**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

Modulo: Conceptos de Gestión y Administración

****

Docente: **EDWIN CARDEÑO PORTELA**

Lic. Administración de Empresas

e-mail Institucional: ecardeno@uniguajira.edu.co

Contacto: 3002284033

1. **Presentación o Justificación:**

La asignatura de Conceptos de Gestión y Administración tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes una comprensión sólida de los principios fundamentales de la gestión y la administración empresarial. En un mundo empresarial altamente competitivo y en constante evolución, el conocimiento de estos conceptos es esencial para el éxito en cualquier ámbito organizativo.

1. **Temas de Contenido:**

Introducción a la gestión y la administración.

Funciones y roles de la administración.

Planeación estratégica y táctica.

Organización y estructura organizativa.

Dirección y liderazgo.

Toma de decisiones y resolución de problemas.

Control y evaluación de desempeño.

Ética y responsabilidad social en la gestión y administración.

1. **Objetivo General:**

El objetivo general de la asignatura es proporcionar a los estudiantes una comprensión integral de los conceptos y principios esenciales de la gestión y la administración, preparándolos para aplicar estos conocimientos en contextos organizativos diversos.

1. **Objetivos Específicos:**

Comprender las funciones básicas de la administración y su relevancia en las organizaciones.

Desarrollar habilidades de planificación estratégica y táctica.

Analizar y diseñar estructuras organizativas efectivas.

Explorar conceptos de liderazgo y dirección.

Mejorar la capacidad de toma de decisiones y resolución de problemas.

Evaluar el desempeño organizativo y aplicar estrategias de control.

Considerar la ética y la responsabilidad social en la gestión y administración.

1. **Competencias Genéricas y Específicas**

***Competencias Genéricas:***

Pensamiento crítico y resolución de problemas.

Comunicación efectiva.

Trabajo en equipo.

Habilidades de liderazgo.

Adaptabilidad y aprendizaje continuo.

***Competencias Específicas:***

Planificación y gestión estratégica.

Diseño organizativo.

Liderazgo y dirección.

Toma de decisiones y resolución de problemas.

Control y evaluación del desempeño.

Ética en la gestión y administración.

1. **Mecanismo de Evaluación de Competencias:**

La evaluación de competencias se llevará a cabo mediante una variedad de métodos, que pueden incluir talleres escritos, lecturas en grupo, presentaciones, análisis de casos prácticos y participación en discusiones en clase. Se enfatizará la aplicación práctica de los conceptos aprendidos en situaciones organizativas reales.

1. **Resultados de Aprendizaje:**

Al finalizar el curso, los estudiantes serán capaces de:

Aplicar los conceptos básicos de gestión y administración en entornos organizativos.

Planificar estratégicamente y tomar decisiones informadas.

Diseñar estructuras organizativas efectivas.

Demostrar habilidades de liderazgo y dirección.

Evaluar y mejorar el desempeño organizativo.

Considerar y aplicar principios éticos en la gestión y administración.

1. **Bibliografía:**

Administration" - Stephen P. Robbins, Mary Coulter. decimoséptima edición, publicada en 2018.

"Fundamentos de Administración" - Andrew J. DuBrin.Séptima edición, publicada en 2016.

Fundamentos de Administración. Lourdes Münch Galindo y José G. García Martínez Editorial Trillas. (2017).

"Administración" - Harold Koontz, Heinz Weihrich. Decimoquinta edición, publicada en 2017.

"Liderazgo y Dirección en Gestión de Empresas" - Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.

Decimosexta edición, publicada en 2018.

"Ética Empresarial y Responsabilidad Social" - A. Rendón, J. García. 2015.

Empresa y administración. Mª Amparo De la Encarnación Gabín , Mª José Escudero Serrano (Autor), & otros. 2015.

Hellriegel, D. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe

**Bibliografías online:**

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.uniguajira.proxybk.com:443/?il=9167>

Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H.(2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.uniguajira.proxybk.com:443/?il=18495>

**CONCEPTUALIZACIÓN TEMÁTICA DEL CONTENIDO**

**Introducción a la Gestión y la Administración**

**¿Qué es Gestión?**

La gestión gerencial es un proceso en el cual se formulan, se ejecutan y se evalúan, estrategias que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 2013). En este sentido, los grupos sociales son liderados por gerentes cuya gestión más importante, según Chiavenato ([2019](https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/#redalyc_571360729009_ref6)) es la de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.

Cabe destacar que, Candamil & López ([2014](https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/#redalyc_571360729009_ref5)), advierten que la gestión gerencial es un proceso de desarrollo humano, señalando que desde el punto de vista social, será concebida como una dinámica colectiva en donde confluyen las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales con proyección al contexto en que se originan, a partir de cuya conjugación será posible el logro de objetivos comunes, los que necesariamente deben enfocarse al desarrollo desde una perspectiva humana y social. No obstante, la gestión gerencial debe estar dirigida hacia el desarrollo social para garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de las organizaciones ([Kliksberg, 2011](https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/" \l "redalyc_571360729009_ref17)).

Los gerentes efectivos deben prestar gran atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea cual fuere el punto en el cual los gerentes tienen concentrada su atención en un momento determinado, todos ellos forman parte integral del entorno de la

organización. Las empresas orientadas a la obtención de utilidades son una clase de organización en la cual se encuentran gerentes, pero no son la única. Toda organización tiene una estructura y lucha por llegar a metas que si las personas actuaran solas serían inalcanzables. Todas las organizaciones luchan por alcanzar metas específicas, pero no todas tienen las mismas metas.

**¿Qué es administración?**

Si los gerentes se encargan de que una organización pueda alcanzar sus metas, entonces ¿qué significa la palabra *administración*? En la charla cotidiana, las personas a menudo utilizan la palabra administración o gerencia para referirse a un grupo de gerentes de una organización. Por ejemplo, utilizan el término alta gerencia para referirse al presidente y a otros altos directivos. Tal vez mencionen a los mandos medios para referirse a los gerentes que están bajo su supervisión y así de forma sucesiva. Sin embargo, la palabra también se emplea para referirse a las tareas que realizan los gerentes. Algunas de ellas son la planeación, organización, dirección y control del trabajo que se desempeña en una organización.

En este sentido, [la](https://revproxyebooks724.azurewebsites.net/epubs/18495/OPS/s9ml/remarks.xhtml#5e6d3fc1e0d6433a9282dfbbdbb4059b) administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos alcanzan objetivos de manera eficiente. Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha incrementado su dependencia del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados crecieron de manera exponencial, las tareas de los gerentes han tomado importancia.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés *management*): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

La administración puede definirse, como la ciencia, el arte o la técnica de realizar cosas por medio de la gente, partiendo de la planeación, organización, dirección y control, y de los demás principios administrativos, que busquen el correcto aprovechamiento de los insumos y recursos del contexto, y que generen un impacto en la calidad de vida de las personas y de su sociedad. Estas funciones administrativas están conformadas por una serie de principios, conceptos, conocimientos, técnicas y herramientas necesarias e imperativas para la correcta consecución de resultados de las organizaciones contemporáneas. El estudio del proceso administrativo sugiere que la administración se desarrolle mediante una serie ordenada, interrelacionada, interdependiente e interactiva de pasos sucesivos. Dichos pasos, como lo hemos indicado, son la base del proceso administrativo.

La administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. En este sentido, es proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad y se aplica a todas las organizaciones. El objeto de estudio de la Administración son las Organizaciones; su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización de la administración.

Las teorías clásicas de la administración se han originado en investigaciones lideradas por grandes pensadores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, que no buscaban otro objetivo que maximizar la prosperidad, es decir lograr la eficiencia en los procesos de las empresas de su época. Ellos pensaron los temas administrativos como una ciencia, más que un arte, y por ello los mecanismos utilizados se basaron, en últimas, en las características poco más o menos, del método científico.

**La administración y su importancia**

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos. Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

• **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

• **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad

• **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.

• **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

• **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.

• **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.

Si se analizan los elementos anteriores es posible concluir que la administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización. La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

• A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.

• De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.

• Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

**Características inherentes de la disciplina administrativa**

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

**Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.

**Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.

**Multidisciplina.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

**Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

**Versatilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

**Funciones y roles de la administración**

Muchos estudiosos y gerentes han comprobado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, cuando se estudia administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), al­rededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Además, las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente interno para que una organización se desempeñe correctamente, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a esta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación. Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Con base en esta definición, podemos decir que la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios.

En este sentido, se hace una distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores. Sin lugar a dudas una situación determinada puede diferir de manera considerable entre los niveles de una organización o el tipo de empresa, los ámbitos de autoridad y los tipos de problemas que se deben enfrentar; más aún, la persona que desempeña una función gerencial puede estar dirigiendo a personas de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero subsiste el hecho de que como gerentes todos obtienen los resultados deseados si logran establecer un ambiente que permita al grupo desarrollarse de manera eficaz. Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo que se dedica a cada función puede variar.

**La administración en la sociedad moderna:** La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Las organizaciones deben alcanzar objetivos en un escenario de feroz competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir a las personas, evaluar el desempeño dirigido a metas determinadas previamente, obtener y asignar recursos, etc. En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y cohesiva, muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por varios administradores y están orientadas hacia tareas y problemas específico.

La tarea de la administración es lidiar con las organizaciones o parte de ellas. Desde esta perspectiva, el administrador no es un simple ejecutor de tareas, sino el responsable del trabajo de sus colaboradores, sean directores, gerentes, supervisores, equipos o ejecutores. No puede cometer errores ni arriesgarse con la aplicación de tácticas de ensayo y error, ya que eso implicaría que puede conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado. El administrador es un profesional que tiene una formación integral y variada: debe conocer diversas disciplinas (matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.); debe con-vivir con personas (que ejecutan las tareas o planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc.) subordinadas a su autoridad, que están en su mismo nivel o son sus superiores; debe estar atento a los sucesos del presente y el pasado, así como a las previsiones del futuro; por lo tanto, su visión debe ser muy amplia, pues él es el responsable de dirigir a otras personas que siguen sus órdenes e indicaciones. Debe afrontar sucesos internos (al interior de la empresa) y externos (en el ambiente externo donde opera la organización); debe ver más allá que los demás, pues está comprometido con los objetivos que la empresa pretende alcanzar por medio del trabajo conjunto de todos sus miembros. No decimos que el administrador sea un héroe que debe ser consagrado, sino que es un agente, no sólo de la conducción, sino también del cambio y la transformación de las empresas, a las que lleva por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y niveles. Es un agente que educa y orienta, en el sentido de que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y las actitudes de las personas; es un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administrar, modifica la cultura organizacional existente en su empresa. Es más, el administrador deja marcas profundas en la vida de las personas, en la medida en que influye en ellas y sus destinos en las empresas. Asimismo, su actuación en la empresa influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas. Por lo tanto, su influencia es interna y externa.

Cuando se administra cualquier empresa o grupo social existen dos fases: una estructural, en la que se definen los fines o los objetivos y la mejor manera de lograrlos, y una operativa, en la que se desarrolla o ejecuta todo lo necesario para que se pueda conseguir lo propuesto en periodos oportunos. Estas fases llamadas por el autor clásico Urwick, mecánica y dinámica, se caracterizan por: • Mecánica: (la planeación y la organización). Podría decirse que es la parte teórica de la administración y señala lo que se debe hacer, permite pensar en el futuro • Dinámica: (la dirección y el control). Indica el cómo se debe ejecutar y manejar el grupo social. Estas fases como parte de la administración sugieren preguntarse varios aspectos para lograr llevar a cabo el proceso administrativo dentro de las empresas y grupos sociales en general.

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

**Planeación estratégica y táctica.**

*La planeación:* es determinar lo que se busca lograr en el grupo social, es definir las condiciones del futuro y lo que se requiere para conseguirlo, es mitigar los riesgos, visibilizar los esfuerzos, hacer elección de decisiones para el futuro, es la base del proceso y es el inicio Históricamente, como se ha revisado anteriormente, la planeación estuvo presente en casi todos los momentos. Desde la prehistoria, el ser humano ha utilizado la planeación, así fuera en menor grado y especialidad. Dividir el trabajo o trabajar en equipo, permitía pensar en características de esta función administrativa. En la etapa de producción agrícola, se hizo necesario pensar en estrategias que pudiesen controlar el crecimiento demográfico. En la Revolución Industrial la planeación fue fundamental para programar esquemas de producción en serie y en el siglo XX y XXI, con el rápido avance de las tecnologías se hizo necesario el estudio de esta función administrativa.

La competencia para la planeación y gestión *implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.* La competencia para la planeación y gestión es lo primero quellega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración. Algunasde las actividades que incluye esta competencia son:recolección de información, análisis y solución de problemas; administración del tiempo, yelaboración de presupuestos y administración financiera.

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, ésta les ayuda a: descubrir nuevas oportunidades, anticipar problemas futuros y evitarlos, desarrollar cursos de acción (estrategias y tácticas) y comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

Además, la planeación aumenta la posibilidad de que la organización alcance sus metas

porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad. La realización de estas metas permite a la organización registrar crecimiento a largo plazo, así como seguir siendo rentable y sobrevivir. Una planeación adecuada propicia el aprendizaje en toda la organización, entre otras cosas porque descubre problemas y oportunidades fundamentales, así como nuevas estrategias.

**Importancia de la planeación**

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

• Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.

• Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.

• Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.

• Establece la base para efectuar el control.

**Tipos de planeación**

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

**Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**¿Qué es la planeación estratégica?**

La planeación estratégica *es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.* En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar unaperspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentraren formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas quese derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.

**Elementos del plan estratégico**

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

**Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros. para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrían afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información.

**Filosofía organizacional**

Para formularla debe considerarse la pregunta: ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización? La filosofía comprende:

**Credo.** Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.

**Valores.** Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.

**Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Un ejemplo de filosofía organizacional es **Grupo Bimbo**: “Nuestros *principios* y *valores* son los que nos dan la *personalidad*, la forma de ser. Los *valores* sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la *persona*, origen y fin de nuestra acción.” Ejemplos de los valores de dicha filosofía organizacional son:

***Efectividad*** “Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser”.

***Trabajo en equipo*** “Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprenderde todos”.

***Confianza*** “Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tareacomún”.

***Calidad*** “Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimoideal de calidad y servicio”.

**Definición de misión y visión**

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

*¿Quiénes somos?*

*¿A qué nos dedicamos?*

También responde a las preguntas:

¿Para qué y por qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es la ventaja competitiva?

Los siguientes son los requisitos que debe reunir una misión:

• **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.

• **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.

• **Permanente.** Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.

• **Congruente.** Consistente con lo que se hace y se desea.

Como ejemplo, a continuación, se menciona la misión de Ford Motors Company: “Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.”

**Visión**

La visión debe reunir las siguientes características:

*Breve.*

*Fácil de captar y recordar.*

*Inspiradora.*

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos. Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es la de Ford Motor Company: “Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir.” William Clay Ford Jr.

**Determinación de objetivos**

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

• Establecerse a un tiempo específico.

• Determinarse cuantitativamente.

• Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es: “Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”.

En ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo.

**Diseño de estrategias**

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

A manera de ejemplo, para el objetivo “incrementar las ventas a 1 millón de dólares anuales” se podrían plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia. Diseñar una campaña publicitaria para radio y televisión durante todos los meses del año:

• *Radio*. Transmitir un comercial con *jingle* de la marca en las tres principales estaciones de radio juvenil y en los cuatro programas de mayor *rating* con una frecuencia de seis cápsulas por programa y 30 segundos de duración del mensaje.

• *Televisión*. Incluir dos comerciales diarios de 30 segundos durante el programa de mayor audiencia juvenil por tres meses a fin de lograr la penetración en el mercado.

Obviamente en el plan táctico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias de difusión con la finalidad de que se pueda elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

• Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.

• Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.

• Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

• Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.

• La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.

• Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.

• Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.

**Políticas**

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

A continuación, se presenta un ejemplo de cada una:

**Regla:**

• Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.

**Política:**

• Los edecanes serán mayores de 25 años.

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

• Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.

• Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.

• Actualizarse periódicamente.

• Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

**Elaboración de los programas**

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

• Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.

• Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.

• Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Designar a los responsables.

• En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

**Los presupuestos**

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

• Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.

• Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

• Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja

**Herramientas de planeación**

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia. Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización.

Las técnicas de planeación más usuales son:

**1. Análisis FODA.** El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

• **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.

• **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

• **Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.

• **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

**2. Gráfica de Gantt.** Conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

**¿Qué es la planeación táctica?**

La planeación táctica *implica tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos.* Los gerentes de nivel medio y deprimera línea y sus equipos tienen una importante participación en la planeación táctica. Porlo normal, ésta incluye cursos de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas omejorar las operaciones actuales. Además, suele formar parte estrecha del proceso anual depresupuestación de cada departamento, división y proyecto, dentro de las directrices establecidaspor el nivel superior de la administración.Los gerentes de los departamentos y equipos de empleados elaboran planes tácticos paraanticipar o lidiar con las acciones de los competidores, coordinarse con otros departamentos,clientes y proveedores, e implementar los planes estratégicos.

**Organización y estructura organizativa.**

Los administradores a menudo describen la estructura de su organización a partir del organigrama. El concepto del organigrama tiene muchos siglos de existencia. Un organigrama *es un* *diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización.* Aquí, la palabra *unidades* se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones.

En pocas palabras, un organigrama es el esqueleto de una organización. En este sentido, existen dos principios básicos que son el fundamento para organizar a todas las empresas: **la *diferenciación* y la *integración*.**

**La diferenciación**: *significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias únicas.* La diferenciación se crea por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos.División del trabajo *significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas.* Cada uno de ellos se encarga de desempeñar un conjunto diferente de tareas, comocomercialización y marketing, director de finanzas, desarrollo de negocios, logística y distribucióny operaciones de las tiendas. La especialización *es el proceso que sirve para identificar tareas particulares y asignarlas a los departamentos, equipos o divisiones.* La división del trabajo y la especializaciónson conceptos muy relacionados. Las numerosas tareas que se deben desempeñar en unaorganización hacen que la división del trabajo y la especialización sean necesarias. De lo contrario,la complejidad de dirigir a una organización sería demasiado grande para una sola persona.

**Integración**: *significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes.* Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces estará muy integrada. A medida que las organizaciones diferencian sus diseños, los administradores también se ocupan de las cuestiones de la integración. Una organización es más que la suma de sus partes; es la integración de sus partes. Dado que unidades diferentes forman parte de la organización principal, se necesita cierta medida de coordinación de las mismas para que la organización pueda ser efectiva.

Después de haber presentado los dos principios básicos de la organización, pasaremos a

hablar de la estructura vertical de una organización. En cierto sentido, la estructura vertical

de una organización actúa como “arnés” para guiar a los empleados en sus actividades de toma de decisiones.

Existen algunas reglas firmes para diseñar o rediseñar a una organización. La estructura

vertical de una organización suele ser resultado de muchas decisiones y de su pasado. El diseño organizacional debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización. Es decir, los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia y éstos deben estar enterados de las actividades y los logros de los empleados de niveles bajos. En este sentido la estructura vertical está compuesta por: la jerarquía, tramo de control, autoridad, responsabilidad y rendición de cuenta, delegación y centralización y descentralización.

El diseño horizontal. La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización. Deben ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones. La estructura particular que elija una empresa será un elemento importante para apoyar su estrategia. En esta sección se ilustrarán cuatro diseños básicos y proporcionaremos lineamientos para utilizarlos. Los cuatro tipos de diseño horizontal que se utilizan con más frecuencia son: 1) funcional, 2) por producto, 3) geográfico y 4) en red. Cada uno de estos diseños implica distintas elecciones en cuanto a los factores de integración vertical que hemos mencionado antes.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

**Importancia de la organización**

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

• Reduce los costos e incrementa la productividad.

• Reduce o elimina la duplicidad.

• Establece la arquitectura de la empresa.

• Simplifica el trabajo.

**El proceso de organización**

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

• División del trabajo.

• Coordinación.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO**:** consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.

2. **Definir** las funciones más importantes.

3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.

4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.

5. **Definir** los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

**Jerarquización**

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

• Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.

• Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

**Departamentalización**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

• Definir los procesos.

• Listar todas las funciones.

• Clasificarlas de acuerdo con su similitud.

• Ordenarlas en relación con su jerarquía.

• Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.

• Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.

• Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

**Descripción de actividades**

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

**Estructuras de organización**

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

• **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

**Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

**Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

• **Clientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.

• **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.

• **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo.

Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos. Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; una institución bancaria lo hace con los apellidos de los cuentahabientes.

**Coordinación**

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

**Modelos de organización**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

**Lineal o militar**

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

**Líneo-funcional**

La organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

**Staff**

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *Staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

**Comités**

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

r **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.

r **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.

r **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.

r **Consultivo.** Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

**Multidivisional**

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

**Holding**

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los *holdings*. En su forma más amplia, una compañía *holding* es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes.

Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

**Matricial**

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

**Transnacionales o globales**

El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización. Las más comunes son:

r **Divisiones internacionales.** Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología y la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.

r **Sucursales internacionales.** Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.

r **Integrada.** La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro aprovechando las ventajas competitivas de costo.

r **Estructuras mixtas.** Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores. Cada empresa nacional funciona independiente pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La empresa central dirige la red global, mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que opere eficientemente.

**Herramientas de organización**

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

**Organigramas**

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

**Por objeto:** **Estructurales.** Muestran la estructura administrativa.

• **Funcionales.** Indican las áreas y funciones de los departamentos.

• Especiales. Se destaca alguna característica.

**Por área:** • **Generales.** Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.

• **Departamentales.** Representan a la organización de un departamento o sección.

**Por su contenido:** • **Esquemáticos.** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

• **Analíticos.** Más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas para representar organigramas:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

3. **Circular.** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

**Manuales**

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

• Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos. Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.

• Son una fuente de información y capacitación.

• Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

• Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

**Diagramas de proceso**

También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

• Simplificar del trabajo.

• Mejorar los procesos.

• Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

• Flujo de operaciones.

• Ubicación de equipo.

• Procedimientos.

Las etapas para elaborar un diagrama de flujo son:

• Compromiso y autorización de la dirección y de los involucrados.

• Llenar el formato de descripción de actividades con cada de una de las actividades, secuencias y tiempos en que se realizan.

• Elaborar el diagrama de flujo correspondiente.

• Analizar el procedimiento actual, aplicar los principios de organización, eliminar duplicidades y simplificar tiempos y actividades.

• Presentar la propuesta con los ahorros de tiempo y costo-beneficio.

• Elaborar la descripción del procedimiento propuesto.

• Elaborar el diagrama de flujo propuesto.

• Obtener la aprobación de quien realiza el procedimiento y de su jefe inmediato.

• Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.

• Implantar el nuevo procedimiento.

Los procedimientos se describen en un formato que se llama descripción del procedimiento, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo. A continuación, se muestra un ejemplo de ambos.

**Cuadro de distribución del trabajo o de actividades**

Por medio del cuadro de distribución de actividades es posible:

• Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.

• Eliminar la duplicidad e ineficiencia.

• Normalizar y estandarizar procedimientos.

• Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.

• Evitar fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se deben realizar los siguientes pasos:

• Formular una lista de los deberes o actividades que debe realizar cada persona.

• Elaborar una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.

• Vaciar dichas listas en la forma del cuadro de distribución de actividades.

• Complementar la información con la observación y la entrevista.

• Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.

• Analizar el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse o eliminarse.

• Someter a consideración del responsable del área.

• Con los cambios sugeridos y actualizados se elabora un nuevo cuadro.

**Análisis de puestos**

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

1. **Identificación.** Datos generales del puesto.

2. **Descripción genérica.** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.

3. **Descripción específica.** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.

4. **Perfil del puesto o requisitos.** Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

**Principios**

En resumen, los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización son:

De la misión: Todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.

Simplificación: Al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.

Especialización: El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.

Jerarquía: Establece que la organización es una jerarqúia. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.

Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando: Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

Difusión: La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposicón de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin de que se propice la comunicación y coordinación entre las áreas.

Amplitud o tramo de control: Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas. La centralización origina falta de control.

De la coordinación: Las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos.

Adecuación: La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa, y mejorarse. La arquitectura organizacional que es apropiada para una micro empresa en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes para adaptarse al entorno.

**Dirección y liderazgo.**

Además de preparar planes, diseñar una estructura y contratar al personal, alguien se debe encargar de dirigir a la organización. Esta dirección *implica motivar* *a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.* Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones.

Por otro lado, la competencia para el trabajo en equipo *significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.* En las organizacionesque utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si:diseñan equipos de forma correcta,crean un entorno que apoye a los equipos yadministran bien la dinámica de los equipos.

Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué entendemos por motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades, así como distintos potenciales.

A lo largo de las diversas aportaciones a la teoría de la organización han existido diferentes formas de comprender y de aplicar sistemas de motivación de los participantes en el seno de las empresas. Los autores clásicos parten de la idea de que el comportamiento humano en las organizaciones está motivado, casi exclusivamente, por la búsqueda del dinero y por otras recompensas puramente materiales. Esta simplificación del comportamiento humano da lugar, como reacción al mecanicismo clásico, a las aportaciones de carácter psicosociológico que, a partir de la escuela de relaciones humanas, desarrollan de manera amplia estos temas.

Por otro lado, La comunicación es el proceso por el cual un emisor de información transmite a un receptor de información un contenido (información) con un propósito determinado.

Al considerar la comunicación como un proceso de transmisión de información, el problema no es decidir si debe existir o no comunicación, pues es un proceso inherente al propio funcionamiento de las organizaciones, sino analizar cuáles son las formas y los sistemas más adecuados para que la comunicación cumpla eficientemente su misión. Para ello es preciso analizar cuáles son los componentes o elementos de todo proceso de comunicación. En principio los elementos básicos de todo proceso de comunicación son el emisor —persona que envía información— y el receptor —persona que la recibe—. Cada uno de ellos va a estar determinado por una serie de elementos que influyen en el proceso: • Sistema de codificación de la información en forma de mensaje, por parte del emisor, y el correspondiente sistema de decodificación del receptor; lógicamente los lenguajes a utilizar por ambos deben ser compatibles. • Un conjunto de reglas, un modelo de relaciones humanas que rige el estilo de las comunicaciones. • Una relación entre emisor y receptor, ya sea de dependencia, de cooperación o de coordinación. • Actitudes recíprocas entre el emisor y el receptor. Actitudes de carácter personal que pueden ser independientes del modelo de relaciones existentes en la empresa.

**Liderazgo**: Según los modelos de contingencia del liderazgo, *los factores situacionales determinan cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear.* Estos modelos presuponen que los líderes puedenvariar de comportamiento de una situación a otra. Los líderes efectivos escogen conductas queson más efectivas en una situación determinada. El liderazgo es mucho más que una acción de mano pesadaejercida desde la cima. Es cuestión de definir las características que cambian conbase en las necesidades y oscilaciones del individuo, la organización, la industria y elmundo en general. En otras palabras, el liderazgo es... un viaje. No siempre existenlíneas claras entre un estilo de liderazgo y otro; un líder autocrático en ocasiones debeser participativo y uno reformista en ocasiones debe actuar como un autócrata. Sinembargo, al revisar con claridad los diferentes roles que tuve que desempeñar en distintosmomentos.

Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales *inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a* *pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones*. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros.34 Aceptan los riesgos que entraña perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Por lo anterior, la gente confía mucho en ellos y sus organizaciones registran un mejor Desempeño.

**Toma de decisiones y resolución de problemas.**

Numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control de los individuos) influyen en el proceso de toma de decisiones y en las decisiones de una persona. No existe un método único para tomar decisiones que todos los administradores y los empleados puedan usar en todas las situaciones. Al principio, la persona que toma la decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, debe tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad.

Las consideraciones relativas a la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre son el sostén de los tipos básicos de decisiones: las de rutina, las de adaptación y las innovadoras. Éstas reflejan las clases de problemas que se encuentren y las de soluciones que se considerarán. En este sentido, se presentan los tipos de problemas que afrontan los administradores y otras personas van desde los relativamente comunes y bien definidos hasta los inusuales y ambiguos. Cuando se registra una escalada de estos problemas y no hay mucho tiempo para resolverlos, entonces la empresa tal vez siga un patrón de tener que *apagar* *incendios* con elementos eslabonados, como los que se presentan a continuación, que producirán resultados poco satisfactorios:

*Soluciones incompletas*. Existen demasiados problemas parchados, no resueltos. Es decir, se atacan los efectos superficiales, pero las causas subyacentes no quedan resueltas. *Problemas recurrentes y en cascada*. Las soluciones incompletas provocan que los viejos problemas vuelvan a surgir o incluso crean nuevos problemas, a veces en otro punto de la organización.

**Control y evaluación de desempeño.**

El control *es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.* Tal como un termostato envíaseñales a un sistema de calefacción para indicarle que la temperatura de una habitación estádemasiado alta o baja, así también un sistema de control administrativo envía señales a los gerentesde que las cosas no están resultando conforme a los planes y que es preciso aplicar accionescorrectivas.

El control es una función dependiente de la planificación. Con independencia del tipo de control del que hablemos, en esencia, todo control obedece a un doble propósito: a) la detección de una desviación en el comportamiento, parcial o global, de la organización empresarial respecto del plan establecido, y b) el establecimiento de mecanismos correctores de la desviación. Y digo esto porque lo común es hacer hincapié en la función de detección sobre una concepción del control strictu sensu. Una interpretación más amplia no puede dejar de lado la acción correctora. Y es recomendable que la dirección empresarial prediseñe las acciones a ejecutar en caso de posibles desviaciones.

En la administración se refleja la creciente importancia que tiene lograr el control organizacional, desde el nivel del consejo de administración hasta los empleados de primer nivel. Este control *se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones* *se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas,* *procedimientos y metas*. Para muchas personas, la palabra *control* tiene una connotación negativa, de algo que restringe, obliga, delimita, vigila o manipula. Los controles organizacionales son útiles y necesarios. Podemos ilustrar por qué se necesitan los controles con sólo describir la manera en que el control interactúa con la planeación: La planeación es el proceso formal que se sigue para formular metas, estrategias, tácticas y normas, así como para asignar recursos. Los controles sirven para garantizar que las decisiones, las acciones y los resultados sean congruentes con esos planes. La planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados. Los controles sirven para mantener y redirigir los comportamientos y los resultados *reales.* Los administradores y los empleados no pueden hacer planes efectivos si no cuentan con información exacta y oportuna. Los controles ofrecen una parte importante de esta información. Los planes indican para qué propósitos sirven los controles. Los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Por tanto, la planeación y el control se complementan y apoyan.

En este sentido, Podemos definir la función de control de la siguiente manera: La función de control se ocupa de la medición y corrección del desempeño de las distintas acciones de un plan con el fin de asegurar que se cumplen los objetivos de éstos.

El control es algo así como el seguimiento de la planificación anteriormente estudiada. El término control en la empresa aleja cualquier connotación de carácter coercitivo, recogiendo las necesidades de información sobre el comportamiento desarrollado en el ejercicio de su actividad. Mediante el proceso de control, los directivos regulan — miden y rectifican— las actividades de la empresa, para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución. Como sistema, observa y comprueba, en primer término, cómo responde el proceso de funcionamiento de la empresa a los acuerdos de gestión adoptados; después, revela los resultados de la influencia directiva sobre dicho funcionamiento y las desviaciones respecto de las exigencias de lo planificado y de los principios vigentes de organización y regulación. Al explicitar las desviaciones y sus causas, determina las maneras para corregir la organización vigente, con el fin de superar las desviaciones y suprimir los obstáculos que entorpezcan el funcionamiento óptimo de la misma. El proceso básico de control incluye tres pasos:

1. Establecimientos de estándares. Los estándares son criterios de desempeño, existiendo distintos tipos, entre los que se puede mencionar los siguientes:

• Estándares físicos: criterios de medición no monetarios. Por ejemplo, la cantidad de ingredientes empleados para la elaboración de un plato, el tiempo empleado por una camarera de piso para arreglar una habitación, por ejemplo. • Estándares de costos: son medidas monetarias que asignan valores monetarios a los costes de las operaciones. Por ejemplo, el coste horario de la mano de obra, el coste de la luz, el del agua, la energía,... • Estándares intangibles: no se expresan en mediciones físicas o monetarias. Por ejemplo, el grado de satisfacción de un cliente. • Estándares de capital: provienen de mediciones monetarias a artículos físicos relacionándose más con el inmovilizado que con los costes de explotación. Por ejemplo, el capital invertido para ampliar el número de habitaciones, para modernizar los equipos informáticos de una agencia de viajes, para renovar las instalaciones de cocina en un restaurante.

2. Medición del desempeño. Consiste en la medición exacta de lo que se está realizando para poderlo comparar con los estándares y ver si se ajusta o no a éstos. De este modo se pueden detectar las desviaciones que se producen, en caso de que no coincida con lo que hemos planificado.

3. Corrección de desviaciones. Las desviaciones detectadas deben ser corregidas, bien elaborándose de nuevo los planes o modificando sus metas, bien asignando o aclarando las tareas a realizar.

**Control interno**

El control interno *es un proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas dentro de diversas categorías.* Algunas de estas categorías son 1) la eficacia yla eficiencia de las operaciones, 2) la confiabilidad de los informes financieros y 3) la observanciade las leyes y los reglamentos aplicables. Un control interno tiene cinco componentes (entorno de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y por último, monitoreo) y estratos interrelacionados,los cuales están basados en la forma en que la gerencia dirige una empresa, y estánintegrados al proceso de administración. Aun cuando los componentes se aplican a todas lasorganizaciones, las empresas pequeñas y medianas los podrían implementar de manera diferentea las grandes. Los controles de las empresas pequeñas podrían ser menos formales yestar menos estructurados, pero, no obstante, ofrecerían un control interno efectivo.

**Ética y responsabilidad social en la gestión y administración.**

Francés (2014), establece la ética como un conjunto de normas y actitudes individuales que han permitido y permiten a la humanidad alcanzar y mantener el progreso material, social e ideológico. Otra concepción es la que plantea Etkien (1993, citado por Buyolo 2015), la ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basan en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo.

De lo anteriormente planteado por los autores, las actuales organizaciones han de colocar la ética en el frente de su quehacer diario. La ética ha de ser la guía que les lleve a configurar sus modelos de negocios fundamentados en una responsabilidad proactiva y socialmente responsable.

En líneas generales, la ética se concibe como la ciencia que estudia el comportamiento moral del hombre y de la mujer en sociedad. Es decir, su propósito esencial consiste entonces en investigar, teorizar, analizar problemas de carácter general como lo es entrar a definir qué es lo bueno, el problema de la libertad, la obligatoriedad moral, entre otras. A diferencia de la moral que se define como el conjunto de normas, que responden a los intereses de un grupo determinado por unas circunstancias históricas y geográficas concretas, Es decir, la moral corresponde a la práctica, a la cotidianidad, la moral no es ciencia sino objeto de la ciencia.

En este orden de ideas, Según Soto y Cárdenas (2007), la ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. En referencia de los precitados autores, se considera la ética como racionalización de la actuación del ser humano mediante principios o normas, basada en valores universales, fundamentales para el avance optimo del hombre en la condición de individuo perteneciente a un contexto social en el que interactúa.

Ahora bien, para Daros (2013), sustenta que frecuentemente se tiende a confundir, los vocablos como si fuesen sinónimos; los términos moral y ética. El vocablo moral procede de la lengua latina mores y significa costumbres. En este sentido, la moral es la forma en que vive la gente y valora las acciones de su vida individual y socialmente. En líneas generales, la moral podría definirse, entonces, como el modo bueno o malo de comportarse de las personas.

Por su parte, La ética, está constituida por el estudio filosófico y sistemático de esas formas de vida y de comportamiento moral de las personas. Finalmente se concluye, que la ética se inclina más hacia la teoría, en tanto que la moral lo hace más hacia la práctica. En efecto, ambos términos deben tener en cuenta el valor de las acciones y otro a la estructura normativa en la cual los valores adquieren una forma y sirven de guía social para el trato recíproco de las personas con su entorno.

**TIPOS O CLASES DE ÉTICA**

De acuerdo a lo establecido por Buyolo (2015), La ética es una práctica individual, un quehacer intransferible, una manera de entender el comportamiento personal. Es decir, nuestra actuación ética está fundamentada en la escala de valores que adquirimos a lo largo de nuestra vida y que ponemos en práctica a través de las virtudes que poseemos. Atendiendo a estas consideraciones, parten las diversas posturas filosóficas, teológicas y psicológicas de la ética.

En este orden de ideas, la ética filosófica estudia las condiciones de posibilidad de los actos o acciones morales. Ella reflexiona sobre lo que hace que exista o no exista la moralidad: estudia el ser de la moralidad; en qué consiste y qué hace al ser de la moralidad, según lo puede descubrir con la luz natural de la inteligencia humana, con el razonamiento natural. Por su parte, la ética teológica establece cómo deben ser las conductas. Es decir, estudia lo que se ha considerado ético (bueno o malo) en diversas épocas historia.

La ética, es una actividad teórica, cuyo resultado es una ciencia o un modo sistemático de saber filosófico acerca de la práctica moral. Es decir, este saber implica la aceptación de algunas concepciones fundamentales acerca del ser del hombre, de su posibilidad de conocer y decidir, y de sus formas de relacionarse; más la ética no es una forma de imponer con la fuerza (física, psicológica o simbólica) un cambio en las conductas de las personas. En tal sentido, debemos definir que es la Conducta, pues esta se refiere a las acciones que desarrolla un individuo frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

En este sentido, Flórez (2010), señala que el mundo de hoy es el tener de las propiedades y el ser yo soy, yo tengo esto nos lleva a ser seres que nos encaminamos más por las cosas materiales que por las verdaderas que son las del ser humano como persona que vivimos en sociedad donde debe primar el interés general ante el particular, ser solidarios con los demás.

**LA ETICA EN LAS EMPRESAS**

El transcurso de la nueva era se ha generado cambios sustanciales en el entorno de los negocios a escala mundial, donde las organizaciones no solo han sido coparticipes mediante la adaptación de nuevos enfoques de trabajo sino también incorporando tendencias que las han conllevado a establecer mecanismo de acción, a fin de mantener su estatus, credibilidad, confianza y reputación en el mercado donde ejerce valor agregado desde sus bienes y servicios.

En este sentido, Martínez (2009), afirma el termino empresa significa una acción que una persona o grupos de personas realizan para alcanzar un propósito, una empresa es una acción que se acomete para lograr algo que se pretende racionalmente. Por su parte, el código de comercio en su artículo 25: Empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación y circulación, administrativa, custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realiza a través de uno o más establecimientos de comercio.

Esta preocupación por la ética lleva a la búsqueda de un equilibrio relativo entre la ética, los resultados financieros y los valores. Dentro de este marco, en el avanzar del siglo XXI, la ética empresarial empieza a cobrar gran importancia y pasa a convertirse en un tema que moviliza a la opinión pública que exige ser informada en los medios de comunicación, según Soto, y Cárdenas (2007).

De la posición suministrada por los autores mencionados, se sostiene que los gerentes actualmente, enfrenta serios problemas éticos en su quehacer diario, ya sea en la toma de decisiones que entrañen algunas de sus facetas ética; de algunas formas presentan dilemas éticos con el desempeño de sus responsabilidades de liderazgo, ya sea que se dediquen a los procesos administrativo para la propia función de la gerencia.

Al respecto Buyolo (2015) plantea, las organizaciones del nuevo siglo ha de nacer desde la ética, la participación, la transparencia y la responsabilidad en defensa del bien común. Es decir, una sociedad equilibrada y sostenible requiere que todas sus instituciones trabajen conjuntamente para defender y acrecentar el bien común. Se ratifica entonces que las empresas están insertas en la sociedad y como instrumentos sociales que son, además que deben contribuir a la mejora y la transformación de la misma.

**VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES**

Para Soto y Cárdenas (2007), Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Es decir, los valores se convierten en la práctica empresarial a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa.

En este orden de ideas, Yegres (2007), “Por Valores se entienden aquellas formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana medio de una palabra (Honestidad, responsabilidad, cumplimiento, entre otros” (p.120).

Ante la perspectiva se asume la importancia de interiorizar en el talento humano principios y valores que deben prevalecer en el quehacer empresarial, ya que de ello depende en gran medida el desarrollo pleno de las personas y respeto a su entorno. Por lo tanto, las empresas no pueden ser exentas a esta realidad, pues son parte de la sociedad y a su vez, corresponsables del avance o deterioro de la misma.

**ALGUNOS VALORES ÉTICOS EN EL MARCO EMPRESARIAL.**

El objetivo de las empresas es instituir el propósito responsable dirigido a la consecución de valores y principios éticos en su talento humano como para la comunidad donde se desenvuelve. Es decir, es una actividad que afecta a todos los inmersos en ella, cabe destacar que ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en su gestión, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación.

Dentro de ese contexto, Celis (2015) establece una diversidad de culturas genera una gran variedad de valores en el desempeño laboral, coincidiendo en los siguientes:

Excelencia: Clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todos sus empleados.

Calidad total: Cumplimiento y superación de expectativas de los clientes.

Responsabilidad social: Reconocer lo que significa ser un buen ciudadano comunitario, global y actuar en congruencia con esto.

Transparencia: en las relaciones frente a la sociedad y los clientes.

Ecoeficiencia: Crear más valor con menos impacto y para ello se busca la eficiencia ecológica paralelamente con la eficiencia económica, orientadas a la obtención de ahorros en los procesos de producción, junto con un mejor desempeño ambiental.

A este respecto el mencionado autor, considera la importancia de consolidar valores y principios éticos, como racionalización del comportamiento humano mediante principio o normas, basada en valores universales, a la vez de una ética transformadora que revitalicé las organizaciones modernas, generando cambios positivos en la empresa y en último, pero no menos importante en la sociedad en general.

**¿QUÉ ES UN PRINCIPIO**?

Desde la perspectiva etimológica, es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Es decir, los principios forman la base de la confianza y cooperación, contribuyen a la moral del sujeto. Especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general cuando perciben que pertenecen a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

En este sentido, la conducta basada en valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta. Por lo tanto, el hombre posee valores con los que conforma sus principios y actitudes ante la sociedad. Cabe destacar que los valores y las actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad.

Es así, como los valores son esenciales en la vida de los seres humanos y es decir que hay valores tangibles e intangibles, en el caso del valor monetario es tangible representa dinero. En el caso del valor de la honestidad son valores intangibles pues no tienen precio solo son considerados valores éticos. Uno de los desafíos más notables es evitar la administración corrupta y pasar del modo amoral a la administración moral en el liderazgo, comportamiento, toma de decisiones, políticas y prácticas.

**Ética en la administración**

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

**Teorías éticas**

En las organizaciones los administradores compiten por información, liderazgo y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y medios para lograrlos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve decisiva. En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

**1.** La **teoría utilitaria** aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.

**2.** La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.

**3.** La **teoría de la justicia** exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

**Institucionalización de la ética**

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

**1.** Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.

**2.** Instaurar un comité de ética formalmente designado.

**3.** Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo. La forma más común de institucionalizarla es establecer un código de ética y es menos común utilizar comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo gerencial que tratan sobre ética son raros, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric los han establecido en sus organizaciones.

La publicación de un código de ética no es suficiente, por lo que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código e incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño; más aún, ciertas empresas vinculan las compensaciones y recompensas con el comportamiento ético de sus empleados.

Si bien los gerentes deben aprovechar cualquier oportunidad para alentar y publicitar el comportamiento ético, y los empleados deben ser alentados a reportar prácticas no éticas, lo más importante es que los gerentes den un buen ejemplo mediante el comportamiento y las prácticas éticas.

**QUE ES EL CÓDIGO DE ÉTICA**

Los códigos de ética, son vistos como una especie de reglamentos establecidos en las empresas, cuyo propósito se sustenta en el proceder de los colaboradores de la organización, así como de aquellas personas o entes que tienen relación con la empresa, este reglamento proviene de la alta jerarquía, y pueden estar respaldado por una serie de sanciones para quienes trasgreden la ética, lo cual entorpece el logro de los objetivos organizacionales. Varios autores han definido, pero consideramos que la que recoge lo que es un código de ética es a siguiente.

Este orden de ideas, el código es un documento formal que recoge los valores y principios de la empresa, así como las reglas éticas que espera de sus empleados, los códigos deben ser específicos sin ambigüedades respetando siempre la autonomía personal que permita la libertad de juicio.

**Código de ética y su instrumentación en un comité**

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

Selección de los aspectos generales del Código de Ética Profesional del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (Conla), de México. El Código de Ética del Conla se implantó junto con la fundación de éste en 1959, y desde entoncesse establecieron las normas éticas de actuación laboral, que se han ido actualizando según los cambios que sufre la administración. Aquí se mencionan las principales normas que rigen a los administradores en México.

**Este código rige:**

1. La Conducta y las relaciones profesionales del administrador mexicano que reside dentro o fuera del país, así como las del administrador extranjero que se desempeñe en el territorio nacional.

2. Los administradores normarán su conducta de acuerdo con sus preceptos y acatarán las disposiciones legales vigentes que converjan en su aplicación.

3. El administrador utilizará sus conocimientos profesionales sólo en labores que cumplan con la moral, las buenas costumbres y con responsabilidad social.

4. Deberá estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad.

5. Deberá ser imparcial, ajustarse a la realidad y comprobar los hechos con evidencias al formular un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones.

6. Aceptará sólo cargos o trabajos para los cuales esté plenamente capacitado.

7. Fincará su reputación profesional en su honradez, capacidad y ética con la que se conduzca.

8. Se abstendrá de participar o actuar como árbitro en todo tipo de asunto que afecte su criterio e imparcialidad.

9. Evitará tomar decisiones o concretar arreglos que perjudiquen al gremio, al personal que colabora directa o indirectamente con él, a la sociedad en general y, en especial, a las clases desprotegidas.

10. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y las metas que la comunidad y las instituciones públicas, privadas y sociales le encomienden.

11. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o las circunstancias de que tenga conocimiento como productos de su ejercicio como administrador en todo ámbito de actuación.

12. Por ningún motivo proporcionará información incorrecta en beneficio de su organización y perjuicio de la sociedad.

13. Debe denunciar ante las autoridades competentes situaciones irregulares y de mal manejo de recursos, independientemente de las consecuencias que esto pueda acarrear a la organización infractora.

14. Está obligado a mantenerse actualizado en todas las áreas de la profesión, particularmente en la de su especialidad.

15. Promoverá una cultura de la no violencia con respeto a la dignidad, justicia y paz.

16. Procurará el mayor provecho para la institución donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación efectivas de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, cuidando que los resultados sean en beneficio de ésta, sus trabajadores y la sociedad en general.

17. Empleará en forma racional los recursos renovables y no renovables, previendo en todas sus acciones el bienestar social y promoviendo el desarrollo de una cultura de cuidado y conservación del ambiente.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que para institucionalizar el comportamiento ético es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos.

**Las funciones de dicho comité pueden consistir en:**

**1.** Celebrar reuniones regulares para discutir problemas éticos.

**2.** Ocuparse de *áreas grises*.

**3.** Comunicar el código a todos los miembros de la organización.

**4.** Revisar posibles violaciones al código.

**5.** Hacer respetar el código.

**6.** Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.

**7.** Revisar y actualizar el código.

**8.** Reportar las actividades del comité al consejo directivo

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ÉTICA EMPRESARIAL**

De acuerdo con Soto y Cárdenas, (2007) afirman el diseño, contenido, engrandecimiento y enriquecimiento del trabajo han sido una preocupación fundamental del responsable de la gestión de personal a través de la historia. En este sentido, la evidente interrelación de estos esfuerzos con la productividad, calidad, satisfacción y motivación del personal es un componente de especial interés, tomando en cuenta la posible relación causal entre la motivación y el desempeño individual.

Dentro del mismo contexto, un tema menos abundante en las publicaciones especializadas es la relación entre el diseño y la estructura de la organización y la conducta ética de los individuos, así como la responsabilidad moral del encargado del talento humano en cuanto al diseño estructural de la empresa. Consiste en distinguir la configuración de sus canales de comunicación, sus mecanismos de coordinación, sus reglas y procedimientos, la distribución del poder, así como la manera en que las actividades y puestos están organizados, agrupados e interrelacionados.

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales reciben una compensación económica. Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que podría ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasaran las exigencias que les hacen. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados.

**Factores que elevan los estándares éticos**

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

**1.** El conocimiento público y la publicidad.

**2.** La preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por los reglamentos gubernamentales y la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.

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

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

**LAS EMPRESAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL**

A medida que las propias empresas se enfrentan a los retos de un entorno en mutación en el contexto de la mundialización y, en particular, del mercado interior, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades.

Cuando la responsabilidad social de la empresa constituye un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores que pueden influir realmente en su libertad de funcionamiento, los argumentos comerciales son evidentes. Por tanto, la responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad. Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre. Las empresas deben asumir su responsabilidad social a nivel internacional y europeo a lo largo de toda su cadena de producción.

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales6 de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

**¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS?**

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

No obstante, la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas. En los países que carecen de tales reglamentaciones, los esfuerzos se deberían centrar en la instauración del marco legislativo o reglamentario adecuado a fin de definir un entorno uniforme a partir del cual desarrollar prácticas socialmente

responsables.

A pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las PYME a las empresas multinacionales. El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque Algunas empresas que prestan una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales indican que tales actividades pueden redundar en una mejora de sus resultados y generar crecimiento y mayores beneficios. Se trata, para muchas sociedades, de una actividad novedosa de la que aún queda por hacer una valoración a más largo plazo. La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos. Se pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad o de una utilización eficaz de los recursos naturales.

Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a la empresa consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado. En sentido contrario, la crítica de las prácticas comerciales desarrolladas por una empresa puede influir a veces negativamente en la opinión que se tiene de ella. Esto puede afectar a los activos fundamentales de la empresa, tales como sus marcas o imagen. son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Aunque muchas PYME ya han asumido su responsabilidad social, sobre todo a través de su participación a nivel local, una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar la responsabilidad social entre este tipo de empresas. Las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles.

**Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna**

Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo. El seguimiento y la gestión activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidente se traduce también en un ahorro de costes.

Las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social previstos en la estrategia europea de empleo.

En el ámbito del aprendizaje permanente, las empresas deben desempeñar un papel fundamental en varios niveles: contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación; fomentar el paso de los jóvenes de la vida escolar a la vida laboral, por ejemplo, facilitando el acceso a puestos de aprendizaje; valorando el aprendizaje, en particular mediante la acreditación del aprendizaje práctico previo (APEL) y creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo y de cualificación, así como de los trabajadores de mayor edad.

***Salud y seguridad en el lugar de trabajo***

Tradicionalmente, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo se han abordado sobre todo mediante instrumentos legislativos y medidas ejecutorias. Sin embargo, la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.

Las empresas, los gobiernos y las organizaciones profesionales están buscando cada vez con mayor intensidad modos complementarios de promover la salud y la

seguridad utilizándolas como condiciones para adquirir productos y servicios de otras empresas y para promocionar sus propios productos o servicios. Estas acciones voluntarias pueden considerarse complementarias de la normativa y las actividades de control de las autoridades públicas porque tienen también por objeto la prevención, es decir el aumento del nivel de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

A medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos y servicios, se multiplican también las presiones para que en el material promocional de la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad. Se han incluido en diversa medida criterios de salud y seguridad en el lugar de trabajo en los sistemas de certificación y los sistemas de etiquetado de productos y equipo existentes, y se han iniciado también programas de certificación de los sistemas de gestión y de los subcontratistas basados sobre todo en la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Además, la tendencia de las empresas y las organizaciones a incluir criterios de salud y seguridad en el trabajo en su régimen de contratación ha permitido adoptar regímenes generales de contratación basados en requisitos uniformes que deben ser respetados por los programas de formación y de gestión de la salud y la seguridad de los contratistas, los cuales permiten a terceros realizar la «certificación» o dar la aprobación inicial del contratista y vigilar la mejora continua del programa.

**FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA RSE**

Hablar hoy en día de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es referirse a una corriente y un debate sin consenso a nivel internacional, una concepción de vieja data y con otros nombres, que se ha visto rescatada para responder a los impactos negativos de la globalización económica. Aquellos que realizan la interpretación a partir de los elementos que lo integran tienen tres componentes a discernir: Responsabilidad, Social y Empresarial. Pero cada una de estas palabras supone a su vez más de una interpretación. Para unos “responsabilidad” significa atender las consecuencias de lo que se genera, para otros se trata de responder también a la sociedad por lo que no se hace y lo que se quiere hacer para contribuir. Para unos “social” está vinculado a la sociedad en forma difusa, para otros se refiere específicamente a la acción voluntaria que realiza la empresa hacia los grupos impactados o involucrados con la empresa. No debería generar diferentes interpretaciones el término “empresarial”, relacionado con la empresa como actor del ejercicio de responsabilidad, sin embargo, algunos interpretan lo empresarial a título individual, sobre los empresarios o accionistas.

Algunos prefieren calificar la responsabilidad como “corporativa” en vez de empresarial, lo cual supone a su vez, que unos interpretan que se refiere a la responsabilidad de grandes corporaciones, mientras que otros observan que las corporaciones no necesariamente son empresas, sino otro tipo de organizaciones como por ejemplo universidades, organizaciones no gubernamentales e incluso las entidades gubernamentales; de allí que algunos estén hablando de responsabilidad social de las “organizaciones”. Los que insistenen el adjetivo “empresarial” incluyen también a las pequeñas y medianas empresas en un discurso generalmente utilizado para las grandes corporaciones económicas. Por otra parte, el actor “empresa” puede ser privado y/o público, por lo tanto el término de responsabilidad social empresarial se está utilizando indistintamente. Existe una discusión sobre si las empresas, cuyo accionista es el estado, deben desarrollar este tipo de actuación, unos consideran que deben hacerlo como modelaje para el resto del sector empresarial, mientras otros sostienen que ya existe una institucionalidad pública dedicada a lo social y por lo tanto esta actuación podría resultar contradictoria.

**¿Cómo se construye el concepto de RSE?**

Como ya hemos explicado, bajo el paraguas de la responsabilidad social empresarial, su contexto cultural particular, compuesto por una serie de creencias, valores, costumbres, tradiciones, normas de conducta, patrones de pensamiento; que definen el rol de la empresa dentro de la sociedad y las relaciones que esta sostiene con sus públicos de interés. Estos conceptos a su vez, van evolucionando conforme lo hacen las sociedades en las cuales se desarrollan, aportándole un carácter dinámico.

Es por esto que comúnmente se dice que la RSE varia de industria a industria, también dependiendo de la localización geográfica y, a través del tiempo. No es exactamente igual la idea de RSE que se tiene en las industrias extractivas, que la que puede tenerse en la industria financiera o en los medios de comunicación por ejemplo, tampoco es igual la forma en que las empresas responden a las expectativas sociales en Venezuela (Méndez, 2003), en Alemania o en China; más aún, no es igual la visión de responsabilidad de la empresa del siglo pasado resumida en la célebre frase de Milton Friedman (1970) “el negocio de los negocios es hacer negocios”, a la visión estratégica de nuestros días.

Sin embargo, a pesar del gran número de definiciones encontradas y el abanico de opciones que ellas ofrecen, el reto ya no se basa en establecer como la RSE debe ser definida, ya que como Dahlsrud (2008) encontrara, a pesar del gran número de definiciones existentes, la mayoría refiere consistentemente a cinco dimensiones: medioambiental, social, económica, voluntariado y públicos claves. Su análisis demostró que existe 97%de probabilidades de que cada definición de RSE se refiera a por lo menos tres de estas dimensiones; por lo que podríamos sugerir que las diferencias se encuentran en el plano operacional, y por consiguiente el reto está en entender como la RSE se construye dentro de un contexto social específico y en cómo integrar esta visión al desarrollo de las estrategias del negocio.

**¿RESPONSABILIDAD SOCIAL O MORAL DE LA EMPRESA?**

Recientemente, en un foro para discutir nuestro libro La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista, uno de los asistentes nos increpó afectuosamente: “¿Por qué se empeña usted en diferenciar la Responsabilidad Social (RSE) de la Responsabilidad Moral de la Empresa (RME)? ¿No cree que esté cayendo en una exageración semántica, en un afán de parecer sofisticado? Pero lo que más me preocupa de su planteamiento, profesor Gómez, es esa insistencia suya en plantear la RSE como si ésta tuviese necesariamente que implicar un sacrificio, un esfuerzo desproporcionado, una pérdida, para la empresa”.

“¿Por qué no plantearla más bien –a la RSE– como lo que realmente ella es, como una Inversión Social; ¿por qué en lugar de empeñarse en hablar de un Gasto, no habla usted de una Inversión? ¿Por qué si –como usted bien sabe y como es evidente– una empresa puede aumentar sus ganancias, en lugar de sufrir pérdidas, al poner en práctica la RSE, con lo cual esta idea se torna atractiva y se hace vendible, por qué convertirla en un sacrificio para las empresas, con lo cual dificultamos que ellas la acepten? ¿O es que no cree usted en lo que resulta evidente, que se trata de una Inversión y no de Gasto; ¿no de un costo, sino de algo que incrementa las ganancias? ¿No cree que, si las empresas aumentan los salarios de sus trabajadores y por esa vía disminuyen sustancialmente la pobreza, estarán aumentando la capacidad de consumo de la gente, es decir, la demanda para sus propios productos, con lo cual estarán aumentando sus propias ganancias? En síntesis –y disculpe lo largo de mi intervención profesor– ¿por qué si podemos hacer de la RSE un negocio, un magnifico negocio, se empeña usted en regresar a las dádivas, la beneficencia y la filantropía?”.

**Elementos para entender la responsabilidad social de la empresa**

A. **Desarrollo sostenible y ética**

La preocupación por el desarrollo ha tenido distintos elementos teóricos de base. Inicialmente se formuló la idea de que el desarrollo era económico y se daba por etapas. Se admitía que una vez superadas los países llegarían a obtener un nivel de desarrollo similar. La gran cuestión era acelerar su llegada. Y para ello se requerían determinadas condiciones. Para algunos la más importante era contar con un sector económico interno que produjese bienes de capital (maquinarias y equipos) para producir los bienes y servicios que la población requería no sólo para subsistir sino para educarse, entretenerse y tener, en general, una vida saludable. Pero, para poder contar con un sector productor de bienes de capital se necesitaba una capacidad de generación de excedentes que, en los países menos desarrollados, no existía. La inversión extranjera era considerada necesaria.

Otro elemento fue cómo lograr el incentivo para el desarrollo. Y en este punto aparece la preocupación por la intervención del Estado y los mecanismos de la planificación y el mercado. En otras palabras, determinar quién debía impulsar el desarrollo y a través de qué mecanismos: ¿el Estado vía políticas de planificación obligatoria? ¿El mercado orientado con incentivos tributarios, arancelarios, de tipo de cambio, de crédito, etcétera? Posteriormente apareció la preocupación por asociar desarrollo económico y naturaleza de gobierno. ¿Daba lo mismo si el desarrollo económico era impulsado por una dictadura o por una democracia? ¿El desarrollo económico es independiente del carácter democrático o no de los gobiernos y sus respectivas sociedades? ¿Desarrollo económico solamente? ¿Desarrollo económico y democracia? Estas preguntas redefinían la naturaleza exclusivamente económica del desarrollo. En el marco de este cuestionamiento también se hablaba de desarrollo, a secas, que involucraba aspectos distintos de un mismo proceso.

Más tarde aparece la noción de desarrollo humano. Con este criterio lo que se quiso destacar fue que las personas y sus sociedades no sólo eran agentes económicos sino sujetos históricos que necesitaban de otros elementos, además de los ingresos económicos, para vivir armónicamente.

Es posible que las preocupaciones por las identidades colectivas de naturaleza étnica, lingüística o cultural surgieran de una visión crítica a la noción economicista. La concepción de desarrollo humano ponía el énfasis en condiciones de salud, educación, identidad cultural, entre otros. La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limitó a ésta. Con su introducción no solo se ampliaba el espectro de elementos a considerar para hablar de desarrollo. En este caso se incluía el medio ambiente. Pero, además, se preguntaba por la posibilidad de la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras, al menos en las mismas condiciones que en las generaciones presentes. Buscaba la equidad intergeneracional. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social. Hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente lo que llaman «la triple línea de base» (económica, ambiental y social). Los reportes de sostenibilidad incluyen estos tres aspectos para dar cuenta de la manera en que operan las instituciones. El desarrollo sostenible se ha constituido en una ética.

B. **El objetivo y la relación de la empresa con su entorno**

Las empresas se crean para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales. Las demandas de los consumidores son las expresiones de las necesidades sociales insatisfechas. Si una empresa produce un bien o un servicio que no corresponde a una necesidad social, no será demandado. Y si ello ocurre la empresa no prosperará.

Los empresarios que identifican tales necesidades sociales insatisfechas no sólo buscan una forma de satisfacerlas; también persiguen hacer utilidades. Si no se genera un excedente, la empresa no podrá reproducirse. Pero no puede confundirse el objetivo de la empresa con la ganancia. La acción empresarial, independientemente del bien o servicio que produzca, se da gracias a la interrelación que se establece entre los siguientes factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales sobre los cuales se asienta para producir. De la manera en que se combinan dependen los impactos que generan en el rendimiento económico de los inversionistas, en la productividad de los trabajadores, en la renovación o destrucción de los recursos naturales y en la situación de las comunidades en las que se establece.

Existen muchas formas de comprender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. Las empresas podían lograr enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades que las albergaban. En gran medida, ello se debió a que en la decisión de compra de los consumidores sólo se consideraba el precio, la calidad y la accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto, pero no los impactos que su proceso productivo generaba. Así, un producto que tuviera las condiciones de ser barato, de fácil acceso y de calidad relativamente aceptable, independientemente de la forma en que hubiese sido producido, reunía argumentos suficientes para decidir una compra. Más aún, si el producto era producido en condiciones de monopolio, el precio podía subir y la calidad bajar.

En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se ha profundizado. Los desastres de la naturaleza ocasionados por los procesos productivos o las formas de transportar productos han tenido efectos significativos en la conciencia mundial. A ello también ha contribuido la Conferencia de Río 92 que puso en la agenda mundial el tema del calentamiento global y la necesidad de contar con políticas públicas y privadas relacionadas con el manejo ambiental.

Desde otro ángulo, los efectos sociales provocados por las empresas en las comunidades en las que operaban ampliaron el espectro de elementos a tomar en cuenta. Los movimientos de vigilancia ambiental y los que agrupaban a consumidores responsables empezaron a demandar un nuevo tipo de comportamiento de las empresas.

C. **Regulación o autorregulación**

Uno de los grandes temas del debate ha sido si la responsabilidad social de la empresa debe ser regulada por el Estado o si debe ser autorregulada por la propia entidad. Varios de los aspectos contenidos en la concepción de responsabilidad social ya son regulados a través de normas o procedimientos como, por ejemplo, las leyes laborales o las disposiciones ambientales (códigos o leyes específicas).

No obstante, dado que la responsabilidad social es un enfoque más integral y que abarca elementos sociales que están más allá de la normativa jurídica, lo más apropiado para los empresarios, en todo aquello que no es sujeto de norma, es el mecanismo de la autorregulación. Ello traslada al interior de las empresas la responsabilidad de incorporar por iniciativa propia las nuevas concepciones gerenciales en sus prácticas. Para concretar dentro de la organización el nuevo paradigma es indispensable y fundamental que los empresarios y funcionarios de alto nivel adquieran o tengan una visión amplia que les permita percibir la importancia e impacto de su acción en beneficio no sólo de la empresa sino de toda la comunidad. Existen algunas herramientas de auto aplicación que identifican y definen indicadores; es decir, hacen posible las prácticas gerenciales de los nuevos componentes para autorregular la conducta de la empresa. La norma ISO 26000 en elaboración y que, al menos inicialmente, no podrá certificarse, puede ser utilizada como una guía para la autorregulación.

Poco a poco han emergido planteamientos para regular lo que la ley aún no contempla. Se plantea que el Estado, mediante los mecanismos legales apropiados, asegure que las empresas desarrollen prácticas de responsabilidad social. De hecho, como ya lo he señalado, en lo que se refiere al tema medio ambiental, el Estado ha impuesto normas y leyes. En algunos casos se han dado Códigos de Medio Ambiente o leyes de Responsabilidad Medio Ambiental mediante las cuales el principio de “quien contamina, repara” se convierte en norma jurídica. Del mismo modo, el término Responsabilidad Social es incorporado en normas jurídicas de diferente nivel y alcance.

**La empresa responsable**

A. **¿Cuáles son las responsabilidades de la empresa?**

En respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de la empresa, muchos ejecutivos responderían que son:

* ser rentables
* producir bienes y servicios que la sociedad demanda
* crear empleos
* cumplir con las leyes
* pagar impuestos
* no hacer daño.

A primera vista parece ser una buena lista, pero, ¿es esto responsabilidad ante la sociedad o es sencillamente hacer negocios? Cierto es que esto son responsabilidades de la empresa, pero, ¿es esto suficiente? ¿Lo cumplen todas las empresas? Analicemos estas “responsabilidades” una por una. Ya comentamos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable debido a que sin rentabilidad no hay inversión, sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. Pero, ¿qué quiere decir ser rentable? ¿A corto o largo plazo? ¿Máximos beneficios posibles? Lamentablemente hay una visión cortoplacista que conspira con los demás objetivos de la empresa, como veremos. Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, responsabilidad es venderles los que le son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero responsabilidad va más allá. La misma se basa en pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción sea lo más responsable posible, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medio ambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local con la creación de micro y pequeñas empresas y al desarrollo de las comunidades. Claro está que no todas las empresas pueden hacerlo. Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona, y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos. Hay que cumplir con las leyes, pero, ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo cumplir con las leyes no es suficiente. Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que corresponden, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la responsabilidad de SER responsable. Y por último no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana.

La responsabilidad empresarial es una actitud, una manera de hacer negocios, tomando en cuenta los impactos de las actividades de la empresa sobre la sociedad y el planeta, tanto en el corto como en el largo plazo, mitigando los negativos y reforzando los positivos. Muchas son las empresas que gastan más dinero en relaciones públicas, cabildeo, corrupción y en la gestión de su reputación; es decir, más en parecerlo que en serlo. Posiblemente porque crean que a corto plazo es más rentable. No solo hay que parecerlo sino serlo.

B. **¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?**

¿Es responsabilidad de la empresa resolver los problemas de la sociedad como la pobreza, la violencia o el desempleo? NO. ¿Es responsabilidad de la empresa resolver las carencias de los gobiernos? NO. ¿Puede la empresa permanecer indiferente ante estos problemas? NO.

No solamente el entorno que afecta directamente a la empresa es importante para su operación, el entorno que la rodea, que la afecta indirectamente, también tiene el potencial de afectarla, aunque muchas veces es ignorado dada la limitada capacidad de atención a todos los problemas. Sin embargo, especialmente en países en vías de desarrollo, este entorno no puede ser ignorado. Constituye el mercado actual o futuro de la empresa. A la empresa le conviene operar en una sociedad desarrollada. Pero, ¿hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?

Pero hay que señalar que son muchas las empresas que se aprovechan de estas líneas variables y la ponen donde quieren y no donde deben, o hacen “compensaciones” por su falta de responsabilidad o por sus irresponsabilidades. Hay empresas que no pueden o no quieren ser responsables y a cambio hacen filantropía o acción social para enmascarar otras deficiencias. Se hacen donaciones a colegios, pero las condiciones laborales dejan mucho que desear. Se patrocinan deportes en la comunidad, pero se contamina el medio ambiente. Se patrocina la orquesta juvenil pero los productos son deficientes. Algunas empresas protegen las reservas naturales, pero incrementan sus emisiones de gases de efecto invernadero, tienen programas de becas, pero despiden a empleados, a veces con poca causa. No es cuestión de pecar y después ir de peregrinación en compensación.

La filantropía y la acción social pueden ser muy valiosas para la sociedad, pero deben hacerse además de las responsabilidades fundamentales, no en substitución de. La filantropía y la acción social no son parte de la estrategia de mercadeo o de relaciones públicas, deben ser parte de una estrategia integral de responsabilidad. Y si no, que lo hagan los accionistas o los dueños con su propio dinero, como lo demuestra el excelente ejemplo de la Fundación Bill y Melinda Gates, que usan su dinero, no el de Microsoft.

C. **¿Bastan los mercados y las leyes para promover responsabilidad?**

¿Podemos dejar al funcionamiento de los mercados la responsabilidad de las empresas? ¿Son las fuerzas del mercado suficientes como para estimular comportamientos responsables? ¿Hay compatibilidad entre el bien individual y el bien común? En principio, en un mercado perfecto, las respuestas serían positivas. Si la sociedad desea empresas responsables, las irresponsables dejarían de existir. Lamentablemente los mercados distan mucho de ser perfectos y el bien individual se antepone al bien común. De allí la necesidad de promover leyes y regulaciones que compensen por las imperfecciones de los mercados.

El editorial del *Financial Times* del 10 de marzo de 2009, en plena crisis financiera, decía: *“Todo estudiante de primer año de economía aprende las condiciones para que un mercado desregulado, en teoría, funcione eficientemente. Las más importantes son la información completa, derechos de propiedad y contratos respetados y ausencia de externalidades (efectos de las transacciones económicas sobre terceros). Estas condiciones nunca se cumplen, pero muchos mercados se acercan lo suficiente como para que los intereses personales de los participantes produzcan buenos resultados para todos. Cuando estas condiciones no se cumplen, los mercados funcionan mal. (…) la teoría económica (…) les dice a los quieren oír que (…) la búsqueda del interés personal puede hacer que todos estén peor...”*

El “mercado de la responsabilidad”, o sea el mercado donde los consumidores, los gobiernos, las instituciones financieras, los accionistas, los empleados y demás partes interesadas (*stakeholders*) hacen sentir sus preferencias por las prácticas responsables de la empresa es todavía mucho más imperfecto y, en algunos países en vías de desarrollo, prácticamente inexistente. Ya sea por la falta de información, ya sea por no percibir las consecuencias, ya sea por impotencia o el poder relativo de las empresas, estas partes interesadas no pueden o no hacen sentir sus preferencias y muchas veces las empresas se limitan a hacer lo que les parece más conveniente.

En la parte II analizamos las acciones de las partes interesadas en mayor detalle. Ante esta situación de mercados de responsabilidad relativamente subdesarrollados, los gobiernos tienen la obligación de establecer leyes, regulaciones e instituciones de implementación que promuevan el comportamiento responsable, haciendo obligatorios comportamientos básicos para el bien de la sociedad, pero teniendo cuidado de hacer un balance entre estas regulaciones y la libertad de acción que necesitan las empresas para innovar y producir. El mercado no basta para promover practicas responsables y las leyes, regulaciones e instituciones suelen ser deficientes y no lo pueden ni deben controlar todo. Hay que desarrollar tanto el mercado como la parte regulatoria hasta que el mercado funcione (lo que puede tardar mucho tiempo). Pero el tercer eslabón, aunque el primero en importancia, es la integridad de los empresarios y de los gobiernos. Earl Warren, ex - presidente de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos recalcó: “*No* *solamente la ley en una sociedad civilizada presupone el compromiso ético, presupone la existencia* *de una amplia área de la conducta humana controlada solo por normas éticas y no sujetas para* *nada a la ley.*” Comentando esta cita, otro autor expresó: “*Muchas áreas del comportamiento* *empresarial están sencillamente más allá de la capacidad de control de la ley y debemos basarnos* *en la ética profesional de los decisores para logar los objetivos de la sociedad*.”

**La evolución de la RSE**

Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro como hacia fuera de la empresa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión. La empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (*stakeholders*), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen, y siempre y cuando se logren comunicar convenientemente.

A. **Filantropía, ciudadanía corporativa y RSE**

Las actividades empresariales filantrópicas tienen su lado bueno y su lado malo. Lógicamente, desde el punto de vista social, el colectivo que recibe una donación o una aportación en especie se ve beneficiado a corto plazo. En algunos casos se trata simplemente de una ayuda para dar el necesario primer paso. De esta manera, no se construyen las capacidades necesarias para la autosuficiencia, además de que, desde el punto de vista social, esto puede no ser sostenible e incluso se pueden crear relaciones de dependencia nada recomendables. Éste sería el caso, por ejemplo, de las comunidades remotas donde se establece una empresa extractiva. Por lo general se llevan a cabo actividades con la comunidad y, en menor medida, con los recursos humanos. Esto sucede por la naturaleza y la ubicación típica del negocio. En ocasiones, cuando no existe un plan que tenga en cuenta, entre otras cosas, la sostenibilidad en el tiempo de las actividades que se apoyan (sin los recursos de la empresa); o estrategias de salida, para cuando la empresa deje de operar en la zona, las comunidades pueden llegar a depender en exceso de la empresa y esto puede llegar a ser un elemento de crítica para la propia empresa. Así planteado, lo que pretendía ser una ayuda se convierte luego en un problema para todos.

Las empresas y empresarios han contribuido con sus recursos a las causas más variadas. No obstante, esto es sólo un comienzo, porque en general es una donación desarticulada y sin relación con la estrategia de la empresa, que puede no ser sostenible desde el punto de vista económico. Para las empresas son también un arma de doble filo, porque al igual que pueden ayudar a mejorar su imagen pueden destruirla si no están respaldadas por buenas conductas empresariales. Las empresas se exponen a ser acusadas de llevar a cabo ciertas actividades con el único fin de lavar su imagen. En definitiva, las actividades filantrópicas se caracterizan por la posibilidad de crear valor social y por su limitación para crear valor económico tanto en la empresa como fuera de ella. Precisamente es la necesidad de llevar a cabo una buena conducta empresarial lo que nos lleva a la ciudadanía corporativa. Se trata de ser un buen vecino o, por lo menos, un vecino que no moleste.

Este término es el primer paso hacia la RSE. Se trata de minimizar el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. La empresa, particularmente en países con economías emergentes como es el caso de la mayor parte de Latinoamérica, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado substituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando al resto de los actores en la sociedad, comportándose como una buena ciudadana y, de esta manera, contribuyendo a mejorar, o al menos a no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad.

La RSE se encuentra un paso más allá; es una versión más elaborada que forma parte de las actividades empresariales y tiene en cuenta las consecuencias sobre las distintas partes interesadas. Se incorporan asuntos sociales y ambientales en la estrategia empresarial de forma integrada. A través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios. Al mismo tiempo, se contribuye a influir sobre las condiciones del entorno (al contribuir a una sociedad mejor y mayor estabilidad) que a su vez repercute positivamente en las operaciones.

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

Cada que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno, y proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial. Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento.

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

El ambiente económico afecta a las organizaciones; en tiempos de crisis financieras algunas tratan de reducir sus costos mediante despidos y otras medidas, sin embargo, quizá se requiera enfocarse más en aumentar la calidad y proporcionar a los clientes un mejor servicio. Cierto, ¿es más fácil decirlo que hacerlo?, pero las compañías que lo hicieron pudieron beneficiarse; de hecho, la Customer Service Champs mostró que tratar a los clientes mejor puede dar muy buenos resultados. Las empresas pueden conservar a su personal de primera línea si tratan de reducir sus gastos administrativos, algunas veces mediante el empleo de tecnología de bajo costo; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio de Wi-Fi mientras esperaban durante la revisión de sus automóviles, lo que mejoró el servicio a clientes y también redujo los costos conforme menos de ellos aprovechaban la opción de tomar un auto sustituto, una prestación más cara.

**Operar en una sociedad plural**

Los administradores operan en una **sociedad plural** donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas. Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

**1.** Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.

**2.** Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).

**3.** Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (p. ej., trabajar para mejorar las zonas marginales).

**4.** En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos.

**5.** Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

**Responsabilidad social de los administradores**

A principios del siglo xx la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. Como se indicó en el enfoque del modelo sistemático de la administración, hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad, se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho, esta cuestión, originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más?

***GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN***