

- **LA DIRECCIÓN Y SU ENTORNO**
- **La organización como sistema**

Las organizaciones varían en propósito y en tecnología. Las universidades, hospitales, bancos compañías telefónicas, grupos cívicos y restaurantes son ejemplos de organizaciones con diferentes objetivos y necesidades. Sin embargo, éstas y cualquier otra organización tienen un elemento en común: la gerencia.

Los conceptos básicos de la teoría de sistemas pueden ayudar a la gerencia a simplificar y tratar con las complejas interacciones de los ambientes interno y externo. Una organización es simplemente un elemento dentro de un conjunto de elementos que dependen unos de otros. La organización toma recursos (entradas) del sistema mayor (el ambiente externo), procesa estos recursos dentro de su ambiente interno y los devuelve al exterior en forma modificada (resultados).

Una empresa de negocios tiene dos entradas principales: los recursos humanos y los materiales. Las entradas de recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, las cuales son transformadas o utilizadas en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos. La gerencia debe coordinar las actividades de toda la organización. Al hacerlo así, la gerencia reconoce que la organización es un elemento de un sistema mayor formado por individuos, organizaciones e instituciones que formulan demandas a la organización debido a que dependen de ésta para lograr resultados valiables. Este sistema mayor es el ambiente externo de la organización. Al mismo tiempo que la gerencia debe satisfacer las demandas del ambiente externo, también debe administrar los distintos elementos de la organización misma.

La teoría de sistemas destaca no sólo que las organizaciones son parte de un sistema mayor, sino también que la organización es en sí misma una organización. Las diferentes partes de la organización, separadas, pero interrelacionadas e interdependientes, constituyen el ambiente interno de la organización que la gerencia debe coordinar.

Las teorías vistas en el tema 1 estaban centradas en el análisis del interior de la empresa, sin embargo, el entorno pasa a ser un elemento importante en el estudio de la dirección de empresa y así lo ponen de manifiesto la teoría de sistemas y la teoría de la contingencia.

- ***Teoría de sistemas***

Tiene su origen en los años 50, en el campo de la biología, aunque su aplicación a la administración y dirección de empresas tuvo lugar sobre los años 70.

- **Concepto**

El concepto básico de esta teoría es el sistema, un conjunto de elementos interdependientes que interaccionan entre sí para alcanzar un objetivo común, de manera que el producto total resultante es mayor del que produciría cada una de las partes por separado.

Suprasistema o entorno

(ambiente externo)

Empresa

Subsistema

(ambiente interno)

- **Propiedades**

- Un sistema se puede dividir en partes estructuralmente, pero no formalmente, dado que el comportamiento de cada uno de los elementos del sistema influye en el resultado global.
- El sistema goza de propiedades en su conjunto que no se encuentran en ninguno de sus elementos por separado.
- El sistema puede potenciar o disminuir las capacidades de sus elementos.

- **Rendimiento de un sistema**

El rendimiento de un sistema depende, en primer lugar de la forma en que las partes se interrelacionan y funcionan conjuntamente más que de la forma en que actúan aisladamente. En segundo lugar, de su relación con el medio exterior, es decir, de su relación con el sistema más amplio del cual forman parte.

- **Características de los sistemas abiertos**

- *Entropía negativa.* Entropía es el proceso por el que todo sistema tiende a la desintegración y extinción. Para sobrevivir la empresa necesita reponer constantemente los factores que utiliza para desarrollar su actividad. Este proceso de reabastecimiento intenta frenar el desgaste organizativo y se denomina entropía negativa.
- *Información y proceso de codificación.* La empresa utiliza gran cantidad de recursos tangibles, tecnología, capital, etc., para el desarrollo de su actividad, no debe olvidar que uno de los factores más preciados, más valiosos, es la información, además, debemos tener en cuenta el proceso de codificación que permite que los datos puedan ser interpretados como información relevante.

Datos información

Proceso de codificación

- *Homeostasis dinámica.* Hace referencia a la tendencia natural de todo sistema a mantener un cierto equilibrio en sus actividades (fijar normas o pautas de comportamiento), sin embargo, esta estabilidad no significa que el sistema no sufra cambios internos, dado que, ante cualquier alteración del entorno, el sistema debe evolucionar formando un nuevo equilibrio que le permita continuar funcionando en el nuevo contexto.
- *Equifinalidad.* Significa que un sistema puede alcanzar por distintos caminos y a partir de distintas condiciones iniciales, el mismo estado final.
- **Teoría de la contingencia**

Desde la teoría de la contingencia se rechaza que puedan establecerse generalizaciones universales válidas acerca de cómo debe ser dirigida una empresa. Desde este enfoque se señala que la mejor forma de dirigir depende de:

- ◆ La naturaleza del entorno en la que la empresa se relaciona.
- ◆ El nivel de adaptación de las características y capacidades internas de la empresa a las demandas del entorno.
- ◆ **El ambiente externo**

Los individuos a menudo limitan su perspectiva de una organización a los elementos y actividades que existen dentro de la organización; sin embargo, esta perspectiva está penosamente limitada, ya que un panorama completo de cualquier organización debe incluir su *ambiente externo*, el gran campo que existe fuera de la organización y que comprende muchas fuerzas diferentes que tienen impacto sobre la estructura, los procesos y el

funcionamiento de la organización.

Estas fuerzas pueden ser *directas*, las cuales influyen de forma inmediata y precisa sobre la organización, o pueden ser *indirectas*, que influyen sobre el clima en el cual opera la organización.

Hasta cierto punto, estas fuerzas directas e indirectas son imprevisibles e incontrolables y generalmente son muy poderosas. Para que una organización tenga éxito, la gerencia debe reconocer estas fuerzas externas, comprender sus interrelaciones y entender su impacto real y potencial sobre la organización.

Ejercicio práctico Bilore / Persan

- ◆ Situación global del entorno competitivo del sector de detergentes.
- ◆ Situación de Persan y Bilore frente al resto de competidores.
- ◆ Análisis estrategias competitivas.

Solución:

- ◆ Los detergentes en España son un 30% más baratos. Pérdidas conjuntas de 2.000 millones de pesetas. Competencia intensa de los fabricantes. Presión de los distribuidores (hipermercados). Estancamiento de la demanda. Sector con un 80% de las empresas extranjeras.
- ◆ No tienen inyección de capital extranjero. Los extranjeros intentan aprovechar la situación para comprarlas. Los proveedores imponen los precios de las materias primas. La distribución fija las condiciones de venta. Guerra de desgaste.
- ◆ Especialización a un solo producto, puntomatic (Persan) y marcas blancas (Bilore).
- ◆ Proceso de concentración. Lucha por cuota de mercado. Fijación de precios. Estancamiento de la demanda.
- ◆ Inyección de capital. Variedad de productos de las multinacionales. Proveedores. Estructura de la distribución (economía de escala).
- ◆ Persan: especialización, segmento del mercado. Bilore: economía de escala.
- ◆ **Fuerzas directas**

Las principales fuerzas directas del ambiente externo de una organización son los clientes a quienes la organización debe satisfacer; los competidores con quienes la organización debe competir eficientemente por los clientes; los proveedores que proporcionan a la organización recursos esenciales y los recursos humanos, que son las personas en el ambiente externo de quienes la organización debe obtener una fuerza de trabajo que funcione de forma eficaz.

◆ Clientes

Los clientes compran los productos o servicios de una organización. De todas las fuerzas directas, los clientes son quizá la más importante para las organizaciones; después de todo, su decisión de comprar o no el producto de una empresa determina directamente el rendimiento de las ventas de una compañía y finalmente su supervivencia.

Las organizaciones responden típicamente a las fuerzas de los clientes en el ambiente externo mediante la acción. Así realizan la investigación de clientes, la cual se enfoca hacia los clientes presentes y hacia los potenciales; las organizaciones buscan identificar el grado de satisfacción de sus clientes actuales con sus productos y servicios y descubrir cualquier cambio en sus preferencias.

◆ Competidores

Los competidores son los oponentes de una organización, las compañías contra las cuales la organización compite por clientes y recursos necesarios en el ambiente externo.

Los *competidores intratipo* de una organización son compañías que producen los mismos o similares productos o servicios que la organización.

Los *competidores intertipo* son organizaciones con características diferentes y que compiten entre sí.

◆ Proveedores

Todas las organizaciones necesitan recursos, como fondos, energía, equipo, servicios y materiales, para fabricar un producto o producir un servicio que tenga éxito en el mercado.

Los proveedores son organizaciones que proporcionan estos recursos, siendo sus resultados las entradas de las organizaciones que son sus clientes y por lo tanto, pueden afectar en forma significativa la calidad, el costo y el tiempo de entrega del producto o servicio de sus compradores.

Una organización, como cliente, es vulnerable a varios problemas potenciales de sus proveedores, tales como una baja calidad de los materiales o una crisis financiera o huelga laboral en la compañía proveedora, que impida que el cliente reciba materiales esenciales.

Debido a estos problemas potenciales, muchas organizaciones disminuyen su dependencia de cualquier fuente individual y extienden sus compras de materias primas y de otros recursos necesarios a varios proveedores, asegurándose de que los materiales que utilizan tengan características estándar y puedan de esta forma ser elaborados por muchos proveedores.

Algunas compañías han ido más lejos, convirtiéndose en sus propios proveedores por medio de la *integración vertical hacia atrás*.

Sin embargo, cada día un mayor número de compañías en algunas industrias optan por el abastecimiento de una sola fuente, y confían el abastecimiento de partes y materiales específicos a un solo proveedor.

◆ Recursos humanos

Los recursos humanos constituyen el amplio grupo de personas en el ambiente externo, del cual una organización obtiene a sus empleados. Las personas probablemente constituyen el recurso interno máspreciado de una organización, debido a que son la parte vital de ésta; proporcionan los conocimientos, habilidades y dirección para crear, mantener y hacer avanzar a las organizaciones.

Para tener éxito, una organización debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos y prosperar.

◆ Fuerzas indirectas

Las fuerzas indirectas del ambiente externo pueden afectar a los gerentes por lo menos de dos maneras.

En primer lugar, las organizaciones del exterior pueden tener una influencia directa sobre una organización o una influencia indirecta a través de una fuerza directa (por ejemplo, los medios de comunicación locales pueden presionar para mantener abierta una planta que la gerencia tenía intención de cerrar).

En segundo lugar, ciertas fuerzas indirectas pueden influir en el clima en el que la organización debe funcionar (por ejemplo, la economía puede expandirse o declinar, lo que requiere respuestas de la gerencia).

Los nuevos adelantos tecnológicos pueden alterar completamente la manera en que una organización realiza sus negocios. Veamos algunas de las fuerzas indirectas más importantes en el ambiente externo.

◆ **Tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas constituyen los desarrollos de la tecnología en el ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes.

El desarrollo tecnológico puede influir en el uso que una organización da al conocimiento y a las técnicas para fabricar un producto o servicio y para realizar otros trabajos (como análisis financieros, trabajos de oficina) de la organización.

En segundo lugar, el desarrollo tecnológico también afecta a las características de los productos o servicios de una organización, como lo hace también el poder de un sistema de cómputo o la claridad o brillantez de la imagen de un televisor a color.

Las fuerzas tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, incorpore estos avances para mantener la competitividad de la organización. Este reto se hace más difícil por el rápido progreso de los cambios tecnológicos.

◆ **Económicas**

Las fuerzas económicas son cambios en las condiciones de la economía reflejadas por indicadores, como tasas de inflación, producto nacional bruto, tasas de desempleo, valor de la moneda, tasas de interés y el tamaño del presupuesto y de los déficit comerciales del país.

Los cambios en la economía representan tanto oportunidades como problemas para la gerencia. En tiempos de crecimiento moderado continuo, muchas organizaciones gozan de una demanda creciente de sus productos y los fondos se encuentran más fácilmente disponibles para la expansión y otras inversiones.

Sin embargo, cuando la economía decrece (como en las recesiones), la demanda disminuye, el desempleo aumenta y los beneficios se reducen.

Las organizaciones deben vigilar continuamente los cambios en los principales indicadores económicos para disminuir la amenaza y capitalizar las oportunidades.

◆ **Políticas, legales y reglamentarias**

Un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo y tienen una influencia indirecta, pero importante, sobre la organización.

Las fuerzas políticas, legales y reguladoras pueden actuar restringiendo o dando oportunidades (medidas laborales, medioambientales, aranceles, etc.). La mayoría de los observadores consideran que el gobierno (EE.UU.) continuará influyendo en las organizaciones, ya que las personas siguen acudiendo al gobierno para proteger al consumidor, preservar el ambiente, presionar para terminar con la discriminación.

◆ **Culturales y sociales**

Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios en nuestro sistema social y cultural que pueden afectar las acciones de las organizaciones y la demanda de sus productos o servicios. Cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores. Con el paso del tiempo, surgen situaciones y ocurren cambios que pueden afectar a las organizaciones (por ejemplo, en la década de los setenta, el movimiento ecológico en EE.UU. tuvo un impacto importante sobre la legislación y sobre numerosas industrias).

Es necesario que las organizaciones estén al tanto de las fuerzas sociales y culturales, debido a que estas fuerzas externas son extremadamente importantes para su funcionamiento, sin embargo, muchas organizaciones ignoran los efectos potenciales de estas fuerzas indirectas hasta que éstas se convierten en fuerzas directas.

Para evitar la complacencia, la gerencia puede adoptar principios que comprometan a sus organizaciones a realizar acciones que, según la sociedad, están de acuerdo con el buen comportamiento cívico.

◆ **Internacionales**

Para la mayoría de las organizaciones de un país, el ambiente externo (clientes, competidores, recursos humanos y proveedores) se encuentra dentro de las fronteras de su país, sin embargo, las fuerzas internacionales intervienen cuando una organización depende de un proveedor extranjero para obtener recursos o cuando rivaliza con competidores internacionales dentro del propio país.

La importancia de las fuerzas internacionales crece considerablemente cuando una organización decide internacionalizar y expandir sus productos o servicios en un mercado internacional.

◆ ***El análisis del entorno competitivo: Modelo de Porter***

Para el análisis del entorno competitivo o fuerzas directas a las que se enfrentan las empresas de un determinado sector industrial, se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Según este modelo, el grado de competitividad de un sector viene determinado por la actuación conjunta de cinco elementos o fuerzas competitivas.

◆ **Grado de rivalidad entre competidores**

Por lo general, la fuerza más poderosa de un sector industrial hace referencia a la rivalidad directa que existe entre las empresas en él instaladas. Esta rivalidad depende de cinco factores:

◇ *El grado de concentración del sector.* Que hace referencia al número de empresas

que lo componen. En general, la rivalidad entre ellos aumentará en la medida en que crezca su número y, justamente, al contrario.

- ◊ *Diferenciación de productos*. La diferenciación de productos tiene como resultado una estabilidad en la demanda de la empresa, por lo tanto, en la medida en que los bienes que ofrecen las empresas del sector sean muy diferenciadas entre sí, existirá menor grado de competencia entre las empresas suministradoras. Cuanto más homogéneas mayor competitividad.

Aspectos tangibles

D P

Aspectos intangibles

- ◊ *Barreras de salida*. Son el conjunto de factores que impiden o dificultan que las empresas salgan del sector. Cuanto mayor sean estas barreras de salida aumentan los incentivos de las empresas por permanecer y competir dentro del sector.
- ◊ *Barreras de movilidad*. Que hacen referencia a las dificultades que tienen las empresas para cambiar de grupo estratégico dentro del mismo sector.

C G E

Costes Diferenciación

La existencia de barreras de movilidad dentro de un sector hace que:

- ◆ Disminuye la competitividad entre las empresas pertenecientes a distintos grupos.
- ◆ Aumenta la competitividad entre las empresas que se encuentran dentro del mismo grupo.
 - ◊ *Tasa de crecimiento de la industria*. Un crecimiento de la demanda lento o estancado generará un incremento de la competencia entre las empresas del sector, si éstas desean aumentar su cuota de mercado.
 - ◊ **Análisis del poder de negociación de los proveedores**

El hecho de que los proveedores puedan constituir una fuerza competitiva fuerte o débil para la industria a la que venden, dependerá del poder de negociación que éstos tengan para establecer sus condiciones en los contratos de abastecimiento de materias primas.

Este poder de negociación depende de cuatro factores:

- *Grado de concentración*. Si los proveedores están más concentrados que la industria a la que venden (un menor número de empresas proveedoras que empresas del sector a analizar), su poder de negociación aumentará. En la situación de máxima concentración (monopolio), el poder de negociación de estos proveedores será máximo sobre las empresas de la industria.
- *Diferenciación de productos (materias primas)*. Cuanto mayor sea el grado de diferenciación de las materias primas que ofrecen los proveedores mayor será su poder de negociación frente a las empresas del sector.
- *Amenaza de integración hacia delante*. Representa la posibilidad de que los proveedores integren las actividades que están realizando las empresas del sector a analizar. En la medida en que exista esta amenaza aumentará el poder de negociación de los proveedores.

- *Existencia de productos sustitutos (existencia de materias primas sustitutas).* Cuando las empresas del sector analizado pueden abastecerse con materias primas procedentes de diferentes sectores, el poder de negociación de los proveedores actuales disminuirá por el temor a perder su clientela.
- **Análisis del poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes de una industria depende, básicamente, de tres factores:

- *El grado de concentración.* En la medida en que los clientes estén más concentrados que la industria de la cual se abastecen, hará que aumente su poder de negociación.
- *Diferenciación de productos.* Cuanto menor sea la diferenciación de los productos que ofrece el sector analizado (productos muy homogéneos entre sí), esto hará que el poder de negociación de los clientes aumente.
- *Amenaza de integración hacia atrás.* Es el caso en el que el cliente pasa a producir lo que antes compraba. Esto hará que aumente el poder de negociación de los clientes.
- **Existencia de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que perteneciendo a distintos sectores o industrias, satisfacen las mismas necesidades para el cliente final.

La competitividad dentro de un sector dependerá, por tanto, de la existencia de productos sustitutos en el mercado.

• **Competidores potenciales**

La competitividad en el sector también se ve afectada por la posibilidad de ingreso de nuevas empresas, sin embargo, la entrada de nuevos competidores dependerá de la existencia de las llamadas barreras de entrada en el sector.

Las barreras de entrada son un conjunto de factores que colocan en clara desventaja a las nuevas empresas respecto de las ya instaladas. Entre las principales barreras de entrada se pueden destacar:

♦ *La economía de escala.*

La economía de escala se produce cuando existe una relación decreciente entre el coste unitario del producto y el volumen de producción de la empresa. Esta reducción de los costes debido al aumento de la producción viene determinado por:

- La distribución de los costes fijos de la empresa entre un mayor número de unidades producidas.
- Por la obtención de una disminución en el coste de compra de las materias primas.

$$CT = CV + CF$$

En las industrias en las que exista un tamaño mínimo eficiente (TME) de producción, esto implicará que las nuevas empresas deberán instalarse en el sector con una producción igual o superior, si no quieren competir con una clara desventaja en costes.

- ♦ *La diferenciación de productos.* Cuanto mayor sea la diferenciación de los productos ofrecidos por las empresas del sector habrá una mayor fidelidad de la demanda a las empresas ya existentes en el mercado, lo que dificultará que las nuevas empresas puedan obtener un hueco en la venta de sus productos.
- ♦ *Ventajas en producción y distribución.* Que son todas aquellas que obtienen las empresas ya existentes por estar instaladas ya dentro del sector.
- ♦ *Efecto experiencia.* El efecto experiencia representa una disminución en el coste unitario del producto al aumentar el volumen de producción acumulado de la empresa. Este efecto supone que el coste de una actividad se reduce conforme aumenta el número de veces que esta se repite (menor tiempo de realización, menor consumo de factores, etc.).

♦ **El ambiente interno**

Examina el ambiente que se encuentra dentro de la organización y en el cual debe funcionar un gerente. Identifica los lugares donde trabaja la gerencia, las actividades diarias que ocupan la mayor parte de su tiempo y algunas habilidades generalizadas necesarias para enfrentarse con el ambiente interno.

♦ *Tres niveles de dirección*

La mayoría de las organizaciones funcionan por lo menos en tres niveles distintos que se interrelacionan, cada uno de los cuales requiere un enfoque y un interés diferente por parte de la gerencia. Comprenden el nivel operativo, el nivel técnico y el nivel estratégico.

♦ **Nivel operativo**

Cada organización, tanto si elabora un producto físico como si presta un servicio realiza funciones de operación, por lo tanto, en cualquier organización, el nivel operativo se concentra en realizar en forma eficaz cualquier cosa que la organización produzca o haga.

La función operativa se encuentra en el núcleo de toda organización; aquí el trabajo de la gerencia consiste en desarrollar la mejor asignación de recursos que produzca el resultado deseado.

♦ **Nivel técnico**

Con el crecimiento de la organización surge la necesidad de que alguien coordine las actividades en el nivel operativo así como las decisiones sobre cuáles son los productos o servicios que se han de producir. Estos problemas son el centro de atención del nivel técnico.

En este nivel, la tarea de gerencia tiene dos aspectos:

- ◇ La gestión de la función operativa.
- ◇ Servir como enlace entre quienes elaboran el producto o servicio y aquellos que utilizan el resultado. En otras palabras, para que el nivel operativo haga su trabajo, los gerentes deben asegurarse de tener los materiales correctos y de supervisar que le producto se venda o se use.
- ◇ **Nivel estratégico**

Toda organización opera en un ambiente social muy amplio; como parte de este ambiente, la organización también participa en la responsabilidad sobre el mismo. El nivel estratégico debe asegurar que el nivel técnico opere dentro de los límites de la sociedad. Debido a que la fuente última de autoridad en una organización proviene de la sociedad, la organización debe proporcionarle bienes y servicios de un modo socialmente aceptable; por lo tanto, el nivel estratégico determina los objetivos a largo plazo y el rumbo que sigue la organización, es decir, el modo en que la organización ha de interactuar con su ambiente. La organización debe buscar influir en el ambiente a través de intentos de ganar partidarios en el gobierno, mediante la publicidad o la difusión de programas educativos dirigidos a los miembros de la sociedad.

◇ **Tipos de gerente y niveles de dirección**

Entender los tres niveles de dirección puede ser útil para determinar el enfoque principal de las actividades de los gerentes en los distintos niveles de la organización. Por ejemplo, en las organizaciones se utilizan ampliamente los términos gerencia de alto nivel, gerencia de nivel intermedio y gerencia de primer nivel.

La gerencia de alto nivel corresponde al nivel estratégico, la del nivel intermedio corresponde al nivel técnico y el primer nivel corresponde al nivel operativo. El término gerente abarca los tres niveles.

Los términos reales para identificar a los gerentes en los distintos niveles varían de una organización a

otra.

Al mismo tiempo que podemos identificar las similitudes en los trabajos directivos como función de su nivel en la organización, también debemos reconocer que existen diferencias. Estas diferencias surgen de las particularidades de cada organización y del ambiente en el que ellas existen.

◊ ***Las habilidades de los gerentes***

Se necesitan ciertas habilidades generales para tener un desempeño directivo eficaz, sin importar el nivel en la jerarquía de la organización.

En términos generales se puede relacionar los niveles y habilidades de la dirección:

Nivel estratégico Conceptuales

(alta dirección)

Nivel técnico Técnicas

(directivos nivel medio)

Nivel operativo Humanas

(supervisores, directivos 1 nivel)

Los gerentes deben lograr que gran parte del trabajo se lleve a cabo a través de otras personas, por esto las habilidades humanas son esenciales. Las habilidades humanas de los gerentes son un reflejo de su capacidad de liderazgo y una herramienta para trabajar, comunicarse y entender a los demás.

La importancia de las habilidades humanas es muy obvia en aquellos trabajos de dirección en los que existe una extensa interacción con otros empleados.

Las actividades esenciales de los individuos en los trabajos de supervisión de primer nivel son las habilidades humanas. Los gerentes de primer nivel deben motivar a sus subordinados para que cambien o mejoren el desempeño, deben favorecer la retroalimentación continua y resolver problemas interpersonales y de rendimiento, así como supervisar las otras actividades que intervienen en la gestión del desempeño individual.

Las habilidades técnicas consisten en saber utilizar

conocimientos, procedimientos y recursos específicos para desempeñar el trabajo. Los supervisores, contables, jefes de ingenieros, etc., deben tener las mismas habilidades técnicas que las personas a las que dirigen, para poder llevar a cabo su trabajo de dirección.

Las habilidades conceptuales son aquellas que permiten una visión de conjunto, de la complejidad del todo de la organización y de cómo las diferentes partes conforman la unidad. Los gerentes con habilidades conceptuales comprenden todas las actividades e intereses de la organización y la manera como todo ello está interrelacionado.

Estas tres habilidades para la dirección son esenciales para el desempeño eficaz. La importancia relativa de estas tres habilidades en un gerente determinado depende de su nivel en la organización. Las habilidades humanas son críticas en los niveles inferiores de la gerencia, puesto que tratan con los problemas interpersonales que surgen todos los días.

La importancia de las habilidades conceptuales aumenta conforme se sube de nivel en la gerencia. Cuanto más alto se encuentra uno en la jerarquía, más participa en la toma de decisiones a largo plazo que pueden influir sobre muchas partes de la organización o en la organización completa; por lo tanto, las habilidades conceptuales son esenciales para los gerentes de alto nivel.

Las habilidades técnicas son indispensables en todos los niveles de la gerencia, pero resultan cruciales para la eficacia del gerente de nivel medio.

◇ ***Los papeles de la dirección***

La gerencia desempeña diez papeles diferentes, pero estrechamente relacionados. Los diez papeles pueden separarse en tres grupos distintos: papeles interpersonales; papeles informativos y papeles de toma de decisiones.

◇ **Papeles interpersonales**

Los tres papeles de representante, líder y enlace se enfocan en las relaciones interpersonales y son el resultado de la autoridad formal. Al asumirlos, el gerente es capaz de moverse hacia los papeles informativos, los cuales conducen directamente a los papeles de toma de decisiones.

Todos los trabajos de la gerencia requieren algunas obligaciones que son de naturaleza simbólica o ceremonial. El rector de una universidad es quien reparte los diplomas en la graduación, el supervisor de compras es el que asiste a la boda de la hija de un subordinado, y el alcalde de Nueva York es quien entrega las llaves de la ciudad a un astronauta. Éstos son ejemplos del *papel de representante*.

El *papel de liderazgo* del gerente comprende la dirección y la coordinación de las actividades de los subordinados. Esto puede incluir la formación de equipos de personal y la motivación de los subordinados. El papel de liderazgo también incluye el control, que consiste en asegurarse de que las cosas salgan conforme a los planes trazados.

El *papel de enlace* vincula a los gerentes con las relaciones interpersonales fuera de su área de dominio. Este papel puede incluir contactos tanto fuera como dentro de la organización, interactuando con un gran número de gerentes e individuos. Deben mantener buenas relaciones con los gerentes que mandan trabajo a la unidad así como con aquellos que reciben trabajo de la unidad. Finalmente, los gerentes a menudo interactúan con personas importantes fuera de la organización. Es fácil observar que el papel de enlace puede ocupar a menudo gran parte del tiempo del gerente.

◇ **Papeles informativos**

Este grupo de papeles convierte al gerente en el foco central para recibir y enviar información no rutinaria. Mediante los tres papeles interpersonales ya analizados, el gerente construye una red de contactos. Los contactos interpersonales ayudan al gerente a reunir y recibir información en su papel de monitor y a transmitir la información en su papel de difusor y de portavoz.

El *papel de monitor* consiste en examinar el ambiente para reunir información sobre cambios, oportunidades y problemas que puedan afectar la unidad. En este papel, con frecuencia son útiles los contactos formales o informales adquiridos en el papel de enlace. La información puede relacionarse con movimientos competitivos que podrían repercutir en toda la organización o con saber a quién acudir si el proveedor usual de una parte importante no puede surtir un pedido.

El *papel de difusor* consiste en proporcionar información importante o privilegiada a los subordinados, quienes no podrán conocerla de forma ordinaria o no serían capaces de obtenerla. En una conversación a la hora de la comida, el presidente de una compañía se entera de que un cliente importante está al borde de la bancarrota; al regresar a la oficina, el presidente contacta con el vicepresidente de mercadotecnia, quien a su vez gira las instrucciones necesarias para no vender a crédito a la compañía que se encuentra en problemas.

En el *papel de portavoz*, el gerente representa al departamento ante terceros. Esta representación puede ser interna, como cuando un gerente lleva el caso sobre el aumento de salarios para los miembros del departamento ante la dirección general. La representación también puede ser externa, cuando un ejecutivo habla representado a la organización sobre una asunto particular de interés público frente a una organización civil local.

◇ **Papeles de toma de decisiones**

Aunque el desarrollo de relaciones interpersonales y la reunión de información son importantes, estas dos actividades no son fines en sí mismas, sirven de entrada básica al proceso de toma de decisiones. De hecho, algunas personas consideran que estos papeles de toma de decisiones son las obligaciones más importantes de un gerente.

El propósito del *papel de empresario* es efectuar cambios en favor de la unidad. Un buen supervisor de primera línea busca continuamente ideas o métodos nuevos para mejorar el funcionamiento de la unidad. El director ejecutivo eficaz busca diligentemente nuevas ideas.

En el *papel de arbitro* de conflictos, los gerentes toman decisiones o acciones correctivas en respuesta a la presión que está más allá de su control. Debido a que hay trastornos, las decisiones por lo general deben tomarse rápidamente, lo cual significa que este papel tiene prioridad sobre otros papeles. El objetivo inmediato es reinstalar la estabilidad. La respuesta debe ser rápida y tener como resultado el retorno de la estabilidad.

El *papel de administrador de recursos* coloca al gerente en la posición de decidir quién obtiene cada recurso, que consistirá en dinero, personas, tiempo y

equipo. Nunca se tienen para todo los suficientes recursos y el gerente deberá distribuir los que son escasos en el mayor número posible de fines, por lo tanto, la asignación de recursos es uno de los papeles de toma de decisiones más importantes de la gerencia. El presidente y el congreso de Estados Unidos deben decidir si destinan mayor presupuesto a la defensa y menor a los programas sociales viceversa.

En el *papel de negociador*, los gerentes deben negociar con otros departamentos e individuos con el fin de obtener ventajas para sus propias unidades. Las negociaciones pueden ser sobre trabajo, funcionamiento, objetivos, recursos o cualquier cosa que influya en el departamento. Un gerente de ventas puede negociar con el departamento de producción una orden especial para un cliente importante.

◊ **Nivel del gerente y papeles de la gerencia**

El nivel de un gerente en la organización influye sobre qué papeles de la gerencia deben ser resaltados. Obviamente, los gerentes de alto nivel dedican mucho más tiempo al papel de representante que los supervisores de primera línea.

Los papeles de enlace de los gerentes de niveles alto y medio entrañan la participación de individuos y grupos fuera de la organización, mientras que el papel de enlace en el nivel de primera línea se encuentra fuera de la unidad pero dentro de la organización.

Los gerentes de alto nivel analizan el ambiente en busca de cambios que puedan influir en toda la organización. Los gerentes de nivel medio analizan el ambiente para buscar cambios que influyan en las funciones particulares que ellos manejan.

El supervisor de primera línea se interesa en lo que influye en su departamento, sin embargo, mientras que la cantidad de tiempo y las actividades realizadas en los diferentes papeles pueden diferir, todos los gerentes desempeñan papeles interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

◊ **Responsabilidades éticas y sociales de la gerencia**

◊ ***La responsabilidad social***

Un análisis reciente de la bibliografía identifica por lo menos nueve significados de la responsabilidad

social, que pueden clasificarse en tres categorías generales: obligación social, reacción social y sensibilidad social.

◇ **La responsabilidad social como obligación social**

Según este punto de vista, una empresa se comporta socialmente responsable cuando trata de obtener beneficios dentro de los límites legales que imponen la sociedad, ya que ésta los apoya permitiéndoles existir, por esta razón, las empresas están obligadas a compensarla por el derecho de obtener beneficios. De ahí que el comportamiento legal para obtener beneficios sea socialmente responsable y cualquier comportamiento ilegal o que no sea para obtener beneficios sea socialmente irresponsable.

Esta perspectiva está asociada al pensamiento del economista Milton Friedman y al de quienes creen que la sociedad crea las empresas para lograr propósitos especiales y especializados en la producción de bienes y servicios, por lo que dedicarse a otras tareas va más allá del legítimo lugar que las empresas ocupan en la sociedad. Como declara Friedman: «Solamente hay una responsabilidad social de las empresas, que consiste en utilizar sus recursos y dedicarse a las actividades diseñadas para aumentar sus beneficios siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, lo que significa dedicarse a la competencia libre y abierta sin engaños ni fraudes».

Quienes proponen la responsabilidad social como obligación ofrecen cuatro razones primordiales para apoyar su punto de vista: primero, asegurar que las empresas solamente tienen *obligaciones con los accionistas*, es decir los dueños de la compañía. Por lo tanto, la única responsabilidad de la gerencia consiste en atender los intereses de los accionistas, dirigiendo la empresa hacia la consecución de beneficios que ellos puedan disfrutar.

En segundo lugar, las actividades socialmente responsables, como los *programas de mejoras sociales*, deben ser establecidos por la *ley*, las *políticas públicas* y las actividades y contribuciones privadas. La contribución de las empresas en este respecto es por medio del pago de impuestos al gobierno, el cual determina legalmente cómo deben aprovecharse.

En tercer lugar, si la gerencia dedica beneficios al

mejoramiento social, lo hace con *abuso* de su *autoridad*, pues Friedman indica que estas actividades equivalen al pago de impuestos sin la representación correspondiente. Los gerentes estarán gravando a los accionistas al tomar sus beneficios y dedicarlos a cuestiones que no representan una ganancia inmediata para la compañía, y, además, la gerencia estaría haciéndolo sin contar con la opinión de los accionistas.

En cuarto lugar, este tipo de actividades de la gerencia puede resultar desventajoso para la sociedad, ya que el *costo financiero* de las actividades sociales puede causar que el precio de los bienes y servicios de la compañía *aumente* y los clientes terminarían pagando las consecuencias. Los gerentes actuarían de esta manera en forma contraria a los intereses de sus clientes y, en último término, de los accionistas.

Aunque mucha gente no está de acuerdo con esta perspectiva, la responsabilidad social se refiere a un comportamiento exclusivamente dirigido hacia el logro de beneficios dentro del marco de la legalidad. Por lo tanto, un gerente puede justificadamente declarar que no tiene obligación con la sociedad, pues crea bienes y servicios a cambio de beneficios dentro de los límites establecidos por la ley.

◊ **La responsabilidad social como reacción social**

Un segundo significado de la responsabilidad social se presenta en el comportamiento que reacciona a «normas sociales vigentes, valores y expectativas de desempeño». Este punto de vista destaca que la sociedad espera un comportamiento que va más allá de proporcionar bienes y servicios por parte de las empresas; como mínimo, las empresas deben ser responsables de los costos social, ecológico y ambiental que resulten de sus actividades; como máximo, por tanto, las empresas deben reaccionar y contribuir a resolver los problemas de la sociedad, incluso aquellos que no pueden atribuírseles directamente.

Una interpretación restringida de la responsabilidad social como reacción social consiste en que en ella intervienen solamente actos voluntarios

Una interpretación más amplia de este punto de vista la tienen quienes indican que una empresa actúa responsablemente si sus actividades son superiores a

los mínimos requeridos por la ley, ya sea que las lleve a cabo de manera voluntaria o involuntaria.

Comúnmente, estas actividades surgen de la reacción a las expectativas de grupos específicos, como los sindicatos, los accionistas, los activistas sociales, los consumidores y otros grupos.

Debido a que las expectativas de estos grupos son superiores a los mínimos que fija la ley, las empresas pueden decidir no reaccionar ante tales circunstancias, sin embargo, cualquier reacción a favor de sus expectativas se considera como socialmente responsable.

La esencia de este punto de vista es que las empresas reaccionan ante las exigencias de ciertos grupos y son socialmente responsables cuando lo hacen, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Esta interpretación no satisface a quienes creen que la responsabilidad se refiere al comportamiento activo.

◊ **La responsabilidad social como respuesta a la sensibilidad social**

Según este criterio, el comportamiento socialmente responsable es anticipador y preventivo, en lugar de ser reactivo y restaurados. El término *sensibilidad social* ha llegado a usarse ampliamente en años recientes para referirse a las actividades que van más allá de la obligación y la reacción social.

Las características de un comportamiento que da respuesta a temas de sensibilidad social incluyen tomar partido en asuntos de interés público, responder voluntariamente por acciones realizadas a cualquier grupo, prever las necesidades futuras de la sociedad y tomar las medidas necesarias para cumplirlas; así como la comunicación con el gobierno en lo que se refiere a la legislación existente y a la prevista y socialmente deseable.

Una empresa socialmente sensible busca de manera activa formas de resolver los problemas sociales.

La perspectiva de sensibilidad social constituye el significado más amplio de la responsabilidad social, pues coloca a los gerentes y a sus organizaciones en una posición de responsabilidad muy lejana de la tradicional dedicada exclusivamente a fines y medios económicos. Los defensores de la sensibilidad social en general afirman que esta manera de interpretar la

responsabilidad social es muy superior a la perspectiva de la obligación o reacción sociales, por tres razones fundamentales.

En primer lugar, las actividades y metas económicas de las empresas no pueden separarse claramente de las actividades y metas de la sociedad, ya que virtualmente todo lo que hace una empresa tienen consecuencias sociales. Como importantes miembros activos de la sociedad que son, las empresas tienen la responsabilidad de participar activamente en la resolución de los principales problemas y retos de la sociedad.

En segundo lugar, al contrario de la perspectiva del obligacionista social, que indica que los gerentes no están capacitados para manejar problemas sociales, los defensores de la sensibilidad social aseguran que las compañías «son tal vez las organizaciones más eficaces para solucionar los problemas en la sociedad capitalista».

En tercer lugar, no están de acuerdo en que la participación de las empresas para resolver problemas sociales sea un abuso de autoridad. Los accionistas raramente cuestionan el apoyo que sus empresas brindan a las causas sociales y los esfuerzos de las empresas seguramente van a recibir la aprobación sustancial por parte de los consumidores, la prensa y el público.

◊ **Un continuo de responsabilidad social**

Los tres significados generales de la responsabilidad social pueden ser reunidos en un continuo. En un extremo se encuentra la obligación social en la que el comportamiento de la empresa refleja las responsabilidades económicas y legales que ésta tiene; en la parte media encontramos la reacción social, donde diferentes grupos que tienen intereses directos con las actividades de la organización exigen que la empresa presente cierto comportamiento; en el extremo opuesto está la sensibilidad social con un comportamiento activo anticipador y preventivo.

En la práctica, una corporación puede escoger cualquier lugar del continuo. Ser socialmente reactivo implica que la empresa acepta las obligaciones sociales; igualmente, para ser socialmente sensible se requiere tanto un comportamiento de obligación social como uno de

reacción social. En cierto sentido, los tres significados se refieren a diferentes puntos de partida desde las expectativas económicas y el rendimiento normal de una empresa.

◇ **Actividades específicas de responsabilidad social**

Hasta ahora hemos analizado conceptos abstractos de la responsabilidad social, sin embargo, en una organización dichos conceptos adquieren expresión concreta por medio de actividades específicas y deliberadas.

Las actividades que responden a las demandas de la sociedad pueden clasificarse de tres maneras diferentes. Tal clasificación proporciona ocho categorías de actividades socialmente responsables.

◇ **Cursos de acción**

Una empresa puede asumir cursos de acción responsables en su *línea de productos* al fabricarlos de manera segura, confiable y de alta calidad; en sus *prácticas de mercadotecnia* puede hacerlo, por ejemplo, siendo confiable e íntegra en la publicidad de sus productos; en las actividades de *capacitación y educación de los empleados*, puede preparar a los empleados para que desempeñen sus trabajos adecuadamente y entrenarlos para manejar la tecnología nueva en lugar de despedirlos; en el *control del ambiente*, una empresa es responsable al utilizar tecnología de producción que reduzca la cantidad de contaminantes que resultan del proceso de manufactura.

Las acciones enfocadas a las *relaciones con los empleados*, las prestaciones y la satisfacción en el trabajo pueden incluir servicios que cubran necesidades importantes, pero aún insatisfechas, de los empleados, como una guardería infantil *in situ* para quienes tienen hijos; en el área de *desarrollo para minorías* o para mujeres las empresas pueden ser socialmente responsables al dedicar sus esfuerzos a contratar y favorecer el desarrollo profesional de minorías; en lo referente a la *salud y seguridad de los empleados*, las empresas socialmente responsables pueden proporcionar un ambiente de trabajo cómodo, limpio y seguro.

Algunas empresas, particularmente las grandes corporaciones, dedican sus esfuerzos de responsabilidad social el área de la *filantropía*

corporativa, efectuando donaciones a universidades, fundaciones, etc., por otro lado, las empresas comienzan a interesarse en hacer contribuciones que produzcan mayores beneficios y esto ha dado como resultado la creciente popularidad de la mercadotecnia de causas nobles.

◇ **Beneficiarios**

Otra manera de clasificar las actividades socialmente responsables consiste en identificar a los beneficiarios de cada actividad. Los beneficiarios pueden dividirse en dos tipos generales: internos y externos.

◇ *Beneficiarios internos*

Tenemos tres grupos de beneficiarios internos: los clientes, los empleados y los accionistas (propietarios), cada uno de los cuales tienen intereses inmediatos y frecuentemente conflictivos en la organización. Las actividades corporativas surgidas de las demandas de cada grupo pueden clasificarse como obligatorias, reactivas o sensibles.

· *Las responsabilidades con los clientes.*

Mucho de lo que se dice sobre la responsabilidad de las empresas para con sus clientes es crucial, pues un blanco particular de la crítica ha sido las responsabilidades que las empresas tienen en lo referente a sus productos y mercadotecnia.

Una obligación social de las empresas se relaciona con las características del producto: calidad, seguridad, empaque y desempeño, cuya importancia varía entre los productos a través del tiempo, aun dentro de una misma industria.

El asunto de la responsabilidad social con respecto a los clientes está relativamente fijo en un extremo, como en casos en que directrices legales específicas definen la seguridad del producto, mientras que en el otro extremo se encuentra más fluido, como sucede cuando hay expectativas generales en lo referente a la relación entre la calidad y el precio.

Muchas empresas prefieren cumplir con sus responsabilidades hacia los clientes respondiendo con rapidez a las quejas, proporcionando información completa y exacta sobre sus productos, aplicando programas publicitarios que son completamente honestos en lo referente al

desempeño del producto y participando de manera activa en el desarrollo de productos que respondan a las necesidades sociales. Esto sucede, por ejemplo, en el aumento de la preocupación sobre los daños potenciales al ambiente que presentan los pañales desechables y que ha llevado a muchas compañías a trabajar en el desarrollo de pañales completamente biodegradables.

· *Las responsabilidades con los empleados.*

Las responsabilidades de la gerencia con los empleados no se eximen al cumplir con los requisitos legales que se refieren a la relación obrero–patronal, pues dichas leyes tratan asuntos asociados con las condiciones físicas del trabajo, como la seguridad y la salud, los salarios y el número de horas de trabajo, los sindicatos y la sindicalización, etcétera.

Además de estas responsabilidades, la práctica corporativa moderna de proporcionar prestaciones a los empleados, como fondos de retiro, seguros contra accidentes, ha ampliado el alcance de la actividad socialmente obligatoria.

Una compañía puede asumir otro tipo de actividades socialmente responsables, como proporcionar capacitación extensa a los empleados. Estos esfuerzos socialmente responsables son de naturaleza reactiva cuando responden a las presiones de los empleados o de grupos extensos; son socialmente sensibles si la organización inicia activamente programas de este tipo sin que exista una presión de importancia.

Es esencial considerar que, al igual que la mayoría de las actividades socialmente responsables, las actividades emprendidas a favor de los empleados también benefician a la compañía; por ejemplo, muchas empresas que han establecido guarderías informan sobre mejoras sustanciales en la asistencia y la productividad de los empleados que hacen uso de ellas.

· *Las responsabilidades con los accionistas.*

La gerencia tiene la responsabilidad de presentar ante los accionistas la manera en que utiliza los recursos corporativos y los resultados que de ellos se obtienen, de manera completa y exacta, pues la ley garantiza el derecho que éstos tienen a tal información y, además, indica cuales son los

mínimos de información que deben ofrecerse. El derecho fundamental de los accionistas no consiste en beneficios garantizados, sino en el acceso a la información en la que se basan las inversiones. La última medida que puede tomar un accionista consiste en vender sus acciones y terminar con los intereses que tiene como propietario.

Muchas personas podrían discutir el hecho de que la responsabilidad primordial de la gerencia sea en relación con los accionistas: de hecho, sostienen que cualquier actividad que va más allá de un comportamiento socialmente obligado para el beneficio de cualquier grupo ajeno a los accionistas es una transgresión a la responsabilidad de la gerencia y, por ende, una irresponsabilidad social.

Al mismo tiempo, existen pruebas de que las empresas que sostienen de manera abierta un comportamiento socialmente sensible obtienen mayores beneficios que las que no lo hacen.

Los beneficiarios internos de las actividades corporativas son el núcleo de gran parte del comportamiento socialmente obligado de la gerencia, pues en las relaciones que mantiene con los clientes, los empleados y los accionistas es casi seguro que van a ser juzgados como socialmente responsables.

◊ *Beneficiarios externos*

Los beneficiarios externos del comportamiento corporativo pueden ser específicos y generales. Ambos se benefician de las actividades de la organización aunque no tengan intereses directos o aparentes en ella.

- *Beneficiarios externos específicos.* Las sociedades modernas están formadas por diversos grupos de interés bien definidos cuya labor consiste en mejorar el bienestar de quienes los componen.

Las actividades corporativas en que intervienen beneficiarios externos específicos pueden ser obligatorias, reactivas o sensibles. Las actividades obligatorias surgen de las leyes y códigos antidiscriminatorios y una empresa puede ser considerada como irresponsable legal y social si la quebranta.

Una empresa puede considerarse socialmente reactiva si aplica medidas más allá de lo que establece la ley, pero para considerarla socialmente sensible no sólo debe buscar soluciones a los problemas inmediatos sino tratar de llegar al fondo de las causas.

La característica más importante de estas actividades, ya sean obligatorias, reactivas o sensibles, es que el bienestar político, económico y social de un grupo específico de individuos mejora a través de los esfuerzos de una empresa.

- *Beneficiarios externos generales.* Los programas que incluyen a los beneficiarios externos generales con frecuencia se consideran socialmente responsables debido a que requieren esfuerzos corporativos para resolver o prevenir problemas debido a que requieren esfuerzos corporativos para resolver o prevenir problemas sociales.

Las empresas han comenzado a esforzarse por resolver o prevenir problemas ecológicos o ambientales. En todo el mundo, las empresas adoptan enfoques cada vez más activos para dirigir y vigilar las operaciones ambientales. Otras organizaciones han decidido contribuir a la educación, las artes y la salud comunitaria. Otras han contribuido a causas filantrópicas. Las empresas también participan en el desarrollo de la comunidad en su totalidad.

Las empresas tienen considerable libertad en el área de la responsabilidad social, pues pueden elegir los problemas específicos con los que quieran comprometerse, del mismo modo que también pueden decidir no hacerlo. Sin embargo, los líderes empresariales reconocen la creciente importancia de asuntos como el de la condición del ambiente, ya que en la historia industrial reciente, pocas políticas públicas han tenido el mismo impacto social, económico y político que tienen las medidas adoptadas sobre seguridad, salud y ambiente en las empresas.

◇ ***La ética en la gerencia***

El término ética, como se entiende comúnmente, se refiere a los principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto. El fin de la ética o de un código ético es permitir a los individuos tomar decisiones frente a

comportamientos alternativos y su importancia ha crecido en proporción a las consecuencias del resultado de un comportamiento, ya que, conforme las acciones individuales tienen mayores consecuencias en los demás, la ética de dicho individuo adquiere mayor importancia.

El papel y las condiciones de la ética empresarial en Estados Unidos se han convertido en una creciente preocupación para los gerentes y el público, en la cual han contribuido factores diversos: primero, los escándalos en los que intervinieron las actividades de muchas de las grandes corporaciones. Los estudios indican que muchos gerentes sienten presiones de sus superiores para llevar a cabo acciones que son éticamente cuestionables.

Segundo, la ética empresarial se ha convertido en un tema de preocupación, debido a que las empresas se han dado cuenta de que el comportamiento antiético puede resultar extremadamente costoso para la compañía y para la sociedad en general.

Tercero, tanto los gerentes como el público se han dado cuenta de que la dinámica de la ética en la toma de decisiones de la gerencia frecuentemente es un fenómeno complejo y desafiante, determinar lo que es o no es ético resulta difícil a veces. En algunas situaciones, la tarea es sencilla, ya que sabemos, por ejemplo, que aceptar sobornos de un proveedor constituye una clara violación de la ética, sin embargo, el código ético de una situación de negocios resulta mucho más complejo.

Debido a esto, los gerentes difieren algunas veces en sus puntos de vista sobre lo que es o no ético. Actualmente, muchos asuntos éticos son objeto de controversia en el ambiente empresarial; por ejemplo, la vigilancia a los empleados y las pruebas para detectar el uso de drogas o los casos de SIDA.

◊ **Estándares éticos. El papel del gerente**

Los gerentes deben reconciliar los diferentes valores en la toma de decisiones, pues éstas tienen consecuencias para ellos mismos, para la organización que los emplea y para la sociedad en la que ambos existen. Los gerentes pueden verse en la necesidad de tomar una decisión que los beneficie, pero que no sea buena para la organización y la sociedad.

Los máximos beneficios personales (egoísmo)

pueden servir de base única para la toma de decisiones. Los gerentes que se dejan llevar por el egoísmo evaluarán las acciones alternativas en función de los beneficios personales, como sueldo, prestigio, poder o cualquier otra cosa a la que ellos otorguen gran valor. Si la acción también resulta beneficiosa para la organización y la sociedad, tanto mejor, pero estos otros beneficios son circunstanciales y no constituyen el objetivo primario del gerente.

Los *máximos beneficios sociales* (altruismo), también pueden ser la única consideración en la toma de decisiones, pues un altruista seleccionará cursos de acción que produzcan el máximo beneficio social. Un gerente que siga este tipo de guía ética valorará lo bueno y lo malo, en tanto que produzca la mayor felicidad al mayor número de individuos, sin embargo, las decisiones basadas exclusivamente en cuestiones altruistas son particularmente difíciles de tomar en la práctica. El altruismo no proporciona medios para evaluar los beneficios relativos a los individuos, a menos que se acepte asumir que cada uno tiene el mismo interés y recibe igual beneficio de una decisión.

La *obligación hacia un principio* formal aparece entre los extremos del egoísmo y del altruismo; el primero sostiene que un acto es bueno si el individuo se beneficia de él, mientras que el segundo indica que un acto es bueno si la sociedad sale beneficiada. Los criterios para las guías de ambos se obtienen de las consecuencias. En contraste, la ética de adherirse a un principio formal se basa en la idea de que lo correcto o incorrecto de un acto depende de un principio y no de sus consecuencias.

La idea de que las acciones pueden ser evaluadas por un principio particular es inaceptable para muchos individuos que prefieren un *enfoque pluralista* que contenga diversos principios en una jerarquía de importancia; por ejemplo, un escritor propina que los gerentes pueden guiarse en su toma de decisiones adhiriéndose a los siguientes principios:

- Anteponer los intereses de la sociedad a los intereses de la organización;
- Anteponer los intereses de la organización a los intereses particulares de los gerentes;
- Revelar la verdad en todos los casos en que intervengan las cuestiones personales y de la organización.

Estos tres principios proporcionan guías, pero no

ofrecen respuestas. El gerente debe determinar los beneficios relativos a la sociedad, a la compañía y a sí mismo, y su determinación raramente es una simple contabilidad. Sin embargo, la ventaja de un enfoque pluralista en la toma de decisiones éticas es que quien decide hacerlo correcto tiene las bases para evaluar sus decisiones.

◊ **El papel de la organización**

Los enfoques para desarrollar guías de comportamiento ético se han centrado en el gerente como individuo y muchos observadores afirman que la organización debe poner mayor atención en asegurar que sus gerentes actúen éticamente en la dirección de la empresa. La participación de la empresa es comprensible, dado que en ella recae la última responsabilidad sobre las consecuencias de las decisiones tomadas por sus gerentes.

En el núcleo de los esfuerzos de muchas compañías se encuentra el desarrollo de un código ético corporativo con frecuencia llamado código de conducta. Generalmente es establecido por la dirección y usualmente consiste en declaraciones escritas sobre los valores de la compañía, sus creencias y normas de comportamiento ético.

Desde el punto de vista ideal, un código ético debe proporcionar guías para que los empleados resuelvan dilemas éticos, aclaren la postura de la organización en cuestiones de incertidumbre ética y, además, lleven y mantengan conductas generales y continuas que la organización considere éticas y apropiadas.

Las organizaciones han logrado códigos éticos eficaces y que se lleven a la práctica siguiendo una estrategia de aplicación en diferentes pasos. Primero, traducen las creencias y valores de la organización en patrones específicos de comportamiento ético.

Muchas organizaciones también llevan a cabo periódicamente seminarios sobre ética para mantener la sensibilidad de los empleados atenta a las normas éticas de la compañía y para ayudarlos a desarrollar sus propias habilidades para resolver problemas éticos.

Muchas compañías con programas éticos eficaces destacan la importancia de establecer objetivos de rendimiento realista para los subordinados, ya que, si las metas son excesivas, se favorece el

comportamiento antiético para poder lograrlas, como poner en entredicho el código de comportamiento, especialmente cuando los objetivos de desempeño están estrechamente ligados a premios o recompensas.

Otro procedimiento recomendable consiste en establecer un puesto de defensor de la ética. Éste es, por lo común, un ejecutivo de alto nivel que en cierto sentido funciona como la conciencia ética de horario completo de la organización. Su trabajo consiste en evaluar las actividades de la organización desde un perspectiva ética y cuestionar activamente las implicaciones éticas de los planes de acción propuestas.

En algunas compañías, el defensor de la ética sirve como mediador, alguien a quien los empleados pueden, con garantía anonimato, informar sobre transgresiones éticas que han presenciado o expresar sus preocupaciones al respecto. En muchos casos, el puesto puede ser cubierto por una persona externa, lo que asegura independencia de la dirección y fomenta la credibilidad entre los empleados.

VIP

No. Ver su análisis con el modelo de Porter

Por encima

VIP

Las empresas no quieren salir del sector (a diferencia de las barreras de salida)

Coste

unidad

producto

Unidades

producto

Coste

unidad

producto

Unidades

Producto acumulada

idea general

No memorizar, ver que existen distintas áreas de actuación para desarrollar la responsabilidad social