



## CAPÍTULO

# 2

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

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

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

1

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. En la figura 2.1 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas en la administración internacional (esto se analizará en el capítulo 3).

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



La sociedad incide en el ambiente externo de las organizaciones.

## PERSPECTIVA GLOBAL

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

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



Figura 2.1 La organización y su ambiente externo.

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

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

## Operar en una sociedad plural

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

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

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

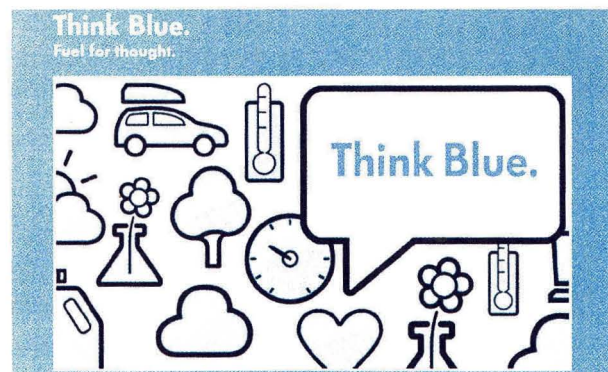
**Sociedad plural** Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### El movimiento azul de Volkswagen

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

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



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

## 2

Entornos tecnológicos e innovadores<sup>2</sup>

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

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

La tecnología avanza mediante la invención y la innovación. Es este avance a través de la innovación el que los administradores deben vigilar muy de cerca, ya que mediante la innovación se provoca el cambio en el entorno competitivo en el que deben operar los administradores.

PERSPECTIVA  
GLOBAL

## Greenpeace da a conocer a las empresas tecnológicas más verdes

A través del informe "Clics limpios. Una guía para la construcción de una internet verde", Greenpeace dio a conocer las compañías del sector tecnológico que destacan por su utilización de energías renovables. He aquí los cinco primeros lugares:

	Uso de energía limpia	Uso de gas natural	Uso de carbón	Uso de energía nuclear	Transparencia energética	Compromiso en relación a las energías renovables	Eficiencia energética	Defensa de las energías renovables
1. Apple	100%	0%	0%	0%	A	A	A	A
2. Yahoo	73%	6%	11%	8%	C	B	A	B
3. Facebook	49%	10%	25%	14%	A	A	A	B
4. Google	46%	15%	21%	13%	B	B	B	A
5. Microsoft	39%	19%	30%	10%	C	C	C	C

Además de tener buenos resultados en los rubros que se evalúan en este documento, Apple construyó uno de los parques solares privados más grandes en su centro de datos de Carolina del Norte y, en breve, impulsará el uso de energías solar y geotérmica en su centro de Nevada, y utilizará energía eólica en sus centros de Oregón y California.

Al respecto, Hernán Nadal, director de Comunicación de Greenpeace Andino comenta:

Las compañías de internet necesitan aunar esfuerzos para lograr que las prestadoras de servicios y los funcionarios públicos les provean energía renovable y evitar, así, que internet sea alimentada por fuentes energéticas que provocan cambio climático.

**Con información de:** Barragán, Andrea, "Apple es la empresa tecnológica más verde, según Greenpeace", *Merca 2.0*, 14 de mayo de 2015, <http://www.merca20.com/apple-empresa-tecnologica-verde-greenpeace/> recuperado el 23 de noviembre de 2015.

<sup>2</sup> Schumpeter, J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1942; véase también Foster, R. y Kaplan, S., *Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them*, Nueva York, Currency/Doubleday, 2001. Véanse también *Inventions and Innovation Annual Report 2005*, [http://permanent.access.gpo.gov/fdplp1019/ii\\_annual\\_report\\_2005.pdf](http://permanent.access.gpo.gov/fdplp1019/ii_annual_report_2005.pdf), recuperado el 16 de diciembre de 2015. Etapas de Sigma Seis, en: [http://www.ehow.com/way\\_5254907\\_steps-six-sigma.html](http://www.ehow.com/way_5254907_steps-six-sigma.html), recuperado el 25 de diciembre de 2015.

## Inventos e innovación

Inventar e innovar son cosas diferentes. Un **invento** es el desarrollo o descubrimiento de algo nuevo, mientras que la mejora, adaptación o comercialización de este nuevo desarrollo para convertirlo en un producto o servicio que se pueda vender se conoce como **innovación**, la cual, por consiguiente, definimos como la *mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos*. Este no es un evento que suceda una sola vez, ya que para tener éxito tiene que ser *continuo*. Apple, una de las compañías más innovadoras, comenzó con la computadora y siguió con el iPod, el iPhone y el iPad. De igual manera, Amazon comenzó con los libros, continuó con Amazon Reader y ahora ofrece Amazon Fire, un dispositivo que podría convertirse en la alternativa de bajo costo del iPad. En el pasado, los telespectadores de Estados Unidos podían elegir entre tres cadenas de televisión, ABC, CBS y NBC, pero actualmente tienen a su disposición muchos proveedores de televisión por cable o satélite. Aún más, ahora los consumidores también pueden ver YouTube por Google u ofertas parecidas de otras compañías en televisión.

**Invento** Desarrollo o descubrimiento de algo nuevo.

**Innovación** Mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos.

## Innovación de productos, servicios y procesos

Se puede distinguir entre *innovación de productos* (un ejemplo puede ser el iPod de Apple), *innovación de servicios* (como el iTunes de la misma compañía) e *innovación de procesos*, esto es, producir bienes o servicios de una manera más eficiente o eficaz.

## Innovación incremental y de avanzada, disruptiva y radical

Por **innovación incremental** nos referimos al uso del conocimiento existente para realizar mejoras o cambios continuos a productos o servicios ya en el mercado. En otras partes de esta obra señalamos que los japoneses son conocidos por su enfoque *kaizen*, el cual consiste en realizar un esfuerzo continuo por mejorar sus productos, servicios y procesos, y hacerlos más efectivos y eficaces, al reducir sus costos o mejorar su calidad. Compañías como Google fueron en su momento innovadoras de avanzada, pero luego siguieron realizando innovaciones incrementales al introducir nuevos productos o servicios que no fueron necesariamente tan radicales. Es posible que otras empresas no quieran cambiar de manera drástica su organización o estructura de poder y quizás opten por llevar a cabo innovaciones incrementales, esto es, aquellas a las que Clayton Christensen se refiere como a “tecnologías de apoyo” en su libro *The Innovator’s Dilemma*.

**Innovación incremental** Aplicación de la tecnología para adaptar, mejorar o comercializar productos, servicios o procesos existentes.

Un enfoque de la innovación incremental supone la *mejora continua* mediante la aplicación de *Six Sigma* (Seis Sigma), la cual aspira a reducir los defectos, mejorar la calidad y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente. En términos estadísticos, Six Sigma significa una tasa de fallo de 3.4 partes por millón, lo cual conlleva los pasos siguientes:

1. *Definir* el tema, una forma de hacerlo sería prestando atención a las quejas de los clientes.
2. *Medir* el proceso.
3. *Analizar* los datos, por ejemplo, al identificar la causa y el efecto de un problema.
4. *Mejorar* la situación, quizá con una sesión de lluvia de ideas.
5. *Controlar* mediante diferentes procesos (como control estadístico o documentación de los procesos).<sup>3</sup>

Las **innovaciones de avanzada** o **bruscas** son nuevas y radicales, y pueden utilizar métodos, materiales, productos o servicios nuevos que atienden nuevos mercados. La creciente línea de automóviles eléctricos de Tesla, o el iPhone y el iPad de Apple son

**Innovación de avanzada o brusca** Se aplica a las tecnologías utilizadas para desarrollar y comercializar nuevas categorías de productos, servicios o procesos que atienden nuevos segmentos de mercado.

<sup>3</sup> Idem.

ejemplos recientes. La introducción del reloj Swatch de bajo costo en la década de 1990 convulsionó el mercado de los costosos “relojes-joya”. El modelo T —el automóvil de Ford producido en masa— es otro ejemplo de innovación de avanzada de otra época, mientras que la producción digital de imágenes cimbró el mercado de fotografía basada en película. La innovación siempre supone un riesgo. Michael Treacy reportó en *Harvard Business Review* que la innovación de avanzada es arriesgada y puede ser menos efectiva que la incremental.<sup>4</sup> Clayton Christensen argumentaba que las tecnologías bruscas pueden llevar a nuevas proposiciones de valor que antes no eran accesibles.<sup>5</sup>

El análisis que se lleva a cabo en este capítulo destaca algunos de los temas de la innovación, aunque a lo largo de toda esta obra se mencionan y comentan otros con más detalle.

## PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

### La tercera ola: la era del conocimiento<sup>6</sup>

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

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



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

## Entorno ecológico

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos. Por **ecología** nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expeditos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura.

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

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

<sup>4</sup> Treacy, Michael, “Innovation As a Last Resort”, *Harvard Business Review*, 1 de julio de 2004 y en la red en <http://hbr.org/2004/07/innovation-as-a-last-resort/ar/1>, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

<sup>5</sup> Christensen, Clayton, “The Innovator’s Dilemma”, *Harvard Business School Press*, 1997.

<sup>6</sup> “A Magna carta for the Knowledge Age”, *New Perspectives Quarterly*, Center for the Study of Democratic Studies, 1994; Drucker, Peter, “Knowledge is All”, *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto p. 4. Véase también Rifkin, Jeremy, *The Third Industrial Revolution-How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2011; Toffler, Alvin y Heidi, *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 2006.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### La planta Bhopal en la India<sup>7</sup>

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

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

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

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

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

Los países europeos desarrollaron las normas ISO 14001 para proteger al ambiente y garantizar que las políticas de las compañías atendieran a una variedad de preocupaciones públicas, incluidas la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Desde la adopción del ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado hasta el año 2000 y aun cuando las normas tuvieron un arranque lento en Estados Unidos, recibieron un fuerte impulso cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones del mundo conforme la norma,<sup>8</sup> y otras compañías como General Motors, IBM y Xerox siguieron su ejemplo; la norma fue valiosa para Ford pues redujo el consumo de agua y facilitó el manejo de residuos de pintura y materiales de empaque desechables.

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



El calentamiento global es una respuesta del planeta a la contaminación. Aquí casas destruidas por el terremoto y tsunami del 11 de marzo de 2011.

<sup>7</sup> Steiner, John F., "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 295-319. Véanse también Shrivastava, Paul, "Crisis in Bhopal", en Frost, Peter J., Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed., Reading: Addison-Wesley, 1997, pp. 337-340; Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996, pp. 576-586; Union Carbide, [www.bhopal.com](http://www.bhopal.com), recuperado el 26 de diciembre de 2015.

<sup>8</sup> Fielding, Stanley, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

tremos.<sup>9</sup> Por ello, hoy los gerentes deben considerar cómo sus productos y procesos de producción afectan el clima de la Tierra a largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de sus empresas.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### El ecologismo de GM<sup>10</sup>

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

www.gm.com

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

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

3

## 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 de sistemas de la administración (capítulo 1), hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad

<sup>9</sup> "Climate Change: A Summary of the Science (septiembre de 2010)" (PDF). Royal Society, <http://royalsociety.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=4294972963>; "Key Findings. On (website): Global Climate Change Impacts in the United States". página del U.S. Global Change Research Program, <http://www.globalchange.gov/publications/reports/scientific-assessments/us-impacts/key-findings>, recuperado el 27 de julio de 2012.

<sup>10</sup> Welch, David, "GM-Live Green or Die", *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 36-41; "Imagine: A Daily Commute Without Using A Drop of Gas", en: <http://www.chevrolet.com/electriccar>, recuperado el 26 de diciembre de 2015; "Should GM Skip the Volt and Just Make More Efficient Cars?" en: <http://gm-volt.com>, recuperado el 26 de diciembre de 2015; "Not as Green as it Seems", de Christian Wüst, en: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,448648,00.html>, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho esta cuestión, originalmente asociada a las empresas, 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 las empresas. 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?

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Apple + Foxconn = iFactory en China<sup>11</sup>

Apple, conocida por sus muy exitosos productos iPhone y iPad, consigue partes y sus ensamblados de Foxconn Company en China. Recientemente, Apple fue criticada por las deficientes condiciones de trabajo en su compañía proveedora, Foxconn, aunque ésta produce también partes para otras empresas muy conocidas como Samsung, HP y Dell. Hace poco un reportero de la cadena de televisión ABC tuvo la oportunidad de visitar la llamada iFactory, en Foxconn, en China, donde se fabrican muchos productos para Apple. Pueden surgir varias preguntas y cuestiones sobre las relaciones de Apple con sus proveedores.

[www.apple.com](http://www.apple.com)  
[www.foxconn.com](http://www.foxconn.com)

- Una pregunta puede ser hasta qué grado Apple es responsable de las condiciones de trabajo en las instalaciones de sus proveedores, dado que son compañías independientes.
- La publicidad otorgada a varios suicidios en Foxconn puso a Apple bajo una luz crítica. En realidad, la tasa de suicidios de la fábrica está por debajo del promedio en China. Posteriormente, Foxconn llevó a cabo una encuesta para tratar los problemas, cuyos resultados arrojaron que las quejas comunes eran los bajos salarios, el alto costo de la comida de la empresa y el ritmo de trabajo, entre otros temas. Además, la compañía proporcionó servicios de asesoría y formó un consejo laboral que participa en conversaciones entre la mano de obra y la gerencia, algo que puede incluso desembocar en una fuerza de trabajo sindicalizada.
- Aunque la remuneración en Foxconn es más alta que en otras empresas de la zona, sigue mucho más baja que en los países occidentales donde se venden los productos Apple.
- En especial, los costos de mano de obra en China son los terceros más elevados entre los países asiáticos emergentes.
- El presidente Obama planteó la muy importante pregunta de por qué no se podían fabricar los productos de alta tecnología en Estados Unidos, país que carga con una tasa muy alta de desempleo (el índice oficial de desempleo a mediados de 2012 era de 8.2%, pero más tarde cayó a 7.9%, durante la época de elecciones en noviembre de 2012). Hay muchas razones que explican las diferencias entre los distintos países, además de los costos de la mano de obra, que tienen que ver con los diferentes ambientes económicos y laborales, consideraciones éticas, leyes, hábitos sociales y viviendas.

En parte como respuesta a la mala publicidad, Foxconn duplicó los salarios de los recién entrados, aumentándolos de 900 (\$143) a 1 800 yuanes por mes, una cantidad aún muy baja para los estándares occidentales. Compañías como HP y Dell, financieramente más débiles que Apple, argumentan que el aumento en el costo repercutirá en precios más altos para los consumidores de los países occidentales. Mientras Apple puede absorber los mayores costos de mano de obra, otras compañías financieramente menos seguras consideran traspasar los costos a los consumidores en forma de precios más altos. Pero hay quienes sugieren a esas empresas: “¡Prueben a innovar en lugar de quejarse!”

<sup>11</sup>“The World’s 50 Most Innovative Companies,” *Fast Company*, marzo de 2012, pp. 70-149. \The 2011 Most Innovative Companies.htm, recuperado el 25 de febrero de 2012; programa de televisión ABC Television Nightly News emitido en febrero de 2012 y el 29 de marzo de 2012; “The Stark Reality of iPod’s Chinese Factories”, correo en línea del 27 de julio de 2012, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-401234/The-stark-reality-iPods-Chinese-factories.htm>, recuperado el 25 de diciembre de 2015.

## Responsabilidad y sensibilidad sociales

El concepto de *responsabilidad social* no es nuevo, aun cuando la idea ya se consideraba en la primera mitad del siglo xx, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que las empresas debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.<sup>12</sup> Como era de esperarse, no hay un acuerdo sobre la definición; en una encuesta a 439 ejecutivos, 68% de los gerentes aceptó la siguiente definición: **responsabilidad social empresarial** es “considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad”.<sup>13</sup>

**Responsabilidad social empresarial** Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.

**Sensibilidad social** Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad.

Un concepto más reciente, pero similar al de responsabilidad social, es el de **sensibilidad social**, que en términos sencillos significa “la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad”.<sup>14</sup> Ambas definiciones se enfocan a las empresas pero deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y abarcar a las relaciones internas. La principal diferencia entre responsabilidad social y sensibilidad social es que la última supone acciones y formas de instrumentar las respuestas de la empresa. En esta discusión los términos se usarán indistintamente.

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Sensibilidad social en Infosys

Sudha Murthy, esposa del presidente y director ejecutivo de Infosys, Narayana Murthy, es conocida por su trabajo filantrópico mediante la Fundación Infosys. Por ejemplo, inició un movimiento para proporcionar a todas las escuelas de gobierno de Karnataka bibliotecas y computadoras, además de enseñar ciencias computacionales y escribir novelas de ficción. Por su obra social recibió el Premio Raja-Lakshmi y fue la primera mujer ingeniera en Telco (ahora Tata Motors).<sup>15</sup> Mientras tanto, más mujeres de la India han ocupado puestos administrativos clave en sus lugares de trabajo.

**Emprendimiento social** Proceso de desarrollar una organización que atienda las necesidades sociales con menos enfoque en el objetivo asociado de crear un beneficio económico para el emprendedor.

Ya que definimos emprendimiento como el proceso de crear una organización con el objetivo de atender una necesidad de mercado y obtener a cambio una ganancia económica, hacemos la distinción de **emprendimiento social** como la actividad que atiende las necesidades sociales con menos enfoque en el objetivo asociado de lograr un beneficio financiero para el emprendedor.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### El emprendimiento social en acción

El emprendimiento social puede adoptar muchas formas y estructuras organizacionales. De hecho, muchos dicen que la mayoría de las iniciativas empresariales contienen un elemento social ya que por su naturaleza crean valor, al menos parte del cual es transmitido a sus consumidores. Incluso así, debe

<sup>12</sup> Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).

<sup>13</sup> Paluszek, John L., *Business and Society, 1976-2000*, Nueva York: AMACOM, 1976, citado en Steiner, George A. y John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 3a ed., Nueva York: Macmillan, 1986, pp. 38-39; Wokutch, Richard E., “Corporate Social Responsibility Japanese Style”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

<sup>14</sup> Davis, Keith y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1984, p. 564. Véase también Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1988.

<sup>15</sup> “Sudha Murthy: Humility Personified”, *Business Standard*, <http://www.business-standard.com/women/news/sudha-murthy-humility-personified/123253/on>, recuperado el 27 de julio de 2012.

reconocerse el claro enfoque en el efecto social de algunas empresas por sus esfuerzos para mejorar la condición humana. Por ejemplo, Just Business se creó para incubar empresas sociales como respuesta al tráfico de personas. Esta incubadora invierte en empresas que tienen un claro enfoque de efecto social y también pueden generar beneficios para sus inversores. Entre las empresas que incuba se encuentra Not for Sale, que combate la esclavitud moderna mediante la creación de negocios y la evaluación de la cadena de suministro. Entrevistamos al fundador de Not for Sale, el Dr. David Batstone, para saber más sobre el emprendimiento social en acción.

1. ¿Qué le inspiró a fundar Not for Sale y Just Business?

Batstone: Comencé Not For Sale con el fin de tratar la crisis del tráfico de personas. En 2005-2006 realicé un viaje de investigación por todo el mundo que me permitió obtener una profunda apreciación de la gravedad del problema, y de los mecanismos que permiten que este comercio prospere. Por alguna razón que no puedo explicar, mi corazón se abrió mientras mi cerebro se cerraba. Yo fui inversionista de capital de riesgo en la industria de la tecnología en California, y sabía cómo emplear capital y talento para hacer crecer empresas valiosas. Pero cuando me topé con un tema social como este del tráfico de personas, recurrí a modelos de financiamiento que dependían casi en su mayoría de la caridad, aunque simplemente no eran sustentables. A principios de 2011, decidí experimentar con la creación de nuevos modelos de negocios. Just Business es capital de riesgo que invierte en empresas comerciales que brindan simultáneamente un efecto ambiental o social tangible y medible. En la mayoría de los casos, la compañía comparte sus ingresos con Not For Sale o con alguna otra organización no lucrativa. Igual de importante es que las empresas que Just Business incuba o acelera proporcionan beneficios sociales y ambientales en la implementación de su proceso de negocios.

2. ¿Cuáles han sido los resultados más satisfactorios de estas empresas?

Batstone: Una de las compañías más inspiradoras que iniciamos e incubamos con Just Business es REBBL, una bebida orgánica hecha a base de hierbas. Mientras muchas empresas buscan una “causa” con la que se pueden alinear y a la que otorgar ayuda filantrópica, REBBL es una “causa” que creó una compañía. Con base en nuestro anhelo de crear una plataforma económica estable en la región amazónica de Perú, exploramos un producto que pudiera crear empleos a partir de la manera que extraíamos sus ingredientes. REBBL son las siglas en inglés de “raíces, extractos, corteza, bayas, hojas”, y nuestro primer ingrediente fue uno de gate o “uña de gato” (*Uncaria tomentosa*), la cual es legendaria por sus beneficios para la salud y que crece en abundancia en la selva amazónica. REBBL se vende actualmente en cada uno de los estados de Estados Unidos, en supermercados de calidad como Sprouts y Whole Foods. El efecto conseguido de los ingredientes sigue siendo un elemento central de la compañía. El negocio está logrando un significativo valor patrimonial para sus inversionistas y ayuda a Not For Sale a contar su historia a través de la comercialización de los productos.

3. ¿En qué se diferencia el modelo de negocios de Just Business de las tradicionales empresas de capital de riesgo?

Batstone: Just Business se distingue de otras empresas de capital de riesgo por nuestros criterios de selección para realizar las inversiones. Aplicamos el mismo rigor en los esquemas de auditoría que cualquier otro inversionista de riesgo consideraría. Sólo invertimos en compañías que demuestren tener una propuesta promisorio de valor que pueda desarrollarse, y que lleven un saludable retorno a los inversionistas. Pero llevamos a cabo un esquema de auditoría de igual exigencia sobre el efecto social y ambiental. Si no puede demostrar estos últimos, aun cuando lo consideremos un negocio promisorio, lo rechazaremos. Por otra parte, si demuestra gran capacidad para lograr un efecto social o ambiental, pero no tiene un modelo de negocio que prometa un retorno a los inversionistas, animamos a que se constituya como una empresa no lucrativa.

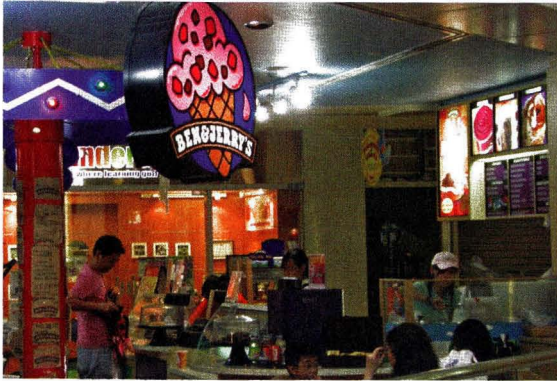
4. ¿Qué consejo les daría a los futuros emprendedores sociales?

Batstone: Mi consejo a los emprendedores sociales es que hagan apuestas pequeñas. Que prueben lo que puede funcionar y que luego se arriesguen un poco más. La inversión en el efecto social es un campo pionero, sin rutas trazadas, así que [recomiendo que] limiten su exposición al riesgo y edifiquen sobre lo que funciona. Puede ser sensato para un aspirante a emprendedor social que cabalque junto a una fundación o empresa que esté inmersa en la práctica. Los grandes obstáculos que uno puede encontrar son únicos en el campo, así que tener un sentido del paisaje será de gran valor.

5. ¿Algún otro tema que quiera mencionarnos?

Batstone: El mundo del emprendimiento social se está ampliando al sector no lucrativo. La caridad tradicional está disminuyendo lentamente y las organizaciones no lucrativas deben pensar de manera más creativa sobre la elaboración de su misión. Por ejemplo, Not For Sale, no depende

solamente de Just Business para que ésta sea su fuente de donación de ingresos, sino que ha innovado sus propios productos y servicios que llevan a cabo su misión de defender a las poblaciones vulnerables de la explotación y la trata. Por ejemplo, Not For Sale tiene una marca propia de café en Europa (más de 800 tiendas) y otra de cerveza, Not For Sale Ale. En Ámsterdam, Not For Sale opera con mucho éxito un restaurante en el que gran parte del personal proviene de la industria del sexo de la Zona Roja.



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

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

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

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

## PERSPECTIVA GLOBAL

### La filantropía en Silicon Valley y en todo el mundo se está expandiendo según Laura Arrillaga-Andreessen<sup>16</sup>

Laura Arrillaga-Andreessen, esposa de Marc Andreessen, el creador de Netscape,<sup>17</sup> vive en el corazón de Silicon Valley, cerca de San Francisco, rodeada de gurús de la tecnología que han influido en su libro *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*,<sup>18</sup> en el que analiza la importancia de dar: dar tiempo, compartir experiencias y habilidades, donar dinero o ayudar a las personas a tener acceso a redes. Dar puede ser una donación de un dólar o dedicar tiempo a un servicio voluntario a una causa que le apasione. Antes que nada, esto significa identificar sus metas de dar y luego desarrollar una estrategia para compartir que satisfaga, no sólo las necesidades locales o nacionales, sino también las causas mundiales. Por ejemplo, esto puede incluir dar a los afectados por las inundaciones de 2010 en Paquistán, o los del tsunami asiático de 2004, los del terremoto en Haití en 2010 o a los de Japón de 2011 que causó un tsunami y daños en el reactor nuclear.

Laura cita a Winston Churchill quien dijo: "Nos ganamos la vida con lo que recibimos, pero vivimos con lo que damos".

Dar es universal, pero hacerlo de forma efectiva y eficiente, debería ser estratégico, lo que significa que se debería dar donde haga el máximo bien. Esto requiere reflexionar sobre quién es uno, cuál es su pasión y luego pensar de manera estratégica cómo puede contribuir con su tiempo, su dinero o

<sup>16</sup> Laura Arrillaga-Andreessen habla sobre *Giving 2.0* <http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews>, recuperado el 26 de diciembre de 2015; *Giving 2.0*, <http://giving2.com>, recuperado el 22 de noviembre de 2011; *Philanthropy* recuperado el 22 de noviembre de 2011.

<sup>17</sup> "Mark Andreessen", *Forbes*, <http://www.forbes.com/pictures/ekge45eg/marc-andreessen/>, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

<sup>18</sup> Laura Arrillaga-Andreessen, *Giving 2.0-Transform Your Giving and Our World*, el libro está disponible en edición de pasta dura, así como en formato de libro electrónico en Amazon.com, edición Kindle, <http://allthingsd.com/20111115/laura-arrillaga-andreessen-talks-about-giving-2-0/?mod=googlenews>, recuperado el 26 de diciembre de 2015.

sus habilidades. Por ejemplo, si usted trabaja en el departamento de recursos humanos de una compañía, probablemente tenga habilidades para dirigir una entrevista; así, usted podría compartir su experiencia con una persona desempleada que esté buscando trabajo enseñándole habilidades efectivas que podría aplicar durante una entrevista, como escribir un currículum o ayudándole a realizar búsquedas de empleo por internet. A nivel nacional, podría participar en un programa que facilite, por ejemplo, micropréstamos, esto es, efectuar pequeños préstamos a emprendedores de bajos recursos. Las tasas de reembolso de esos préstamos han resultado extraordinarias. En resumen, dar de manera estratégica es una idea que merece la pena difundir.

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

Argumentos a favor
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas; se supone que las empresas recibieron su acta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, deben responder a sus necesidades.</li> <li>2. La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas: la primera gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo y las segundas por una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y consumidora de sus productos y servicios.</li> <li>3. La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado; el resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.</li> <li>4. Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una responsabilidad similar.</li> <li>5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa afectan al ambiente externo.</li> <li>6. La participación social debe ser acorde al interés de los accionistas.</li> <li>7. Los problemas pueden convertirse en utilidades, como los artículos que antes se consideraban desperdicio (p. ej., latas de refresco vacías) y que hoy pueden reutilizarse de manera redituable.</li> <li>8. La participación social crea una imagen pública favorable; como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.</li> <li>9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido, después de todo cuentan con la experiencia necesaria para proponer ideas novedosas.</li> <li>10. Las empresas tienen los recursos; en específico, los negocios deben utilizar el talento de sus gerentes y especialistas, y sus recursos capitales, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.</li> <li>11. Es mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de las empresas, que solucionarlos; por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que enfrentar la inestabilidad social.</li> </ol>
Argumentos en contra
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La tarea principal de las empresas es optimizar sus utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.</li> <li>2. En última instancia, la sociedad paga la participación social de las empresas con precios más altos. Dicha participación genera costos excesivos para las empresas que no pueden asignar recursos a las acciones sociales.</li> <li>3. La participación social puede crear una débil situación de balanza de pagos internacional. El costo de los programas sociales, según el argumento, tendría que agregarse al precio del producto; así, las compañías socialmente comprometidas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar dichos costos sociales.</li> <li>4. Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social adicional aumentaría más sus fuentes de poder e influencia.</li> <li>5. Los empresarios y personas de negocios carecen de sensibilidad social para enfrentar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.</li> </ol>

(continúa)

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

6. Las empresas son poco responsables con la sociedad, y a menos que se responsabilicen y comprometan, no deberían involucrarse.
7. Al no haber un pleno apoyo a la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.

Basada en una variedad de fuentes, que incluyen a: Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1988, cap. 2; Hay, Robert D. y Edmund G. Gray, "Introduction to Social Responsibility", en: Street, Marc D. y Vera L. Street, *Taking Sides: Classing Views in Management*, 3a ed., Marc D. Street y Vera L. Street edit., Nueva York: McGraw-Hill, 2010, p. 4.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Entrevista con David Epstein, director ejecutivo de Sol Voltaics, sobre la responsabilidad social de la administración empresarial<sup>19</sup>

David Epstein fue el director ejecutivo de Sol Voltaics, una empresa de nanotecnología de Noruega. Anteriormente fue consultor administrativo e inversor, especializado en intermediar mercados, equipos, estrategias, innovaciones, ingeniería y recursos de financiamiento. David trabajó para Crosslink Capital, donde durante siete años fungió como socio general, socio de capitales de inversión conjunta y consejero de capitales de inversión conjunta, y se enfocó en tecnología limpia, semiconductores, *hardware*, *software* y sistemas. Además de ser un consumado inversionista de capital de riesgo, tiene 30 años de experiencia operativa a nivel ejecutivo en iniciar, administrar, invertir y ayudar a crecer a compañías de alta tecnología.

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

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

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

las compañías no obtienen fondos porque se sienta bien hacerlo, sino porque generan un beneficio económico. Para tener éxito los inversionistas deben obtener un beneficio, lo que no aplica para las empresas filantrópicas dado que no buscan rendimientos, pero la industria de riesgo sí los busca. El fundador puede entrar al negocio por razones de conciencia social, pero sólo tendrá éxito si hay un resultado monetario favorable. Los programas sociales, más allá del negocio central, deben quedar fuera hasta que la compañía pueda sostenerse sola y darse el lujo de financiar ese tipo de programas sin requerir fondos externos... Cada inversionista, y los inversionistas del inversor, decide dónde y cómo le gustaría gastar su dinero para beneficencia, pero el dinero invertido en emprendimientos se ha asignado a activos que generan utilidades. En realidad nadie habla sobre lo filantrópicas que son las entidades.

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

<sup>19</sup> Entrevista por correo electrónico con Mr. David Epstein, fundador de Epstein Advisors, actualizada el 13 de agosto de 2009, sobre una conversación original con Mark Cannice el 8 de enero de 2007.

## ¿Reacción o proacción?

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

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN



### Independencia energética: la necesidad del tiempo<sup>20</sup>

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

## Función del Estado

Los gobiernos locales, regionales y nacionales desempeñan una función esencial al momento de desarrollar ecosistemas en los que se puedan cultivar el espíritu emprendedor y la innovación, por lo que las políticas fiscales que proporcionan incentivos comerciales ayudan a establecer grupos de empresas encaminadas al desarrollo de industrias con las que aseguran empleos y competitividad en esas regiones.

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

<sup>20</sup> "Solar Energy in Israel", *The Economist*, 25 de Julio de 2009, p. 77-78.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Deng Xiaoping transformó China de una economía planificada a una economía de mercado<sup>21</sup>



Escultura de Deng Xiaoping, quien condujo a China a una economía de mercado.

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico. Se le concede el mérito de llevar a China de una economía planificada a una economía de mercado que produjo el crecimiento de ese país después de la Revolución Cultural. Fomentó la inversión extranjera y permitió la inversión privada limitada, y como resultado el país asiático se convirtió en una de las economías de más rápido crecimiento de la actualidad. La idea de Deng de acercarse a una economía de mercado fue la siguiente:

La planificación y las fuerzas de mercado no constituyen la diferencia esencial entre socialismo y capitalismo. Una economía planificada no es la definición de socialismo, porque bajo el capitalismo también hay planeación, y bajo el socialismo también hay economía de mercado. Tanto la planificación como las fuerzas del mercado son maneras de controlar la actividad económica.<sup>22</sup>

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978, quedó impresionado por la nación moderna y tecnológicamente avanzada que planificaba su desarrollo económico, desarrollaba su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera. Deng consideró el método de Singapur como el modelo para China, lo que resultó en lo que se ha denominado “socialismo con características chinas”. Combinar las técnicas de planificación con el método de desarrollo de Singapur dio como resultado tasas de crecimiento económico de alrededor de 9% durante varios años. China comenzó a construir nuevas minas de carbón, modernas redes eléctricas, plantas de energía nuclear, carreteras, autopistas y otros proyectos; gran parte de este desarrollo se puede atribuir al liderazgo de Deng Xiaoping.

#### 4

### Ética en la administración: un enfoque integrador<sup>23</sup>

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

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

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.

Hay malentendidos muy generalizados sobre la ética empresarial: no sólo que a menudo la teoría de la administración ha descartado los conceptos éticos por considerarlos factores “triviales” y un parloteo inútil, sino también que, según otro punto de vista nocivo, la ética empresarial se trata simplemente de algunos esfuerzos filantrópicos que algunas compañías realizan.

El problema fundamental surge del hecho de que, por lo general, en la teoría y la enseñanza no se ha relacionado de manera consistente a la ética con otras disciplinas de administración como la economía y las finanzas. A menudo se han rechazado las consideraciones éticas al relacionarlas con cuestiones de valores o religión. Por consiguiente, una disciplina académica bastante aislada asumió con modestia su posición al lado de teorías simplificadas de la administración que se enfocan en la reducción de costos, la maximización de beneficios y la “eficiencia”.

<sup>21</sup> Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Norton & Company, Nueva York, 2008, Capítulo 1; Evans, Richard, *Deng Xiaoping and the Making of Modern China*, 2a. ed., Penguin Books, 1995.

<sup>22</sup> Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford University Press, Oxford, 2005.

<sup>23</sup> La edición especial sobre ética y responsabilidad social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, discute varios puntos de vista sobre el tema.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Escándalos relacionados con el gobierno no corporativo<sup>24</sup>

En julio de 2002 WorldCom presentó la declaración de bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos (hasta Lehman Brothers en 2008). Mientras los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones sufrían, la alta gerencia de muchas de ellas se enriquecía. El analista de Salomon, Smith and Barney de Citigroup, Jack Grubman, parecía haber desorientado a los *neófitos*, con resultados de pérdidas y quiebras que podrían dañar no sólo a los inversionistas, sino también a la industria de telecomunicaciones de Estados Unidos en la competencia global con empresas de países como Corea del Sur y Japón, que tecnológicamente lideran a las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

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

*BusinessWeek* sugiere varias ideas para crear una corporación ideal basada en integridad, ética, equidad y confianza.<sup>25</sup> El nuevo modelo corporativo será más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos de desempeño deben ser precisos para que los inversionistas puedan confiar en las cifras. El pago a los ejecutivos deberá ser equitativo. Una cultura corporativa más abierta destacará la responsabilidad y sus empleados estarán en libertad de reportar prácticas no éticas e injustas.

La crisis financiera ocurrida entre 2007 y 2009, así como los numerosos escándalos corporativos, han sido fuertes llamadas de atención a un sistema económico que carece del esquema ético necesario. Durante mucho tiempo se han subestimado la volatilidad y la imprevisibilidad del sistema de mercado, y esto ha supuesto fuertes críticas a los medios convencionales de educación de la administración debido a su estrecho enfoque y a su aparente fracaso para prevenir los escándalos corporativos.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### ¿Avanzando hacia un punto de vista internacional de la ética?<sup>26</sup>

Durante la crisis financiera, se hizo evidente que la estructura financiera refleja un modelo de posguerra en su gran mayoría obsoleto y principalmente dominado por la riqueza de las naciones desarrolladas. Países como la India y China, junto con otros países emergentes, todavía están retrasados. Hay evidencia de que un factor decisivo que provocó un fallo financiero tan grande fue la crisis debida a las hipotecas de riesgo elevado en Estados Unidos, la cual podría considerarse como un aviso de que

<sup>24</sup> Rosenbush, Steven, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, "Scandals in Corporate America", *BusinessWeek*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; "I Swear... Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; "In Search of Honesty", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; Byrne, John A., "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; "When Something Is Rotten", *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Bianco, Anthony, "The Angry Market", *BusinessWeek*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Mehta, Stephanie N., "Is There Any Way Out of the Mess?" *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; "The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is", *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Gimein, Mark, "You Bought. They Sold", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.

<sup>25</sup> Byrne, John A., "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

<sup>26</sup> Usado con autorización de Stephan Rothlin en Beijing.

una estructura financiera que represente de una manera más apropiada el mundo globalizado podría estar mejor equipada para crear un ambiente financiero y económico estable a nivel local y mundial.

En el manejo de la crisis, también es evidente que países como China e India demostraron ser mucho más flexibles para superar las dificultades y obstáculos que sus contrapartes occidentales. Aplicar el principio de justicia en la zona de un mercado financiero y económico cada vez más globalizado significa, por tanto, reconocer finalmente que los nuevos jugadores dominantes, como China e India, deben recibir su bien merecida posición dentro de la nueva arquitectura financiera.

También se deben analizar las consecuencias macroeconómicas de la ética, relativas a la forma en que China está participando cada vez más activamente en África. Son las actividades comerciales verdaderamente para el beneficio y el vital interés de la gente o subyace otro estilo de nuevo colonialismo que hace resurgir abusos en los recursos naturales, contratación discriminadora, condiciones laborales inseguras y otras cuestiones.

Otro elemento que hace que la ética sea indispensable es el creciente efecto de las asociaciones de consumidores en los países en vías de desarrollo, las cuales supervisan de cerca la fabricación de los productos, además de que el comportamiento ético o no ético de los líderes políticos y empresariales está bajo un mayor escrutinio.

## Teorías éticas<sup>27</sup>

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

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

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

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

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

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

## Institucionalización de la ética

En seminarios y conferencias de negocios cada vez se atiende más a la ética.<sup>28</sup> Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones ética mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.

<sup>27</sup> Véase también Brass, Daniel J., Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 1998, pp. 14-31.

<sup>28</sup> Kaplan, Jeffrey M., "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53 y siguientes; Daly, Francis J., "The Ethics Dynamics", *Ibid.*, p. 37 y siguientes.

3. Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.<sup>29</sup> La forma más común de institucionalizarla es establecer un código de ética y es menos común utilizar comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo gerencial que tratan sobre ética son raros, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric los han establecido en sus organizaciones.

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

## Código de ética y su instrumentación en un comité

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

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

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Empresarios mexicanos crean Código de Integridad y Ética Empresarial

Con el propósito de combatir la corrupción y promover la cultura de la legalidad, varios empresarios mexicanos crearon el Código de Integridad y Ética Empresarial (CIEE). El presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Gerardo Gutiérrez Candiani, indicó que este código beneficiará a las empresas al prevenir y combatir la corrupción que pone en riesgo la salud financiera de las empresas, lo cual también afecta a miles de fuentes de empleos. Este código, que puede implementarse en todas las empresas, consta de 12 principios de integridad, ética y transparencia:

1. Prohibición de la corrupción.
2. Transparencia.
3. Integridad en las inversiones.
4. Integridad en las relaciones de negocios.
5. Transparencia en la prohibición de aportaciones con fines políticos.
6. Libertad en la participación política de los colaboradores.
7. Existencia de controles de verificación.
8. Responsabilidad en la política para evitar la corrupción.
9. Compromiso con la cultura de la integridad y honestidad en los negocios.
10. Desarrollo de programas de cumplimiento.
11. Comunicaciones internas y confiabilidad.
12. Fomento a la cultura de la integridad y transparencia en los negocios.

**Con información de:** Notimex en Alto Nivel, "Empresarios mexicanos se imponen Código de Ética", 28 de enero de 2015, <http://www.altonivel.com.mx/48776-empresarios-mexicanos-se-imponen-codigo-de-etica.html>, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

<sup>29</sup> Gran parte de este análisis está basado en: Weber, James, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; Purcell, Theodore V. y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History*, Nueva York: Presidents Association, división de directores ejecutivos de la American Management Association, 1979.

El gobierno federal de Estados Unidos ha establecido el siguiente código,<sup>30</sup> por el que todas las personas al servicio gubernamental deben:

1. Jurar lealtad a los más altos principios morales y al país, por encima de personas, partidos o departamentos gubernamentales.
2. Defender la Constitución, las leyes y las regulaciones de Estados Unidos y de todos los gobiernos en él, y nunca rehuirlas.
3. Trabajar un día completo por la paga de un día completo, poniendo el mejor esfuerzo y la mayor atención en el desempeño de los deberes.
4. Buscar y emplear las maneras más eficientes y económicas para realizar las tareas encomendadas.
5. Nunca discriminar de forma injusta al dispensar favores o privilegios especiales a ninguna persona, ya sean remunerados o no; y nunca aceptar, para sí mismo o para los miembros de su familia, favores o beneficios bajo circunstancias que personas razonables podrían interpretar como una influencia en el desempeño de los deberes gubernamentales.
6. No realizar promesas privadas de ningún tipo comprometidas con los deberes del cargo, dado que un empleado del gobierno no tiene palabra privada que pueda vincular con su deber público.
7. No participar en ningún negocio con el gobierno, directa o indirectamente, que sea inconsistente con el meticuloso desempeño de sus deberes gubernamentales.
8. Nunca utilizar información obtenida de forma confidencial en el desempeño de sus deberes gubernamentales como medio para lograr beneficio privado.
9. Exponer la corrupción en caso de descubrirla.
10. Defender estos principios, siempre consciente de que un cargo público es una confianza pública.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que para institucionalizar el comportamiento ético es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos.<sup>31</sup> Las funciones de dicho comité pueden consistir en:

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

## Factores que elevan los estándares éticos<sup>32</sup>

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

1. El conocimiento público y la publicidad.
2. La preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por los reglamentos gubernamentales y la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> *Public Law 96-303*, 3 de julio de 1980.

<sup>31</sup> Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera, pp. 47-51.

<sup>32</sup> Véase también Weber, James, "Bribery: Not Only Wrong, But Costly Too?", *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2007, pp. 86-87.

<sup>33</sup> Brenner, Steven N. y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1977, p. 63.

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

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

## Pautas para la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China<sup>34</sup>

5

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



Los administradores chinos buscan preparar mejor a su gente.

### Parte 1. Ética de los negocios internacionales

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

### Parte 2. Condiciones laborales

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

### Parte 3. Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de su marca actúe como un competidor equitativo.
10. Reduzca la brecha entre ricos y pobres al desarrollar un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si actúa contra la discriminación aumentará su productividad y rentabilidad.
12. Si protege la propiedad intelectual todos los interesados recibirán su participación justa.
13. Los cambios constantes en la tecnología de la información requieren nuevas formas de lealtad.
14. Su estrategia de relaciones públicas sólo asegurará su reputación si atestigua su impulso por la calidad y excelencia.

<sup>34</sup> Rothlin, Stephan, "Becoming a Top-Notch Player", *18 Rules of International Business Ethics*, Beijing, Renmin University Press, 2003. Usado con autorización de Renmin University Press y el autor. El autor utilizó el término "reglas", preferimos llamarlas *pautas* para ser coherentes con la terminología usada en el libro.

15. Sus logros económicos sólo estarán seguros si disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere con urgencia que se preocupe de manera constante por el ambiente.

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

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

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

## PERSPECTIVA GLOBAL

### Google responde a la censura en China<sup>35</sup>



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

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

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

#### Denuncias de irregularidades

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

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

### Denuncias de irregularidades

Otra forma de alentar el comportamiento ético corporativo es mediante las **denuncias de irregularidades** (*whistle-blowing*), lo que significa dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un **denunciante** (*whistler-blower*) como “un empleado que se niega a participar en, o reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo”. Existe un sitio de denunciantes en la red que discute los problemas de denuncia en Estados Unidos y además ofrece asesoría legal y protección.<sup>36</sup> Este cen-

<sup>35</sup> “Google stops censoring in China”, *CNNMoney*, en: [http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google\\_china/index.htm](http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google_china/index.htm), recuperado el 26 de diciembre de 2015.

<sup>36</sup> National Whistleblower Center, [www.whistleblowers.org](http://www.whistleblowers.org), recuperado el 26 de diciembre de 2015.

tro de denunciantes es una organización no lucrativa que ayuda a aplicar leyes ambientales y busca la responsabilidad de organizaciones de negocios y gubernamentales; su principal objetivo es proteger y defender a personas que revelan acciones perjudiciales para el ambiente y la salud pública.

Más adelante analizaremos con mayor amplitud el caso de Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol y contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial *Challenger*, quien señaló el problema que existía en las juntas tóricas (*O-rings*), que perdían su efectividad a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron ignorados durante mucho tiempo por la administración y, en última instancia, llevaron al desastre del *Challenger*. Otro ejemplo es el de Casey Ruud, un denunciante que fue despedido de su trabajo en la operadora de la planta nuclear Westinghouse Hanford Company; Ruud demandó a la empresa y le fue concedido el pago vitalicio de su salario base por un juez federal.<sup>37</sup>

En Estados Unidos hoy la legislación brinda mayor protección a los denunciantes del gobierno; hay cierta evidencia de que después de los ataques del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center, más empleados se han animado a revelar problemas de seguridad.<sup>38</sup>



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

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

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

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

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

<sup>37</sup> Allen, Michelle L., "Whistle Blowing", verano de 1999, en: <http://science.kennesaw.edu/csis/msis/stuwork/WhistleBlowing.html>

<sup>38</sup> "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

## Estándares éticos divergentes entre sociedades<sup>39</sup>

Los estándares éticos y legales difieren entre naciones y sociedades; por ejemplo, ciertas naciones permiten que compañías privadas aporten efectivo a partidos, campañas y candidatos políticos (algo prohibido en Estados Unidos); en ciertos países los pagos a funcionarios gubernamentales y otras personas que pueden influir políticamente para garantizar el manejo favorable de un negocio u otra transacción no se consideran sobornos sino pagos por servicios prestados, y en algunos casos los pagos para ganar un contrato se consideran una forma normal y aceptable de hacer negocios. Quaker Oats Company recibió amenazas de funcionarios extranjeros para cerrar su operación si la demanda de pagos no era satisfecha, e incluso algunas compañías pueden enfrentar situaciones en las que la seguridad de su gerente de planta está en riesgo si no pagan.<sup>40</sup>

La pregunta que los gerentes de empresas responsables enfrentan en el extranjero es: ¿qué estándares éticos deben seguir?<sup>41</sup> Por ejemplo, el *guanxi*, que se refiere a las relaciones informales y el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios en China y el este de Asia. En situaciones similares en Estados Unidos no hay duda de qué hacer: los ejecutivos deben negarse a la sugerencia de poner dinero en una *bolsa de papel*; pero en un país en el que dichas prácticas se esperan y son comunes, los ejecutivos enfrentan un problema difícil. Con la aprobación de leyes en el Congreso estadounidense y la adopción de reglamentos en la *Securities and Exchange Commission*, las empresas estadounidenses no sólo deben reportar todo lo que podría considerarse soborno, sino que está prohibida cualquier cosa que pueda interpretarse como tal. Las disposiciones contra sobornos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establecen: “Las empresas estadounidenses que busquen hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA, que en general prohíbe pagos corruptos a funcionarios extranjeros para obtener o mantener un negocio”.<sup>42</sup>

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

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

www.quakeroats.com  
www.sec.gov

### PERSPECTIVA GLOBAL

#### Índice de percepción de corrupción 2015

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

El Índice de Percepción de la Corrupción mide los niveles de corrupción del sector público en todo el mundo; para ello, se basa en diferentes evaluaciones y encuestas sobre aspectos administrativos y políticos del fenómeno. Como la corrupción es una práctica oculta y difícil de medir se utilizan percepciones, que con el paso del tiempo han demostrado ser una fuente confiable de su evaluación.

Como se puede ver en la siguiente tabla, ningún país logra una calificación perfecta y más de dos tercios obtiene una puntuación menor a 50 en una escala donde 0 equivale a “altamente corrupto” a 100, “libre de corrupción”.

<sup>39</sup> Véase también Waddock, Sandra, “Building New Institutional Infrastructure of Corporate Responsibility”, *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 87-108.

<sup>40</sup> Walton, Clarence D. (editor), *The Ethics of Corporate Conduct*, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977, cap. 7.

<sup>41</sup> Lovett, Steve, Lee C. Simmons y Raja Kali, “Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency”, *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231 y siguientes.

<sup>42</sup> Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions, U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division, en: <http://www.lectlaw.com/files/bur21.htm>, recuperado el 20 de noviembre de 2012.

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2014	Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2014
1	Dinamarca	91	72	Trinidad y Tobago	39
2	Finlandia	90	76	Brasil	38
3	Suecia	89	83	Colombia	37
4	Nueva Zelanda	88	88	Perú	36
5	Países Bajos	87	95	México	35
5	Noruega	87	99	Bolivia	34
9	Canadá	83	103	República Dominicana	33
16	Estados Unidos	76	107	Argentina	32
21	Uruguay	74	107	Ecuador	32
23	Chile	70	112	Honduras	31
36	España	58	123	Guatemala	28
40	Costa Rica	55	130	Nicaragua	27
56	Cuba	47	130	Paraguay	27
69	Jamaica	41	158	Haití	17
72	El Salvador	39	158	Venezuela	17
72	Panamá	39			

Con información de: Transparency International, "Índice de percepción de la corrupción de Transparency International 2015", en: <http://www.transparency.org/cpi2015>, recuperado el 12 de febrero de 2016.

## PERSPECTIVA GLOBAL

### La veracidad en los reglamentos publicitarios difiere en diversos países<sup>43</sup>

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

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

## La confianza como base de la administración del cambio



A menudo los gerentes se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales o antiguos casi siempre disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de

<sup>43</sup> Cheng, Jonathan, con contribuciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof of Ad Claims", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

responder con rapidez a los cambios ambientales. Aun cuando a lo largo del libro se discutirán varios enfoques de la administración del cambio en la *nueva era*, un concepto a menudo ignorado es el de *confianza*. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.<sup>44</sup> Por tradición, el concepto *confianza* se compara con el de integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos; pero Belardo precisa que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización mediante la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van pero la organización permanece; por ejemplo, David Packard, de Hewlett-Packard, dejó como legado la *HP Way* (el estilo HP), una filosofía que se basa en un código de ética que permea toda la organización y sigue vigente después de su muerte.

www.hp.com

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Ética y confianza para empresario e inversionista

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

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

## La Revolución digital afecta los ambientes tecnológico, económico, ecológico, social y ético<sup>45</sup>

El cambio de tecnología análoga a digital afecta a todas las personas en todos los ambientes, ya sean nacionales y mundiales, así como en nuestra vida cotidiana y en la manera en que interactuamos con el gobierno y con todas las demás naciones del mundo.

<sup>44</sup> Belardo, Salvatore y Anthony W. Belardo, "Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.

<sup>45</sup> Schmidt, Eric y Jared Cohen, *The New Digital Age - Reshaping the Future of People, Nations, and Business*, Knopf Doubleday Publishing Group, 2013 y 2014; Thibeault, A.D., An Executive Summary de Eric Schmidt y Jared Cohen, *The New Digital Age - Reshaping the Future of People, Nations, and Business*, [http://www.amazon.com/Executive-Summary-Brynjolfsson-McAfee-Machine-ebook/dp/B0013ME0YO/ref=sr\\_1\\_1?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1394920454&sr=1-1](http://www.amazon.com/Executive-Summary-Brynjolfsson-McAfee-Machine-ebook/dp/B0013ME0YO/ref=sr_1_1?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1394920454&sr=1-1), recuperado el 12 de marzo de 2014; Puhl, Jan, "Silicon Savannah: Africa's Transformative Digital Revolution", *Spiegel Only International*, 5 de diciembre de 2013, <http://www.spiegel.de/international/world/silicon-savannah-how-mobile-phones-and-the-internet-changed-africa-a-936307.html>, recuperado el 25 de diciembre de 2015; Maslin, Janet, "Formatting a World With No Secrets", *The New York Times*, 25 de abril de 2013; "Digital Revolution: iPad Replace Textbooks", *Arab News*, 15 de marzo de 2014, <http://www.arabnews.com/news/534066>, recuperado el 25 de diciembre de 2015; columna de *The Wall Street Journal*, "All Things Digital" presentaba información útil sobre la era digital. Aunque la columna ha sido discontinuada, se puede seguir a Walt Mossberg, quien revisaba y comentaba sobre dispositivos digitales, en <http://recode.net>, recuperado el 15 de marzo de 2014; "A free World-Class Education For Anyone Anywhere", <http://www.khanacademy.org/about>, recuperado el 25 de diciembre de 2015.

Analicemos primero el efecto en nuestro ambiente nacional y local. Se logra mayor eficiencia, por ejemplo, con las aspiradoras de iRobot. Google está probando vehículos autónomos, aunque quizás el mayor efecto será con los camiones que se conduzcan solos en el futuro. Los individuos tienen más tiempo para actividades de ocio como escuchar música de forma económica y ver videos en tiempo real. La tecnología digital permite obtener las últimas noticias de diferentes fuentes. Por ejemplo, las personas siguieron el desarrollo de las revoluciones de la Primavera Árabe que se llevaron a cabo en Túnez, Egipto y otros países. El cuidado de la salud ha cambiado drásticamente debido a las pruebas y análisis que se realizan a control remoto. Incluso ahora vemos enfermeras y cirugías robóticas.

En el ambiente comercial y laboral, podemos ver mayor eficiencia con las nuevas oportunidades de negocio. Los límites geográficos son cada vez menos importantes en el nuevo ambiente digital mundial. Amazon.com vende libros, música y diferentes artículos en muchos países. Las nuevas impresoras en tres dimensiones producen no sólo componentes para aviones, sino también partes del cuerpo a través de la impresión biológica. Ahora es más fácil comunicarse en el ambiente global debido a las traducciones, y coautores de libros y artículos pueden colaborar instantáneamente. Aunque estas son maneras emocionantes de operar en la era digital, también surgen preocupaciones respecto a la privacidad, dado que enormes cantidades de información privada, ya sea almacenada en una computadora, en un banco de datos o en las nubes, pueden ser objeto de mal uso o robadas por criminales.

La nueva tecnología digital tiene efectos en los gobiernos y en las relaciones internacionales. Una vez más, surgen temas de preocupación respecto de las libertades civiles que podrían verse deterioradas por gobiernos nacionales o extranjeros, o de la seguridad de los conductos de agua, energía o combustible que son vulnerables a sabotajes. Los ataques terroristas, el espionaje corporativo y los ladrones cibernéticos de información también son grandes preocupaciones. Proteger la infraestructura de ladrones es mucho más costoso para las corporaciones y la sociedad que para los terroristas.

La guerra cibernética con armamento automatizado está ligada a la tecnología digital. Se utiliza internet para reclutar terroristas mientras que, por otra parte, la misma internet puede ayudar a detectar esos terroristas y sus actividades criminales. En los conflictos armados de Paquistán y de muchos otros países ya se utilizan drones no tripulados, los cuales a su vez pueden emplearse para muchos propósitos, entre ellos para el control del tráfico. Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon.com, pronostica que en el futuro se usarán los drones para entregar pequeños paquetes, aunque esta aplicación, si fuera posible, está a años de conseguirse y requiere aprobación del gobierno.

La tecnología digital ya se usa ampliamente en las naciones desarrolladas, pero el efecto en los países en vías de desarrollo puede ser impresionante, ya que el precio de la tecnología desciende continuamente. Por ejemplo, la educación se puede ofrecer a nivel mundial como lo demuestra Khan Academy, cuyo objetivo es proporcionar educación gratuita de primer nivel a cualquiera en cualquier lugar. Asimismo, los libros de texto están siendo rápidamente sustituidos con iPads. Algunas ediciones de este libro están disponibles como e-books. Aunque la nueva tecnología puede ayudar a derrocar un régimen político —como ocurrió en Egipto—, también puede ayudar a las personas en momentos de emergencia durante un desastre natural como un terremoto o un tsunami.

Es evidente que la Revolución digital aún está en sus primeras etapas. Y aunque tiene gran potencial para beneficiar a la humanidad y puede utilizarse para el bien de todos, también puede hacerse mal uso de ella.

## RESUMEN

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

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

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

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

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Ambiente ecológico  
 Ambiente tecnológico  
 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas  
 Código de ética  
 Confianza como factor decisivo para el cambio  
 Dieciocho pautas para la ética empresarial internacional  
 Denuncias de irregularidades  
 Entorno ecológico  
 Entorno tecnológico  
 Estándares éticos divergentes  
 Ética  
 Ética en la administración: un enfoque integrador  
 Factores que eleven los estándares éticos

Función del gobierno para hacer respetar la aplicación del comportamiento ético  
 Innovación incremental y de avanzada, brusca y radical  
 Innovaciones bruscas o de avanzada  
 Institucionalización de la ética  
 Inventos e innovación  
 Responsabilidad social empresarial  
 Revolución digital  
 Sensibilidad social  
 Sociedad plural  
 Teoría ética basada en los derechos  
 Teoría ética de la justicia  
 Teoría utilitaria de la ética

## PARA ANALIZAR

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

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Con sus compañeros de clase seleccione y lea un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek* o *Fortune* en el que se planteen algunas cuestiones éticas. Divida al grupo en varios subgrupos y analicen la situación con base en las teorías éticas presentadas en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de empresa y un administrador del gobierno local, y averigüe cómo perciben sus

responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades sobre todo con el ambiente externo de la organización, o también incluyen aspectos internos?

3. Desarrolle una idea para una nueva empresa. ¿Sería lucrativa o social? ¿Por qué?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet el término *ética empresarial* y seleccione dos artículos para discutir en clase.
2. Los autos contaminan el aire, busque *ecología* y *autos* en internet para averiguar lo que hacen los fabricantes de automóviles para reducir la contaminación.

3. Busque *era del conocimiento* en internet y describa tres acontecimientos que podrían afectarlo o abrirle oportunidades.

## CASO GLOBAL 2.1

### Espiritualidad en el centro de trabajo<sup>46</sup>

Por tradición, en Estados Unidos el centro de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban, pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Santa Clara University, institución jesuita, sostiene: "Había dos cosas que creía nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de administración". Hoy los libros y las conferencias administrativas (incluida la reunión anual de la Academia de Administración) se ocupan de los diversos aspectos en que puede llevarse a Dios al entorno organizacional. Aun hoy se considera que las personas que quieren integrar las dimensiones espirituales con el centro de trabajo son unos rebeldes, pero hace muchos años que ServiceMaster, compañía entre las 500 de *Fortune* con casi 75 000 emplea-

dos, creó una cultura de organización espiritual. De hecho, Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos sobre administración, tenía gran aprecio por la compañía, conocida por productos como Terminix, TruGreen y Merry Maids.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo que sí. Las personas de negocios, bajo la presión diaria del trabajo, sólo pueden discutir sus sentimientos internos en un contexto espiritual. Como los *baby boomers*, hoy quincuagenarios, están cerca de llegar a la cumbre de su vida corporativa, empiezan a preguntarse cuál es el sentido de la vida; vivieron la cultura juvenil de los decenios de 1960 y 1980 dominados por la avaricia y hoy cuestionan su verdadero significado y la dimensión ética

<sup>46</sup> Se consultó una variedad de fuentes, entre las que se encuentran: Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Conlin, Michelle, "Religion in the Workplace", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999; "Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging", en: <http://www.ezboard.com.htm>, recuperado el 1 de diciembre de 2001; Delbecq, Andre L., "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Delbecq, Andre L., J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, "Seminar in Spirituality and Business Leadership", en: <http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22>, recuperado el 9 de diciembre de 2009; Vaill, Peter, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116; véase la Reunión Anual de la Academy of Management, en: [http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com\\_content&task=view&id=93&Itemid=98](http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98), recuperado el 9 de diciembre de 2009; véase también Sirico, Robert A., "The Pope on 'Love in Truth'", *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2009 y "Caritas in Veritate", en: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html), recuperado el 9 de diciembre de 2012.

del trabajo. Jose Zeilstra, ejecutiva de PriceWaterhouseCoopers, trabajó por todo el mundo y practicó sus principios cristianos en diferentes culturas; durante su gestión en China argumentó firmemente en contra de la práctica de *dar regalos muy costosos* y por tanto sus relaciones comerciales no prosperaron; sin embargo, a la larga, la integración de sus creencias personales con su trabajo le permitió una carrera muy exitosa. Instituciones académicas como la University of St. Thomas, la University of Denver y la Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas estadounidenses como la Antioch University, la University of New Haven, la University of Scranton y la University of Santa Clara, e instituciones extranjeras como la University of Bath en Inglaterra y el Indian Center for Encouraging Excellence in India, realizan investigaciones y organizan conferencias o exposiciones sobre la espiritualidad.

El artículo principal que apareció en la portada de *BusinessWeek* el 1 de noviembre de 1999 analizó de qué manera compañías como Taco Bell, Pizza Hut, McDonald's y Xerox prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías manifiestan un aumento en la productividad, disminución de la rotación y reduc-

ción del temor. Una investigación de la empresa consultora McKinsey en Australia encontró que las compañías con programas espirituales mostraban menor rotación y mayor productividad. El profesor Ian I. Mitroff, de la University of Southern California, incluso declaró: "La espiritualidad podría ser la máxima ventaja competitiva". Aunque existe la preocupación de que los miembros del culto y grupos con una perspectiva radical utilicen el centro de trabajo para sus propios objetivos, los empleados de las compañías que integran la espiritualidad en su centro de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto por los individuos, un trato más humano para sus compañeros de trabajo y un ambiente de mayor confianza que permea en su organización.

### Preguntas

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