios de todo el mundo obtienen y comparten gratuitamente muchas de sus grabaciones favoritas de música y video. Las grandes compañías globales redujeron sus costos haciendo subcontrataciones en países donde los derechos humanos no son una prioridad, y lo justificaron con el argumento de crear trabajos y ayudar a fortalecer las economías locales. Los negocios que enfrentan un entorno industrial que cambió drásticamente ofrecen a los empleados convenios de retiro anticipado y liquidaciones. ¿Estas empresas son socialmente responsables? Con frecuencia los gerentes se enfrentan a decisiones que tienen una dimensión de responsabilidad social, como aquellas que involucran relaciones con los empleados, filantropía, definición de precios, preservación de recursos, calidad de productos y seguridad, y hacer negocios en países que menosprecian los derechos humanos. ¿Qué significa ser socialmente responsable?

OBLIGACIONES, SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD

El concepto de *responsabilidad social* se ha descrito de varias maneras. Por ejemplo, se ha dicho que se trata de "sólo conseguir utilidades", "ir más allá de sólo conseguir utilidades", "cualquier actividad corporativa discrecional que busque un mayor bienestar social", y "mejorar las condiciones sociales o ambientales".² Esto lo podremos comprender mejor, si comparamos dos conceptos similares: obligación social y sensibilidad social.³ 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. Esta idea refleja la **visión clásica** de responsabilidad social, la cual dice que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades. El más franco defensor de este enfoque es el economista y premio Nobel Milton Friedman, quien argumentaba que la principal responsabilidad de los gerentes es operar el negocio en busca de los mejores intereses para los accionistas, cuyas principales preocupaciones son las financieras.⁴ También dijo que cuando los gerentes deciden utilizar los recursos de la organización para el “bien social”, aumentan los costos de hacer negocios, lo que tiene que reflejarse en los consumidores a través de precios más elevados, o absorbidos por los accionistas a través de menores dividendos. Es necesario que comprenda que Friedman no dice que las organizaciones no deben ser socialmente responsables, sino que su interpretación de responsabilidad social es maximizar las utilidades para los accionistas.

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. Esta visión se basa en la creencia de que las corporaciones *no* son entidades independientes responsables únicamente con los accionistas, sino que tienen una obligación con toda la sociedad. Organizaciones de todo el mundo han adoptado esta visión, como muestra una encuesta reciente aplicada a ejecutivos globales, en la que 84 por ciento dijo que las empresas deben equilibrar las obligaciones hacia los accionistas con las obligaciones para el bienestar público.⁵ ¿Pero en qué se diferencian estos dos conceptos?

Sensibilidad social significa que la empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares. Los gerentes de estas compañías se guían por normas y valores sociales y toman decisiones prácticas, orientadas al mercado, relacionadas con sus acciones.⁶ Por ejemplo, los gerentes de American Express Company identificaron tres temas, servicio comunitario, herencia cultural y los líderes del mañana, para guiarse al decidir a qué proyectos mundiales y organizaciones apoyar. Al decidir, los gerentes “responden” a lo que piensan que son necesidades sociales importantes.⁷

Una organización socialmente *responsable* ve las cosas de modo diferente; va más allá de lo que está obligada a hacer o elige hacerlo derivado de ciertas necesidades populares, y hace lo que puede para mejorar la sociedad porque es lo correcto. Nosotros 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.⁸ Nuestra 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. Como muestra la figura 5-1, una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo. Por ejemplo, Abt Electronics, en Glenview, Illinois, se describiría como una empresa socialmente responsable de acuerdo con nuestra definición. Como una de las tiendas minoristas de electrónicos más grandes de Estados Unidos, respondió al alza de los

Razonamiento crítico sobre Ética

En un esfuerzo para ser (o al menos para parecer) socialmente responsables, muchas organizaciones donan dinero a causas filantrópicas y de caridad. Además, muchas de ellas piden a sus empleados realizar donativos individuales a estas causas. Suponga que es gerente de un equipo de trabajo y sabe que varios de sus empleados no pueden pagar una cantidad en ese momento debido a problemas personales o financieros. Su supervisor también le ha dicho que el director revisará la lista de contribuyentes para ver quién y quién no está “apoyando estas causas importantes.” ¿Usted qué haría? ¿Qué pautas éticas sugeriría para contribuciones individuales y organizacionales en una situación como ésta?

obligación social

Compromiso de una empresa con acciones sociales, derivado de su obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales.

visión clásica

Visión de que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades.

visión socioeconómica

Visión de que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades e incluye la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

sensibilidad social

Una empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares.

responsabilidad social

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.

Figura 5-1

Responsabilidad social frente a la sensibilidad social

	Responsabilidad social	Sensibilidad social
Consideración principal	Ética	Pragmática
Enfoque	Fines	Medios
Énfasis	Obligación	Sensibilidad
Marco de decisión	Largo plazo	Mediano y corto plazos

Fuente: Adaptado de S.L. Wartick y R.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, octubre de 1985, p. 766.

costos de energía y a las preocupaciones ambientales, apagando la luz con más frecuencia y reduciendo el aire acondicionado y la calefacción. Sin embargo, un miembro de la familia Abt dijo, "estas acciones no sólo trataban sobre costos, sino sobre hacer lo correcto. No sólo hacemos las cosas por cuestiones de dinero".⁹

Entonces, ¿cómo debemos considerar las acciones sociales de una organización? En Estados Unidos, un negocio que cumple con los estándares federales para el control de la contaminación o que no discrimina a los empleados de más de 40 años en decisiones de ascensos laborales, cumple con su obligación social, debido a que las leyes dictan estas acciones. Sin embargo, cuando proporciona instalaciones propias para guarderías para sus empleados o empaqueta sus productos utilizando papel reciclado, es sensible socialmente. ¿Por qué? Los padres que trabajan y los ambientalistas han expresado estas inquietudes sociales y han demandado tales acciones.

En el caso de muchos negocios, sus acciones sociales se consideran más como de sensibilidad social que de responsabilidad social (al menos de acuerdo con nuestra definición). Sin embargo, tales acciones siguen siendo buenas para la sociedad. Por ejemplo, Wal-Mart Stores patrocinó un programa para abordar un grave problema social, el hambre. Los clientes donaron dinero a America's Second Harvest mediante la compra de piezas de rompecabezas, y Wal-Mart igualó los primeros 5 millones de dólares alcanzados. Como parte de este programa la empresa pagó anuncios publicitarios en los principales diarios, en los que mostraba la palabra HUNGER con la línea, "El problema no puede resolverse sin ti".¹⁰

¿LAS ORGANIZACIONES DEBEN TENER PARTICIPACIÓN SOCIAL?

Más allá de cumplir con sus obligaciones sociales (lo cual *deben* hacer), ¿las empresas deben tener participación socialmente? Una forma de responder a esto es analizando argumentos a favor y en contra de la participación social. En la figura 5-2 planteamos varios puntos.¹¹

Otra forma es analizar si la participación social afecta el desempeño económico de una empresa, de lo cual se han realizado diversos estudios.¹² Aunque la mayoría ha encontrado una pequeña relación positiva, no se puede generalizar, ya que los estudios no tienen medidas estandarizadas de responsabilidad social y desempeño económico.¹³ Otro punto en estos estudios ha sido la causalidad: si un estudio muestra que la participación social y el desempeño económico están relacionados de manera positiva, esto no necesariamente significa que la participación social *ocasiona* un rendimiento económico mayor. Sólo podría significar que las utilidades elevadas de las empresas les permiten "darse el lujo" de tener participación social.¹⁴ Dichas inquietudes metodológicas no pueden tomarse a la ligera. De hecho, un estudio encontró que si los análisis empíricos defectuosos de estos estudios se "corrigieran", la responsabilidad social tendría un efecto neutro sobre el desempeño financiero de una compañía.¹⁵ Otro hallazgo fue que la participación en cuestiones sociales no relacionadas con las principales partes interesadas de la organización estaba asociada de forma negativa con el valor de las acciones.¹⁶ Al volver a analizar diversos estudios se concluyó que los gerentes pueden (y deben) darse el lujo de ser socialmente responsables.¹⁷

Otra forma de considerar la participación social y el desempeño económico es analizar los fondos de inversión socialmente responsables (ISR), los cuales proporcionan una forma mediante la cual los inversionistas pueden apoyar a empresas socialmente responsables. (En www.socialfunds.com puede encontrar una lista de fondos ISR.) Por lo general estos fondos utilizan algún tipo de **filtrado social**; es decir, aplican criterios sociales y ambientales para tomar decisiones de inversión. Por ejemplo, los fondos ISR generalmente no se invierten en compañías que están relacionadas con licor, juego, tabaco, energía nuclear, armamento, fijación de precios o fraudes, o en empresas que tienen poca seguridad de productos, malas relaciones con los empleados o antecedentes ambientales. Los activos de estos fondos han crecido a más de 2.7 billones de dólares; aproximadamente 11 por ciento

¿Quiénes son?

CARA A CARA

SER SOCIALMENTE RESPONSABLE SIGNIFICA:

Para nosotros es mejorar la calidad de vida a través de la educación, ya sea mediante el desarrollo de productos que apoyen a estudiantes notables, o invirtiendo en proyectos de mejora de calidad de vida en todo el mundo.



Figura 5-2

Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A favor	En contra
Expectativas públicas La opinión pública ahora apoya a los negocios que persiguen metas económicas y sociales.	Violación a la maximización de utilidades Un negocio es socialmente responsable sólo cuando persigue sus intereses económicos.
Utilidades a largo plazo Las compañías socialmente responsables tienden a tener utilidades más seguras a largo plazo.	Dilución de los fines Perseguir objetivos sociales diluye el fin principal de la empresa, la productividad económica.
Obligación ética Las compañías deben ser socialmente responsables, ya que las acciones responsables son las correctas.	Costos Muchas acciones que resultan socialmente responsables no cubren sus costos y alguien debe pagar dichos costos.
Imagen pública Los negocios pueden crear una imagen pública favorable persiguiendo objetivos sociales.	Demasiado poder Las empresas ya tienen mucho poder, y si persiguen objetivos sociales tendrán aún más.
Mejor ambiente La participación de las empresas puede ayudar a resolver problemas sociales difíciles.	Falta de habilidades Los líderes de las empresas carecen de las habilidades necesarias para abordar cuestiones sociales.
Desaliento de nuevas reglas gubernamentales Al volverse socialmente responsables, los negocios pueden esperar menos regulación gubernamental.	Falta de responsabilidad No existen líneas directas de responsabilidad para acciones sociales.
Equilibrio de responsabilidad y poder Las compañías tienen mucho poder y se necesita una cantidad igualmente grande de responsabilidad para equilibrar dicho poder.	
Intereses de los accionistas La responsabilidad social a largo plazo mejorará el precio de las acciones de un negocio.	
Poseción de recursos Las empresas tienen los recursos para apoyar proyectos públicos y de asistencia que necesitan apoyo.	
Mejor prevenir que lamentar Los negocios deben abordar los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea costoso corregirlos.	

Figura 5-3

Tendencias de la ISR

Inversión Socialmente Responsable en Estados Unidos • 1995-2007							
(En miles de millones)	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Filtrado social	\$162	\$529	\$1,497	\$2,010	\$2,143	\$1,685	\$2,098
Apoyo de los accionistas	\$473	\$736	\$922	\$897	\$448	\$703	\$739
Filtrado y accionistas	N/A	(\$84)	(\$265)	(\$592)	(\$441)	(\$117)	(\$151)
Inversión de la comunidad	\$4	\$4	\$5	\$8	\$14	\$20	\$26
Total	\$639	\$1,185	\$2,159	\$2,323	\$2,164	\$2,290	\$2,711

Fuente: Social Investment Forum Foundation.

Notas: El filtrado social incluye fondos filtrados social y ambientalmente y cuentas de activos separadas. Los activos traslapados incluidos en Filtrado y Apoyo de los accionistas se restan para evitar una doble contabilidad potencial. El seguimiento conjunto de Filtrado y Apoyo de los accionistas comenzó en 1997, por lo que no hay datos para 1995. También hay un potencial traslape de activos en las categorías de fondos filtrados relativamente pequeños correspondientes a inversiones alternativas y Otros productos comunes; por lo tanto, estas categorías también se excluyen del universo ISR agregado en este reporte. Vea el capítulo II para obtener detalles.

Filtrado social

Aplicación de criterios sociales y ambientales para tomar decisiones de inversión.

de los activos totales de los fondos manejados en Estados Unidos.¹⁸ (La figura 5-3 muestra tendencias de la ISR). Pero más importante que la cantidad total invertida en estos fondos es que el Social Investment Forum reporta que el rendimiento de los fondos ISR es comparable con el de los fondos que no pertenecen a la ISR.¹⁹

Entonces, ¿qué podemos concluir sobre la participación social y el desempeño económico? 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.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.1

- Distinga entre obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
- Analice si las organizaciones deben tener participación social.

- Describa a qué conclusión se puede llegar con respecto a la participación social y el desempeño económico.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.2 ▷ ADMINISTRACIÓN VERDE

La bolsa de plástico para hacer compras es un desagradable símbolo del consumismo estadounidense. Aproximadamente 110 mil millones (¡no es un error!) se utilizan cada año, y sólo alrededor de 2 por ciento se recicla. Las bolsas de plástico para compras pueden durar 1,000 años en los tiraderos. Estas bolsas se fabrican a partir del petróleo, y “nuestros hábitos para embolsar” requieren 1.6 mil millones galones cada año.²⁰ Pero la buena noticia es que las cosas están cambiando. ¡Volverse verde está de moda! Por ejemplo, IKEA intenta que sus clientes utilicen menos bolsas cobrándoles cinco centavos (los cuales se donan a American Forests) por cada bolsa utilizada. También redujo el precio de sus bolsas reutilizables más grandes de 99 a 59 centavos. Whole Foods Market está utilizando energía eólica para satisfacer sus necesidades de electricidad, lo que lo convierte en el corporativo más grande de Estados Unidos en utilizar energía renovable. En la sede del Reino Unido de Scottish Power la importancia de los objetivos de energía y ambientales resulta obvia, ya que cada división cuenta con un gerente de nivel alto para cumplir con dichos objetivos. En la sede de Tokio, Ricoh contrata personal que busque en la basura de la empresa para analizar qué podría reutilizarse o reciclarse; los empleados de la compañía tienen dos cestos, uno para reciclado y otro para basura. Si se encuentra un elemento reciclable en un cesto de basura, éste es devuelto al escritorio del infractor para que se deshaga de él adecuadamente. En la cafetería para empleados del Marriott International, los recipientes de plástico y papel han sido reemplazados por vajillas reales y compostables, recipientes con base de papa llamados SpudWare.²¹

Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus decisiones y acciones. Aunque algunos grupos se preocupaban por conservar los recursos naturales, casi la única referencia para salvar el ambiente era la ubicua petición impresa “Por favor no tire basura”. Sin embargo, algunos desastres naturales llevaron un nuevo espíritu ambientalista a los individuos, grupos y organizaciones. Cada vez más gerentes consideran el efecto de sus organizaciones sobre el entorno natural; a esto le llamamos **administración verde**. ¿Qué necesitan saber los gerentes para ser verdes?

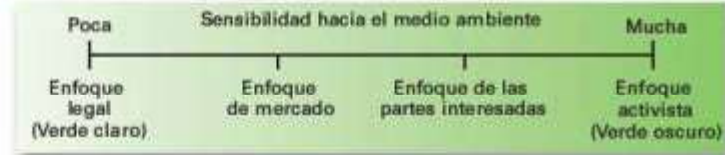
CÓMO SE VUELVEN VERDES LAS ORGANIZACIONES

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas para proteger y preservar el medio ambiente.²² Algunas no hacen más de lo que se les pide por ley, es decir, satisfacen su obligación social. Sin embargo, otras han cambiado radicalmente sus productos y sus procesos de producción. Por ejemplo, Fiji Water está utilizando fuentes de energía renovable, preservando los bosques y conservando el agua. El fabricante de alfombras Shaw Industries transforma sus residuos de alfombras y maderas en energía. Google e Intel se esfuerzan en que los fabricantes de computadoras y los clientes adopten tecnologías que reduzcan el consumo de energía. La sede parisina de TOTAL, SA, una de las empresas petroleras más

Figura 5-4

Enfoques verdes

Fuente: Basado en R.E. Freeman, J.Pierce, y R.Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).



grandes del mundo, se está volviendo verde mediante la implementación de nuevas reglas más severas con respecto a la seguridad de sus buques petroleros, además de trabajar con grupos como Global Witness y Greenpeace. UPS, la empresa de entrega de paquetería más grande del mundo, ha hecho cosas que van desde modernizar sus aeronaves con tecnología avanzada y motores de combustible eficientes, desarrollar una red de cómputo que envíe eficientemente a su flota de camiones color café, hasta utilizar combustibles alternativos en dichos camiones. Aunque interesantes, estos ejemplos no nos dicen mucho sobre cómo las organizaciones se vuelven verdes. Un modelo utiliza términos de *tonos de verde* para describir los diferentes enfoques que las organizaciones pueden adoptar (vea la figura 5-4).²⁵

El primer enfoque, el *legal* (o *verde claro*), es sólo hacer lo que se pide legalmente. En este enfoque, el cual ilustra la obligación social, las organizaciones muestran poca sensibilidad ambiental. 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. Por ejemplo, DuPont desarrolló un nuevo tipo de herbicida que ayudó a los agricultores de todo el mundo a reducir el uso anual de productos químicos en más de 45 millones de libras. Con el desarrollo de este producto la compañía respondió a las demandas de sus clientes (agricultores), quienes deseaban minimizar el uso de productos químicos en sus cultivos. Éste es un buen ejemplo de sensibilidad social, al igual que el siguiente enfoque.

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 ejemplo, Hewlett-Packard tiene en curso diversos programas corporativos ambientales en su cadena de suministro (proveedores), diseño de productos y reciclado de productos (clientes y sociedad), y operaciones de trabajo (empleados y 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 sen-

Subway ayuda a liderar el camino de las tiendas de alimentos al detalle, mientras se "vuelve verde." La cadena de sándwiches está buscando vías para reducir el uso del papel, como servir sus famosos subs con menos envolturas y en su lugar utilizar canastas fabricadas parcialmente con material reciclado para llevar la comida. También ha cambiado 100 por ciento a servilletas de papel reciclado, con lo cual la tienda estima estar salvando 147,000 árboles cada año.

**administración verde**

Forma de administración en la que los gerentes consideran el efecto de su organización sobre el medio ambiente.

sibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social. Por ejemplo, la empresa belga Ecover fabrica productos ecológicos de limpieza en instalaciones con prácticamente cero emisiones. Esta fábrica (la primera ecológica del mundo) es una maravilla de la ingeniería, con un enorme techo de pasto que mantiene las cosas frías durante el verano y cálidas durante el invierno, y un sistema de tratamiento de agua que funciona con energía solar y eólica. La empresa eligió construir estas instalaciones en razón de su gran compromiso con el ambiente.

EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES DE UNA ADMINISTRACIÓN VERDE

Conforme las empresas se vuelven "más verdes", suelen liberar informes detallados sobre su desempeño ambiental. Alrededor de 1,500 empresas de todo el mundo informan voluntariamente de sus esfuerzos en promover la sustentabilidad ambiental, con las pautas desarrolladas por Global Reporting Initiative (GRI). Estos informes, los cuales puede encontrar en el sitio Web de GRI (www.globalreporting.org), describen las numerosas acciones de estas organizaciones.

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). Aunque ISO ha desarrollado más de 17,000 estándares internacionales, quizá sea más conocida por sus estándares ISO 9000 (administración de la calidad) e ISO 14000 (administración ambiental). 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. Si una organización puede cumplir con estos estándares, puede afirmar que tiene la certificación ISO 14000, la cual han logrado empresas de 138 países. Además de sus estándares en administración ambiental, ISO está desarrollando estándares para responsabilidad social y para administración de la energía. Los correspondientes a la responsabilidad social (conocidos como ISO 26000) se publicarán en 2010 y serán voluntarios, lo que significa que las empresas no obtendrán ningún tipo de certificación por cumplir con los estándares; en el caso de los estándares de administración de energía no se ha anunciado fecha alguna, debido a que el comité para desarrollar dichos estándares se creó recientemente.²⁴

La última forma de evaluar las acciones verdes de una empresa es por medio de la lista Global 100 de las empresas más sustentables del mundo (www.global100.org).²⁵ Para ser mencionada en esta lista, la cual se publica cada año en el renombrado Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, una empresa debe haber mostrado una capacidad superior para manejar de forma eficaz factores ambientales y sociales. En 2008, el Reino Unido encabezó la lista con 23 empresas en Global 100; le siguen Estados Unidos con 19 y Japón con 13. Algunas empresas de la lista de 2008 son BASF (Alemania), Diageo PLC (Reino Unido), Mitsubishi (Japón), y Nike (Estados Unidos).

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.2

- Defina la administración verde.
- Describa cómo las organizaciones pueden volverse verdes.
- Explique cómo pueden evaluarse las acciones de una administración verde.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.3 ► LOS GERENTES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

Dos semanas después de despedir a siete gerentes de nivel alto por fallar en el cumplimiento de los estándares de la compañía, Wal-Mart emitió una amplia política de ética para los empleados. Takafumi Horie, fundador de la compañía de Internet Livedoor con sede en Tokio, fue sentenciado a 2.5 años de prisión por violaciones a la seguridad. El ex presidente de WorldCom, Bernie Ebbers, está cumpliendo una sentencia de 25 años en prisión por fraude financiero, conspiración y falso testimonio. La empresa Gemological Institute of America, la cual evalúa diamantes para comerciantes independientes y grandes minoristas, despidió a cuatro empleados e hizo cambios en la administración de nivel alto después de que una investigación interna mostró que trabajadores de laboratorio aceptaron sobornos para inflar la calidad de los diamantes en los informes.²⁶ Cuando escucha

¿Quiénes son? CARA A CARA

SER ÉTICO SIGNIFICA:
Comportarse abierta y honestamente para conservar la fe y confianza del público en nuestra compañía.



sobre tales comportamientos, en especial después de la mala conducta financiera de alto perfil en Enron, WorldCom y otras empresas, podría concluir que las empresas no son éticas. Aunque ése no es el caso, los gerentes de todos los niveles y áreas, de empresas de todo tipo y tamaño, enfrentan cuestiones y dilemas de ética. Por ejemplo, ¿es ético que los representantes de ventas sobornen a un agente de compras para inducirlo a comprar? ¿Habría alguna diferencia si el soborno proviniera de la comisión del representante de ventas? ¿Es ético que alguien utilice el automóvil de la empresa para su uso personal? ¿Qué hay del uso del correo electrónico de la compañía para correspondencia personal o del uso del teléfono para hacer llamadas personales? ¿Y si a un subordinado suyo que trabajó todo el fin de semana en una situación de emergencia, le dijo que tomara dos días de descanso y que los reportara como "días de incapacidad", debido a que su empresa tiene una clara política que dice que el tiempo extra no se compensará por ninguna razón?²⁷ ¿Estaría esto bien? ¿Cómo manejaría esta situación? Cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, 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.²⁸ Muchas de las decisiones que toman los gerentes requieren considerar tanto el proceso como a quién afecta el resultado.²⁹ Para comprender mejor las cuestiones éticas involucradas en tales decisiones, veamos los factores que determinan si una persona actúa éticamente.

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 (vea la figura 5-5). 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. Veamos con más detalle estos factores.

Etapas de desarrollo moral. Investigaciones confirman que existen tres niveles de desarrollo moral, cada uno con dos etapas.³⁰ 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 *preconvencional*, 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. La figura 5-6 describe los tres niveles y las seis etapas.

Figura 5-5

Factores que determinan comportamientos éticos e inmorales



ética

Principios, valores y creencias que definen qué es un comportamiento correcto y uno incorrecto.

Figura 5-6**Etapas del desarrollo moral**

Fuente: Basado en L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach", en T. Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 34-35.

Nivel	Descripción de la etapa
De principios	6. Se siguen principios éticos propios, incluso si violan la ley. 5. Se valoran los derechos de los demás y se conservan los valores y derechos absolutos sin importar la opinión de la mayoría.
Convencional	4. Se mantiene el orden convencional mediante el cumplimiento de las obligaciones con las que se está de acuerdo. 3. Se vive de acuerdo con lo que la gente cercana espera.
Preconvencional	2. Se siguen las reglas únicamente cuando le interesa hacerlo. 1. Las reglas se toleran para evitar el castigo físico.

¿Qué podemos concluir acerca del desarrollo moral?³¹ Primero, la gente pasa en secuencia por las seis etapas. Segundo, no hay garantía de un desarrollo moral continuo. Tercero, la mayoría de los adultos se encuentran en la etapa 4: se limitan a obedecer las reglas y tenderán a comportarse éticamente, aunque por diferentes razones. Es probable que un gerente en la etapa 3 tome decisiones basándose en la aprobación de otros como él; un gerente en la etapa 4 intentará ser "un buen ciudadano corporativo", al tomar decisiones que respeten las reglas y procedimientos de la organización, y un gerente en la etapa 5 probablemente desafiará las prácticas organizacionales que considere erróneas.

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. Nuestros valores se desarrollan desde de una edad temprana, de acuerdo con lo que vemos y escuchamos de nuestros padres, maestros, amigos y otros. Por lo tanto, los empleados de la misma empresa frecuentemente poseen valores muy diferentes.³² Aunque los *valores* y la *etapa de desarrollo moral* pueden parecer similares, no lo son. Los valores son extensos y abarcan un amplio rango de temas; la etapa de desarrollo moral es una medida de la independencia de influencias externas.

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. Es decir, es más probable que los individuos con gran fortaleza de ego hagan lo que piensan que es correcto y sean más consistentes con sus juicios morales y acciones que quienes tienen poca fortaleza de ego.

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 enfrenten 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 suerte o a la casualidad. Es menos probable que enfrenten las consecuencias de sus comportamientos, y es más probable que confíen en fuerzas externas.³³

Variables estructurales. El diseño estructural de una organización puede influir en que sus empleados se comporten 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.

Aunque muchas organizaciones utilizan los objetivos para guiar y motivar a los empleados, dichos objetivos pueden crear algunos problemas inesperados. En un estudio se encontró que la gente que no logra los objetivos establecidos es más propensa a presentar un comportamiento no ético, sin importar si hay incentivos económicos de por medio. Los investigadores concluyeron que "establecer objetivos puede derivar en un comportamiento inmoral".³⁴ Ejemplos de tales comportamientos abundan; desde empresas que embarcan productos no terminados para lograr sus objetivos de ventas o compañías que "manejan las utilidades" para cumplir con las expectativas de los analistas financieros, hasta escuelas

¿Quiénes son? CARA A CARA

LOS VALORES DE MI EMPRESA:

Nuestros valores son "valentía, decencia e imaginación", y esto exhibe todo lo que hacemos.



que excluyen a ciertos grupos de estudiantes cuando informan resultados de exámenes estandarizados para hacer que su índice de "aprobación" luzca mejor.³⁵

El sistema de evaluación de desempeño de una empresa también puede influir en el comportamiento ético. Algunos sistemas se enfocan exclusivamente en resultados, mientras que otros evalúan tanto los medios como los fines. Cuando los empleados son evaluados únicamente a través de resultados, pueden presionarse para hacer lo que sea necesario para tener buenos resultados y no les preocupa cómo lograrlo. La investigación sugiere que "el éxito puede utilizarse para justificar comportamientos inmorales".³⁶ Lo peligroso de tal razonamiento es que si los gerentes son indulgentes con los empleados exitosos que presentan comportamientos inmorales, otros empleados copiarán el comportamiento que ven.

Algo que está muy relacionado con el sistema de evaluación de la organización es la forma de asignar los reconocimientos. Cuanto más dependan los reconocimientos o castigos de los resultados a objetivos específicos, los empleados se sentirán más presionados a hacer lo que sea para lograr esas metas, tal vez hasta el punto de comprometer sus estándares éticos.

Cultura de la organización. Como muestra la figura 5-5, el contenido y la fortaleza de la cultura de una organización influyen en el comportamiento ético.³⁷ En el capítulo 3 aprendimos que la cultura de una organización consiste en valores compartidos entre la organización. Estos valores reflejan qué significa la organización y en lo que cree, y se genera un entorno que influye en el comportamiento de los empleados para que éste sea ético o inmoral. Cuando se trata de comportamiento ético, la cultura que más probablemente fomentará altos estándares éticos es la de gran tolerancia al riesgo, al control y al conflicto. Los empleados que se desenvuelven en una cultura como ésta son motivados para ser agresivos e innovadores, son conscientes de que las prácticas inmorales serán descubiertas y se sienten libres de intentar abiertamente las cosas que consideran irrealizables o personalmente indeseables.

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 ejemplo, Timberland es un ejemplo de una empresa que utiliza la administración basada en valores. De acuerdo con la sencilla afirmación "Hazlo mejor", los empleados de Timberland saben lo que se espera y se valora: saben que necesitan encontrar la manera de "hacerlo mejor", ya sea con productos de calidad para los clientes, actividades de servicio comunitario, el diseño de programas de capacitación para los empleados, o imaginando las formas de hacer que los empaques de la empresa sean más amigables con el ambiente. Como dijo Jeffrey Swartz, su presidente, en el sitio Web de la empresa "todo lo que hacemos en Timberland surge de nuestra incesante búsqueda de nuevas formas de hacerlo mejor". Y Timberland no está sola en el uso de la administración basada en valores. Una encuesta aplicada a empresas globales arrojó que un gran número, más de 89 por ciento, dijo que habían escrito enunciados con sus valores corporativos.³⁸ Esta encuesta también arrojó que la mayoría de las compañías creían que sus valores influían en su reputación y en sus relaciones; las empresas con mejor desempeño relacionaron conscientemente los valores con la forma en que los empleados hacían su trabajo, y los gerentes de nivel alto eran fundamentales para reforzar la importancia de los valores a través de la organización.

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. De hecho, la investigación muestra que el comportamiento de los gerentes es la influencia individual más importante para que una persona decida comportarse ética o in moralmente.³⁹ La gente quiere ver lo que hacen las personas con autoridad para utilizarlo como referencia en prácticas y expectativas aceptables.

Por último, como explicamos en el capítulo 3, una cultura fuerte ejerce más influencia sobre los empleados que una débil. Una cultura que es fuerte y tiene altos estándares éticos tiene una poderosa y positiva influencia sobre la decisión de actuar de manera ética o

valores

Convicciones básicas sobre lo que es correcto e incorrecto.

fuerza del ego

Medida de la fuerza de las convicciones de una persona.

locus de control

Atributo personal que mide el grado en que la gente cree que controla su propio destino.

administración basada en valores

Forma de administración en la que los valores de una organización guían a los empleados en la manera de hacer su trabajo.

inmoral. Por ejemplo, IBM tiene una cultura fuerte que durante mucho tiempo ha resaltado los negocios éticos con clientes, empleados, socios de negocios y comunidades.⁴⁰ Para reforzar la importancia del comportamiento ético, la empresa desarrolló un conjunto detallado y explícito de pautas sobre conducta y ética de negocios, así como las pautas para la penalización por violar las primeras: acciones disciplinarias, incluido el despido. Los gerentes de IBM refuerzan continuamente la importancia del comportamiento ético, y refuerzan el hecho de que las acciones y decisiones de una persona son importantes para la forma en que se visualiza a la organización.

Intensidad del problema. Un estudiante que nunca consideraría irrumpir en la oficina de un profesor para robar un examen de contabilidad, probablemente no pensaría dos veces en preguntarle a un amigo que tomó el mismo curso con el mismo profesor el semestre pasado las preguntas que aparecían en el examen. Asimismo, un gerente podría no preocuparse por llevar a casa algunos artículos de oficina, pero estar muy preocupado por la posible malversación de fondos en la empresa. Estos ejemplos ilustran el factor final que influye en el comportamiento ético: la intensidad del problema en sí.⁴¹

Como muestra la figura 5-7, 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 concentración 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

¿Los estándares éticos son universales? Aunque existen algunas creencias morales comunes, las diferencias sociales y culturales entre los países son factores importantes que determinan los comportamientos ético e inmoral.⁴² Por ejemplo, digamos que un gerente de una empresa soborna a varios funcionarios de nivel alto para garantizar un contrato gubernamental muy rentable. Aunque esta práctica de negocios es inmoral (e ilegal) en algún país pudiera ser aceptable.

¿Los empleados de Coca-Cola en Arabia Saudita deben apegarse a los estándares éticos de Estados Unidos, o deben seguir los estándares locales del comportamiento aceptable? Si Airbus (una empresa europea) paga una "comisión" a un intermediario para obtener un contrato importante con una aerolínea del Oriente Medio, ¿Boeing debe abstenerse de hacer lo mismo debido a que tales prácticas se consideran inapropiadas en Estados Unidos? (Observe que en el Reino Unido, la Law Commission, un organismo de asesora-

Figura 5-7

Intensidad del problema



miento gubernamental, ha expresado que sobornar a funcionarios de países extranjeros debe considerarse una ofensa criminal. Se decía que alegar una "costumbre local" no debe ser razón para aceptarlo.⁴³

En el caso de pagos para influir en funcionarios o políticos extranjeros, los gerentes estadounidenses se guían por la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas (FCPA), la cual marca como ilegal el hecho de corromper intencionalmente a un funcionario extranjero. Sin embargo, incluso esta ley no siempre reduce a blanco y negro los dilemas de ética. En algunos países, los salarios burocráticos gubernamentales son bajos debido a que la costumbre dicta que ellos reciben pequeños pagos de aquellos a quienes sirven. Los sobornos a estos burócratas "engrasan la maquinaria" y aseguran que las cosas se hagan. La FCPA no prohíbe expresamente los pequeños sobornos a empleados gubernamentales extranjeros cuyas tareas son principalmente administrativas o de papeleo, cuando tales pagos son una parte aceptada para hacer negocios en ese país. Cualquier acción diferente a ésta es ilegal. En 2007, el Departamento de Justicia de Estados Unidos ejerció 16 acciones de la FCPA en contra de empresas y 8 contra individuos.⁴⁴

Es importante que los gerentes que trabajan en culturas extranjeras reconozcan las influencias sociales, culturales y político-legales sobre lo que es un comportamiento adecuado y aceptable.⁴⁵ 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 (Global Compact), 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 (vea la figura 5-8). "Más de 3,000 directores han firmado el Pacto, lo que lo hace la iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria más grande del mundo."⁴⁶ El objetivo del Pacto es una economía global más sustentable e incluyente. Las organizaciones que se comprometieron lo hicieron porque creen que la comunidad de negocios mundial desempeña una función importante para mejorar las condiciones económicas y sociales. Además, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) ha hecho de la lucha contra los sobornos y la corrupción en las empresas internacionales una alta prioridad. El eje de sus esfuerzos es la Convención Antisoborno (o conjunto de reglas y pautas), que fue el primer instrumento global para combatir la corrupción en tratos de negocios internacionales. A la fecha se han conseguido logros importantes en la lucha contra la corrupción en los 37 países que la ratificaron.⁴⁷

Figura 5-8

Diez principios de las Naciones Unidas

Derechos humanos

Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de influencia.

Principio 2: Garantizar que las empresas no sean cómplices de los abusos a los derechos humanos.

Estándares laborales

Principio 3: Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

Principio 5: Abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Eliminación de toda discriminación relacionada con el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo ante los desafíos ambientales.

Principio 8: Comprometerse con iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente.

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno.

Fuente: Cortesía del Pacto Global de la Naciones Unidas.

REPASO RÁPIDO:**OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.3**

- Defina qué es ética.
- Analice los factores que influyen en que una persona se comporte de manera ética o inhumana.
- Describa lo que los gerentes deben saber sobre ética internacional.

Vaya a la página 113 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE**APRENDIZAJE 5.4 ▶ FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO**

Los gerentes pueden hacer muchas cosas si realmente les interesa fomentar el comportamiento ético: contratar empleados con estándares éticos altos, establecer códigos de ética, predicar con el ejemplo, etcétera. Por sí mismas, tales acciones no tendrán mucho efecto, pero tener un programa integral de ética puede mejorar potencialmente el ambiente ético de una organización. Sin embargo, la variable clave es *potencialmente*. 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. Por ejemplo, Sears tuvo una larga historia de fomento de prácticas éticas de negocios a través de su Oficina de Ética y Prácticas de Negocios. Sin embargo, sus programas de ética no evitaron que sus gerentes intentaran ilegalmente cobrar a los titulares de cuentas declarados en bancarota, o de manera rutinaria engañar a los clientes del centro de servicio automotriz con la idea de que necesitaban reparaciones innecesarias. Incluso Enron, con frecuencia conocido como “el ejemplo más patético” de las malas prácticas corporativas, en su Reporte Anual 2000 incluyó valores que cualquiera consideraría éticos: comunicación, respeto, integridad y excelencia. Aún así, la forma en que se comportaron los gerentes de nivel alto no refleja en absoluto dichos valores.⁴⁸ Veamos algunas maneras específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético y crear un programa integral de ética.

SELECCIÓN DE EMPLEADOS

El proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, etcétera) 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.⁴⁹ Pero incluso un proceso de selección cuidadosamente diseñado no es infalible! Aun en las mejores circunstancias, se podría contratar a individuos con estándares dudosos del bien y el mal. Sin embargo, esto no debería ser un problema si existen otros controles de ética.

CÓDIGOS DE ÉTICA Y NORMAS DE DECISIÓN

George David, ex director y presidente de United Technologies Corporation (UTC) con sede en Hartford, Connecticut, cree en el poder de un código de ética. Es por eso que UTC cuenta con uno que es bastante explícito y detallado. Los empleados conocen las expectativas de comportamiento, en especial cuando se trata de ética.⁵⁰ Sin embargo, esto no sucede en todas las organizaciones.

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. Investigaciones muestran que 97 por ciento de las organizaciones con más de 10,000 empleados tienen códigos de ética escritos. Incluso en organizaciones más pequeñas, cerca de 93 por ciento los tienen.⁵¹ Los códigos de ética se están volviendo más populares globalmente. Una investigación realizada por el Institute for Global Ethics dice que valores compartidos como la honestidad, equidad, respeto, responsabilidad y solidaridad son bastante aceptados universalmente.⁵² Además, una encuesta aplicada a empresas de 22 países arrojó que 78 por ciento han anunciado formalmente estándares y códigos de ética.⁵³

¿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. Un estudio aplicado a los códigos de ética de algunas empresas arrojó que su contenido tendía a caer en tres categorías, como muestra la figura 5-9.⁵⁴

Figura 5-9

Códigos de ética

Grupo 1. Sea un miembro confiable de la organización

1. Cumpla con las normas de seguridad e higiene.
2. Muestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
3. En el trabajo están prohibidas las drogas y el alcohol.
4. Administre bien sus finanzas personales.
5. No se ausente y sea puntual.
6. Siga las pautas de los supervisores.
7. No utilice lenguaje abusivo.
8. Utilice atuendos de negocios.
9. En el trabajo están prohibidas las armas de fuego.

Grupo 2. No muestre comportamientos ilegales o inadecuados que dañen a la organización

1. Haga negocios que cumplan con los aspectos legales.
2. Están prohibidos los pagos con propósitos ilegales.
3. Están prohibidos los sobornos.
4. Evite actividades externas que obstaculicen sus obligaciones.
5. Mantenga la confidencialidad de los archivos.
6. Cumpla con las normas antimonopolio y comerciales.
7. Cumpla con todas las normas y controles contables.
8. No utilice las propiedades de la empresa para beneficio personal.
9. Los empleados son directamente responsables de los fondos de la compañía.
10. No propague información falsa o errónea.
11. Tome decisiones sin considerar beneficios personales.

Grupo 3. Compórtese bien con los clientes

1. Diga cosas verídicas cuando anuncie productos.
2. Realice las tareas que se le asignen con lo mejor de sus capacidades.
3. Proporcione productos y servicios de la más alta calidad.

Fuente: R.R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective", artículo presentado en la 48a Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, agosto de 1988.

Por desgracia, los códigos de ética no parecen funcionar muy bien. Un sondeo a empleados de empresas estadounidenses arrojó que 56 por ciento de los encuestados habían observado violaciones éticas o legales en los 12 meses anteriores, cosas como conflictos de intereses, comportamientos abusivos o intimidantes y mentiras hacia los empleados. De esos empleados, 42 por ciento no reportan las malas conductas observadas. Incluso en empresas con programas integrales de ética y obediencia, 29 por ciento falló en reportar malas conductas.⁵⁵ ¿Esto significa que no deben desarrollarse códigos de ética? No. Sin embargo, al hacerlo, los gerentes deben utilizar estas sugerencias:⁵⁶

1. 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, etcétera) deben ser considerados cuando se desarrolle o mejore el código de ética.

código de ética

Declaración formal de los valores primarios y reglas éticas de una organización, que se espera cumplan sus empleados.

4. Los gerentes deben comunicar y reforzar con regularidad el código de ética.
5. Los gerentes deben utilizar el método de las 12 preguntas (vea la figura 5-10) para guiar a los empleados cuando enfrenten dilemas de ética.⁵⁷

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*. Por ejemplo, si los gerentes de nivel alto toman recursos de la compañía para su uso personal, aumentan sus cuentas de gastos, o favorecen a sus amigos, lo que transmiten es que tal comportamiento es aceptable para todos los empleados.

Los gerentes de nivel alto también establecen el tono con sus prácticas de recompensas y castigos. Las elecciones de quién y qué se recompensa con aumentos de sueldo y ascensos, envían una fuerte señal a los empleados. Como dijimos antes, cuando un empleado es recompensado por lograr resultados notables de una forma cuestionable con respecto a la ética, esto indica a los demás que dichas formas son aceptables. Cuando un empleado hace algo inmoral, los gerentes deben castigar al infractor y hacer público el hecho, haciendo visible el resultado a todos los miembros de la organización. Esta práctica envía el mensaje de que comportarse mal tiene un precio, y que no es lo mejor para los intereses de los empleados actuar inmoralmente.

OBJETIVOS DE TRABAJO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleados de tres oficinas del Servicio de Recaudación de Fondos de Estados Unidos fueron descubiertos en el baño desechando por los excusados declaraciones de impuestos y otros documentos relacionados. Cuando se les cuestionó, admitieron abiertamente el hecho, pero dieron una interesante explicación a su comportamiento. Los supervisores de los empleados los habían estado presionando para hacer más trabajo en menos tiempo. Se les dijo que si las pilas de declaraciones no se procesaban y salían de sus escritorios más rápidamente, sus evaluaciones de desempeño y aumentos salariales se verían afectados negativamente. Frustrados porque tenían menos recursos y un sistema de cómputo sobrecargado, los empleados decidieron "desechar" el trabajo de sus escritorios, aunque sabían que lo que hacían estaba mal. Esta historia ilustra qué tan poderosos pueden ser los objetivos no realistas y las evaluaciones de desempeño.⁵⁸ 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 asunto clave de las evaluaciones de desempeño. Si las evaluaciones sólo se centran en objetivos económicos, los fines comenzarán a justificar los medios.

Figura 5-10

Método de las 12 preguntas

1. ¿Definió el problema con exactitud?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la barrera?
3. En primer lugar, ¿cómo se dio esta situación?
4. ¿A quién y a qué le es leal como persona y como miembro de una empresa?
5. ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara esta intención con los probables resultados?
7. ¿A quién podría afectar su decisión o acción?
8. ¿Puede analizar el problema con las partes afectadas, antes de tomar una decisión?
9. ¿Está seguro de que su postura será válida en el futuro como parece serlo ahora?
10. ¿Puede revelar sin remordimientos su decisión o acción a su jefe, a su director, a la junta directiva, a su familia, y a la sociedad como un todo?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción, si ésta se entiende? ¿Si no se entiende?
12. ¿Bajo qué condiciones admitiría excepciones a su postura?

fuente: Reimpreso con autorización de Harvard Business Review. Figura tomada de "Ethics Without the Sermon", por L.L. Nash, Noviembre-diciembre de 1981, p. 81. Copyright © 1981 por President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

Para fomentar el comportamiento ético, se deben evaluar tanto los fines como los medios. Por ejemplo, una revisión anual de los empleados llevada a cabo por los gerentes podría incluir una evaluación punto por punto sobre si sus decisiones estuvieron a la altura del código de ética de la compañía, así como qué tan bien cumplieron con los objetivos.

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

Cada vez con más frecuencia las organizaciones ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación en ética similares para fomentar el comportamiento ético. Tales programas de capacitación no carecen de controversia; la principal preocupación es si la ética puede enseñarse. Los críticos resaltan que el esfuerzo es inútil debido a que la gente establece sus propios sistemas de valor cuando son jóvenes. Sin embargo, los partidarios apuntan que diversos estudios han mostrado que los valores pueden ser aprendidos después de la infancia. Además, citan evidencia que muestra que enseñar a resolver problemas de ética puede ser la diferencia en comportamientos éticos;⁵⁹ dicha capacitación ha aumentado el nivel de desarrollo moral de los individuos;⁶⁰ y que, si no se obtiene algo más, la capacitación en ética aumenta la conciencia sobre los problemas éticos en las empresas.⁶¹

¿Cómo se enseña la ética? Veamos un ejemplo que involucra al funcionario de defensa global Lockheed Martin, uno de los pioneros en el método basado en casos para la capacitación en ética.⁶² Los empleados de Lockheed Martin toman cada año cursos de capacitación en ética guiados por sus gerentes. El enfoque principal de estos cursos cortos son las situaciones de casos específicos de Lockheed Martin, "elegidos por su importancia para problemas departamentales o de trabajos específicos". En cada departamento los equipos de empleados revisan y analizan los casos y luego aplican un "Medidor de ética" para "establecer si las decisiones reales fueron éticas, inmorales o intermedias". Por ejemplo, una de las posibles valoraciones del medidor de ética, "sobre hielo delgado", se explica como "rayando en lo inmoral y debe elevarse una bandera roja". Después de que los equipos aplican sus valoraciones, los gerentes dirigen las discusiones sobre dichas valoraciones y analizan "cuáles de los principios centrales éticos de Lockheed Martin se aplicaron o ignoraron en los casos". Además de su capacitación en ética, Lockheed Martin tiene un código de ética ampliamente utilizado, una línea directa a la que los empleados pueden llamar para asistencia sobre problemas de ética, y funcionarios de ética ubicados en las diversas unidades de negocios de la compañía.

AUDITORÍAS SOCIALES INDEPENDIENTES

El miedo a ser atrapado puede ser un importante elemento disuasorio para un comportamiento inmoral. Las auditorías sociales independientes, las cuales evalúan las decisiones y prácticas gerenciales en términos del código de ética de una organización, aumentan la

Green Mountain Coffee Roasters se enorgullece por realizar operaciones éticas de negocios. Sustentabilidad ética, excelencia personal, valorar las diferencias y ser "una fuerza para el bienestar mundial" se encuentran entre los principios que rigen a los empleados de Green Mountain para tomar decisiones de negocios cada día. Por ejemplo, la empresa se unió recientemente al Jane Goodall Institute para apoyar cafetales a pequeña escala en Tanzania, cerca del amenazado Gombe National Park, donde la Dra. Goodall dirigió sus conocidos estudios sobre primates. Los socios esperan dar a los cafetaleros un incentivo para restaurar los bosques, los cuales constituyen uno de los últimos hábitats de los chimpancés.



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. Este acuerdo da influencia a los auditores y reduce la posibilidad de que los auditados tomen represalias. Debido a que la ley Sarbanes-Oxley sujeta a las empresas a estándares más rigurosos de divulgación financiera y gobernabilidad corporativa, cada vez más organizaciones prefieren las auditorías sociales independientes. Como dijo el editor de la revista *Business Ethics*, "El debate ha cambiado de *si* ser ético a *cómo* ser ético".⁶³

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 para los empleados que enfrentan un dilema. Estos consejeros también 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.⁶⁴ La Ethics and Compliance Officer Association informa que cuenta con 1,300 miembros (incluidas más de la mitad de las 100 compañías de *Fortune*) y que abarca varios países, entre ellos Estados Unidos, Alemania, India, Japón y Canadá.⁶⁵

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.4

- Describa el importante rol de los gerentes para fomentar un comportamiento ético.
- Analice las formas específicas en que un gerente puede fomentar el comportamiento ético.

Vaya a la página 114 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 5.5 ▷ TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL

Los gerentes de hoy en día siguen enfrentando retos para ser socialmente responsables y éticos. A continuación examinaremos tres temas de actualidad: manejo de errores de ética e irresponsabilidad social, fomento del espíritu empresarial social y promoción de un cambio social positivo.

MANEJO DE ERRORES DE ÉTICA E IRRESPONSABILIDAD SOCIAL

A pesar del escándalo de los delitos cometidos en la época Enron, las prácticas irresponsables e inmorales de los gerentes de todo tipo de empresas no han desaparecido. Lo que resulta más alarmante es lo que ocurre en "las trincheras" de oficinas, almacenes y tiendas. Una encuesta arrojó que de casi 5,000 empleados, 45 por ciento admitió haberse quedado dormido en el trabajo; 22 por ciento dijo que había difundido un rumor sobre un compañero de trabajo; 18 por ciento dijo haber fisgoneado, y 2 por ciento dijo que había tomado el mérito por el trabajo de alguien más.⁶⁶

Por desgracia, no sólo en el trabajo vemos tales comportamientos; predominan en toda la sociedad. Los estudios realizados por el Center for Academic Integrity mostraron que 26 por ciento de los estudiantes universitarios de especialidades de negocios admitió "haber hecho trampa" en los exámenes, y 54 por ciento admitió haberlo hecho en trabajos escritos. Pero los estudiantes de negocios no fueron los peores tramposos; esa distinción pertenece a las especialidades de periodismo, cuyo 27 por ciento dijo haber hecho trampa.⁶⁷ Y una encuesta realizada por Students in Free Enterprise (SIFE) arrojó que sólo 19 por ciento de los estudiantes reportaría a un compañero que hizo trampa.⁶⁸ Pero incluso más aterrador resulta que los adolescentes de hoy dicen que es "aceptable". En una encuesta, 23 por ciento dijo que pensaba que la violencia en contra de otra persona era aceptable hasta cierto punto.⁶⁹ ¿Qué nos dicen estas estadísticas sobre lo que los gerentes tendrán que enfrentar en el futuro? No es muy exagerado decir que las organi-

¿Quiénes son? CARA A CARA

UN LÍDER ÉTICO ES:

Yo misma me apego a estándares elevados para ser ejemplo. La gente quiere a estar a la altura de las expectativas, y yo hago lo mejor que puedo para mantenerlas altas.



zaciones tendrán problemas para mantener estándares éticos elevados cuando sus futuros empleados aceptan tan fácilmente el comportamiento inmoral.

¿Qué pueden hacer los gerentes? Hay dos cosas que parecen particularmente importantes: el liderazgo ético y la protección para quienes reporten infractores.

Liderazgo ético. No mucho después de que Herb Baum se hiciera cargo de la presidencia de Dial Corporation, recibió una llamada de Reuben Mark, el presidente de su competidor, Colgate-Palmolive, quien le dijo que tenía una copia del plan estratégico de marketing de Dial, el cual había llegado a él a través de un ex vendedor de Dial que recientemente se había unido a Colgate-Palmolive. Mark le dijo a Baum que no lo había revisado, ni siquiera intentó verlo y que lo estaba devolviendo. Además, él mismo iba a tratar con el nuevo vendedor de la manera adecuada.⁷⁰ Como ilustra este ejemplo, los gerentes deben ejercer un liderazgo ético. Como dijimos, lo que *hacen* los gerentes tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de los empleados para que se comporten éticamente o no. Cuando los gerentes hacen trampa, mienten, roban, manipulan, se aprovechan de las situaciones o de la gente, o tratan injustamente a los demás, ¿qué clase de señales están enviando a los empleados (o a otras partes interesadas)? Probablemente no el que quieren enviar. La figura 5-11 presenta algunas sugerencias sobre cómo los gerentes pueden ejercer un liderazgo ético.

Protección a empleados que denuncian problemas de ética. ¿Qué haría si viera a otros empleados haciendo algo ilegal, inmoral o sin ética? ¿Los denunciaría? Muchos de nosotros no lo haríamos, debido a los riesgos involucrados. Por eso es importante que los gerentes garanticen a los empleados que denuncien casos o problemas de ética, que no enfrentarán riesgos personales o profesionales. Estas personas, con frecuencia llamados **denunciantes**, pueden ser una parte clave del programa de ética de cualquier empresa. Una denunciante muy conocida de los últimos tiempos es Sherron Watkins, vicepresidenta de Enron, quien claramente expresó sus inquietudes sobre las prácticas contables de la empresa en una carta dirigida al presidente de la empresa Ken Lay. Su afirmación "Me siento sumamente nerviosa de que estallemos en una ola de escándalos contables", no pudo ser más profética.⁷¹ Sin embargo, las encuestas arrojan que la mayoría de las personas que atestiguan malos comportamientos no los denuncian, y esa es la postura que los gerentes deben manejar.⁷² ¿Cómo pueden proteger a los empleados para que piensen que vale la pena denunciar si saben que ocurren situaciones inmorales o ilegales?

Una forma es establecer líneas telefónicas gratuitas para situaciones de ética. Por ejemplo, Dell tiene una línea ética a la que los empleados pueden llamar de forma anónima para reportar violaciones que la empresa entonces investigará.⁷³ Además, los gerentes deben crear una cultura donde las malas noticias puedan escucharse y actuar antes de que sea demasiado tarde. Michael Josephson, fundador del Instituto de Ética Josephson (www.josephsoninstitute.org) dijo, "Es absoluta e inequívocamente importante establecer una cultura en la que los empleados puedan quejarse y protestar, y que sean escuchados".⁷⁴ Incluso si los denunciantes tienen intereses personales en el asunto, es importante tomarlos con seriedad. Por último, la ley Sarbanes-Oxley ofrece cierta protección legal. Cualquier gerente que tome represalias contra empleados que hayan denunciado violaciones, enfrentará un duro castigo: 10 años de prisión.⁷⁵ Por desgracia, a pesar de esta protección, cientos de empleados que han denunciado y revelado malos manejos en sus organizaciones han sido despedidos de sus trabajos.⁷⁶ Entonces, en la actualidad, no es una solución perfecta, pero es un paso en la dirección correcta.

Figura 5-11

Cómo ser un líder ético

- Sea un buen modelo mediante la ética y la honestidad.
 - Siempre diga la verdad.
 - No esconda o manipule información.
 - Sea capaz de reconocer sus errores.
- Comparta sus valores personales, comunicándoselos con regularidad a los empleados.
- Resalte los valores compartidos importantes para la organización o el equipo.
- Utilice el sistema de reconocimientos para hacer responsable a todos de los valores.

denunciante

Persona que denuncia ante otros casos o problemas de ética.

FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL SOCIAL

Los problemas sociales en todo el mundo son muchos, y las soluciones viables son pocas. Sin embargo, muchas personas y organizaciones intentan hacer algo. Por ejemplo, Teresa Fritschi, James Potemkin y Raquel Marchenese comparten un lazo en común, aun cuando no se conocen entre sí. Cada uno vende productos únicos hechos a mano, fabricados por artesanos de diferentes partes del mundo: Escocia, México, Guatemala, Pakistán, Perú. Inclusive comparten la apasionada idea sobre el comercio justo y por ello pagan a sus proveedores artesanos más de la tarifa establecida por su trabajo. Los partidarios del comercio justo pretenden "dar a los negocios o artistas en solitario o de lugares marginados del mundo, un precio más elevado por sus creaciones, así como una ruta más directa hacia los mercados lucrativos de América, Europa y Asia".⁷⁷ Cada uno de estos personajes también es un ejemplo de un **empresario social**, un individuo u organización que busca las oportunidades para mejorar la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables.⁷⁸ "Lo que los empresarios de negocios son para la economía, los empresarios sociales son para el cambio social".⁷⁹ Los empresarios sociales quieren hacer del mundo un lugar mejor y enfocan sus esfuerzos a que eso ocurra. Por ejemplo, el International Senior Lawyers Project (Proyecto Internacional de Abogados Experimentados) sin fines de lucro hace coincidir a abogados estadounidenses experimentados con necesidades existentes en países en desarrollo. El grupo ha enseñado a abogados negros en Sudáfrica cómo ejercer el derecho comercial y ha brindado asistencia a defensores públicos en Bulgaria.⁸⁰ También, los empresarios sociales utilizan la creatividad y la inventiva para resolver problemas. Por ejemplo, el Program for Appropriate Technology in Health (Programa para Tecnología Apropriada en la Salud, PATH) es una organización internacional sin fines de lucro que utiliza tecnología de bajo costo para dar soluciones de salud a países pobres y en desarrollo. Por medio de su colaboración con grupos públicos y con negocios lucrativos, PATH ha desarrollado soluciones sencillas que salvan vidas, como equipos limpios para partos, equipos de pruebas de laboratorio del tamaño de tarjetas de crédito y jeringas desechables para vacunación que no pueden volver a utilizarse. Por los métodos innovadores de PATH para resolver problemas médicos globales, fue mencionada en la lista de Social Capitalists Award 2008.⁸¹

¿Qué podemos aprender de los empresarios sociales? Aunque muchas organizaciones se han comprometido a hacer negocios de forma ética y responsable, quizá haya algo más que pueden hacer, como demuestran los empresarios sociales. Tal vez, como en el caso de PATH, es sólo cuestión de que las organizaciones de negocios colaboren con grupos públicos o con organizaciones sin fines de lucro para resolver un problema social; o probablemente, como en el caso de Senior Lawyer Project, se trate de llevar la experiencia a donde se necesite; o tal vez de cultivar relaciones con individuos que apasionada y firmemente creen que tienen una idea que podría hacer del mundo un mejor lugar, y simplemente necesitan el apoyo empresarial para lograrlo.

NEGOCIOS QUE PROMUEVEN UN CAMBIO SOCIAL POSITIVO

Desde 1946, Target ha contribuido con 5 por ciento de sus utilidades anuales para ayudar a satisfacer las necesidades de la comunidad, una cantidad que suma casi \$3 millones por semana. Y no está sola en esto. "Durante las dos últimas décadas, un mayor número de compañías, tanto dentro como fuera de Estados Unidos, se han comprometido en actividades que promueven un cambio social positivo".⁸² 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.⁸³ Por ejemplo, la campaña "rosa" contra el cáncer de mama y la campaña global roja contra el SIDA (iniciada por Bono) son formas en que las empresas apoyan causas sociales.⁸⁴ Muchas organizaciones además donan dinero a varias causas que les importan a sus empleados y clientes. En 2006 (las últimas cifras disponibles), los 15 donadores de efectivo más grandes, incluidos Wal-Mart, Bank of America, Target, entre otros, donaron un total de 2 mil millones de dólares.⁸⁵ Otros han creado sus propias fundaciones, a través de las cuales ayudan en diversos problemas sociales. Por ejemplo, la fundación de Google, llamada DotOrg por sus empleados, cuenta con casi 2 mil millones de dólares en activos, los cuales utilizará para apoyar a cinco áreas: sistemas de desarrollo para ayudar a predecir y prevenir pandemias, apoyar a los pobres con información sobre servicios públicos, creación de empleos mediante la inversión en

pequeños y medianos negocios de países en desarrollo, apresurar la comercialización de automóviles plug-in, y hacer que la energía renovable sea más barata que el carbón.⁸⁶

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. Por ejemplo, el equipo de 11 ejecutivos Molson-Coors pasó un día completo en su retiro anual para construir una casa en Las Vegas con Habitat for Humanity (Hábitat para la humanidad). Los empleados de PricewaterhouseCoopers remodelaron una escuela abandonada en Newark, New Jersey. A cada empleado de Wachovia se le dan seis días libres al año con goce de sueldo para que realice actividades como voluntario en su comunidad. Otros negocios fomentan de varias maneras el que sus empleados sean voluntarios. El Committee Encouraging Corporate Philanthropy (Comité para el Fomento de la Filantropía Corporativa) dice que más de 90 por ciento de sus miembros tenía programas de voluntariado, y casi la mitad fomentaba las actividades voluntarias mediante días libres con goce de sueldo o por medio de eventos.⁸⁷ 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.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 5.5

- Describa cómo pueden los gerentes manejar los errores de ética y la irresponsabilidad social.
- Explique el rol de los empresarios sociales.
- Analice cómo pueden las empresas promover un cambio social positivo.

Vaya a la página 114 para ver qué tan bien maneja este material.

empresario social

Individuo u organización que busca oportunidades para mejorar la sociedad por medio de enfoques prácticos, innovadores y sustentables.

¿Quiénes son?

Mi turno



Sally Yagan

**Directora editorial
Pearson Education
Upper Saddle River, New Jersey**

La responsabilidad social define todo lo que hacemos como individuos y como compañía.

Gran parte de nuestro negocio implica mantener la confianza del público: somos una empresa de tecnología educativa con la responsabilidad de servir al propósito del aprendizaje. Esto lo hacemos a través de los productos y servicios que ofrecemos, y de nuestro apoyo a proyectos de beneficencia de las comunidades en las que hacemos negocios.

Por ejemplo, hemos donado millones para apoyar a programas de alfabetización para niños en riesgo; hemos colaborado con plantillas docentes para crear herramientas de aprendizaje en línea que han representado un salvavidas para estudiantes universitarios en problemas, y hemos aumentado nuestros esfuerzos para ser sensibles al ambiente y limitar el efecto de nuestros productos y colegas sobre el entorno.

Mis colegas y yo nos sentimos muy agradecidos de trabajar para una empresa como Pearson, que proactivamente busca maneras de ayudar a otros.