



Casa abierta al tiempo



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

LA CULTURA HERRAMIENTA PARA  
ENFRENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN

*ADMINISTRACIÓN*

P R E S E N T A

**BARRIENTOS CARMONA ANTONIO**

MATRÍCULA: 99219348

**ASESOR: DR. GODINEZ JIMENEZ HECTOR**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>3</b>
<b>Educación y Cambio A.C.</b>	<b>3</b>
<b>Propósitos y trayectoria</b>	<b>3</b>
1. Origen y propósitos.	3
2. Acciones principales.	3
a) Publicación de 50 números de la revista Cero en conducta.	3
b) Promoción del dialogo entre profesores e interesados en el cambio educativo y en el fortalecimiento de la educación pública.	4
c) Intercambio y colaboración con otras organizaciones.	4
3. Principales problemas enfrentados.	5
4. Situación actual y perspectivas.	5
<b>MARCO TEÓRICO:</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</b>	<b>7</b>
<b>HIPÓTESIS:</b>	<b>7</b>
<b>MAPA CONCEPTUAL.</b>	<b>8</b>
<b>I. LA CULTURA</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Culturas fuertes</b>	<b>10</b>
1.1.1. Culturas adaptables.	11
1.1.2 El poder de la cultura	11
1.1.3. Funciones de la cultura	13
1.1.4. La cultura como desventaja	14
<b>1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>
1.2.1. Definición de Cultura Organizacional	16
1.2.2. Diferentes conceptos de la Cultura Organizacional	17
1.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional para una Comunicación Eficaz	17
1.2.4. Cultura empresarial	18
1.2.5. Razones del éxito de la cultura empresarial	18
1.2.6. Beneficios y límites de la cultura empresarial	20
<i>Identidad antes que modelo universal</i>	20
<i>Coherencia antes que la norma</i>	20
<i>Cultura e inmovilismo</i>	21
<i>Riesgo de aislamiento</i>	21
<i>Riesgo de egocentrismo</i>	21
<b>Cultura buena o sólida</b>	<b>22</b>
<b>1.3. La cultura empresarial</b>	<b>22</b>
1.3.1. La cultura externa	22
1.3.2. La empresa de las subculturas	23
<b>1.4. Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia</b>	<b>23</b>
1.4.1. Concepto Básico:	23
¿Qué es una cultura corporativa?	24
Desarrollo del ajuste entre la Estrategia y la Cultura	24
<b>Los principios de Dirección Estratégicos</b>	<b>24</b>
1.4.2. Proceso de cambio de una empresa	25
El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.	27



<b>1.5. Cultura y cambio organizacional</b>	<b>29</b>
1.5.1. Naturaleza del cambio en la cultura organizacional	29
1.5.2. Implicaciones del cambio de la cultura	29
1.5.3. Tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.	30
1.5.4. Proceso del cambio planeado	31
1.5.5. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio	31
1.5.6. Cambio organizacional para una mayor competitividad	33
<b>1.6. El modelo antropológico de dirección de negocios.</b>	<b>37</b>
1.6.1. La tecnología de la información, causa de nuevos cambios.	38
<b>1.7. La creación de valor en las empresas.</b>	<b>39</b>
1.7.1. El liderazgo ético y la ética empresarial.	40
<b>2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.</b>	<b>42</b>
2.1. El significado de la responsabilidad social.	42
2.2. Teoría de Milton Friedman	43
2.3. En un plano específico, la RS se puede definir como	45
2.4. Qué implica el concepto de RSE	46
2.5. Niveles de responsabilidad social	47
2.5.1. Responsabilidades básicas	47
2.5.2. Responsabilidades organizacionales	47
2.5.3. Responsabilidades sociales	47
2.6. Fases de la responsabilidad social de la empresa	47
2.6.1. Fase precursora	47
2.6.2. Primera Fase	47
2.6.3. Segunda Fase	48
2.6.4. Tercera Fase	48
2.7. Factores que determinan la responsabilidad social de la empresa	48
2.7.1. Razones determinantes	48
2.7.2. Factores de cambio	49
2.8. Responsabilidad social en el desempeño de las empresas	49
2.8.1. El entorno externo	49
2.8.2. El entorno interno.	50
2.9. Incremento de la Responsabilidad Social Empresarial	50
2.9.1. Ventajas de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial	51
2.10. Estrategias de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial	53
2.11. La transparencia y el Balance Social	54
2.12. El rol de otros actores en la actividad de Responsabilidad Social Empresarial	54
2.12.1. El Estado	54
2.12.2. La Sociedad Civil y el Tercer Sector	55
2.13. Concepciones básicas de responsabilidad social empresarial	56
2.14. Qué es la Responsabilidad Social	57
<b>3. REDES ORGANIZACIONALES</b>	<b>67</b>
Redes y canales	67
Las Redes Formales e Informales operan con dos tipos de canales de comunicación:	67



---

<b>Formal versus informal</b>	<b>68</b>
<b>La información es una necesidad</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Dirección estratégica de redes organizacionales.</b>	<b>69</b>
3.1.1. Desde lo material a lo inmaterial.	69
<b>3.2 La sociedad del acceso a la información.</b>	<b>71</b>
3.2.1. La sociedad del conocimiento.	72
<b>3.3. Sistemas íter organizacional: conceptos básicos.</b>	<b>74</b>
3.3.1. Mercado electrónico Jerarquía electrónica	74
3.3.2. Evolución estratégica de los sistemas Íter organizacionales.	75
<b>3.4. Qué son las Redes</b>	<b>77</b>
3.4.1. La red.	78
3.4.2. Economía de redes	80
<b>3.5. Ejemplo de construcción de una red</b>	<b>87</b>
3.5.1. Elementos para la construcción de una red organizacional.	88
<b>3.6. La planeacion como instrumento en la construcción de una red organizacional.</b>	<b>89</b>
3.6.1. Naturaleza y contenido de la planeación	90
3.6.2. Las partes de la planeacion	92
3.6.3. Filosofía de la planeacion	92
3.6.4. Análisis de lucratividad	95
3.6.5. Políticas y cursos de acción.	97
3.6.6. Planeacion de recursos	97
3.6.7. Planeación financiera	98
3.6.8. Planeacion de las instalaciones	98
3.6.9. Planeacion de materiales y abastecimientos	98
3.6.10. Planeacion de personal	99
3.6.11. Diseño de una organización	99
3.6.12. La planeacion de la organización debe enfocar los siguientes objetivos:	99
3.6.13. Análisis del flujo de decisiones.	99
3.6.14. Control	100
3.6.15. La organización del esfuerzo de la planeacion	101
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b>	<b>111</b>
Paginas electrónicas consultadas	112

## INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. México no es la excepción, como país subdesarrollado busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

Naturalmente el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

El presente trabajo tiene como objetivo exponer desde una base teórica el papel que posee la cultura en la formación y desarrollo de las organizaciones. Así mismo este documento presenta un estudio el cual se llevo acabo mediante la revisión de una parte de la bibliografía existente ya que debido al corto tiempo es muy difícil abarcar toda la bibliografía que existe sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, las redes organizacionales y la Cultura.

La presente tesina contiene tres capítulos o partes fundamentales.

En el primer capitulo se señalan algunas de las bases filosóficas generales sobre el concepto de cultura desde una visión humanista.

Se tiene que una cultura débil o deficiente provoca justamente el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como: la insatisfacción laboral, la fluctuación de personal, empresas improductivas entre otras.

En esta alineas se encuentra que dentro de los diferentes procesos de organización social la cultura aparece como elemento trascendental, entre otras cosas, por contener las normas y valores socialmente aceptados para la interacción, tanto entre los individuos como entre los grupos.

En este orden, la cultura es un elemento de lo social sumamente importante que precede a cada persona, pues se conforma antes de que cada individuo nazca. Bajo tal circunstancia, los individuos adquieren la normatividad cultural desde que nacen y dentro de la familia como primer espacio social en que se desenvuelven. Proceso que además incide directamente en la conformación de las diferentes identidades que los individuos protagonizan a lo largo de su vida social y biológica.

En el segundo capitulo se centra en lo que se podía denominar un marco teórico del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, analizando diversas interpretaciones y planteamientos teóricos e ideológicos. Abordando el concepto o definición de RSE, adentrándose en su concepción, sus implicaciones, sus diferentes niveles o alcances, su evolución y los factores que la pueden determinar. Se establece el vínculo entre responsabilidad social y el desempeño de las empresas. Se aborda la relación empresa con

su interior y su papel en el exterior, dejando claro como no solamente hay una RSE dentro de la empresa, si no que ella debe trascender y comprometerse con el medio externo con su comunidad inmediata, con toda la sociedad e incluso con el mundo entero.

De esta forma las empresas deberían elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptar un modo de gobernabilidad abierto que reconcilie intereses de diversos agentes en un enfoque global.

En el tercer capitulo se aborda un estudio teórico introduciéndome en el problema de las relaciones ínter organizacionales y las redes de organizaciones.

El planteamiento inicial del tema de las relaciones entre organizaciones al considerar las relaciones o acoplamiento entre sistema y entorno, una de las primeras constataciones ha sido la que existe una clara correlación entre el desarrollo de una red de sistemas interconectados en una u otra forma, y las posibilidades de crecimiento o de generación de nuevos sistemas a partir de los ya existentes. Es decir, si el entorno contiene tales redes (industrias, sectores de servicios, etc.), entonces esas mismas redes impulsan su propio crecimiento aunque a veces las relaciones generadas no sean de cooperación sino de conflicto.

El tema ha sido evidentemente objeto de estudio desde hace varios decenios. Su amplitud desborda el marco de esta exposición y por eso, Cuando las organizaciones son dirigidas en red, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desafortunadamente, es muy pequeño el número de las organizaciones mexicanas dirigidas bajo este precepto.

De manera fundamental, las organizaciones tienen una opción entre reglas conducidas por valores y valores guiados por reglas. Pueden imponer un conjunto de reglas y normas uniformes para los empleados mediante métodos más o menos coercitivos, hacer que tomen el asiento trasero en la toma de decisiones, y hacer sólo lo que la ley exige. O pueden alentar a los empleados a desarrollar sus propios valores en diálogo unos con otros, y trabajar hacia un terreno común más elevado. Cada uno de estas orientaciones a la creación de valores representa, en sí, un conjunto más profundo de valores.

Las organizaciones que crean un contexto de valores éticos e integridad progresan del primer al segundo y tercer orden de valores integrándolos en su cultura.

El documento contiene un marco de referencia de mucha importancia sobre el tema de RSE. Una investigación de la empresa Educación y Cambio A.C. estudio desarrollado en torno a la responsabilidad social empresarial en dicha empresa el cual se llevo acabo mediante encuestas realizadas a los suscriptores de Educación y Cambio A.C.

Para esta empresa y para cualquier otra se aporta algunos parámetros para la posible construcción de una red de organizaciones misma que se basa en fundamentos teóricos.

## MARCO DE REFERENCIA

Educación y Cambio A.C.

### Propósitos y trayectoria

En este documento se presenta sintéticamente las características más importantes de la asociación civil “Educación y Cambio”, una organización autónoma de profesionales de la educación, fundada en 1985 por maestras y maestros de educación básica y normal e investigadores del campo educativo. Las siguientes páginas incluyen una crónica de la trayectoria de esta asociación: sus orígenes y propósitos, los momentos más importantes de su trayectoria (incluyendo sus logros y dificultades) y las perspectivas de su desarrollo futuro.

#### 1. Origen y propósitos.

“Educación y cambio” es una asociación civil -autónoma y sin fines de lucro- integrada por profesionales de la educación que ejercen tareas docentes, de investigación y asesoría en la educación básica, en las instituciones de formación y actualización del personal docente y en algunos centros universitarios. Fue fundada en octubre de 1985; (por lo cual está a punto de alcanzar la mayoría de edad); durante el periodo de su existencia – que constituye en sí mismo un logro, pues con frecuencia las organizaciones autónomas suelen ser efímeras- ha experimentado momentos de auge, estancamiento y declive, a veces hasta el punto de su desaparición.

Nuestra asociación civil surgió en 1985 como resultado de la convocatoria de maestras, maestros e investigadores preocupados por la “crisis de la educación pública” – particularmente de la educación básica- y la ausencia de iniciativas gubernamentales para superarla. Los propósitos fundamentales de la asociación son “impulsar el debate y la difusión de los problemas educativos nacionales, proponer alternativas para su solución y participar en la formación de educadores”.

#### 2. Acciones principales.

Para alcanzar estos propósitos las principales actividades realizadas han sido las siguientes:

##### a) Publicación de 50 números de la revista *Cero en conducta*.

En cada uno de sus números se han analizado los principales problemas de la educación pública mexicana, la política educativa; asimismo, a través de la revista se ha difundido y promovido la reflexión y el debate de propuestas de cambio e innovación en los contenidos y en la acción educativa. Especial atención se ha prestado a los temas relacionados con el mejoramiento de la calidad en la educación y la atención de los sectores sociales en desventaja; de este modo, nuestra publicación ha sido pionera en la introducción de temas relevantes que habían sido escasamente atendidos en los programas de estudio, tales como la educación ambiental, la formación ética y cívica (incluyendo derechos humanos,

educación para la paz, etcétera), la educación sexual, el papel de los medios de comunicación en la educación de los niños y jóvenes. Además de ello, se han revisado prácticamente todas las áreas curriculares de la educación básica.

Una gran parte de los artículos han resultado de interés para diversas instituciones educativas nacionales y estatales, incluyendo la Secretaría de Educación Pública, por lo cual forman parte de las referencias bibliográficas de los programas de estudio y son incluidos en los materiales de estudio que se distribuyen a los estudiantes de licenciatura y maestros.

En el momento de su creación no existía una publicación especializada en estos temas, además de llenar este vacío Cero en conducta constituyó indirectamente un estímulo para que otros grupos de educadores emprendieran acciones similares.

b) Promoción del diálogo entre profesores e interesados en el cambio educativo y en el fortalecimiento de la educación pública.

En esta área de actividad, nuestra asociación civil ha realizado ciclos de conferencias y mesas redondas acerca de diversos temas educativos, así como 4 jornadas pedagógico-culturales; estas jornadas incluyen conferencias, mesas redondas, exposición y presentación de libros y revistas educativas, talleres de formación pedagógica para maestros, padres de familia, niños y jóvenes. Durante los primeros años de existencia de la asociación estas actividades se convirtieron en el vehículo de difusión y participación de un gran número de personas interesadas en el área educativa; asimismo permitieron establecer contacto con otras asociaciones autónomas de educadores, profesionales de diversas áreas e instituciones educativas. Además, los integrantes de la organización han impartido conferencias acerca de la educación básica y Normal en diversas entidades de la República Mexicana.

c) Intercambio y colaboración con otras organizaciones.

“Educación y Cambio AC” ha sostenido relaciones de intercambio y colaboración con organizaciones no gubernamentales de educadores; estas relaciones abarcan la difusión e intercambio de publicidad, así como la publicación conjunta sobre temas de interés común. Entre estas organizaciones destacan las siguientes:

Movimiento Mexicano por la Escuela Moderna, A.C. Asociación autónoma de profesores de educación primaria que, entre otras acciones, realiza cursos y conferencias para difundir las propuestas pedagógicas del maestro francés Celestin Freinet con las adaptaciones necesarias al medio educativo mexicano.

Proyecto “Transformación de la educación Básica desde la Escuela” (TEBES).

Revista “la tarea”, publicación patrocinada por la sección 47 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Grupo “Investigación en la Escuela” (Sevilla, España). Asociación de profesores universitarios y de educación básica que promueven una propuesta de innovación en la educación básica y en la formación de profesores basada en la investigación realizada por los protagonistas del hecho educativo. Con este grupo se

publicó un número titulado “Las reformas educativas en México y España”, distribuido simultáneamente en ambos países.

- > Asociación de maestros “Rosa Sensat” (Barcelona, España).
- > Academia Mexicana de los Derechos Humanos.
- > Palabra y realidad del magisterio, A.C.

Igualmente, se han establecido acuerdos de duración limitada con diversas instituciones educativas gubernamentales, que incluyen adquisición de ejemplares de la revista y uso de estos materiales en antologías preparadas para la formación o actualización de profesores.

### 3. Principales problemas enfrentados.

En el contexto anteriormente descrito, “Educación y Cambio, A.C.” ha desempeñado un papel importante, a través de la publicación de la revista *Cero en Conducta* y otras acciones de difusión e investigación, al conocimiento y debate de los principales problemas educativos nacionales, a la promoción de la colaboración profesional entre profesores y a la innovación pedagógica en la educación básica y Normal (formación inicial de profesores). Sin embargo, en el último lustro y debido a diversos factores externos e internos a la organización, sus acciones han sido menos sistemáticas y de menor alcance y, en consecuencia, su eficacia se debilitó sensiblemente. En términos más específicos este problema se ha manifestado en los siguientes aspectos:

Disminución de frecuencia de la publicación de la revista “Cero en Conducta”.  
Suspensión de reuniones de intercambio y debate educativo (conferencias, mesas redondas, “jornadas pedagógico-culturales”).

Debilitamiento de la red de colaboración e intercambio pedagógico que hizo posible la fundación de la asociación civil y que -como producto del trabajo del núcleo de fundadores- fue ampliada por medio de la revista y de las reuniones de intercambio y debate antes comentados.

Reducción de las fuentes alternas de financiamiento, además de los ingresos propios.

Este conjunto de problemas puso en riesgo la subsistencia de Educación y Cambio, A.C. en ese periodo concentramos los escasos recursos en garantizar la subsistencia de la revista, por lo cual se suspendieron las reuniones de intercambio y debate público.

Muchos educadores comparten la necesidad de establecer redes de colaboración profesional y para el debate educativo, sobre todo por el momento de definición de políticas en el que se encuentra actualmente el país. Educación y Cambio, A.C. ha sido un referente en este debate, razón por la cual la demanda de convocar mesas redondas y foros de discusión también ha estado presente.

### 4. Situación actual y perspectivas.

En estas condiciones el apoyo de la Fundación Ford para el proyecto Promoción de la comunicación entre profesores de educación básica para la innovación educativa, ha

permitido el fortalecimiento de nuestra asociación; en particular la relación del foro “Educación Básica: balance y perspectivas” permitió establecer relaciones con muchas maestras y maestros de diversas entidades del país, y establecer una plataforma inicial para la acción profesional y académica de quienes estamos interesados en el cambio educativo y en el fortalecimiento de la escuela pública. En el marco de este proyecto, la asociación promoverá las siguientes acciones:

- > Ciclos de conferencias
- > Reuniones amplias de organizaciones autónomas de maestras y maestros
- > Un segundo foro nacional para analizar la situación de la educación básica, la formación y actualización de profesores y la política educativa hacia estos niveles educativos.

Una de las condiciones para el cambio educativo, escasamente atendida, es la creación de medios y mecanismos para fomentar la participación activa de los educadores en el debate de los problemas educativos y en la búsqueda de alternativas para su solución, así como para que comuniquen sus experiencias profesionales y tengan posibilidades de conocer reflexiones y propuestas de innovación pedagógica. Las propias características del sistema en su conjunto (dimensión, estructura burocrática compleja y altamente jerarquizada), pero particularmente la organización y el funcionamiento de las escuelas y zonas escolares hacen que la colaboración profesional entre profesores sea muy débil.

Por otra parte, en México existen pocas asociaciones autónomas de profesionales de la educación y escasos medios impresos o electrónicos destinados a promover la participación y expresión de los educadores en relación con asuntos educativos y profesionales. La prensa diaria –y más aun la televisión- se ocupan principalmente de hechos de la política educativa (generalmente anuncios oficiales) o los de carácter político-sindical (generalmente conflictos magisteriales), pero el hecho educativo en su conjunto y más aun las cuestiones sustanciales de la tarea educativa (propósitos educativos, currículo, formación de profesores, funcionamiento de las escuelas), no forman parte de los contenidos centrales de estos medios; así, no sólo la “opinión pública” carece de información global acerca de la realidad educativa sino también los actores principales del sistema educativo.

La participación consciente de los educadores es indispensable para diseñar y poner en práctica estrategias y acciones para combatir los problemas educativos y transformar las prácticas que se desarrollan cotidianamente en “jardines de niños” (educación preescolar), escuelas primarias y secundarias, así como en las instituciones de formación de maestros. Sin embargo las organizaciones profesionales autónomas o “redes” de colaboración pedagógica son escasas y, en general, débiles; este hecho se manifiesta también en el número y alcance de los materiales impresos o electrónicos de comunicación, colaboración o debate educativo. La creación de mecanismos efectivos de participación social es una necesidad del sistema educativo y, también, un componente de la consolidación del proceso de transición democrática que actualmente experimenta nuestro país, pues ésta implica – además de procesos electorales justos y transparentes para la integración del gobierno- la elaboración participativa y democrática de las políticas públicas específicas. Nuestra meta principal hoy es la construcción de una red mexicana por la reforma de la escuela. A esta tarea dedicamos nuestros esfuerzos.

## MARCO TEÓRICO:

### 1. La cultura

- › La mayoría de los autores trabajan en el tema de la cultura desde la óptica social y humanista a nivel familia; en el presente trabajo se abordara la cultura desde un punto de vista de la organización.

### 2. Responsabilidad social empresarial

- › Es de suma importancia el quehacer que se hará posible ser socialmente responsable con una adecuada reorientando de la cultura organizacional.

### 3. Redes organizacionales

- › El principal objetivo de este tema es dar solución a uno de los problemas encontrados en la empresa objeto de este estudio y con base en la teoría de redes organizacionales adoptar una posible solución.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Implementar herramientas para el posible fortalecimiento o la construcción de una red de organizaciones mexicanas orientada a la educación básica.

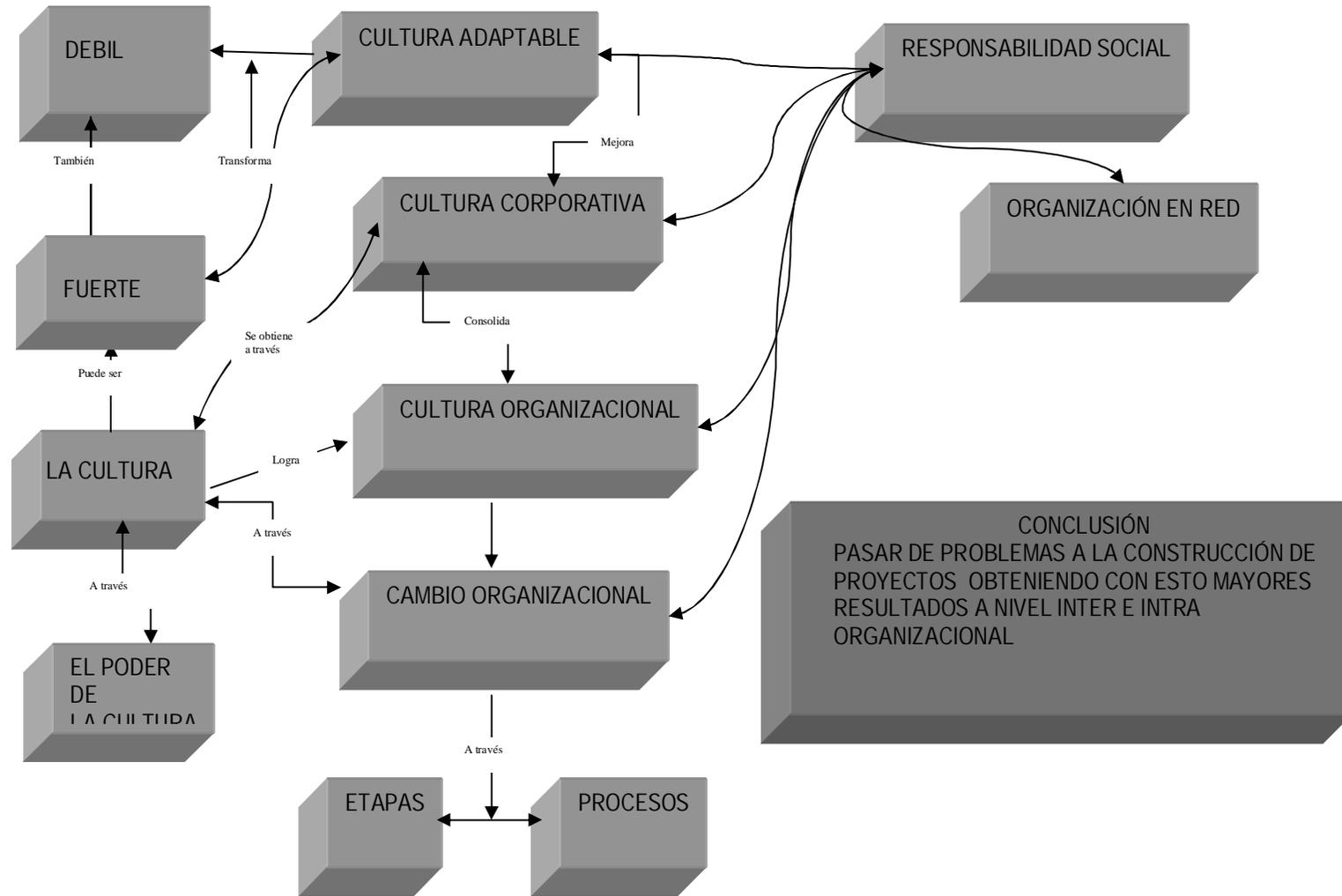
Lo anterior can base en que la empresa objeto de la investigaron “Educación y Cambio A.C.” ha sostenido relaciones de intercambio y colaboración con organizaciones no gubernamentales de educadores; relaciones que abarcan la difusión e intercambio de publicidad, así como la publicación conjunta sobre temas de interés común y su meta principal es la construcción de una red mexicana por la reforma de la escuela.

## HIPÓTESIS:

1. La responsabilidad social empresarial de Educación y Cambio A.C. esta bien planteada.
2. Los suscriptores de Educación y Cambio A.C. piensan que ésta es una empresa socialmente responsable.



**MAPA CONCEPTUAL.**



## I. LA CULTURA

“Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario”<sup>1</sup>

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

“La definición holográfica de la cultura significa que se extiende la actividad en una forma que no sea fácil de dirigir el control por ningún grupo de individuos”<sup>2</sup>

De esta forma la cultura es el conjunto de las creaciones humanas, a nivel social, material, simbólico e intelectual, dentro de un contexto determinado, y la manera en la que en ese contexto se interrelacionan dichos elementos. Es una definición que emana de la concepción descriptiva aplicada a partir de fines del Siglo XIX, cuando la antropología empezó a ser pilar fundamental de los estudios sociales. Debo agregar que a la tecnología la sitúo dentro de las mencionadas creaciones humanas y tiene tanto valor como las otras, como son, por ejemplo, las leyes, la religión, la estructura social, los modos de producción o la nacionalidad. Todas estas variables influyen en la cultura, a la vez que la cultura en su conjunto influye en cada una de ellas.

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador

---

<sup>1</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, España.

<sup>2</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, España.

se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

Todas las organizaciones tienen una finalidad específica, así como, objetivos de supervivencia; estas pasan por diferentes ciclos de vida y enfrentan diversos problemas en su crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como entidades que tienen sus propios procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. “La idea de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno bastante reciente. Hace no muchos años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”.

### **1.1. Culturas fuertes**

En todas las culturas fuertes, prácticamente todos los directivos comparten un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios; los nuevos empleados adoptan esos valores con rapidez, en esas culturas es muy posible que un nuevo directivo sea corregido por sus subordinados, al igual que por sus superiores, si viola alguna de las normas de la organización. Con frecuencia dan a conocer los valores compartidos conocidos en una declaración de la misión de la empresa; además el estilo y los valores de una cultura fuerte tienden a no variar mucho cuando se designa a una nueva persona en el más alto nivel directivo de la organización.

“La lógica que explica cómo la fortaleza de las culturas se relaciona con los resultados de las organizaciones se fundamenta en tres ideas. La primera de ellas se refiere a cómo los esfuerzos se aúnan o “unifican” hacia un objetivo común. Las empresas que tienen una cultura fuerte los empleados tienden a marchar al ritmo del mismo tambor. Ese no es un logro sin importancia en un mundo lleno de especializaciones y de otras formas que implican una fuerte diversidad de intereses. Las culturas fuertes ayudan al logro de altos niveles de rentabilidad porque crean un poco común nivel de motivación entre los empleados; en algunos casos los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa; ese sentimiento de compromiso y de lealtad provoca, como resultado final, que las personas se esfuercen más”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

“Algunas creencias que se consideran propias de las empresas que poseen una cultura fuerte inducen a que se perciba el trabajo como una actividad gratificante; las culturas fuertes favorecen también el comportamiento global de la organización, debido a que generan las estructuras y controles requeridos, sin la necesidad de que se tenga que recurrir a las asfixiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación”.<sup>4</sup>

### **1.1.1. Culturas adaptables.**

Una cultura adaptable se relaciona con una actitud general que favorece a la adopción de riesgos, la fe y un enfoque proactivo, tanto en la organización como en cada uno de los individuos que la integran. Los miembros de la organización se apoyan mutuamente, con el fin de detectar los problemas e implantar soluciones que sean prácticas y viables, existe un sentimiento compartido de confianza, los miembros de la organización creen, sin duda alguna, que son capaces de afrontar los problemas y oportunidades que se les presenten, sin importarles su naturaleza. Existe un entusiasmo ampliamente difundido, por hacer lo necesario para alcanzar el éxito de la organización. Los integrantes de la organización son receptivos al cambio y a la innovación”

Este tipo de cultura valora y estimula el espíritu emprendedor, que puede ayudar a una empresa a adaptarse a un entorno cambiante permitiéndole identificar y explotar nuevas oportunidades. La función básica de un líder es la de provocar cambios y, si la cultura estimula esa actitud en todos los niveles jerárquicos, producirá un incremento de las actitudes individuales orientadas a la adopción de riesgos, a la toma de iniciativas, a la comunicación y a la motivación”

### **1.1.2 El poder de la cultura**

“Observamos culturas de empresas todo el tiempo. Cuando no son las de nuestra propia organización, sus características más visibles y poco usuales nos impresionan fuertemente: la apariencia conservadora de la forma de vestir de los vendedores de IBM, el compromiso con la empresa y sus productos que manifiestan los empleados de Honda y Matsushita, la informalidad de Apple y de muchas otras empresas de alta tecnología. Cuando la cultura es la de nuestra organización, con frecuencia pasa inadvertida hasta que no tratamos de implantar una nueva estrategia o programa que sea incompatible con sus normas y valores centrales. En estos casos percibimos de forma muy directa el poder de la cultura”.<sup>5</sup>

“El término “cultura” tiene sus orígenes en la antropología social. Los estudios que se realizaron a finales del siglo XIX y en los inicios del siglo XX sobre las sociedades primitivas, revelaron la existencia de formas de vida que no sólo diferían de las sociedades tecnológicamente más avanzadas, sino que, con frecuencia, también eran muy diferentes

---

<sup>4</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>5</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

entre sí. Se acuñó el concepto de cultura para definir, las cualidades de un grupo humano específico que se transmiten de una generación a otra. En el The America Heritage Dictionary se define el término “cultura”, como “la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población, que se transmite socialmente”.<sup>6</sup>

“Esta definición ayuda a concebir la cultura de una empresa como un todo formado por dos niveles que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo y menos visible se encuentran los valores que son compartidos por las personas que son miembros de un grupo y que tienden a persistir a lo largo del tiempo. Modificar la cultura de una empresa en este nivel constituye una tarea en extremo difícil, en parte porque los miembros del grupo no son conscientes de los valores que los mantienen unidos”.<sup>7</sup>

En un nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento (o estilo) de una organización, que los empleados se encargan de estimular automáticamente en sus nuevos compañeros. En este nivel, la cultura se resiste a los cambios, pero nunca con la intensidad que se encuentra en el nivel de los valores básicos.

La cultura de una organización empresarial no es lo mismo que la estrategia o la estructura de la empresa, a pesar de que estos términos en ocasiones se utilizan, casi, como si fuesen intercambiables, debido a que todos ellos juegan un papel importante, junto con el entorno competitivo y regulador, en el condicionamiento y determinación del comportamiento de las personas. Una estrategia es, simplemente, un planteamiento lógico que establece de qué forma se deben hacer algunos movimientos en una dirección específica. Las estrategias y prácticas de gestión determinan si una estrategia específica es o no compatible con la cultura de la empresa. Cuando no lo es, la empresa usualmente, se le hace difícil implantar con éxito la estrategia. Pero incluso cuando se logra implantarla con éxito, los patrones de comportamiento que implica una determinada estrategia no pasan a formar parte de la cultura hasta que la mayoría de los miembros del grupo no tienden a estimular, de forma activa, a los nuevos empleados para que sigan esos comportamientos y prácticas.

“El concepto de estructura se refiere a ciertos arreglos formales de la organización. Tales arreglos pueden exigir ciertos comportamientos que se habían difundido con anterioridad en la organización por razones culturales. O podrían, quizá, exigir la realización de ciertas acciones que no forman parte de la cultura, pero que no son incompatibles con ella. O finalmente podría exigir ciertas prácticas que no entran en conflicto ni desafían a la cultura. Con frecuencia en el último caso, encontramos que las personas establecen una clara diferencia entre organización formal y organización informal”.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>7</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>8</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

Todas las empresas tienen múltiples culturas que, frecuentemente están asociadas con diferentes grupos funcionales o localizaciones geográficas. Aún más en una subunidad relativamente pequeña pueden existir múltiples culturas e, incluso, subculturas que entren en conflicto entre sí. Las organizaciones muy grandes y muy dispersas geográficamente pueden tener cientos de culturas distintas. Cuando las personas hablan sobre la cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos.

Una vez que se han establecido, las culturas de las organizaciones muchas veces se perpetúan a sí mismas por medio de un gran número de formas y vías. Es posible que los miembros potenciales del grupo se evalúen y también en función de si sus valores y comportamientos personales se ajustan o no a los de la organización.

“Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca son estáticas. En ocasiones las crisis obligan al grupo a reevaluar algunos valores o algunas prácticas ya establecidas. Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. Con frecuencia, los cambios de miembros clave, la asimilación rápida de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica pueden debilitar o cambiar la cultura vigente”.<sup>9</sup>

Las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes, sucede cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los niveles de la cultura están íntimamente interconectados entre sí. (la continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica, los grupos pequeños y un relativo nivel de éxito, son factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura de empresa), las culturas pueden tener importantes y decisivas consecuencias, especialmente cuando son muy fuertes, pueden permitir al grupo adoptar e implantar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar contra un competidor o a favor de un cliente; pueden también, inducir a personas inteligentes a que, de común acuerdo, caminen juntos hacia el fondo del precipicio.

### **1.1.3. Funciones de la cultura**

Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y las demás empresas, la importancia radica en establecer una diferenciación entre ellas.

Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Incrementa la estabilidad del sistema social. Ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.

---

<sup>9</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed. Díaz Santos, Madrid.

Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de una organización.

Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, entonces son aceptados como miembros integrantes de la organización. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y los ascensos.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado, parece ser cada vez más importante, especialmente a partir de la década de los noventa. A medida que se introducen los equipos de trabajo, se ha reducido la formalización y se han facultado a los empleados. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten en la misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión empresarial.

Quien recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quien es evaluado con alta necesidad de logro y quien obtiene un ascenso, es el reflejo de las decisiones que se ven muy influenciadas por el “ajuste” entre el individuo y la organización. Si las actitudes y el comportamiento del solicitante o del empleado son compatibles con la cultura o no.

La empresa selecciona empleados que mantendrán esa imagen, y una vez en el trabajo, una cultura sólida, apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible.

#### **1.1.4. La cultura como desventaja**

La cultura puede ser vista como desventaja ya que:

Representa una barrera contra el cambio: Es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización (es más probable que ocurra cuando el ambiente es dinámico).

Cuando el ambiente atraviesa cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada, por ello la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

Es una barrera hacia la diversidad: Si la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, se crea una paradoja.

La gerencia busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera no es probable que estos empleados se ajusten o

sean aceptados. Al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que éstos empleados traen al lugar de trabajo.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que ésta gente puede aportar a la empresa. Estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyen en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse.

Las culturas fuertes pueden ser desventajas cuando eliminan las fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización, cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Es una barrera contra las fusiones y adquisiciones que se lleven a cabo en una empresa: Antes se relacionaban con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal.

Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no, parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. No se deben pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización.

La repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es muy grande. La satisfacción en el trabajo de los empleados así como su identificación hacia la empresa afecta a la comunicación organizacional de diferentes formas.

De manera positiva, cuando existe una integración entre los miembros de una organización, la comunicación es abierta y los mensajes son claros y consistentes, aprendidos y aprehendidos por todos los empleados, lo que se verá reflejado en una imagen corporativa eficiente, tanto a su interior como hacia el exterior.

Afecta de manera negativa, cuando esas barreras propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización y dando mayor importancia a rumores que surgen desde el interior de la empresa, generando confusiones que pueden afectar gravemente el crecimiento de cualquier organización.

## 1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

“Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador”.<sup>10</sup>

### 1.2.1. Definición de Cultura Organizacional

“La organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad; la cultura varía de una sociedad a otra, esto nos ayuda a comprender las variaciones de las organizaciones, los patrones de las culturas y subculturas colectivas. Estos crean modelos de cultura que se crean y sustentan así como las organizaciones son constructoras de realidades sociales”.<sup>11</sup>

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento.

Cumple con varias funciones importantes al:

- > Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- > Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- > Reforzar la estabilidad del sistema social
- > Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores

<sup>10</sup> Chiavenato Adalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ed. Mc Graw Hill, México.

<sup>11</sup> Morgan Gareth. (1990). *Imágenes De La Organización*. Alfa Omega, Madrid.

y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento.

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí).

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

### **1.2.2. Diferentes conceptos de la Cultura Organizacional**

Al revisar lo concerniente a la cultura, la mayoría de autores coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional.

Al respecto tenemos que las siguientes definiciones "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

"Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"

"la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".

"La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

### **1.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional para una Comunicación Eficaz**

La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional, ya sea en un país o en diferentes países.

La cultura nacional tiene mayor impacto en los empleados que la cultura de su misma organización. A pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es más todavía. Por ello es necesario que entre la cultura nacional y la cultura de una empresa, prevalezcan los mismos valores.

#### **1.2.4. Cultura empresarial**

Todos nos hemos visto sorprendidos por la diferencia que existe entre lo que vivimos en las empresas y los aspectos teóricos. En la realidad de una empresa intervienen numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus cuadros un gran rigor en la elaboración de un plan empresarial, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón; los directores se complacen en resumir en dos o tres slogans la razón de su éxito; décadas de auge industrial se pretenden resumir en unos cuantos preceptos mágicos; estas realidades parecen apartarse de las complejas prácticas de gestión que esas mismas empresas siguen utilizando.

La paradoja entre estos dos aspectos culturales y tecnocráticos de la empresa solo es aparente; no constituyen uno a otro, sino que se complementan, ya que la cultura empresarial aporta una visión diferente de los problemas de gestión y de su lógica.

El término mismo de cultura es tan impreciso y tiene una carga valorativa tan grande que se hace necesario definir un modo de empleo:

Las preferencias actuales a la cultura empresarial son tan frecuentes que podemos preguntarnos si el concepto es nuevo o simplemente se ha redescubierto; en ambos casos, es preciso saber lo que esa cultura aporta a nuestra visión tradicional sobre el funcionamiento de las empresas.

El hecho de que la cultura empresarial sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión; una moda no es el fruto del azar, sino que representa una evolución de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender.

El management ha utilizado ya suficientes métodos, enfoques y fórmulas, y la cultura empresarial no debe escapar al examen riguroso de sus ventajas y sus límites.

#### **1.2.5. Razones del éxito de la cultura empresarial**

##### **1.2.5.1. La cultura para aportar soluciones**

Un enfoque cultural de la empresa debe aportar soluciones nuevas a problemas con los que se enfrenta, y no conformarse con admirar sus propias particularidades.

Estas soluciones nuevas son internas. Estudiar su propia cultura es buscar soluciones que la empresa ha probado ya con éxito. La historia, el sistema de valores y oficio son otros tantos materiales que permiten asegurarse de su pertinencia.

Estas soluciones son nuevas. Se buscan otras salidas porque las anteriores no han funcionado. Cuando se ha probado todo, lo que queda es la cultura. En materia de estructura, de estrategia o de relaciones humanas se han propuesto de forma regular modelos que ayudan a la empresa en sus opciones. En periodos de crisis ya no es posible

disponer de criterios fiables para comprender la evolución de las variables pertinentes de la organización, con la eficacia de los modelos utilizados sufre las consecuencias.

Estas soluciones nuevas deben responder a nuevos problemas de organización. La paradoja de la gestión empresarial sigue siendo el frágil equilibrio que hay que encontrar entre la adaptación necesaria a las presiones y exigencias del entorno y el mantenimiento de la cohesión y de la eficacia del sistema organizativo. Ambas obligaciones suelen ser irreconciliables y, actualmente, cada una de ellas se plantea en términos nuevos. La adaptación al entorno significa internacionalización, aceleración del ritmo del lanzamiento de los productos, aumento de la calidad, reducción de costes y rápida integración de nuevas tecnologías. El desarrollo de la cohesión y de la eficacia organizativa implica la movilización del personal, la flexibilidad de las estructuras y el incremento de la iniciativa.

Estos dos tipos de problemas son permanentes, pero en la actualidad se presentan de modo indiferente. Las soluciones nuevas que aporta el estudio cultural vienen marcadas por la referencia a la experiencia particular de las empresas, que se han ido desarrollando a través de su historia. Mientras que los modelos de gestión presentaban soluciones instantáneas, listas para usar y universales, la cultura implica particularidad, referencia al pasado y coincidencia de las soluciones y prácticas.

#### **1.2.5.2. La cultura para describir y explicar las organizaciones.**

“Las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales, que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones; los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores confieren sus formas de cultura viva”.<sup>12</sup>

La cultura es un concepto adecuado, en la medida que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. En este sentido, a veces se emplea el concepto de paradigma, es decir, una construcción intelectual que permite describir la realidad bajo determinadas condiciones. La cultura es un paradigma si el investigador, el auditor o el consultor pueden representar la lógica de desarrollo y funcionamiento de la empresa. Un paradigma nuevo no discute los anteriores, pero evidencia aspectos que los estudios anteriores no han podido revelar.

Concretamente en la actualidad ponemos en práctica diagnósticos de management inspirados por la teoría de la cultura. Los aspectos del management auditados son siempre los mismos: la forma de dirección y participación, relaciones intra e interservicios, sistemas de decisión y de control de resultados. Sin embargo para descubrir las lógicas inherentes al management, se acude a las claves culturales, lo que revela el fundamento de sus prácticas de dirección, su coherencia interna y, sobre todo, las eventuales paradojas y las oportunidades de cambio. En esta gestión el auditor no modela los grandes rasgos de la cultura, sino que construye una explicación cultural de la dirección empresarial.

---

<sup>12</sup> Morgan Gareth. (1990). *Imágenes De La Organización*. Alfa Omega, Madrid.

### **1.2.5.3. La cultura para poner de relieve otros rasgos de la organización.**

La cultura empresarial aporta otros criterios adecuados a este análisis sobre el funcionamiento empresarial. Devuelve las esperanzas en concepciones estereotipadas y universales, así como las visiones contingentes de una disposición muy funcional de las variables organizativas. Además de las estructuras tipo y de las dosis adecuadas de formalización y centralización, la cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de los problemas. La cultura procede de un estudio de la marcha de la organización, en el que la solución particular de la empresa sustituye a la solución universal o contingente.

### **1.2.6. Beneficios y límites de la cultura empresarial**

“Como cualquier concepto nuevo, la cultura suscita a veces esperanzas desmesuradas, aun cuando sus beneficios no sean explotados plenamente. La cultura sólo representará un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y organización; el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecen sobre esta base”.<sup>13</sup>

#### **1.2.6.1. Beneficios**

##### *Identidad antes que modelo universal*

“Según un enfoque cultural, la empresa dispone de una identidad, de una personalidad que la distingue del resto. Dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad”.<sup>14</sup>

Esta identidad debe ser descrita y definida. Se concibe desde una óptica amplia: la identidad no se sitúa únicamente al nivel de las anécdotas, comportamientos superficiales o valores declarados, sino que es el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla y porque le parecen más eficaces; por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad.

##### *Coherencia antes que la norma*

“Razonar en términos de cultura empresarial incita a modificar criterios de apreciación. Comúnmente, la búsqueda de soluciones y la evaluación de resultados se realizan con una norma, un estándar de calidad o de éxito que se debe alcanzar. El estudio cultural hace mayor hincapié en la coherencia de las decisiones tomadas y en los resultados obtenidos en relación a la cultura y la identidad empresarial”.

---

<sup>13</sup> Maurice, Thevenet. (1992) Auditoria de la cultura empresarial. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>14</sup> Maurice, Thevenet. (1992) Auditoria de la cultura empresarial. Ed, Díaz Santos, Madrid.

Dentro de un enfoque cultural, ya no existen modelos a imitar, sino una coherencia que mantener.<sup>15</sup>

### *Cultura e inmovilismo*

La cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje continuo de la organización. La realidad de un patrimonio intangible no implica fosilización. La cultura empresarial no está estereotipada, sino que sus evoluciones son lentas.

Disponer de una cultura sólida no implica una actitud de inmovilismo, sino que reduce el campo de las posibles evoluciones. Realzar los rasgos dominantes de la propia cultura no impedirá el cambio, pero limitará las posibilidades de llevarlo a cabo.

El concepto de cultura se opone también a una idea muy expandida según la cual las organizaciones, sufrirían un ciclo inexorable que iría desde un origen confuso a un final fatal. Este paradigma del ciclo se aplica tanto al análisis de la vida de los productos en marketing como a la historia de las civilizaciones, aunque son muchos los historiadores que ponen en duda su validez.

“En materia de organización, esta idea del ciclo fatal puede tener algún sentido, pero no ha sido probada de ninguna manera. Aunque es lógico admitir que nuestras empresas no vivirán eternamente, no es muy serio especular sobre los periodos del ciclo. La cultura se construye en función de las relaciones de la empresa ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta”.<sup>16</sup>

### **1.2.6.2. Límites**

#### *Riesgo de aislamiento*

“La coherencia puede conducir a actuar de una manera impropia. Si bien es cierto que la cultura constituye un patrimonio que debe conservarse y reconocerse periódicamente, a veces se convierte en una estructura que bloquee cualquier cambio o innovación. La decidida voluntad de mantener lo que se considera como una identidad indeformable conduce fatalmente al fracaso”.<sup>17</sup>

#### *Riesgo de egocentrismo*

---

<sup>15</sup> Maurice, Thevenet. (1992) *Auditoria de la cultura empresarial*. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>16</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>17</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ed, Díaz Santos, Madrid.

Todos los estudios que se realizan en colaboración con la dirección de una empresa sobre la cultura de la organización suelen finalizar con esta observación: cuando se estudia excesivamente la propia cultura, se cae en el egocentrismo. Es cierto que los valores, la historia y la actividad de una empresa generan un apego muy fuerte. Trabajando en la cultura se justifican acciones pasadas, se reconstruye a posteriori una lógica para los acontecimientos, se explica el fundamento de la propia relación con la empresa, así como los lazos afectivos tejidos por el tiempo.

### *Cultura buena o sólida*

“La empresa debe disponer, en primer lugar, de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación en su entorno e integración interna. Así, se puede considerar que la cultura constituye para una empresa una ayuda o un obstáculo para resolver los nuevos problemas a los que se enfrenta, de modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino en hacer que esta obtenga resultados”.<sup>18</sup>

## **1.3. La cultura empresarial**

La empresa económica suele hacerse eco de las preocupaciones culturales de las empresas, de las obligaciones u oportunidades de su cultura y del medio cultural en el que se mueven. La palabra cultura se emplea con profusión, pero jamás en el mismo sentido, ya que se entre mezclan tres niveles diferentes:

- › La cultura del medio en el que opera la empresa
- › Las subculturas de la empresa
- › La cultura de la empresa tomada como identidad, grupo social en su totalidad, con fronteras bien limitadas

### **1.3.1. La cultura externa**

La cultura se desarrolla en un medio nacional, regional, local. Todos los enfoques actuales de management se refieren al management japonés; se dice que el medio favorece a este tipo de relaciones entre el individuo y su empresa y el management que de ellas deriva.

“También cuenta el ambiente local o regional; se han realizado estudios para poner de manifiesto los nexos entre las características culturales regionales y la adaptabilidad a tal o cual tipo de industria; estas influencias no son resultado único de los valores locales, sino también de las características socioculturales e incluso filosóficas de la época. Los valores actuales de diferentes países, orígenes del fundador, son otras tantas influencias culturales externas”.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

<sup>19</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

### **1.3.2. La empresa de las subculturas**

“Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta”.<sup>20</sup>

La empresa también es un conjunto de subculturas que corresponden con los grupos sociales que la componen: los obreros especializados, los empleados, las mujeres o, los directivos pueden constituir culturas muy diferenciadas que coexisten en el seno de la organización. Las subculturas no se construyen a priori; sino que son el resultado de una observación que ha permitido agrupar a los participantes en función de sus formas comunes de representación. La existencia de estas subculturas tiene en si mismo un valor pedagógico: en cualquier grupo humano se da un conjunto de normas y reglas, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones, de respuestas a los hechos, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad.

Por tanto la cultura no solo es un conjunto de signos folclóricos que adornan una organización, sino también el resultado de un proceso de creación, de verificación, e incluso de selección de normas y de maneras de hacer. Si aparecen referencias familiares y paternas al evocarlas, es que el grupo primario que forma la familia da una imagen clara de este conjunto de visiones compartidas, patrimonio tácito de principios y normas de acción que se imponen en forma natural cuando un miembro se enfrenta a situaciones que conciernen a todo un grupo.

“La existencia de las subculturas no ha sido programada por la dirección de la empresa y no es consecuencia de un proyecto empresarial. En cualquier organización se desarrollan procesos no conducidos ni controlados, en los que la lógica no tiene forzosamente relación directa con las estrategias internas de la empresa; La existencia de las subculturas revela que, dentro del patrimonio de las culturas de la organización, encontremos las de los dirigentes y todos los demás; estas subculturas agrupan a individuos cuyos puntos comunes no son los que clasifican habitualmente a los participantes de una empresa”.<sup>21</sup>

## **1.4. Desarrollo de una cultura corporativa que apoye la estrategia**

### **1.4.1. Concepto Básico:**

La cultura corporativa se refiere a los valores internos, las creencias rituales, el estilo operativo y la atmósfera política y social de una compañía.

---

<sup>20</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, Madrid.

<sup>21</sup> John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.

---

## Principios de Dirección estratégica

Una cultura sólida y un estrecho ajuste entre la estrategia y la cultura son influencias poderosas para que la gente haga su trabajo.

¿Qué es una cultura corporativa?

Consiste en las creencias y filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar los asuntos; es decir, se trata de las razones por las cuales hace las cosas de la manera como las hace.

### Desarrollo del ajuste entre la Estrategia y la Cultura

La responsabilidad del implantador de la estrategia una vez relacionada ésta es vinculada estrechamente a la cultura corporativa con la estrategia mantenerla allí.

La vinculación de la cultura con la estrategia presenta un fuerte desafío.

### Acciones Simbólicas y Acciones Sustantivas

Las ceremonias de reconocimientos, los modelos de funciones y los símbolos son una parte fundamental del esfuerzo del implantador de la estrategia para moldear la cultura.

### Los principios de Dirección Estratégicos

Los altos ejecutivos deben conducir personalmente los esfuerzos para crear una cultura que apoye la estrategia.

### Establecimiento de Normas y Valores éticos

Una cultura corporativa sólida y fundada en principios éticos y en valores firmes es una fuerza motriz ritual del éxito estratégico continuo.

Una cultura corporativa ética tiene un impacto positivo en el éxito estratégico a largo plazo de una compañía; una cultura poco ética lo puede mirar.

Los valores de las normas éticas no sólo deben establecerse de manera explícita sino que deben alargarse profundamente en la cultura corporativa.

“En las organizaciones formales las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel similar, utilizándose para hacer previsiones del futuro y analizar las consecuencias de diferentes acciones, dando al tomador de decisiones una apariencia de racionalidad y consistencia”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, Madrid.

## 1.4.2. Proceso de cambio de una empresa

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la apatía al cambio. Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la sensibilización del personal respecto a la necesidad del cambio.

### 1.4.2.1. Cambio organizacional

“La organización se ve típicamente como un sistema abierto en constante interacción con su contexto, transformando las entradas en salidas como medio de crear las condiciones necesarias para sobrevivir. Los cambios en la organización se ven como retos que se presentan a los que la organización debe responder”.<sup>23</sup>

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

“El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización”.<sup>24</sup>

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

---

<sup>23</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, Madrid.

<sup>24</sup> Chiavenato Adalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill, México.

### **1.4.2.2. El proceso de cambio**

“Como en la naturaleza, las combinaciones significativas de las circunstancias de cambio pueden transformar los sistemas sociales en formas que nunca hayamos podido soñar. La introducción de la robotización reduce los costos de manufactura cuyos efectos reverberan en formas impredecibles; una estrategia para lograr una ventaja en la competencia puede generar repercusiones que eventualmente transformen también el sistema”.<sup>25</sup>

Existen fases que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

La Primera es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar. De una u otra forma, decidimos la forma actual de hacerlas. Determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

La segunda etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

La tercera etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la Organización. Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

### **1.4.2.3. El punto de partida para el cambio**

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien ya que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

---

<sup>25</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, Madrid.

La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el auto desarrollo como pilares del cambio.

El auto desarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- > Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- > Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- > Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- > Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- > Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- > Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y auto motivado.
- > Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

## **1.5. Cultura y cambio organizacional**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

### **1.5.1. Naturaleza del cambio en la cultura organizacional**

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

### **1.5.2. Implicaciones del cambio de la cultura**

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

### **1.5.3. Tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.**

Primera: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segunda: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean acordes a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercera: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

#### **1.5.4. Proceso del cambio planeado**

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran.

Procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

**Descongelamiento (Invalidación):** durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

**Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva:** se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

**Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

#### **1.5.5. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio**

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus

resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

“Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización”.<sup>26</sup>

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el

---

<sup>26</sup> Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, Madrid.

contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

### **1.5.6. Cambio organizacional para una mayor competitividad**

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la

excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

#### **1.5.6.1. Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio**

El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

#### **1.5.6.2. Globalización dentro de los procesos de cambio**

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Para darse los procesos de cambio en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

#### **1.5.6.3. Cómo gerenciar el cambio organizacional**

El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la

organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

#### **1.5.6.4. El papel del gerente como líder del proceso de cambio organizacional**

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "revolución de la información", ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de

adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

#### **1.5.6.6. El gerente y la comunicación en el proceso de cambio organizacional**

Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado "staff" de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

#### **1.5.6.7. Relación de las responsabilidades con los objetivos de rendimiento**

El primer paso para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia es definir las tareas y responsabilidades en término de los resultados por lograr, no las tareas y funciones que se deben hacer.

En cualquier trabajo, realizar las actividades no equivale a lograr objetivos. Como sabe cualquier estudiante, el hecho de que un maestro enseñe no significa que los estudiantes aprendan. La enseñanza y el aprendizaje son cosas distintas: la primera es una actividad el segundo es un resultado.

El hecho de hacer énfasis en lo que se debe lograr, ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados. Sin objetivos, la gente y las organizaciones pueden estar tan absortas en realizar a tiempo sus deberes y funciones asignadas que pierden de vista el

interés en el logro y en el rendimiento planeado, los implantadores de la estrategia dan pasos prácticos para que sucedan las cosas correctas en lugar de esperar pasivamente que ocurran. A esta forma de implantar estrategias se conoce como Administración por Objetivos (APO).

### **1.6. El modelo antropológico de dirección de negocios.**

El modelo tiene sus antecedentes en la Escuela de las Relaciones Humanas surgida posteriormente a la segunda guerra mundial, y descansa sobre los estudios históricos erigidos en torno al fenómeno de la "motivación humana".

El Modelo considera la existencia de 3 tipos de motivaciones, que efectivamente se han conocido en otros tiempos, éstas son: las externas, las internas y las trascendentales.

Las motivaciones externas obedecen a fuerzas que inducen a actuar con el fin de obtener una respuesta desde el exterior. En ese sentido, generan la acción de las personas porque, éstas, buscan una recompensa o desean evitar un castigo. Su paradigma, es el dinero. Todo se traduce en que se estará mejor si se desarrollan las labores sin protestar, y se deben hacer lo mejor posible, porque eso garantizará nuestro bienestar. Con ello se relacionan con la capacidad y la búsqueda de la eficacia en la gestión administrativa.

Las motivaciones internas, se refieren a las fuerzas que inducen a que las personas actúen, porque al hacerlo obtienen satisfacciones muy propias. Estas satisfacciones impulsan a rechazar costos de oportunidad que suelen ser económicamente racionales. Y da razón de ser al argumento que expresa, "que no toda decisión económica es, a veces, la mejor". Incluso este tipo de motivación se encauza hacia el logro de cierto tipo de aprendizajes que terminan cualificando más a las personas. Estas motivaciones se relacionan con la satisfacción que obtienen las personas al laborar para cierto tipo de empresas, las cuales generan motivos que no necesariamente son de orden económico y tienden a generar compromiso de dichas personas para con sus organizaciones.

Las motivaciones trascendentales son muy importantes porque revelan una fusión de los dos primeros tipos de motivaciones y trascienden más allá del alcance de ambas, ya que son las fuerzas que impulsan a que las personas actúen considerando las consecuencias de sus acciones sobre otras personas. Generando en consecuencia toda una unidad empresarial que gesta y alimenta un compromiso con terceros.

El Modelo Antropológico en ese sentido, crea un paradigma antropológico en el cual se funden los tres tipos de motivaciones, prevaleciendo las motivaciones trascendentales, porque con ellas, las personas actúan en función de la organización, primeramente porque saben que con ello satisfacen las necesidades de otras personas y segundo, porque se sienten útiles sirviendo, porque al servir saben que contribuyen al objetivo final de la empresa a la que pertenecen.

El objetivo final es un objetivo que se conoce desde la génesis de la historia occidental, con el pensamiento aristotélico, que cifra a la verdad de una forma práctica, y que se traduce

como "la conformidad del intelecto con la buena voluntad" y que aplicado a los negocios, significa que la buena voluntad se conceptualiza como servir, o como "prestar servicio a la sociedad".

De ahí que este objetivo final, propugnado por el Modelo Antropológico tienda a ir mucho más allá que el objetivo financiero de "crear valor para los accionistas" a través de "la generación de mayor valor de mercado posible para los titulares de capital de riesgo". A juicio de Termes, el objetivo final va más allá del objetivo tradicional, pero no necesariamente son opuestos o antagónicos. De hecho, el objetivo instrumental u operativo, de crear más valor para la empresa, alimenta el objetivo final de "servir a la sociedad".

Siendo así, ¿cómo se sustenta que el objetivo final de toda empresa sea el de servir a la sociedad? La respuesta viene siendo estudiada y difundida por la misma realidad económica que se cierne sobre la dinámica de las empresas. Y dicha realidad gira en torno al rol que actualmente está jugando la "Ética Empresarial"

La Ética se basa en la aplicación de la verdad, ya que esta genera credibilidad, confianza y lealtad. Pero la aplicación de la verdad requiere por parte del cuerpo gerencial una capacidad estratégica, para que la empresa sea eficaz; una capacidad ejecutiva para que se genere el compromiso de los empleados para con la empresa misma; pero fundamentalmente, se requiere de la aplicación o presencia de un liderazgo ético, porque el líder que actúa éticamente no es un obstáculo para que las personas trasciendan cuando quieran y deban hacerlo; y al mismo tiempo les enseña a captar el valor real de sus acciones, predicando siempre con el ejemplo de sus acciones.

Siendo así la aplicación de la Ética derivará en mayores niveles de productividad, y lo que es más importante en la construcción de más permanencia para la empresa u organización. En concreto, contrario al pensamiento del enriquecimiento desmedido de corto plazo, deriva en diferir el rendimiento del corto al mediano y largo plazo, si con ello se garantiza la permanencia y el desarrollo de la empresa en el tiempo.

### **1.6.1. La tecnología de la información, causa de nuevos cambios.**

Los cambios del entorno actual se han convertido en impulsores de hechos y acciones, que hace unos 30 años parecían inconcebibles. Basta con observar que el inmenso desarrollo de la tecnología de la información se encauzaba hacia la veneración de una deidad tecnológica, que signaba su razón de ser en el establecimiento de una distancia que separaba a los negocios de los principios éticos, considerados en el pasado como irrelevantes y entorpecedores para una adecuada toma de decisiones, recayendo la dirección de negocios en gerentes que se esforzaban por diferenciarse, siendo en extremo competentes con los números y datos; su actitud era de alta seriedad, y mientras más lejos se ubicarán del contexto que rodeara a los demás, mejor. La visión que se tenía en el pasado reflejaba a dirigentes pragmáticos, preparados intensamente en sus campos académicos que los individualizaban y alejaban de su mismo entorno. De ahí que se esperara que un Gerente en los tiempos actuales tuviera la capacidad para administrar todos los recursos sin involucrarse directamente en las operaciones. Ejemplo de ello, lo demuestran las oficinas gerenciales de directivos en las que se ubicaban televisores que constantemente transmitían

imágenes de las acciones o actividades desarrolladas por los colaboradores; o la ubicación de las oficinas de los Gerentes, con vidrios polarizados y con una amplia visión del territorio laboral que se constituían en su dominio jerárquico.

Pero la dinámica social giró y contrariamente a lo esperado, la actividad empresarial derivó, paradójicamente, en algo contrario y totalmente diferente a lo que se esperaba años atrás. Las teorías empresariales de la dirección de negocios fueron transformándose, de una teoría "X" se pasó a una "Y", o a una teoría "Z", dándose una explosión de técnicas que derivaron en postulados sobre el Liderazgo y la capacidad para decidir y actuar. Y el hecho sorprendente fue el regreso hacia posiciones impensables, como la necesidad de actuar verdaderamente de forma ética, que se ha venido constituyendo en la única manera que le va quedando a las empresas para seguir teniendo permanencia en el largo plazo.

### **1.6.2. 1. modelo antropológico, la excelencia y la ética.**

El Modelo Antropológico de la dirección de negocios sostiene que el cambio existe siempre, y como tal, la calidad (excelencia) es un fin que no tiene límites, en consecuencia siempre se debe mejorar. Pero para ello se debe actuar en extremo rigor, de forma ética. Los valores éticos se han impregnado en el acontecer empresarial y se está experimentando un retorno de la espiritualidad, en el sentido de impregnarse de valores morales que reflejen un comportamiento más integral, pero este regreso hacia una posición particular no obedece a un signo de carácter religioso puro, sino que a un signo exclusivamente empresarial, que se relaciona con el fin último de toda empresa, el cual es el de servir a la sociedad donde se inserta y que se rodea de fines operativos importantísimos ligados estrechamente a la obtención y generación de más valor para las empresas mismas. En consecuencia, el objetivo de los Gerentes de que sus empresas sean más valiosas, se supedita a una actitud y a un comportamiento de todos sus dirigentes que se liga, a su vez, con la permanencia en el largo plazo. En suma, el actuar éticamente no obedece a un puritanismo de los nuevos dirigentes, sino que a una necesidad para la obtención de mayor valor para sus empresas. Este valor se traduce en mayor competitividad, mayor productividad, mejor atención de clientes y proveedores y consecuentemente, posicionamiento, que implica ganar una mayor participación de mercado.

### **1.7. La creación de valor en las empresas.**

La base del "valor" reside en la forma como los nuevos gerentes dirigen los negocios. Ya no basta con ser un "gerente competitivo" sino que se debe experimentar una transformación a "líder"; que ante todo sabe, que es una persona y que está rodeado de personas. Ello implica en ocasiones el perder la condición de Gerente "parco" y aceptar la de ser el eje central de las actividades que desarrollan todas las personas en la empresa que dirige.

Consecuentemente, el Modelo Antropológico sitúa en el centro a las personas, ya no como un recurso "más", sino como seres que merecen el mejor y mayor de los respetos. Estas personas son los accionistas, los directivos, los proveedores, los empleados y los clientes. Y tratarlos como personas equivale a generar un clima propicio para el logro de la más alta de

las productividades que se refleja en el logro inevitable de los más altos rendimientos mercadológicos, económicos y financieros.

De ahí que el actuar éticamente sea una necesidad, no porque se prescriba en textos místicos, sino porque con ello estamos preparados para alcanzar éxitos financieros que conducen al crecimiento y desarrollo permanente de las empresas.

Esta actitud, del quehacer ético, está ligada al intenso desarrollo de la tecnología de la información, y a pesar de que siempre existe corrupción, fraudes y engaños, ahora es mucho más fácil detectarlos y es en la actualidad que ahora se vive, que se sabe, que más temprano que tarde, la verdad será conocida.

El líder sabe que la empresa es, ante todo, una conjunción de varias personas, los accionistas; los ejecutivos; los proveedores; los clientes; los empleados y todos se acoplan a la dirección que él, como dirigente, realiza por él mismo, o a través de sus funcionarios o ejecutivos. Y todos deben de trabajar en unión para alcanzar el objetivo final de la empresa, precisado, que por un lado es crear o adicionar riqueza (valor económico) y por otro prestar un verdadero servicio a la sociedad en la cual se ubica la organización. Es decir, que la creación de riqueza se debe complementar con la búsqueda del bien común, con el que se realizan las aspiraciones de todas las personas que intervienen en la actividad económica.

Pero la consecución del valor económico es uno de 3 valores que realizan las empresas, los otros se denominan: el valor psicológico y el valor ético. Con el valor económico, todos los que hicieron aportes a la actividad productiva reciben su compensación que les permitirá satisfacer sus necesidades. Con el valor psicológico, los que participan del proceso productivo logran asimilar el aprendizaje para la toma adecuada de decisiones que afectan a otros o a ellos mismos de forma directa o indirecta. Y con el valor ético, se aduce al cambio que se produce en el interior de las personas.

Estos dos últimos valores son subjetivos pero su influencia es decisiva para la generación del valor económico. Supone un costo de oportunidad porque probablemente se renuncia a ciertos beneficios en el corto plazo, pero se ha demostrado que las mejores alternativas se concretan en el largo plazo, porque permiten el desarrollo integral de las personas.

De ahí que algunos académicos ratifiquen que el objetivo final de toda empresa "consiste en prestar servicio a la sociedad, el propio de cada empresa, y generar rentas suficientes para la satisfacción de todos los que integran la empresa, mediante actuaciones que, en todo momento y circunstancias, sean congruentes con la dignidad de las personas que integran la empresa, o están en contacto con ella desde el exterior". Esta es la verdadera razón de la creación de valor en las empresas.

### **1.7.1. El liderazgo ético y la ética empresarial.**

El "Liderazgo Ético" es entonces una necesidad que hace mejor y más rica a la empresa. Por el contrario, si se busca el enriquecimiento acelerado y sobre bases ilícitas, la empresa se condena a sí misma.

Ya en estos tiempos, nadie puede negar la importancia de la inteligencia emocional para la toma de decisiones en las empresas; que el cliente es cada día más y más exigente y más difícil de engañar; que el mundo entero se ha reducido por efecto del inmenso desarrollo de las telecomunicaciones y que el temor a una demanda por efecto de un error que afecte a terceros, es ahora muy latente en todos.

Es por eso que la ética empresarial está teniendo, hoy más que nunca, una presencia determinante en la dinámica de las empresas modernas. Ya no es el tiempo de las glorias pasadas, alcanzadas sobre pedestales débiles o falsos. Es el momento de valorizar o revalorizar las actitudes y valores gerenciales, de tal manera que se comprenda que la ética empresarial es ahora una necesidad y no una virtud. Ciertamente, estudios actuales revelan que las empresas internacionales están sometidas a una creciente presión para que las conductas de sus líderes de negocios se adecuen a comportamientos éticos. Y los hechos confirman que las actitudes relacionadas con malos manejos gerenciales están siendo castigadas severamente, sino basta con ver las multas impuestas a grandes empresas, cantidades millonarias que tras ellas llevan la semilla que margina a dichas empresas del entorno de los negocios.

Más profundamente la ética empresarial, tiene mucha relación con el acatamiento de las leyes, independientemente de los países en que se aplican. Y aún en aquellas naciones donde existe la impunidad, la ética debe correr la suerte de emerger, para ubicarse sobre los pilares de la corrupción, el tráfico de influencias y otras desviaciones mayores o menores que atentan contra la vida y dignidad de las personas. Es por ello que pocos se atreven a negar la importancia y el alto significado que tiene la ética en la dirección de los negocios.

En el pasado, era relativamente fácil engañar y estafar, de tal manera que se creía que con la aplicación de estas falsas cualidades se podía alcanzar el éxito en los negocios. Es obvio que quienes lo aplicaron se lucraron, a costa de ver cómo sus empresas fenecían en el largo plazo. Actuar de esta manera ya no es tan fácil, a pesar de todas las argucias a que recurren quienes así lo hacen. En la actualidad, hasta el gerente más pragmático necesita actuar con ética, porque el actuar ético, está demostrando, que le da vida permanente a los negocios, porque se adquiere credibilidad y confianza, y las personas terminan siendo leales a los productos o a las marcas.

Concluyentemente, todo significa que el valor financiero de las empresas debe medirse en función de los intangibles, y entre ellos se encuentra la relación con los empleados, clientes, proveedores, la comunidad y finalmente con los accionistas. El problema es que el valor bajo este concepto es difícil de medir y las empresas prefieren obviarlo por lo tradicional. En ese sentido, se minimiza la valoración de las empresas mismas.

Con la aplicación de valores éticos, por parte de un nuevo tipo de liderazgo, las empresas tienen la posibilidad de sobrevivir los embates del mercado en el corto plazo y de tener una permanencia en el largo plazo. Los estudios en ese sentido, siguen confirmando que la aplicación de la ética no es un lujo sino una necesidad, debido a que sin valores éticos se ronda el fracaso y contrariamente, con valores sólidos, se puede enfrentar con más opción, a los mercados internacionales.

## 2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

### 2.1. El significado de la responsabilidad social.

Aunque existe un amplio consenso sobre algunos aspectos que caracterizan el concepto, también ha de constatarse que las definiciones propuestas por diferentes autores son amplias y vagas. Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición precisa, en parte por la relativa novedad del tema y además porque aborda una multiplicidad de ámbitos: bienestar de los trabajadores, igualdad en los procesos de selección del personal, conflicto de intereses, propiedad intelectual, privacidad, discriminación en el lugar del trabajo, uso de energía no contaminante, ahorro de energía, competencia, relaciones con la comunidad, etcétera. Pero para la comprensión del concepto se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial implica la existencia de los Valores Éticos que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Estos valores son, a modo de ejemplo, los Derechos Humanos, el Bien Común, la Solidaridad, la Transparencia, la Probidad, la Honestidad y el Desarrollo.<sup>27</sup>

El nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo. Además del efectivo, dan a las instituciones no lucrativas asesoría administrativa y equipos de empleados voluntarios. Financian dichas iniciativas no sólo de sus presupuestos filantrópicos sino también de sus unidades empresariales, como lo es la mercadotecnia y los recursos humanos.<sup>28</sup>

Antes se creía que los negocios eran la negación misma de la ética, y el acontecer de los últimos años se ha empeñado en demostrar lo contrario. Y hoy más que nunca la cuestión ética ha adquirido una significativa importancia.

En toda época y realidad se plantea la disyuntiva de actuar correctamente, es decir, en función de principios éticos. Cuando se trata de los negocios se plantean serias polémicas que aún en nuestros días resultan difíciles de dirimir. Sin embargo, estas polémicas resultan interesantes, dadas las condiciones que se viven en la actualidad. Y precisamente, por ello, se deben hacer esfuerzos por comprender el entorno bajo el cual las empresas se desenvuelven.

La polémica fundamental se cierne sobre la vigencia o negación de la "responsabilidad social" de las empresas. Los negocios sólo tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender actividades encaminadas a aumentar sus utilidades, siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, en competencia libre y abierta sin engaños ni fraudes". Desde esta posición, las empresas y en especial, quienes las dirigen deben servir a los accionistas y procurar la obtención de utilidades bajo el marco de

<sup>27</sup> Cox Sebastián y Dupret Xavier.(1998). *La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad Públicas*. Chile

<sup>28</sup> Fernández Rosa María. (1999). *Definición de Empresa con Responsabilidad Social*. Centro Mexicano para la Filantropía

principios éticos marcados por el cauce del respeto a la ley. No les es permitido derrochar los recursos que no les pertenecen en actividades ajenas al giro del negocio, en ese sentido, no pueden participar directa ni abiertamente en actividades de índole social, porque con ello se dilapidan los recursos y se termina por imponer a la misma empresa de un "impuesto" que erosiona sus utilidades. Con esta posición se mantiene el argumento de que "los ejecutivos corporativos son empleados de los dueños de los negocios. Son directamente responsables ante sus empleadores. Esa responsabilidad consiste en manejar el negocio de acuerdo con los deseos de los dueños, que generalmente será ganar tanto dinero como sea posible, ciñéndose a las reglas básicas de la sociedad, tanto las que están incorporadas en las leyes como las que están incorporadas en las costumbres sociales".

¿Pero que sucede, cuando en las sociedades actuales predomina el irrespeto por el marco jurídico? Es obvio que la posición señalada por el Friedman no encaja con la realidad. Primero, porque presupone un sistema económico de libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes, lo cual no existe; y segundo, porque considera que a pesar de que el objetivo es la consecución de riqueza, (válido en todo sistema de libre empresa y propiedad privada), dicho objetivo lo adhiere al principio ético del respeto a la legalidad y la costumbre de la sociedad. En ese sentido, es concluyente que aún el objetivo de obtención del máximo lucro se debe acompañar de principios éticos, en este caso del respeto a la ley.

De hecho, considera que las empresas que anteponen el enriquecimiento por sobre todo, son empresas que tenderán a desaparecer porque olvidan el entorno, es decir, el medio ambiente, la sociedad misma y más específicamente, olvidan a sus empleados y a los que son más importantes, a sus clientes. Desde esa perspectiva, el afán de lucro impedirá que se reflexione si al cliente se le engaña o no; si nuestros empleados están o no contentos con su trabajo. Incluso se basará en el trabajo directriz de Gerentes "complacientes" que sólo les interesará estar bien ellos y nada más, llegando incluso a despreciar el trabajo de sus competidores, de sus proveedores, de sus clientes y hasta de los que realmente son su soporte vital, sus propios subalternos.

Lo anterior conduce a la Ética a considerar el compromiso con la "responsabilidad social", puesto que en el fondo, no riñe con la obtención del máximo rendimiento posible, siempre y cuando se logre, primero, en un marco de abierta y libre competencia en el que prevalezca el respeto a la ley; y segundo, que el accionar de las empresas se rija por una serie adicional de principios éticos que tienen que ver con el entorno, con los proveedores, con los clientes y con los empleados. Su aplicación y fomento continuo es lo que puede hacer que el éxito empresarial perdure y le dé larga y plena vida a los negocios.

## **2.2. Teoría de Milton Friedman**

Este autor se refiere a la necesidad de reducir el tamaño y el papel del Estado y del gobierno, como una forma de servirle mejor al interés general. Cree que entre más pequeño sea el gobierno y menores las funciones que se le asignen hay menor posibilidad de que sus acciones reflejen intereses especiales en lugar del interés general.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Vallejo, Víctor Hugo. (1999). El Modelo Neoliberal como alternativa de desarrollo. Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Colombia.

En la misma línea manifiesta que los gerentes profesionales son agentes o representantes del propietario y que su responsabilidad social consiste en aumentar las utilidades. Definitivamente este autor es uno de los más citados, pues su actitud beligerante no admite ningún tipo de duda: la responsabilidad social de la empresa no es otra que aumentar sus beneficios.

Friedman expresa su opinión en sobre el tema de responsabilidad social de las empresas en dos ocasiones, las cuales no son del todo coincidentes. La primera en 1962, se refiere al individuo que actúa en el mercado y, en segundo lugar, a la empresa como tal. Lo que le interesa en el primer momento es rechazar cualquier justificación del monopolio, fundamentalmente porque, desde su perspectiva, comporta una perturbación del mercado, ya que limita las posibilidades de intercambio voluntario.<sup>30</sup>

Con base en lo anterior, sólo podría tener algún sentido hablar de responsabilidad social de la empresa en el caso del monopolio y cree que, de hecho, la que suscita la cuestión de la responsabilidad social de la empresa es la existencia de este poder que no se corresponde con la lógica del mercado. Afirma que la responsabilidad social de los dirigentes laborales es servir a los intereses generales, la empresa no es responsable de resolver problemas sociales. La empresa es un instrumento accionista, que es su propietario y quien quiera hacer donaciones, las hará individualmente.

Unos años después, este neoliberal aborda directamente la cuestión de la responsabilidad social de la empresa, de la siguiente forma: “En un sistema de libre empresa y de propiedad privada, un directivo es un empleado de los propietarios de la empresa. Tiene responsabilidades directas hacia los que dan trabajo. Esta responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente serán hacer tanto dinero como sea posible, aunque de acuerdo con las reglas básicas de la sociedad, encarnadas en la ley y en las costumbres éticas”.

En definitiva, piensa Friedman, la doctrina de la responsabilidad social de la empresa “supone la aceptación de la perspectiva socialista según la cual son los mecanismos políticos, y no los mecanismos de mercado, la manera más adecuada de asignar recursos escasos usos alternativos...” La dificultad de ejercer la responsabilidad social ilustra la gran virtud de la empresa privada y competitiva, que fuerza a la gente a ser responsable de sus propias acciones y le dificulta explotar a los demás con propósitos egoístas o no egoístas. Y por esto mismo acaba reafirmando:<sup>31</sup>

“La doctrina de la responsabilidad social de la empresa es una doctrina fundamentalmente subversiva y que la única responsabilidad es aumentar los beneficios en una competición abierta, sin engaño ni fraude”

---

<sup>30</sup> Vallejo, Víctor Hugo. (1999). El Modelo Neoliberal como alternativa de desarrollo. Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Colombia.

<sup>31</sup> Vallejo, Víctor Hugo. (1999). El Modelo Neoliberal como alternativa de desarrollo. Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Colombia.

En los planteamientos que Friedman expresa paradigmáticamente, se mezclan y se asimilan dos cuestiones diferenciables: cuál es la comprensión más adecuada de la empresa y cómo se articulan en la empresa las relaciones entre ética y economía, cuestiones que es necesario plantear en su especificidad. Es esto último lo que se debate en el enfoque de Friedman, y no propiamente la responsabilidad social de la empresa como tal. De hecho, desde la perspectiva de Friedman, todo lo que se puede decir éticamente de la empresa, se debe plantear solo hablando del sistema y del individuo, y desde su perspectiva: no es posible un discurso directo sobre la empresa en términos axiológicos.<sup>32</sup>

### **2.3. En un plano específico, la RS se puede definir como**

"La orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que permita a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades suprimiendo y apoyando la eliminación de los obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan o impiden ese desarrollo." Desde una perspectiva individual, la responsabilidad social es el compromiso personal de cada persona con las demás e incluye tres dimensiones necesarias para comprometerse con otros:

Entender que cada persona pertenece a una red social más amplia que tiene influencia decisiva en la construcción de su identidad, consideraciones éticas de justicia y de preocupación por los otros en que deben enmarcarse las relaciones con los demás actuar con integridad consistentemente con los propios valores.

La definición precisa de la RSE admite todavía varias acepciones, pero todas coinciden en que tiene vinculación con una visión de los negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSE es vista por las principales empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios particulares. Ella es concebida como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración.

Este concepto se enlaza con las mejores tradiciones de la Gestión Empresarial, que hoy se enseñan en las mejores Escuelas de Negocios del mundo, y parte de la generalización de las prácticas exitosas de las mejores empresas en todas las regiones del planeta. Parte también de la existencia de una nueva realidad económica y social de las últimas décadas.

Estos principios de RSE se han demostrado como experiencias exitosas en los casos concretos en los que se han aplicado y hoy existen numerosos estudios empíricos que muestran que las empresas alineadas con este concepto tienen resultados positivos en su gestión general.

---

<sup>32</sup> Lozano, Joseph M., (1999) Ética y Empresa, Ed. Trotta, España

Este proceso se ha visto alentado como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales. Este proceso que tuvo sus principios en los países más desarrollados, hoy se expande en todo el mundo y en particular en América Latina.

#### **2.4. Qué implica el concepto de RSE**

La definición precisa del concepto RSE es un tema de debate global y se nutre con los aportes de distintas culturas y visiones. Cada región, inclusive un país puede tener una agenda propia que tiene que ser construida con el consenso del sector empresarial referido:

**Misión, Visión y Valores Éticos:** se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto generalmente se conoce como “enfoque de los negocios basados en los valores”.

**Desarrollo Económico de la Comunidad:** es la aplicación de los objetivos generales de negocios contribuyendo con negocios en comunidades desfavorecidas, para beneficio mutuo de la empresa y la comunidad. Esto incluye el apoyo al espíritu emprendedor, microempresa, entre otros y tiene por objetivo principal el crecimiento económico.

**Compromiso con la Comunidad:** es el amplio rango de acciones de las empresas tomadas para maximizar el impacto de sus contribuciones de dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera.

**Marketing Responsable:** este aspecto involucra un conjunto de decisiones de la empresa que tiene relación fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

**Medio Ambiente:** es el compromiso de la organización empresarial con el desarrollo sustentable de todos sus procedimientos y acciones. Esto que hoy inclusive se encuentra normalizado, e implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto que sus acciones tienen.

**Ambiente Laboral:** tiene relación a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, salud, seguridad laboral, etc.

---

## **2.5. Niveles de responsabilidad social<sup>33</sup>**

Pueden distinguirse distintos niveles de responsabilidad social por parte de una empresa:

### **2.5.1. Responsabilidades básicas**

Aquellas que dimanar de la mera existencia de la empresa dentro de la sociedad. La empresa debe cumplir las normas que le exige la sociedad (Ej. Niveles de contaminación atmosférica).

### **2.5.2. Responsabilidades organizacionales**

Las responsabilidades se originan debido a las relaciones de la empresa con todos los que se ven directamente afectados por su actividad. (Ej. Control de calidad, reducción de la contaminación, etc.).

### **2.5.3. Responsabilidades sociales**

Son las que tiene la empresa con relación a otras fuerzas sociales. La empresa trata de mejorar o conservar su entorno porque lo necesita para su desarrollo. (La lucha contra la contaminación en general).

## **2.6. Fases de la responsabilidad social de la empresa**

Se puede diferenciar distintas fases en el análisis de la evolución de la responsabilidad social de la empresa:

### **2.6.1. Fase precursora**

La fase precursora es la que ocurrió durante el siglo XIX y primera mitad del XX. En ella no existe la responsabilidad social empresarial como tal, ya que las distintas instituciones y organizaciones eran las que proporcionaban soluciones a los problemas que pudieran plantearse.

### **2.6.2. Primera Fase**

La primera fase supone la participación voluntaria por parte de las empresas en la comunidad. Las empresas comienzan a aceptar la existencia de una responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, realizando actividades sociales.

---

<sup>33</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá, D.C.

### **2.6.3. Segunda Fase**

Se desarrolla a de mediados de siglo XX, la comunidad tuvo conciencia de la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, reconociéndose asimismo los daños y riesgos que el mismo ocasionaba en su entorno. Esto originó una presión para que el gobierno interviniese imponiendo normas con el fin de la protección del interés público y los recursos naturales.

### **2.6.4. Tercera Fase**

Esta fase constituye un periodo en el que muchas empresas, instituciones y gobierno intentan encontrar un método de hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del gobierno y de la sensibilidad de las empresas.

## **2.7. Factores que determinan la responsabilidad social de la empresa<sup>34</sup>**

### **2.7.1. Razones determinantes**

La responsabilidad social exigida a las empresas ha ido cambiando en función de una serie de factores que son los determinantes principales del concepto de responsabilidad social.

Además de los motivos relacionados con las presiones que recibe de su entorno próximo por las que debe tener en cuenta sus aspiraciones y expectativas, existen otras razones y factores para enfatizar esa responsabilidad social por parte de las entidades económicas, como son:

Razones:

- › La sociedad actual ha alcanzado unos niveles de bienestar que no desea perder y que debe defender e impedir que se ponga en peligro. Una empresa irresponsable se vería forzada a actuar por la presión externa ejercida por otros agentes sociales.
- › Los gerentes y responsables empresariales son miembros de la sociedad, por lo que comparten los valores sociales y aspiraciones de la misma que quedarán reflejados en sus decisiones económicas.
- › La creciente independencia entre la propiedad y la dirección de las empresas. Los gerentes no se guían únicamente por la perspectiva de maximización del beneficio, sino que adoptan una visión más amplia de la empresa incorporando una dimensión social y una conciencia más responsable hacia su entorno.

Pero aunque estas razones principales conducen a la formación de una mayor conciencia social, ésta evoluciona en el tiempo en función de las circunstancias reinantes en cada momento.

---

<sup>34</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá. D.C.

### **2.7.2. Factores de cambio<sup>35</sup>**

Entre los factores de cambio por su influencia significativa en la responsabilidad social de las compañías podríamos citar:

*Cambios en la sociedad:* Los cambios en los valores sociales conllevan una crítica al orden social existente y nuevas exigencias sociales a las empresas.

*Cambios en las relaciones empresa / sociedad:* La concentración de poder en pocas empresas provoca la petición de control sobre las mismas, ya que sino pueden dar nuevas formas a la sociedad.

*Cambios en la empresa:* La creciente dispersión de la propiedad de las empresas trae consigo que las decisiones empresariales se tomen en mayor cautela como un sistema de arbitraje.

## **2.8. Responsabilidad social en el desempeño de las empresas**

La responsabilidad Social de las Empresas (RSE), por la cual se ha manifestado un interés creciente en los últimos años, puede describirse como el papel que pueden cumplir las empresas, por ejemplo, en la promoción de la salud y la seguridad de sus empleados, la protección del medio ambiente, la reducción del soborno y la corrupción, la respuesta a los desastres naturales, como en asegurar que se respeten los derechos humanos en las comunidades en las cuales operan. Este interés en la RSE surge en gran parte debido a la importancia del comercio internacional y la inversión en perfilar las prioridades de los gobiernos y las instituciones nacionales.

En esta era de la globalización aumenta la preocupación pública sobre la salud y sostén de las comunidades a largo plazo. Los consumidores tienen cada vez mayor conciencia del impacto importante que tienen las actividades de negocio sobre los individuos y las comunidades. A su vez, el sector empresarial es cada día más consciente de que la responsabilidad cívica de las empresas es un buen negocio. Las empresas que han alcanzado una buena reputación entre los consumidores mediante su desempeño serio en cuestiones sociales y ambientales han acumulado numerosos beneficios. Entre ellos cabe mencionar: Empleados competentes que buscan trabajo en empresas socialmente responsables y que una vez empleados permanecen más tiempo en ellas, mayor lealtad de los consumidores, mayor estabilidad en el valor de las acciones en la bolsa y menores costos judiciales y ambientales.

### **2.8.1. El entorno externo**

---

<sup>35</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá. D.C.

Numerosas empresas multinacionales han desarrollado proyectos para involucrarse con la Comunidad local donde ellas han realizado inversiones. Esto se ha materializado en varios tipos de iniciativas y actividades como el desarrollo de infraestructuras locales, ofrecimiento de trabajo para las Comunidades locales, apoyo al desarrollo económico local, etc.

### **2.8.1.2. Preservación del Medio Ambiente:**

La contribución de las empresas al Medio Ambiente es uno de los mayores desafíos de las empresas modernas. No es aceptable que las compañías actuales no tomen conciencia de los riesgos que corre la Humanidad al descuidar el patrimonio de todos. Bajo el concepto de preservación del Medio Ambiente nos referimos a los varios métodos para:

- › Contribuir al control de los cambios climáticos, sea modificando los productos o procesos de producción.
- › Ahorrar el uso de Energía.
- › Reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente de ciertos productos o procesos.
- › Proteger la Selva, gracia a prácticas responsables.
- › Utilizar fuentes de "Energía Verde" o "Limpias" (Energía producida por el Sol, el viento, el agua, etcétera).
- › Implementar otros métodos que contribuyen a la conservación del Medio Ambiente.

### **2.8.2. El entorno interno.**

En la medida que la Responsabilidad Social Empresarial pretende mejorar las condiciones de quienes trabajan en la empresa, unas de las problemáticas que ella debe abordar es la salud y seguridad de los trabajadores, el ambiente de trabajo, la no discriminación, la justa remuneración, etcétera.

## **2.9. Incremento de la Responsabilidad Social Empresarial**

- › Evolución de la sensibilidad social en torno a temas éticos.

Las creencias del público han evolucionado, sin lugar a duda, durante la segunda parte del siglo XX hacia temas éticos. Sobre las causas del crecimiento de la preocupación social para una ética en los negocios, destacamos los siguientes factores:

Aumento del nivel de educación: Este fenómeno influye indudablemente sobre la preferencia del público para los productos con alto "valor agregado cultural" y la facultad del consumidor de comparar los productos entre ellos para elegir el que responde a los criterios culturales deseados. Como consecuencia de lo anterior, el precio del producto no es el principal elemento de la demanda.

Además, la educación ha permitido a quienes trabajan en la empresa un mejor conocimiento de los derechos laborales y de los instrumentos para obligar al respeto de estos.

Mejor y mayor representación de la ciudadanía: Existen en la actualidad varias organizaciones civiles que se dedican a la defensa de los ciudadanos. Ellos recurren a la acción no violenta (sindicatos), a la denuncia, la representación en justicia o a otras formas para el respeto de los valores que promueven.

Mayor acceso a la información. La Sociedad del fin del siglo XX se ha caracterizado por el desarrollo de la tecnología de la información.

- › Evolución de las regulaciones en materias sociales, económicas, penales, etc.

Una de las tendencias del Derecho moderno es su mayor pretensión de proteger a los actores sociales en situaciones de inferioridad (el caso del trabajador y consumidor frente al poder de la empresa), a defender valores (lucha contra la corrupción, protección del medio ambiente y derechos humanos), y a intervenir en la regulación de los mercados (prácticas desleales).

- › Aparición de una nueva generación de empresas

Frente a estos cambios el actuar de la empresa ha cambiado también, fruto de varios factores:

El empresario, a la vez hombre de negocio y ciudadano, es más sensible a los valores éticos defendidos por la Sociedad. La estructura del comercio ha evolucionado. El comercio dejó de estar fundamentalmente centrado en las transacciones de bienes y presenta un importante volumen de comercio de servicios.

En un mercado muy competitivo, la empresa debe seducir la clientela con "argumentos" atractivos. El comportamiento responsable de la empresa es uno (quizás el más importante) de estos argumentos. De este modo, la compañía moderna presenta una imagen limpia al público, lo que procura posibles beneficios, es una actividad de carácter planificado y proactivo emprendida por las empresas como consecuencia de una orientación hacia la responsabilidad social y de sus políticas de marketing. La empresa que no se adapta a este nuevo mercado puede perder mucha competitividad.

## **2.9.1. Ventajas de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial<sup>36</sup>**

### **2.9.1.1. Para la Empresa**

Estimula la productividad de los trabajadores. Distintos estudios han comprobado que, por ejemplo, iniciativas empresariales para cuidar a los niños de trabajadores contribuyen a

---

<sup>36</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá, D.C.

estimular la productividad de los trabajadores (en la medida que los casos de estrés y de depresión disminuyen) Estos programas ayudan también a luchar contra el ausentismo de estos trabajadores y las interrupciones de trabajo. Otros estudios han evaluado el impacto positivo sobre la productividad de los trabajadores de las políticas empresariales que introducen o mejoran la flexibilidad de los horarios de trabajo en la empresa, la salud y el bienestar de los trabajadores, y el respeto de la diversidad en el lugar de trabajo.

Asegura mayor satisfacción de los clientes. En primer lugar, debemos señalar que existen políticas empresariales (habitualmente bajo la forma de códigos de conducta) que apuntan directamente a la satisfacción del cliente, describiendo ciertos estándares de calidad para los productos, normas de conducta ética (privacidad de los datos personales, integridad del personal). En segundo lugar, indirectamente, las empresas que mejoran su funcionamiento social interno aseguran en la mayoría de los casos un servicio más adaptado a lo que pide el cliente. Así, es evidente que las empresas que practican horarios flexibles, puedan mejorar el servicio a los clientes ofreciendo mayores horarios de atención al cliente. De la misma manera influyen positivamente sobre la relación entre la empresa y la clientela todas las medidas que tienen por propósito el asegurar al empleado el reconocimiento de sus derechos fundamentales (privacidad, salud, comodidad, trato igual, libertad de asociación, etc.).

Mejora la imagen y reputación de una empresa. Cuando el público se informa por medio de la prensa que una empresa recurre al trabajo infantil, no respeta los derechos fundamentales de los trabajadores, cae en casos de financiamiento oculto de partidos políticos o tiene practicas desleales, resulta habitualmente una fuerte depreciación de su imagen y reputación pública. Al contrario, varios estudios han destacado la preferencia de los consumidores por las empresas comprometidas en el respeto de valores medioambientales o sociales.

Disminución de los costos. La flexibilidad en las condiciones de trabajo permite una reducción del espacio del trabajo y consecuentemente reducir costos de arriendo. Las políticas para el bienestar y la salud de los empleados generan también reducción de ciertos costos. Estos costos son: las visitas a médicos, medicación, estadía en hospital, etc.

Cumplimiento de las leyes y reglamentos. Las empresas que contemplan políticas sobre la diversidad y tienen sistemas de resolución de conflictos relacionados con la discriminación, reducen su riesgo de ser perseguidas judicialmente y de pagar multas. Las empresas responsables pueden reducir otros riesgos de persecución y sanción legal en materias penales, medioambientales, laborales, monopolísticas, etc.

### **2.9.1.2. Para la Comunidad y el Interés Público**

Las iniciativas de las compañías para asumir una responsabilidad Social pueden y deben beneficiar a la comunidad en general. Estos beneficios son múltiples: contribución a la democracia, mejoramiento de la cohesión social, lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo, incentivo a la probidad administrativa, reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos, respeto de las condiciones de competencia, transferencia de tecnología, preservación del Medio Ambiente, etc. A continuación se hace un breve análisis

de tres de los más importantes beneficios que obtiene la Comunidad cuando las empresas actúan con Responsabilidad Social:

*Refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales.* En la medida que la Responsabilidad Social Empresarial pretende, entre otros, asegurar el respeto de Derechos Fundamentales como el derecho de ser libre de la esclavitud, tortura u otros tratos inhumanos o degradantes, derecho a la dignidad, libertad de opinión y de expresión, el derecho a la privacidad, los derechos laborales (respeto del derecho de asociación, respeto del derecho de negociación colectiva, eliminación de las discriminaciones en el trabajo, abolición del trabajo infantil, eliminación del trabajo forzado, etc.), derecho a la salud, derecho a la educación, debemos reconocer el importante papel que puede tener la empresa en contribuir al cumplimiento de los Derechos Fundamentales en la Sociedad.

*Contribución al Desarrollo.* Las empresas pueden y deben aportar su contribución al desarrollo de la Sociedad. La empresa debe asegurar una justa remuneración, seguridad, salud y educación a sus trabajadores. Con ello, favorece en una cierta medida el desarrollo de la Sociedad.

Para que realmente el sector privado alcance a mejorar las condiciones económicas y sociales de la Sociedad, es necesario que lo haga con el compromiso de invertir en el Desarrollo de la Comunidad, facilitando el acceso a una educación mínima, participando en proyectos de salud, apoyando la modernización de la infraestructura, etc. Es decir en aportes e inversiones de interés público y de beneficio social, más allá del sólo corporativo.

*Mejoramiento del Medio ambiente.* Muchas prácticas de la actividad económica y comercial (principalmente la actividad industrial) tienen impactos nefastos sobre el Medio Ambiente. Dada la importancia de cuidar este Patrimonio Común, es urgente que el mundo empresarial tome conciencia de su responsabilidad y adapte sus prácticas a la necesidad de preservar el Medio Ambiente.

## **2.10. Estrategias de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>37</sup>**

Para evitar que los compromisos de Responsabilidad Social sean letra muerta, existen diferentes instrumentos que garantizan su aplicación. Entre los principales tenemos: la redacción de Códigos de Conducta y el recurso de mecanismos de Transparencia y Balance Social.

Los Códigos de Conducta. Las empresas recurren la redacción de Códigos de Conducta para definir el comportamiento que se espera del personal de la empresa en la relación que ellos establecen con los clientes, los proveedores, las instituciones públicas, o con la empresa misma. Estos Códigos de Conducta no deben ser confundidos con otra clase de documentos empresariales, los llamados "credo" y "value statements", cuyo propósito es el de dar a conocer cuales son los principios éticos propios de la empresa. La diferencia entre

---

<sup>37</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá, D.C.

estos documentos y los Códigos de Conducta reside en que sólo estos últimos contemplan las prácticas empresariales exigidas, mientras que los primeros enuncian valores éticos sin incluir ningún tipo de orientación práctica. Por ello, sólo los Códigos de Conducta permiten una buena implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para que éstos sean realmente eficaces, son imprescindibles los siguientes mecanismos:

- › Precisa redacción para abarcar todo tipo de situaciones que se pueden presentar. Es necesario que el Código de Conducta esté redactado en el idioma local.
- › Distribución del Código a todo el personal, accionistas, proveedores, clientes y acceso al público.
- › Establecer responsabilidades para el cumplimiento del Código.
- › Incorporación de las obligaciones del Código en los contratos de trabajo.
- › Capacitación continua del personal a través de seminarios, videos, etc., de manera que se cree una cultura empresarial.
- › Posibilidad de obtener respuestas cuando surge una duda sobre una práctica.
- › Posibilidad de denunciar de manera anónima las infracciones al Código.
- › Establecimiento de sanciones (por ejemplo, multa, suspensión, despido, etc.).
- › Procedimientos de revisión y adaptación del Código.

## **2.11. La transparencia y el Balance Social**

Otro método para garantizar la efectividad de las acciones de Responsabilidad Social por parte de la empresa, es el recurso a la Transparencia. Se observa una tendencia de grandes compañías a divulgar los datos relacionados a sus políticas de Responsabilidad Social.

Estos métodos transparentes permiten al ciudadano evaluar cuán grande es el impacto de la actividad de una compañía. La transparencia es exigible en todo caso cuando se trata de asuntos de interés público como la salud o el medio ambiente. Además, el ciudadano puede conocer cuáles son las soluciones que aportan las mismas compañías a los efectos negativos de dichas actividades. Sin embargo, el establecimiento y la divulgación de un "balance social" es aún una práctica escasa. Pero, "el uso del balance social sólo tiene sentido en una empresa que ha diseñado una estrategia social, en la que el directorio de la empresa comprende la relación que existe entre empresa, productividad, comunidad y medio ambiente".

## **2.12. El rol de otros actores en la actividad de Responsabilidad Social Empresarial<sup>38</sup>**

### **2.12.1. El Estado**

Es bien sabido, que la crisis del Estado Social ha causado "la pérdida de confianza en la habilidad del Estado para satisfacer las necesidades de protección del bienestar social." A pesar del relativo fracaso del Estado en su misión social, este puede y debe favorecer las iniciativas de otros sectores para el mejoramiento de la condición social humana.

---

<sup>38</sup> Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogotá, D.C.

¿Cuál es el rol del Estado para respaldar la Responsabilidad Social Empresarial?

1. Participar activamente en las Conferencias y Organizaciones Internacionales para lograr compromisos efectivos y no sólo declaraciones poco eficaces.

2. Regular estrictamente las practicas empresariales que contravienen a los Derechos Fundamentales, afectan el medio ambiente, impiden el desarrollo, etc. No se puede plantear la promoción de la Responsabilidad Social de las compañías si persisten pocas y/o diferentes exigencias legales.

3. Promover las iniciativas empresariales orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial: el

Estado debe convocar a los distintos actores para iniciar una reflexión sobre el tema, identificar las medidas adecuadas para facilitar el desarrollo y obligarse a crear programas tendientes a la promoción del tema.

### **2.12.2. La Sociedad Civil y el Tercer Sector**

Si la Sociedad Civil corresponde a la parte de la Sociedad que no incluye el sector Estatal, podemos identificar como actores a las empresas, las fundaciones, los centros de estudios, el mundo académico, los sindicatos, los gremios, etcétera. Pero, cabe resaltar que los esfuerzos para emprender acciones con carácter social han sido fruto del trabajo de solo algunos de ellos. El llamado Tercer Sector se encargó principalmente de estas tareas, sea a través de acciones de filantropía, programas de educación y capacitación, defensa jurídica, contribución a la lucha contra la corrupción, etc. Sin embargo, a menudo el Tercer Sector ha debido cumplir con su tarea a pesar de financiamientos insuficientes, de la falta de profundas conexiones con otros sectores de la Sociedad (en particular con el Sector Empresarial), de la existencia de numerosas pero débiles ONG's, etc.

¿Cuál debería ser el rol del Tercer Sector para la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial?

1. Estudiar el marco conceptual de la noción de Responsabilidad Social Empresarial. Esto implica un estudio del concepto y de los alcances de sus elementos constituyentes. Esto facilitaría la implementación de políticas de Responsabilidad Social en las empresas.

2. Tomar iniciativas para sensibilizar a la Sociedad en su conjunto sobre la importancia del tema y proporcionar ayuda a las empresas para la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Toda organización, con fines de lucro o no, de cualquier sector, es una entidad social por cuanto está conformada por personas que interactúan conforme objetivos claros, reglas y convenciones. Esa condición social que identifica a toda organización supone la presencia de responsabilidades de diverso orden y amplitud considerando la complejidad de los intereses y necesidades puestos en juego en los diferentes escenarios colectivos.

La Responsabilidad Social aborda diferentes ámbitos: bienestar de los trabajadores, igualdad en los procesos de selección del personal, conflicto de intereses, propiedad intelectual, privacidad, discriminación en el lugar del trabajo, uso de energía no contaminante, ahorro de energía, competencia, relaciones con la comunidad, trabajo infantil, deterioro del medio ambiente, descuido de la salud de las comunidades más pobres, falta de una justa remuneración, la inexistencia de derechos del consumidor, etcétera.

La Responsabilidad Social debe implicar iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad. Por ello, las empresas que sólo respetan las leyes y no presentan una solución dinámica a ciertos problemas de ética no pueden lograr una misión de responsabilidad social. En suma la Responsabilidad Social Empresarial debe ser propositiva y proactiva y va más allá de acciones aisladas y desarticuladas de la dinámica interna de la empresa y su entorno y requiere de una política empresarial comprometida.

La responsabilidad social de la empresaria depende del compromiso que los directores de la empresa sientan con su sociedad y no afecta a la organización empresarial. En términos de su estrategia de organización y producción, la empresa permanece intacta. La inversión social demanda el esfuerzo de plantear una visión que articule la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad y como consecuencia mejora la sociedad y la comunidad sobre la que se asienta la empresa.

México es un país donde la violencia y la inestabilidad llevan a que cada vez sea más importante la construcción de un entorno social estable. Por esto, las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que vayan más allá de la filantropía y que más bien se basen en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad.

En México aún estamos lejos de tener una real dimensión en las empresas sobre su responsabilidad social. Hay avances a través de fundaciones sin ánimo de lucro y en trabajos sobre medio ambiente, pero estas acciones están aisladas y se requiere de entes aglutinadores que orienten todo este esfuerzo y vinculen cada día más empresas.

### **2.13. Concepciones básicas de responsabilidad social empresarial**

Por otro lado existen muchas y muy diversas concepciones sobre la responsabilidad social empresarial. Aunque existe un amplio consenso sobre algunos aspectos que caracterizan el concepto, también ha de constatar que las definiciones propuestas por diferentes autores son amplias y vagas.

Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición precisa, en parte por la relativa novedad del tema y además porque aborda una multiplicidad de ámbitos: bienestar de los trabajadores, igualdad en los procesos de selección del personal, conflicto de intereses, propiedad intelectual, privacidad, discriminación en el lugar del trabajo, uso de energía no contaminante, ahorro de energía, competencia, relaciones con la comunidad, etcétera. Pero para la comprensión del concepto se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial implica la existencia de los Valores Éticos que guían la conducta empresarial

de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Estos valores son, a modo de ejemplo, los Derechos Humanos, el Bien Común, la Solidaridad, la Transparencia, la Probidad, la Honestidad y el Desarrollo.

El nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo. Además del efectivo, dan a las instituciones no lucrativas asesoría administrativa y equipos de empleados voluntarios. Financian dichas iniciativas no sólo de sus presupuestos filantrópicos sino también de sus unidades empresariales, como lo es la mercadotecnia y los recursos humanos.

Bernardo Barranco  
Director de la Fundación Vamos FDS, A.C.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) más que una moda de asistencia corporativa es una tendencia de las la empresas modernas en su posicionamiento social en todo el mundo.

La RSE no es la superación ni un estadio superior de la asistencia ni de la filantropía, es una nueva y diferente relación entre la empresa y la sociedad. Es un tema emergente en la agenda internacional, por tanto, se desprende el creciente interés de organismos internacionales como la OCDE, ONU y la OIT que se preocupan por establecer códigos de conducta, acuerdos globales y certificación del comportamiento socialmente responsable de la empresas.

Ante el debilitamiento del Estado de bienestar, la creciente brecha social y la inquietante concentración de la riqueza, las empresas también han recibido la presión social y la demanda ética de actuar más integralmente en las comunidades donde están insertas.

En suma la RSE no es una novedad pasajera, grandes empresas internacionales han adoptado la RSE como parte de su estrategia corporativa porque reconocen que su futuro depende de la construcción de sociedades sanas.

El Centro Mexicano para la Filantropía A.C. a través de su programa de responsabilidad social ejemplifica muy bien cómo las empresas visionarias la utilizan y operan para lograr un mejor posicionamiento de imagen, de la empresa y de todo un país. Y pretende ir generando alianzas intersectoriales para hacer llegar a cada vez más empresas de todos los tamaños y de todos los sectores la responsabilidad social. Las empresas deberán adoptar un comportamiento responsable y ético como agente de cambio, la sociedad civil aportar su mística y sensibilidad para la problemática social y el gobierno tendrá que redefinir su papel.

## **2.14. Qué es la Responsabilidad Social**

Lo qué se entiende por Responsabilidad Social Empresarial es bastante amplio hay diferentes definiciones al respecto. En general se emplea el término para describir diferentes iniciativas de orden económico, social y medioambiental realizadas por la

empresa que no necesariamente tienen sustento jurídico y son en su mayoría acciones voluntarias. La Definición que acuñó de la Comisión Europea sobre responsabilidad social de la empresa es: “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

La responsabilidad social empresarial se puede definir como el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar, y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es un asunto en donde la empresa no sólo ha de tener una visión empresarial, sino también una visión social para optimizar sus resultados en un contexto dado.

El concepto de filantropía según el diccionario, se define como amor al género humano o bienestar del prójimo. La palabra proviene de los vocablos griegos Philos y Antrophos, donde philos significa querido o amado y antrophos humano u hombre.

La filantropía entonces, es la expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano en todos los tiempos, en todas las culturas y que mediante acciones voluntarias, desinteresadas y sin ánimo de lucro benefician a las personas y a la comunidad.

La práctica de la caridad y de la donación en las distintas sociedades hacia los sectores más desvalidos y en desventaja sociocultural, ha sido una constante en cuanto a la realización de prácticas filantrópicas, las que permiten también complementar la labor social que realiza el Estado y que muchas veces no logra cubrir las múltiples necesidades que existen.

En la actualidad nos encontramos ante un concepto más renovado de filantropía y que dice relación con “pensar reflexivamente” la forma de practicar la caridad y de promover el desarrollo humano. Esto apunta al enfoque de la Responsabilidad Social que tienen los ciudadanos ante su entorno y sus semejantes y que se desarrolla en los espacios de vida de las comunidades.

### Responsabilidad social y administración

El interés sobre el impacto social de las compañías aumentó, en primer lugar, porque la gente es más próspera y sus necesidades han cambiado; en segundo lugar, la forma corporativa de organización separó con eficacia la propiedad y la administración; y, en tercer lugar, los gerentes y el público en general están más conscientes de los problemas sociales y su papel en la toma de decisiones en las empresas.

Para este autor la manera más eficaz de observar donde “encaja” la ética comercial en la perspectiva global de la responsabilidad social es con la pirámide de la responsabilidad social. La responsabilidad primordial es económica: obtener utilidades para los accionistas; el siguiente nivel de responsabilidad es el jurídico, se promulgan leyes que tienen el propósito de asegurar que el bienestar global de la sociedad quede protegido y que nadie tenga una ventaja injusta en el mercado. Las responsabilidades éticas tienen lugar en niveles aun más altos que las económicas y jurídicas. Por último, existe la responsabilidad filantrópica, o ser un buen ciudadano corporativo y devolver valor a la sociedad dentro de la cual existe la empresa.

El problema social planteado por los casos de responsabilidad por los productos gira alrededor del núcleo mismo del sistema de empresa privada. Los críticos expresan que en un sistema de libre empresa es preciso que la corporación se ocupe siempre del bienestar de los clientes. Jamás deben arriesgarse la salud y la seguridad de los que demuestran la confianza en la empresa al comprar los productos o servicios.

Por lo general, las compañías empiezan a responder a los problemas sociales de maneras que muchos clasificarían como formulismos. En ocasiones el formulismo es solo un modo de evitar hacer frente al verdadero problema. Es un método de bajo riesgo para intentar hacerse cargo de las cuestiones sociales.

Una vez analizado este pensamiento administrativo, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Debido al impacto real y posible en la sociedad, se espera que las compañías asuman grandes responsabilidades.
2. La responsabilidad precisa de las empresas se ha examinado a lo largo de un continuo de extremos que van desde ninguna responsabilidad, hasta convertirse en defensores de todas las causas sociales.
3. La expresión de que la administración conlleva “una grave responsabilidad social” surgió en los primeros años del pensamiento administrativo y no es, producto de la época moderna.
4. La responsabilidad social en la actualidad se expresa con mayor frecuencia en relación con aspectos específicos, como las remuneraciones de los ejecutivos, la responsabilidad por los productos y otros temas afines.

La administración y la calidad de vida

La Gerencia

P.F. Drucker

Editorial El Ateneo. México, 1981

Desde los primeros años de la década de 1960 el sentido de las palabras “responsabilidad social de la empresa” ha variado radicalmente. Los análisis anteriores se centraron en áreas: la relación entre la ética privada y la ética pública, la responsabilidad social del empleador frente a su personal, en virtud de su poder y su riqueza; y, por último, responsabilidad social, fue la expresión usada para afirmar la responsabilidad de liderazgo del empresario con respecto a la “cultura” de la comunidad, desempeño de fideicomisario en instituciones educacionales y religiosas y aportes en dinero para causas filantrópicas.

En general el enfoque tradicional no se ocupaba de la responsabilidad social de la empresa, sino de la responsabilidad social de los empresarios. Fue después de la segunda Guerra Mundial que se asignó mayor importancia a la contribución de la empresa. Pero esto fue resultado de las leyes impositivas, que aminoraron la acumulación de grandes fortunas individuales e incentivaron las contribuciones a beneficencia. Pero cuando hoy se examina

la responsabilidad social, el eje es muy distinto, está representado por lo que la empresa debería y podría hacer para abordar y resolver problemas sociales.

Este nuevo concepto de responsabilidad social ya no se pregunta cuales son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la responsabilidad de los problemas sociales, las cuestiones sociales, las metas políticas y sociales, y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de la solución de sus problemas.

Hacia 1914 la calidad de vida era una preocupación reservada para la minoría rica y para la gran mayoría de la población la lucha era cotidiana para conseguir alimento y algo de dinero. El hecho de que con el pasar de los años ya nos podamos preocupar por las cualidades de la vida representa un éxito muy importante. Y es perfectamente justo y natural que se reclame a los mismos grupos de liderazgo responsables de la obtención de las cantidades de la vida que ahora asuman la responsabilidad de proveer a la calidad de la vida. Con base en esta razón se explica el reclamo de responsabilidad social formulado en el siglo XX.

En realidad, estos argumentos son ingenuos. Pero no son irracionales. El clamor a favor de la responsabilidad social exige demasiado. Pero pretende cosas justas. Su raíz no es un sentimiento hostil hacia la autoridad, sino la confianza excesiva en los gerentes y la administración.

#### Responsabilidad social una nueva forma de gerencia

Baltasar Caravedo Molirari

Chile

La época que vivimos caracterizada por la existencia de un mundo globalizado, por los cambios en la comunicación y la velocidad en la generación de nuevos conocimientos está produciendo un nuevo tipo de consumidor. A éste ya no sólo le interesan el precio y la calidad misma del bien o producto que compra; ahora también le interesa quién lo produce y qué tan responsablemente se maneja con su entorno.

Para adecuarse a esa nueva demanda, las empresas requieren de una nueva concepción de gerencia, que supone poder combinar el cuidado de los efectos que provoca en el medio ambiente, con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral, además de una alianza con la comunidad sobre la cual influye la empresa. Así pues, la noción de competitividad tiene hoy un componente adicional. Ya no basta responder a la pregunta: ¿qué producir?, o ¿cómo hacerlo técnicamente? Ahora se hace indispensable responder a esta interrogante: ¿cómo impacta el producir en el entorno?

#### Políticas Empresariales de apoyo a la comunidad

Para algunos, la responsabilidad social de la empresa se asocia con las acciones filantrópicas de la misma, en beneficio de alguna actividad en particular o de la comunidad sobre la que se asienta la empresa. Bajo esta concepción, se considera responsabilidad social al vínculo con la comunidad.

Lo social vendría a ser lo externo a la empresa. Para otros, en cambio, la responsabilidad social trata de las relaciones con los trabajadores y sus familias. Lo social sería lo interno de la empresa. Cabe destacar que, en ambos casos, lo externo y lo interno están desarticulados.

La filantropía empresarial depende del compromiso ético que los directores de la empresa sientan con su sociedad y no afecta a la organización empresarial, salvo en el hecho de que se destina un porcentaje pequeño de las utilidades a donaciones. En términos de su estrategia de organización y producción, la empresa permanece intacta. Más aún, el impacto de mayor alcance que la acción filantrópica produce sobre el entorno social, no está garantizado. Muchas veces se apoyan acciones de caridad o asistencia, y suele ocurrir que los grupos favorecidos establecen relaciones de dependencia con la empresa. Con frecuencia, para facilitar estos compromisos, los empresarios crean fundaciones, vale decir, instituciones especializadas en llevar los fondos hacia los grupos que considera necesario respaldar.

La relación del tipo inversión social implica: una motivación que se vincula con la obtención de beneficios, tanto para la empresa como para la comunidad sobre la que se asienta; la fuente de recursos es principalmente el presupuesto general de la empresa, aunque éstos también pueden provenir de utilidades, equipos y recursos humanos; el impacto deseado es la mejora de la comunidad sobre la que actúa la empresa o el ámbito geográfico sobre el que ésta extiende su influencia; el impacto se localiza en el área externa a la empresa; se esperan beneficios relativos a la imagen y reputación de la empresa, pues ello le permite ampliar el universo de clientes o afianzar su lealtad; los instrumentos de medición empleados no son propiamente tales, aunque existe interés por hacer evaluaciones o apreciaciones de los resultados; la modalidad de intervención privilegia la acción directa de la empresa, aun cuando eventualmente siempre que la empresa obtenga un reconocimiento puede realizarlas a través de terceros; y en la toma de decisiones participa principalmente el gerente general y, ocasionalmente, otras instancias de la empresa.

Como se puede apreciar, la inversión social es una acción un poco más compleja que la filantropía, que demanda el esfuerzo de plantear una visión que articule la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad. En este caso, para disponer de mayores recursos y destinarlos a la inversión social, las empresas se interesan en promover la reducción de sobrecostos tributarios y la deducción del Impuesto a la Renta, por las donaciones efectuadas.

Así pues, la responsabilidad social busca integrar, de manera permanente y estable en el tiempo, el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo, y el interés por obtener utilidades.

El Concepto De Responsabilidad Social

La acción de responsabilidad social conlleva, en primer lugar, que las empresas desarrollen una visión integral de futuro, en la que no sólo esté incorporada la comunidad sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad, en un sentido más extenso.

En segundo lugar, que emerja una nueva forma de organización que promueva liderazgos internos, los mismos que contribuyen a reforzar la misión que se traza la empresa y la descentralización de los niveles de autoridad, con lo cual mejora la productividad empresarial.

En tercer lugar, la proyección interna (dentro de) y externa (hacia fuera) de la empresa lleva a movilizar no sólo dinero y equipos, sino también a los recursos humanos y profesionales. Para ello, se brinda tiempo a los propios trabajadores con el fin de que aporten su conocimiento a las diversas actividades que se desarrollen en la sociedad. En suma, la responsabilidad social representa una nueva manera de gerenciar la empresa.

La importancia de la empresa en el desarrollo es evidente, y las expectativas de los consumidores sobre el papel que aquella debe desempeñar en la comunidad son cada vez mayores. La realidad social, económica y política, de nuestro país y del mundo entero, está pidiendo a la empresa que se transforme y modernice para responder a las nuevas necesidades y demandas sociales.

Para obtener utilidades de manera sostenible y proyectar su supervivencia en el mediano y largo plazo, la empresa no puede mantenerse ajena a la realidad social. Su participación es indispensable. Es por ello que, en los próximos años, la *responsabilidad social* dejará de ser cuestión de elección y buena voluntad de los ejecutivos, para pasar a constituirse en un elemento indispensable para mantener la competitividad en este mundo globalizado.

#### Responsabilidad social de la empresa en la sociedad de la información

Carlos Gutiérrez-Cuevas

KMC - Colombia

Este ensayo fue presentado en el Taller Trasandino de Responsabilidad Social Empresarial –RSE-, que se realizó el 14 de mayo de 2001 en Lima, Perú con la representación de delegados de

Alemania, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos y Perú.

El desempeño de las organizaciones en la Sociedad de la Información está determinado por su capacidad para crear valor a través de la solución de los retos que plantea el entorno, mediante la identificación y optimización de los flujos de información útil es decir, a través de la gestión del conocimiento.

En otros términos, una organización que aspire a competir con éxito en el entorno actual debe aprender a aprender, debe hacer explícitos los procesos que le permiten incorporar la información pertinente y relevante de que dispone, tiene que aplicar con creatividad e iniciativa las experiencias y saberes que le ofrecen, en primer término, sus propios integrantes, sus proveedores, los grupos de interés y los clientes es decir, la sociedad en su conjunto y más específicamente aquellos sectores en los que dicha organización actúa.

Las nuevas y prodigiosas tecnologías de información TI, adquieren, un sentido trascendente: más que simples medios para la obtención de resultados se les debe acopiar como herramientas para el mejoramiento del desempeño, el aprendizaje individual y colectivo y la construcción social positiva es decir, para garantizar niveles crecientes de equidad, convivencia y sostenibilidad en la línea con los propósitos de obtener utilidades y crear valor que debe caracterizar a toda verdadera empresa.

Niveles de la Responsabilidad Social de la Empresa

Toda organización - independiente de su naturaleza, de su condición de estatal o privada, de los fines de lucro o no que la mueven, del sector en el que actúa y de los bienes o servicios que ofrece

-, es una entidad social en tanto está conformada por personas que interactúan conforme objetivos clara y públicamente explicitados y conforme reglas y convenciones de carácter general y abstracto producidas por instancias sociales “superiores” (poder público, cultura, ética ciudadana, etc.)

Esa condición social que identifica a toda organización permite suponer la presencia de responsabilidades de diverso orden y amplitud considerando la complejidad de los intereses y necesidades puestos en juego en los diferentes escenarios colectivos.

Con el propósito de avanzar en el análisis más que con la intención de clasificar de manera rigurosa las RSE, se habla de responsabilidades primarias como aquellas inherentes a la actividad específica de la organización la cual a su vez existe, precisamente, para satisfacer los intereses y necesidades que subyacen en los propósitos fundacionales. En otras palabras: cuando describimos las RSE primarias estamos respondiendo a las preguntas ¿Qué hace la empresa? ¿Para qué existe? ¿Cuál es su razón de ser? Sin duda, cuando una organización no responde satisfactoriamente esas preguntas, corre el riesgo inminente de desaparecer por estéril e innecesaria. Este peligro es tanto más grave máxime cuando cada día aparecen otras entidades dispuestas a acometer las tareas de quienes, por inercia o desapego, convirtieron sus responsabilidades primarias en una formulación hueca y sin sentido.

Sin embargo, no es suficiente que una organización satisfaga ciertas y determinadas responsabilidades inherentes a los fines para los cuales está constituida. Como quiera que en la consecución de tales fines la organización es al mismo tiempo fuente y escenario de acción o sea una especie de estadio donde todas las personas interactúan entre sí (los integrantes de la organización) y con otros grupos y entidades (integrantes de la sociedad), cabe igualmente un conjunto de responsabilidades con cuyo cumplimiento se procura mejorar la incidencia de la actividad propia, elevar su efectividad y conseguir su subsistencia.

Cuando enunciamos esas responsabilidades de segundo nivel cuyo cumplimiento involucra a los integrantes de la organización, a los stakeholders y a otros sectores y grupos interdependientes; estamos respondiendo a la pregunta ¿Con quién hace la organización lo que hace? ¿Para quién lo hace? ¿Qué acciones e interacciones humanas afecta con su quehacer la organización?

Finalmente, en un tercer nivel, desde luego intrínsecamente conectado a los anteriores, se ubican las denominadas responsabilidades terciarias cuya existencia se explica en razón de la necesidad de contribuir a mejorar el entorno social más amplio, mediante acciones que si bien no guardan correspondencia directa con las actividades específicas, no por ello son menos importantes, como quiera que su realización determina una atmósfera social que permita y facilite los avances ulteriores de la organización y de las personas que la integran y que con ella interactúan. Cuando se describen las RSE de tercer nivel estamos contestando las preguntas ¿Cómo afecta el medio ambiente el quehacer de la organización?

En lo que se refiere a la Responsabilidad Social de la Empresa, la primera y más importante es la de respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo integral de las personas que la constituyen.

En este orden, la responsabilidad fundamental de respetar el medio ambiente conlleva no sólo la connotación de espacio físico más o menos próximo a aquel donde la organización desarrolla sus funciones, sino que implica considerar el medio ambiente en su connotación universal.

Habida cuenta la conectividad de los fenómenos que caracteriza a la Sociedad de la Información, donde un suceso que ocurre en determinado lugar repercute en personas ubicadas en escenarios muy alejados del de su origen, la responsabilidad de la empresa respecto del medio ambiente implica el reconocimiento de la globalidad (no necesariamente el de la globalización), del medio ambiente.

Frecuentemente organizaciones que exhiben una imagen de responsables socialmente aprovechan los resquicios de las normas de protección al cliente (o al medio ambiente), para introducir en letra menuda que no sólo les conceden ventajas económicas sino que enrarecen la atmósfera social y generan desconfianza hacia determinados ámbitos de actividad empresarial.

Igualmente, las responsabilidades primarias en lo económico no sólo atañen a empresas productoras o comercializadoras de bienes y servicios sino también a instancias gubernamentales, académicas, ONG's, iglesias y partidos políticos cuyas acciones tienen incidencia directa en la marcha general de la economía bien porque influyen en las decisiones (como en el caso de los grupos de protección ambiental, ecologistas y ligas de consumidores, etc.) o bien porque su existencia y sostenimiento representa, en últimas, una erogación económica social que, en el caso de nuestros países, debe ser responsablemente manejada.

Como gestionar conocimiento

¿Cuántos programas de Responsabilidad Social de las Empresas se siguen diseñando y aplicando sobre premisas que otorgan prioridad a esos problemas? Ojalá sean muchos. Esos son problemas sin resolver. Están a la orden del día y no por frivolidad se deben eludir. Todo lo contrario. Es urgente ahondar en la búsqueda de soluciones.

Quizás el orden de las prioridades no ha cambiado. Pero sí es indispensable pensar acerca de las maneras de abordarlas. La Responsabilidad Social de la Empresa no termina cuando se adelantan programas tendientes a lograr el desarrollo económico de la comunidad, cuando se fijan compromisos con ésta, cuando se cumplen los derechos humanos, se participa en iniciativas medioambientales o se efectúa un marketing responsable. No. Hay apenas empiezan a asumirse responsabilidades sociales.

Para que tales acciones, loables y dignas de encomio, no queden reducidas a simples ejercicios de buena voluntad, es indispensable direccionarlas en el sentido que muestra el entorno actual.

Integrarlas plenamente a realidades que nos impone la Sociedad de la Información. La sociedad actual. El mundo. El entendimiento que empresarios, trabajadores, entidades y organismos de cooperación internacional tengan de la importancia de la gestión del conocimiento es decisivo. Sólo cuando reconozcamos que, apalancadas en el conocimiento, nuestras sociedades pueden reducir la brecha que nos separa del auto-denominado "mundo desarrollado", sólo entonces será posible que nuestras responsabilidades individuales y colectivas, ciudadanas y empresariales, se traduzcan en soluciones reales para nuestros pueblos.

Extracto de filantropía y responsabilidad social: la inversión social. Un reto para la empresa  
Por Don Lorenzo Servitje

Cada día hay una mayor conciencia del potencial enorme de ayuda que existe en la sociedad y que ella debe tener, con un real sentido de subsidiaridad, una participación mayor en la atención de los más débiles o necesitados y de problemas importantes de carácter general. Y de aquí surge la pregunta: ¿Que debe hacer la empresa ante esta situación? ¿Cuál es su responsabilidad social?

Se ha afirmado que la empresa como célula fundamental de la vida económica debe dedicarse solo a proporcionar bienes o servicios a la sociedad en forma eficiente y a remunerar adecuadamente a quienes le aportan capital o trabajo. Sin embargo, la empresa es también una célula de la vida social. Esta constituida por seres humanos y para los seres humanos y, por ello, no solo no ha de vulnerar sus valores fundamentales sino que debe promoverlos y, junto con otros agentes sociales, contribuir al desarrollo pleno de la sociedad. De ahí, se desprende su responsabilidad filantrópica.

La empresa, a través del mercado, recibe de la sociedad lo que esta paga por los bienes o servicios que la empresa le proporciona. Pero la sociedad le entrega algo más, a cambio de lo cual la empresa nada le entrega: un mercado de consumidores, una estructura jurídica que protege su interés, trabajadores con instrucción, técnicos y profesionales preparados, paz y seguridad social, servicios públicos de todo orden.

¿Que medidas podría tomar la empresa en orden de cumplir su responsabilidad filantrópica?

Desde luego que el apoyo de la empresa a determinadas obras o actividades dependerá de la decisión de sus dueños o directivos. Sin embargo, no hay duda en lo posible las empresas

---

deben apoyar principalmente todo aquello que contribuya a resolver los principales problemas del país.

La empresa cobra cada día una relevancia mayor en la vida social y no puede rehuir su contribución a la solución de los innumerables problemas que agobian a la sociedad. La historia nos dice que cuando existe un vacío alguien lo llena. Si la empresa, ante esos problemas permanece inactiva, otras fuerzas - probablemente menos calificadas y muchas veces hostiles - tomarán la iniciativa.

### 3. REDES ORGANIZACIONALES

#### Redes y canales

Dentro de una organización podemos definir a la Red Formal (RF) como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa.

Por el contrario, una Red Informal (RI) vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una Red Informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía "paralela".

Desde luego no todas las organizaciones favorecen de igual modo el surgimiento de Redes Informales; pensemos, por caso, en una organización de tipo religiosa o militar donde el peso de lo formal es muy fuerte y coercitivo. Pero incluso en estos ejemplos, las Redes Informales se despliegan porque la interacción humana necesariamente desborda lo preestablecido, y está bien que así sea.

Las Redes Formales e Informales operan con dos tipos de canales de comunicación:

- Canales de Comunicación Formales (CCF)
- Canales de Comunicación Informales (CCI)

Los Canales de Comunicación Formales se circunscriben a la Red Formal y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo, etc. La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula.

En contraste, los Canales de Comunicación Informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal (no olvidemos que pese a su espontaneidad están insertas dentro de una Red Formal y por lo tanto son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. La Red Informal no sólo interpreta y reinterpreta la información "oficial" (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información "no oficial".

Ciertamente, esta facultad es la que más incomoda al management de cualquier organización: ¿Cómo es posible que la información que se genera en y sobre la empresa no provenga exclusivamente de sus fuentes oficiales!

En el proceso continuo y tal vez inconsciente de desvalorización de las Redes Informales, los cuadros directivos han caído en el error de condicionar la comunicación a un organigrama de jerarquías donde sólo el nivel superior tiene la palabra. Este monólogo unidireccional les impide aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que pueden aportar sus empleados. Así, la comunicación termina por centrarse en los canales convencionales, eliminando el feed-back y los canales alternativos.

Lo curioso es que, sin salirnos del organigrama y de la Red Formal, se pueden establecer trayectorias ascendentes, horizontales y transversales de comunicación. Pero si el management no se atreve siquiera a abrir nuevas direcciones de canales formales... ¿por qué intentará trabajar dentro del "misterioso" territorio de lo informal?

### Formal versus informal

Las Redes y los Canales Formales e Informales son complementarios, se necesitan mutuamente. Sin embargo, esto no significa que su convivencia sea pacífica y que no deban tomarse ciertas precauciones.

Por ejemplo, muchos inconvenientes surgen cuando la información que circula a través de los Canales de Comunicación Informal supera a aquella que se emite en forma "oficial". Pensemos qué sucede cuando los empleados se enteran sistemáticamente de las noticias (principalmente de las negativas) a través de rumores o comentarios: se extiende un clima de incertidumbre que se traduce en desmotivación y pesimismo.

Lamentablemente, se acusa a la comunicación "no oficial" de provocar estas situaciones. No es extraño escuchar a muchos directivos afirmar que la culpa de todo la tiene el "radio pasillo". Lo cierto es que -aunque parezca una perogrullada decirlo- las Redes y los Canales no son ni buenos ni malos. Es esencial derribar los prejuicios y "convencer" al management de que las Redes Informales, los Canales de Comunicación Informal y la información que difunden no son algo negativo. Tan sólo si los Canales de Comunicación Informal adquieren un rol dominante podemos hablar de problemas serios de comunicación interna.

Aquí radica la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, magnitud y funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas. Aún a riesgo de ser reiterativo: el objetivo no es "destruir" las Redes Informales sino prestarles la atención que se merecen para que sus canales (y la información que difunden) no se conviertan en un problema.

### La información es una necesidad

Sin ánimo de fijar un axioma, se puede garantizar que la comunicación informal crece cuando la comunicación formal es insuficiente. Los Canales de Comunicación Informal incrementan su influencia cuando la comunicación oficial es escasa, incoherente, inverosímil o llega fuera de tiempo y lugar.

¿Por qué se da esta relación inversamente proporcional? Porque el hombre es un animal que no puede vivir sin certezas, aunque sean inciertas. Entonces, la información "no oficial" es llamada a "rellenar" la incertidumbre que provoca la desinformación.

Si una organización comunicara en tiempo y forma no le dejaría más que un lugar secundario a los Canales de Comunicación Informal. O mejor aún: podría promover una rica y beneficiosa comunicación informal aprovechando los enormes recursos que brinda. No obstante, y pese a todas las previsiones, siempre "explotan" algunos sucesos extraordinarios que desbordan las estructuras. Frente a estas situaciones, la misión es canalizar rápidamente dentro de la comunicación formal toda aquella información generada informalmente para que trascienda ese nivel. Por ejemplo, si se advierte que circula un rumor, salir a desmentirlo o confirmarlo sin pérdida de tiempo.

### **3.1. Dirección estratégica de redes organizacionales.**

La sociedad de la información y del conocimiento es una realidad emergente que transforma el entorno organizativo, lo mismo que el tecnológico y económico. Entre otras características del nuevo entorno, las organizaciones deben de operar en mercados globales, con ciclos de vida de los productos extremadamente cortos, y en condiciones de complejidad y cambio continuo como hasta el momento no habían existido. El desarrollo de actividades en estas condiciones obliga a las empresas a transformar radicalmente sus diseños organizativos, en los que la flexibilidad es una de las claves de diseño fundamentales. La búsqueda de la capacidad de adaptación provoca la aparición de nuevos diseños organizativos que combinen adecuadamente flexibilidad y eficacia, como las redes organizacionales. Los métodos de organización tradicionales deben de ser revisados y adaptados al nuevo «digitalismo». Las organizaciones necesitan nuevas estrategias que deben de implementarse con nuevas formas, transformando estructuras, sistemas, habilidades directivas, cultura, etc. Las tecnologías de la información y la comunicación como Internet, las redes de ordenadores, los sistemas de trabajo en grupo o los servicios de telecomunicaciones móviles van a ser la base de las organizaciones en red. Tanto la estrategia como el diseño de la organización se deben basar en las redes.

Las redes organizacionales buscan la interacción de organizaciones, siendo considerados por lo tanto sistemas en red. Los agentes de esa interacción en red serán todas las organizaciones y, dentro de ellas, sus partes. Lo que se intercambia a través de los sistemas, ha sucedido siempre y sucede ahora en todas las redes, es información y conocimiento, y por tanto, poder. Sí ha cambiado el que estos contenidos eran antes adjetivos y ahora empiezan a ser sustantivos en la llamada sociedad de la información y/o del conocimiento.

#### **3.1.1. Desde lo material a lo inmaterial.**

En el ejercicio de una práctica tan enrevesada y multidimensional como la del poder, pueden distinguirse tres fuentes y tres instrumentos. Las fuentes serían personalidad, propiedad y organización, aunque son distintos los nombres asignados a cada una por cada autor. Las tres se pueden presentar en cada momento simultáneamente, y entonces el resultado del poder es acumulativo, aunque de hecho en su evolución histórica ha tendido a pasar desde la primacía de una a la de otras. En los instrumentos, que reúnen características

similares en su comportamiento, se distinguen otros tres: amenaza, compensación y condicionamiento social de las ideas. No estamos ante seis tipos de poderes, sino en su caso ante seis partes o factores del poder, que es unitario a través de su diversidad. Cualquier fuente o instrumento necesita y normalmente va asociado a los demás. Pero, obviamente, cuando predomina una de las fuentes o instrumentos se puede admitir para mayor simplicidad que estamos ante ese tipo de poder. Por ello mismo, aunque frecuentemente se habla de muchos otros tipos de poder (económico, político, mediático, social, religioso, intelectual, profesional son algunos de ellos) realmente cada uno es un tipo de manifestación del poder. Según ese criterio tipológico, más correcto sería admitir que hay tantos tipos de poder como categorías utilicemos para su observación. Así, por ejemplo, desde la perspectiva de las funciones del poder, podríamos utilizar la categoría seguida por la clásica división de poderes y admitir tres tipos: legislativo, ejecutivo y judicial. Pero no con menor rigor podríamos hablar también, desde un enfoque laboral, del poder agrícola, obrero, comercial y enumerar a cada una de las principales profesiones. O del poder de los antiguos estamentos, al igual que de las posteriores clases sociales.

Sin embargo, la función social del poder es organizar las relaciones, aunque debido a ello también podemos decir que el poder ordena (o desordena), estructura (o desestructura), jerarquiza, corrompe y así con otros muchos efectos o atributos. En cualquier caso, el poder surge o se realiza en la relación, y por ello no está exento tampoco de combinar las diversas fuentes (personalidad, propiedad, organización) y los diversos instrumentos (amenaza, compensación e ideas).

En sus posibles representaciones geométricas (un plano de dos dimensiones o una pirámide de tres), el poder organizador se nos presenta con la producción como base y resultado de lo que ahora conocemos como economía. Pero frente a esa idea del poder que brota de la relación multipolar, el concepto de otro poder referido o analizado antes también por numerosos estudiosos: el poder estructural, superior al primero por cuanto se deriva de la capacidad de crear marcos de relación, que condicionan o regulan las relaciones sociales. En uno el poder se produce, en el otro se reproduce y amplifica. La estructura, que tantas definiciones ha merecido, es así lo que más dura, algo tan inmaterial como resultante de una serie de interacciones o relaciones, algo tan actuante en el presente como capaz de influir en el curso futuro de los acontecimientos. En este sentido, el mundo no será ya, como nunca lo ha sido, la totalidad de los hechos, sino de las relaciones.

Decir que, gracias a las organizaciones, caminamos desde el poder meramente relacional al marcadamente estructural es similar a decir que en las sociedades actuales tiende a predominar la organización como fuente y la persuasión como instrumento, aunque sigan presentes la personalidad y la amenaza, la propiedad y la compensación. Pero no es decir mucho si no avanzamos en la definición y cuantificación de los factores facilitadores.

De ahí que nos interese conocer las infraestructuras (materiales) y superestructuras (inmateriales), pues ambas tienen la misma función (facilitar las relaciones entre los actores o unidades de análisis que adoptemos), aunque unas operan desde el marco físico y las otras desde el marco institucional. En este sentido, la historia de las estructuras económicas y sociales (la historia de las redes) ha de ser la historia de sus infra y superestructuras. A las infraestructuras podemos identificarlas como caminos, calzadas romanas, redes de

carreteras o autopistas, hidráulicas, de puertos marítimos, aéreos, o ahora crecientemente como redes de telecomunicaciones. Las superestructuras las podemos ver como valores, normas, ideas, organizaciones, etcétera. Pero ambos ámbitos tienen en común la función de facilitar las relaciones de los actores y, por tanto, de configurar la estructura del sistema, los rasgos más permanentes que nos permiten comprender y explicar la realidad. Esas relaciones de las que emana la estructura se reflejan principalmente en el poder, que siempre es poder de los sujetos o actores de dichas relaciones, de las cuales surgen las organizaciones privadas y públicas, así como en general los principales marcos institucionales.

La organización de esos marcos se realiza principalmente en la actualidad desde la nueva economía, que es por ello economía de las redes de la información y del conocimiento. Economía en la que podemos apreciar ya con claridad el más importante conjunto de redes de infraestructuras del nuevo orden global (los teléfonos, ordenadores y medios conectados y convergentes en Internet), así como el conjunto de redes más cardinales de superestructuras actuales. Por eso la nueva economía reduce los costes de transacción y, con ellos, los de reproducción y llega a institucionalizar la búsqueda de este objetivo. Adquiere así cierto automatismo, por lo que se ha hablado de la tendencia a la autocracia monetaria en el gobierno de las sociedades desarrolladas. Esos atributos son precisamente los que añaden o aportan a las personas o personalidades las propiedades o las organizaciones, desde la perspectiva de las fuentes, o complementan la amenaza con la compensación o las ideas, desde la óptica de los instrumentos.

Así, en las sociedades actuales, los principales marcos de relación del poder estructural los encontramos en el Estado y el Mercado. A través de ambos se organizan y estructuran las relaciones de la emergente sociedad global. En ambos marcos relacionales circula la autoridad o capacidad de ejercer el poder, de ordenar la sociedad a través de las relaciones sociales. Claro que, quizá por el orden de percepción por los actores, se ha tendido a identificar Estado con Autoridad. Pero lo cierto es que este atributo del poder también rodea crecientemente al Mercado.

### **3.2 La sociedad del acceso a la información.**

En este contexto es cuando surge el término sociedad de la información, bien que siempre ha estado presente en toda actividad humana, aunque no haya sido nunca tan necesario ni valorado como hasta ahora. Pero el marco al que se aplica realmente nos indica que esa sociedad es la que se organiza en torno al acceso a la información. No es de extrañar que los primeros indicadores que la caracterizan nutran precisamente la oleada ya citada de tecnologías de la información, que siglo y medio después de surgir tras el telégrafo (caso del teléfono) todavía no han sido utilizadas nunca por media humanidad. La unificación de códigos para enviar a distancia información y romper así barreras espaciales y temporales daría lugar a otras muchas convergencias arrastradas por la tecnología, empezando por la propia convergencia del teléfono, el ordenador y los medios en lo que se conoce como Internet.

### 3.2.1. La sociedad del conocimiento.

En la sociedad del conocimiento, a diferencia de las tres anteriores, va a primar él al uso que los agentes hacen de todas sus posibilidades tecnológicas para elevar su racionalidad en cualquier actividad. Es lo que ha tenido en cuenta la iniciativa e-Europa, al dar prioridad a las aplicaciones de tecnologías de la información relacionadas con el comportamiento, o mejor del comportamiento. La sociedad del conocimiento se define así desde sus primeras mediciones por el comportamiento de sus individuos, por sus hábitos, formas de hacer, formas de trabajar, por sus organizaciones, modelos económicos, etcétera. Es la nueva economía de los comportamientos, de la transformación social y cultural y el digital, que apenas acaba de aparecer con la unificación de códigos informativos y que ocupa crecientes espacios de los dos mundos anteriores.

Dentro de un sistema capitalista como el que en última instancia organiza las relaciones sociales, esos tres mundos son diferenciados por los tres tipos de capital de los que depende dentro del mismo el desarrollo: capital natural, capital económico y capital social. Para percibirlos acaba de cambiar en la última década hasta el paradigma teórico acerca del desarrollo económico, El primero es el mundo físico o geográfico, construido sobre infraestructuras naturales o dadas por la naturaleza. Es la principal fuente de la economía material, la de la materia movida por la energía física e integrada por los flujos de renta de bienes. Las condiciones geográficas aportan una de las dos hipótesis con las que Adam Smith trata de explicar la riqueza y pobreza de las naciones en su famosa obra. Aunque es la menos conocida, otros muchos economistas europeos del siglo XIX y principios del XX, sobre todo franceses y alemanes, basarían sus teorías en la geografía. La localización como explicación básica del desarrollo inspiraría a otros teóricos norteamericanos, aunque parecía en crisis a finales del siglo XX, hasta ser recientemente recuperada. El mundo económico-político-social, el organizado por las relaciones de poder y construido sobre infraestructuras técnicas y superestructuras sociales como el Estado y el Mercado, parece superpuesto sobre al anterior mundo físico.

La emergencia y creciente complejidad de sus instituciones contribuye en el mismo a elevar la importancia de la economía inmaterial, centrada en los servicios asociados a los bienes. Las instituciones favorecedoras del mercado son la otra hipótesis de Smith, más exitosa en su eco teórico y político que la de la geografía, desarrollada desde finales del siglo XIX por el institucionalismo y reforzada durante las últimas décadas del XX por la nueva economía institucional, mediante una serie de escuelas que van desde los costes de transacción, los derechos de propiedad a la Public Choice y la más sociológica. En tercer lugar, encontramos el mundo digital, que desde la emergencia de su revolución altera sobremanera las relaciones entre el anterior mundo físico y el social, al combinar en sus aportaciones organizativas los efectos de infraestructuras y superestructuras, permitiendo realizar una creciente parte de los intercambios sociales mediante la información, sin necesidad de que circulen físicamente personas y mercancías.

Estos flujos de información, digitalizada en códigos binarios de ceros y unos, forman parte del conocimiento y empezaron a revolucionar durante el siglo XX los de renta, financieros y valorativos, como hará con el resto de los flujos de conocimiento. La sociedad postindustrial sobrevino así en sociedad de la información, tras la cual se observa la

sociedad del conocimiento. Este mundo digital aporta algo más que un perfeccionamiento de los mercados y una cierta superación de la geografía: además de cambiar en cantidad y cualidad las relaciones, altera la propia racionalidad humana. La nueva racionalidad surgiría, como la inteligencia de red a la que se refieren cada vez más de la generalización de las prácticas de cooperación, como otro fruto maduro y adicional al de la propia capacidad expansiva de las nuevas redes de información en el tiempo y en el espacio, así como de los diversos procesos de convergencias generados por lo digital. Una red de equipos distribuidos que actúan como clientes y servidores cada uno con respecto a los otros. El nuevo paradigma estratégico del futuro.

Por todo ello, las Tecnologías de la Información y la Comunicación se han convertido actualmente en instrumentos fundamentales en los diseños de estructuras y estrategias organizativas. Los Sistemas de Información que tradicionalmente se han desarrollado en las empresas, se limitaban a gestionar la información dentro de los límites de la empresa, condicionando todas y cada una de las variables organizativas. Pero la evolución tecnológica ha provocado la aparición de sistemas de información usados por más de una organización, siendo estos sistemas denominados Sistemas Ínter organizacionales. En consecuencia, la aparición y desarrollo de los Sistemas Ínter organizacionales ha sido provocada y determinada por dos actores: la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el nuevo entorno organizativo, en parte como hemos visto debida a la misma.

Asistimos a un cambio rápido de las condiciones del entorno, caracterizado actualmente por la globalización, el aumento de la competencia, la calidad en su concepto integral, la responsabilidad ambiental y social y las propias tecnologías de la información y la comunicación. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación presentan una doble dimensión: como parte del entorno de la empresa, y como instrumentos necesarios para adaptarse. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han pasado de ser un recurso de las empresas a ser parte de su entorno. El aumento de su capacidad y la disminución de costes, provocan la aparición y desarrollo de los Sistemas de Información como eje vertebrado de las organizaciones. Si a ello sumamos la aparición de los estándares tanto en software y hardware como en redes de transmisión de datos, obtenemos la lógica consecuencia de no limitar los sistemas de información a una sola organización, apareciendo los Sistemas de Información que comparten datos entre dos o más organizaciones, o Sistemas Ínter organizacionales.

Para hacer frente a estas nuevas condiciones, las organizaciones deben de desarrollar los mecanismos de adaptación inmediata a los cambios continuos en el entorno, adoptando estrategias. La flexibilidad organizativa es la clave de la adaptabilidad, y para lograr ésta será necesario el aumento de la interrelación entre empresas, permitiendo de esta manera detectar y reaccionar adecuadamente a los cambios en el entorno, y concentrarse en sus actividades, donde añaden mayor valor. Para ello, será necesario el disponer y compartir información fiable y a tiempo. Las redes de ordenadores, y los sistemas de información que integran tanto la información corporativa como la de terceras organizaciones (clientes, proveedores, etc.), se han convertido en un instrumento fundamental para crear formas organizativas que se adecuen a las actuales condiciones.

### **3.3. Sistemas ínter organizacional: conceptos básicos.**

Una vez estudiadas las causas básicas que han provocado la aparición y el desarrollo de los Sistemas Ínter organizacionales, vamos a analizar las características básicas de éstos. A lo largo de los últimos años, muchos han sido los términos utilizados para definir este tipo de sistemas:

- > Redes de comunicaciones
- > Sistemas distribuidos
- > Redes de transacciones
- > EDI, Electronic Data Interchange
- > Redes de información
- > Telecommunications Based Systems
- > Sistemas totales

El término Sistemas Ínter organizacionales trata de englobar a todos ellos, definiendo éstos como sistemas de información usados al menos por dos organizaciones. Con esta definición, podemos calificar como Sistemas Ínter organizacionales desde una conexión electrónica entre dos empresas para compartir una información específica, a un complejo sistema informático de reservas de vuelos de compañías aéreas accedido por miles de empresas desde todas las partes del mundo.

Los Sistemas Ínter organizacionales son sistemas de información en red usados por dos o más organizaciones con el objetivo de realizar una función específica. Los Sistemas Ínter organizacionales pueden ser implementados en todo tipo de industrias para establecer vínculos electrónicos entre organizaciones. Dependiendo del número de participantes y la relación existente entre ellos, podemos hablar de mercados electrónicos en el caso de que existan transacciones posibles entre todos y cada uno de los participantes en el sistema, los cuales acceden libremente; en el caso de que exista un acceso restringido, usando la información del sistema grupos reducidos integrados en esa jerarquía electrónica.

#### **3.3.1. Mercado electrónico Jerarquía electrónica**

Dentro de estos sistemas existen diferentes grados de automatización: desde los sistemas en los que los procesos son iniciados y ejecutados por los ordenadores de empresas diferentes, hasta los que requieren obligatoriamente la interacción humana para realizar cualquier intercambio de información. Una vez descrito de manera básica que es y que formas puede tener un Sistema Ínter organizacional, paremos a realizar algunas consideraciones técnicas.

Los Sistemas Ínter organizacionales, se basan en las Tecnologías de la Información y la Comunicación. El diseño de Sistemas de Información para satisfacer las necesidades de una organización, presenta metodologías relativamente conocidas. Pero en el caso de diseño de Sistemas Ínter organizacionales, el diseño resulta extremadamente complejo. Los niveles de seguridad, fiabilidad, privacidad e integridad deben ser superiores a los de los Sistemas de Información tradicionales. Además, surge el problema del control, mantenimiento técnico o diseño y financiación del sistema. Por ello, al hablar de Sistema Ínter organizacional podemos definir tres posibilidades respecto a la creación, mantenimiento y control ejercido sobre el sistema:

- › Organizaciones que poseen el control y gestión del sistema que comercializan productos/servicios a los demás participantes del sistema, y que con anterioridad a la creación del mismo realizaban la misma actividad.
- › Organizaciones que controlan y gestionan el sistema sin ninguna relación comercial con las empresas participantes, y que únicamente limitan y basan sus actividades en proporcionar este tipo de servicios.
- › Alianzas entre distintas organizaciones que comercializan productos/servicios entre ellos y/o con terceras organizaciones, que en ocasiones emergen como una empresa independiente para crear y mantener el sistema.

La organización que posee el control sobre el Sistema Ínter organizacional determina múltiples factores no solo inherentes al Sistema Ínter organizacional, como la evolución del sistema o los beneficios organizativos derivados de éste, sino que puede afectar a la situación y estructura del mercado o la situación competitiva de la empresa en el sector.

### **3.3.2. Evolución estratégica de los sistemas Ínter organizacionales.**

Teniendo en cuenta que el adoptar un Sistema Inter Organizacional tendrá importantes impactos en la estrategia y la estructura organizativa, modificando la interacción existente entre ambas. Los dos factores básicos son:

1) Impacto estratégico del Sistema Ínter organizacional Como en apartados anteriores hemos recogido, la implantación de un Sistema Ínter organizacional aporta importantes ventajas estratégicas mediante el aumento de la eficacia interna y la modificación del poder de negociación. Resaltando también que es difícil mantener las ventajas obtenidas a lo largo del tiempo, por la facilidad existente para copiar las tecnologías usadas por la competencia, y aplicarlas e incluso mejorarlas mediante «benchmarking». Ello puede provocar que un número cada vez mayor de empresas del sector adopte nuevos sistemas o se integre en los ya existentes, llegando en ocasiones a un punto en el cual el uso de un Sistema Ínter organizacional deja de ser una fuente de ventajas competitivas para pasar a ser una necesidad estratégica. El Sistema Ínter organizacional pasa a ser una herramienta exigida por clientes o proveedores para hacer negocios, sin la cual no se puede operar en el sector. Por ello, atendiendo este factor de impacto estratégico del Sistema Ínter organizacional, tenemos dos posibilidades:

- › Sistema Ínter organizacional como estrategia de mejora competitiva
- › Sistema Ínter organizacional como necesidad estratégica

2) Desarrollo y gestión del Sistema Ínter organizacional Dentro de los Sistemas Ínter organizacionales, existen organizaciones que actúan únicamente como usuarias del sistema, no realizando ninguna labor de gestión y/o control del sistema. En el extremo opuesto, se encuentran organizaciones que únicamente tienen como actividad principal la creación, control y mantenimiento de un Sistema Ínter organizacional, siendo esta su actividad principal, la provisión de este tipo de servicios a otras organizaciones.

Así pues, podemos encontrar diferentes tipos de organizaciones dentro del Sistema Ínter organizacional:

- > Organización o varias organizaciones dedicadas a una actividad determinada, que desarrolla ella misma su propio Sistema Ínter organizacional para la obtención de ventajas competitivas.
- > Organizaciones de servicios relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, total o parcialmente ajenas a las actividades relacionadas con el Sistema Ínter organizacional que crean, gestionan y controlan éste, teniendo como actividad principal la provisión de servicios que un Sistema Ínter organizacional proporciona, dependiendo de las necesidades concretas de un sector y/o organización.

Estrategia de diferenciación: en este caso, el Sistema Ínter organizacional se usa como ventaja estratégica, y es desarrollado dentro de la empresa como una actividad de apoyo a la principal. En este caso, los Sistemas Ínter organizacionales pueden ser utilizados como poderosas herramientas para diferenciarse de los productos y servicios existentes y obtener ventajas competitivas, especialmente si la empresa es una de las primeras del sector en operar mediante estos sistemas.

Aplicación de Sistemas Ínter organizacionales: en algunos casos, la introducción de un Sistema Ínter organizacional no es iniciada por la empresa que ganará ventajas estratégicas, sino por proveedor de servicios de tecnologías de la información y la comunicación, que desea realizar nuevas aplicaciones o utilizar con ciertas modificaciones las ya existentes.

El principal problema que presenta el desarrollo de un Sistema Ínter organizacional por parte de una organización externa, es que aunque posee un «stateof-the-art» en aspectos tecnológicos, puede adolecer de conocimientos sobre las necesidades del sector y las demandas y características concretas de las empresas participantes.

Cooperación entre competidores en el Sistema Ínter organizacional: cuando el Sistema Ínter organizacional se convierte en una necesidad estratégica, la colaboración con otras organizaciones presenta menos riesgos que el desarrollo de un sistema nuevo e independiente. Si existe algún Sistema Ínter organizacional funcionando, se tiende a la cooperación, pues los recursos que son necesarios para crear un Sistema Ínter organizacionales son importantes, y por lo tanto, el riesgo en el caso de que no resulte adecuado, demasiado alto. Por esta razón, se tiende a la cooperación. Además, desde el punto de vista de la empresa que ya ha desarrollado el Sistema Ínter organizacional, la existencia de otro sistema, presenta una potencial competencia, que en caso de tener éxito, repercutirá negativamente en su posición competitiva, por lo que también se ve impulsada a la cooperación.

Organizaciones proveedoras de Sistemas Ínter organizacionales compiten entre sí: cuando la necesidad estratégica de integrar los Sistemas Ínter organizacionales en la operativa de la empresa crece hasta el punto de la existencia de crear una demanda importante de estos sistemas, la provisión de estos servicios se convierte en un negocio atractivo, entrando a competir en este negocio diversos proveedores de servicios. En este caso, para el éxito de un Sistema Ínter organizacional que compita con otros, existen varios factores determinantes: la existencia de una masa crítica que haga atractivo el usar un sistema determinado, la no dependencia de ninguna empresa competidora del sector, y la fiabilidad tecnológica.

Con este marco de usos estratégicos de los Sistemas Ínter organizacionales, la tendencia es pasar de una situación en la que la organización desarrolla su propio Sistema Ínter organizacional para apoyar sus actividades principales y obtener ventajas competitivas, es decir, estrategia de diferenciación; a una situación en la que el uso de un Sistema Ínter organizacional es una obligación para competir, una necesidad estratégica, buscando un sistema con una masa crítica de usuarios suficiente, que sea gestionado de manera independiente, y con la suficiente fiabilidad técnica, condiciones que se darán en la situación de organizaciones proveedoras de Sistema Ínter organizacional compitiendo entre sí.

Los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación hacen que no exista ninguna razón para que los Sistemas de Información se limiten a una sola organización. Por lo tanto, la construcción de sistemas de información usados por dos o más organizaciones, o sistemas ínter organizacionales, se están convirtiendo en pilares fundamentales de las organizaciones.

Actualmente, todavía existen posibilidades de ganar ventajas competitivas mediante el uso de estos sistemas, pero las organizaciones deben asumir que llegará un momento en el cual se convertirá en un imperativo estratégico el adoptar estas formas de coordinación e interrelación entre organizaciones.

Estas formas de coordinación provocan cambios dramáticos en las estructuras y estrategias organizativas, modificando totalmente las formas de organizarse existentes antes de su implantación; y cambios sustanciales incluso en el sector en el cual son implementados.

### **3.4. Qué son las Redes**

Existen diferentes tipos de redes: redes electrónicas, redes de telecomunicaciones, redes sociales, redes comunitarias, redes políticas, redes de organizaciones, etc. Me limitare al término de redes sociales y redes organizacionales.

Las redes sociales se refieren a las relaciones que se tejen en una sociedad determinada por individuos y grupos con intereses comunes, y a las que echan mano para lograr ciertos objetivos como son el intercambio de experiencias o de información, el apoyo para cuestiones de ubicación laboral, de procesos migratorios, o bien para la resolución de ciertos problemas económicos o jurídicos de sus integrantes.

La finalidad esencial de las redes es el incrementar y/o potencializar las capacidades de respuesta de sus miembros ante determinadas circunstancias.

Las redes sociales funcionan pues al estar conformadas por varios individuos, familias o grupos se definen como un sistema que a través de un intercambio entre sus integrantes, se resuelven problemas, se intercambian experiencias y se apoyan mutuamente.

Con el gran empuje que han tenido las organizaciones sociales y la apertura de espacios a la participación de la sociedad civil en los asuntos reservados al Estado, los grupos sociales han creado diversas formas asociativas que vinculen y fortalezcan el tejido social.

Gran cantidad de estas organizaciones de la sociedad civil han recurrido al uso de las tecnologías de información para crear canales de comunicación y vinculación conformando redes de apoyo y colaboración formando así las redes del tercer sector u organizacionales.

Si bien, una de sus principales características es la diversidad en cuanto a estructura, actividades, metas y objetivos que de alguna manera manifiestan la pluralidad de la sociedad mexicana y de los sujetos sociales que las conforman, las organizaciones civiles ponen en práctica formas alternativas de organizarse, ya sea innovando o adaptando las tradicionales redes sociales.

Estas redes en las cuales se enlazan las organizaciones pueden ser por afinidad, esto es, vinculadas a partir del tipo de actividad en la que trabajan, los sectores que agrupan o representan, o simplemente respondiendo a criterios de territorialidad compartida por regiones o localidades).

### **3.4.1. La red.**

El concepto que más se desarrolló y que ha sido analizado exhaustivamente por la teoría organizacional es la red entre unidades externas. Se trata de una estructura en cuyo interior se establecen los lazos entre empresas y entre éstas y otros entes. Al interior de las redes se pueden establecer procesos de colaboración de tipo simétrico o bien las relaciones están coordinadas o incluso dependen de una organización guía. Este tipo de estructura deriva del hecho que "Una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas y que los lazos organizacionales ya no son casuales y de entidad limitada, sino sistemáticos y de dimensiones cuantitativamente relevantes. Según el paradigma integración y diferenciación, de los teóricos de la coyuntura, Lawrence y Lorsch, estas estructuras tienden a realizar contemporáneamente fuertes integraciones y fuertes diferenciaciones.

Las razones de base de una estructura de red se especifican con la intención de conseguir la eficiencia, control y estabilidad. Eficiencia significa reducción de los costos de producción y de administración, control significa adquirir muchas informaciones con el fin de evitar situaciones de inseguridad y por lo tanto de inestabilidad.

El poner en marcha y el alcanzar una actividad empresarial puede ser considerado como una serie de relaciones de intercambio de recursos entre diferentes protagonistas. La movilización de recursos, ligada a la actividad empresarial, implica involucrar instituciones y protagonistas con posibilidades de abastecer capital y trabajo, por consiguiente la actividad se configura como una actividad de relaciones. La posición de la empresa al interior de la red define el grado de oportunidades disponibles.

La actividad de networking, basándose en el hecho de que las empresas en red reducen los costos del intercambio de informaciones o de productos, limitan los comportamientos

oportunistas, o se comprometen en una relación duradera, puede garantizar la presencia de tres aspectos relevantes para la estabilidad de una relación. Estos son: confianza, predicción y comunicación. Con el aumento de la relación se verifica un aumento de la confianza recíproca entre las partes. La existencia de relaciones duraderas aumenta también la predicción de una relación y facilita la comunicación. Por lo tanto la actividad de networking, puede ser considerada como una forma de superar algunas fallas estructurales ligadas a las transacciones desarrolladas en la lógica del mercado. A esta lógica responden, por ejemplo, la ampliación de estructuras de red entre las sociedades de software de dimensiones medias, que continuamente tienen que enfrentarse a mercados más confusos e inestables.

La red implica también, un enlace coordinado de procesos productivos en un territorio que deriva de la necesidad de generar economías en escala. Dichas economías derivan de las relaciones que se crean entre las empresas y entre éstas y el entorno. Las ventajas derivadas consistirían en la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial, que consiste en la acumulación de profesionalidad y en el mayor acceso a las informaciones, es especial a las nuevas tecnologías. Los primeros se refieren en general a toda la economía nacional, los segundos son específicos de cada aglomeración y dependen no sólo de factores económicos, sino también de las características socio-institucionales del área. Aumenta la capacidad del distrito de atraer mano de obra especializada, las políticas de capacitación se ven favorecidas por el hecho de trabajar al interior del distrito. Una cultura empresarial se crea o se refuerza. El crecimiento de las interrelaciones facilita la comunicación y las estructuras de soporte, a su vez facilitan la consolidación de todo el sistema.

Las formas de especialización del trabajo, los sistemas económicos de intermediación y un ambiente industrial, favorecen las formas de cooperación entre empresas que encuentran en el territorio el factor que propicia la sinergia. Los elementos sociológicos propician el desarrollo económico si son identificados en la congruencia entre herencias histórico-culturales y de estructura social, en la organización y evolución de los procesos productivos, en nuevas disposiciones socio-institucionales. En algunas regiones como la de Emilia en Italia, o Baden Wurttemberg en Alemania, el tipo de sinergia entre organizaciones económicas y territorio regional es el fruto de una larga historia, acompañado de una fuerte política y acción institucional. En otros casos como el de la región francesa de Rhone Alpes el resultado de esta interacción es el fruto de una acción voluntaria apoyada por el gobierno. Se tiene una densa red de organizaciones, agencias, entes públicos, semipúblicos, privados, con una naturaleza muy diferente, tanto desde el punto de vista jurídico como desde el punto de vista institucional, que se ocupan de la producción y difusión de tecnologías, de la formación y adquisición de capitales. En la famosa Silicon Valley una red de especialistas compiten y cooperan para responder mejor a los veloces cambios de los mercados mundiales. En este tipo de distrito, la calidad técnica y la competencia se expanden ampliamente a las pequeñas y medianas empresas que adquieren economías externas a través de complejas relaciones de abastecimiento. La región y no la empresa se convierte en el lugar de producción.

Las ventajas consisten en los costos casi nulos de la formación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo y en la facilidad de obtener y hacer circular la información. La interacción

entre empresas es hoy, mucho más que en el pasado, un elemento de producción de la innovación. En el caso de los distritos industriales, la red es una estructura de valoración de los factores locales, de formas de cooperación y de intercambio más cercano entre el proveedor y el usuario de la innovación. El enlace en red también ofrece la posibilidad de desenlazar lugares cercanos y enlazar lugares lejanos, la red permite el proceso de una nueva división internacional del trabajo entre las grandes corporaciones. Formar parte de la red no sólo permite alcanzar niveles de productividad muy elevados, sino también acrecentar la competitividad a través del logro de relaciones sólidas y alianzas comerciales, por medio de diferentes formas de outsourcing.

A nivel de actividad interna la estructura de red corresponde a un intento de rediseñar la organización transformando de manera sustancial las actividades, los niveles de jerarquía, las actividades decisivas de las diferentes unidades según una lógica reticular. También en este caso el network al interior de la empresa se genera como consecuencia de maniobras estratégicas que tienden a impulsar contemporáneamente una gran autonomía y una gran integración.

Otro efecto del funcionamiento de las redes es el desarrollo progresivo de tendencias isomórficas entre las organizaciones de base. Los procesos de aprendizaje referidos permiten la adopción de procedimientos y estructuras comunes por parte de las organizaciones miembros.

### **3.4.2. Economía de redes**

Los estudios sobre las redes tienen un amplio origen histórico: mientras que los mecanismos de interacción sociales son objeto de estudio por parte de la Sociología, las redes políticas forman parte del campo temático de las Ciencias Políticas, los aspectos organizacionales son analizados por la Economía de la Organización y la economía y la investigación acerca de la innovación centran su atención en los aspectos técnico económicos de las redes

Pero tampoco la economía de redes se constituye en sistema teórico cerrado, sino que define el marco de los distintos planteamientos explicativos y de los niveles de observación de los acuerdos de redes. Debe diferenciarse entre los trabajos de la economía industrial y del management sobre las alianzas estratégicas internacionales, referidas a relaciones de cooperación, generalmente formalizadas y respaldadas contractualmente, entre grandes empresas multinacionales y entre las aportaciones de la economía regional, que estudia, en el marco de los millieu innovadores o de los distritos industriales, las redes regionales y las estructuras institucionales inductoras de redes.

Paralelamente, la investigación de redes ha dirigido su atención en los últimos años al papel desempeñado por el aprendizaje sistemático en el proceso de innovación, enlazando así con la economía del conocimiento y del aprendizaje. Se suele argumentar que sólo es posible adquirir conocimientos a través de un aprendizaje y olvido sistemáticos.

El aprendizaje en el seno de una empresa puede llevarse a cabo a distintos niveles, aunque es especialmente del aprendizaje a través de las interacciones entre clientes y productores,

competidores, otras empresas (incluidas las de servicio) y centros de investigación, del que se desprenden importantes impulsos para la capacidad y el esfuerzo innovador empresarial.

#### **3.4.2.1. Las características típicas de las redes.**

Su redundancia, es decir, la relativamente baja dependencia de los socios frente a la red. Son autónomos, participan voluntariamente en la red, disponen de alternativas y pueden optar por otras redes u otras formas de organización económica.

La falta de especificidad de las relaciones de intercambio, que no están exactamente definidas.

La ausencia o, en su caso, la baja significación de las relaciones jerárquicas, que permite a los socios de la red cooperar en igualdad, si bien en competencia.

La reciprocidad de las relaciones, que entre los socios de la red puede fluir en ambos sentidos.

En la mayoría de los casos, una relación con perspectivas temporales a largo plazo. Una alta flexibilidad, dada la falta de vínculos contractuales, ya que, según la necesidad de recursos, es posible permitir la entrada a nuevos miembros o, en su caso, la salida de los socios originales.

La menor burocratización y necesidad de control que se deriva de la ausencia de vínculos contractuales.

Economías de escala gracias al acceso a recursos externos. Confianza o, en su caso, familiaridad entre los socios, es decir, la ausencia de comportamientos oportunistas.

Sobre todo en este último aspecto, las redes de innovación se distinguen claramente de las transacciones económicas. En las redes se presupone una mutua orientación de los intereses de los socios que interactúan. Esta limitación de los márgenes de acción individuales y la aceptación de un vínculo institucional son el precio a pagar a cambio de la ventaja de la mutua ampliación de las posibilidades de actuación y de la base de recursos y conocimiento. Dado que las empresas y otros agentes potenciales de redes, por regla general, no disponen de una única opción para adquirir recursos, no sólo no se descarta la participación simultánea en varias redes y otras formas de transacción económica, sino que, por contra, es lo habitual.

Las externalidades positivas de las redes, por tanto, no resultan sólo de los contactos directos entre los socios de la red, sino que la conexión en redes de múltiples niveles da lugar a ventajas que surgen de las relaciones de cooperación de los correspondientes socios de la red. Dentro de los distintos tipos de cooperación se puede distinguir entre relaciones «blandas» y «duras». Una vinculación fija con uno o unos pocos socios resulta característica de las redes orientadas hacia la producción, en las que, por ejemplo, empresas de gran tamaño consiguen vincular estrechamente a un proveedor, o de cooperaciones en las que el número de posibles socios está limitado de antemano.

La intensidad de las relaciones depende del esfuerzo que ha de llevarse a cabo para su cuidado. Cuanto menor sea el esfuerzo que se deba realizar para cuidar los contactos, menor será también la intensidad de la relación, y mayor será, en cambio, el número de posibles contactos.

Con respecto a las relaciones relevantes para la innovación, que implican una fuerte vinculación y requieren de un esfuerzo mayor para su cuidado, el número de socios posibles y, por tanto, de canales de difusión potenciales, es limitado.

Con vinculaciones débiles se superan mejor las distancias sociales y se pueden establecer contactos con un número de socios mayor que en el caso de que los lazos entre los miembros de la red sean fuertes. En consecuencia, existe un acceso más amplio a informaciones y una mayor capacidad de elección.

Para las redes de innovación esto implica que las relaciones débiles, si bien reducen el riesgo de dependencia de socios de cooperación individuales, lo hacen a expensas de un mayor riesgo de oportunismo, dado que, en relaciones blandas, las sanciones por incumplimiento de las normas de juego apenas resultan efectivas, dadas las múltiples oportunidades de elección.

Las redes se caracterizan por ser por un control mutuo reducido. Sin embargo, debe diferenciarse entre redes centralizadas, que presentan una función estratégica desde el punto de vista de las empresas dominantes, y las redes descentralizadas. Estas últimas están compuestas por múltiples agentes de tamaño comparable, que por su especialización están funcionalmente entrelazadas. La especialización es una consecuencia del reparto de recursos en redes, en la que, de hecho, radica la ventaja de los acuerdos de red. Las empresas y otros agentes pueden concentrarse en sus competencias centrales. De ahí que las redes de innovación no sólo se puedan comprender como posibilidad externa de adquirir recursos, sino como una forma de organización empresarial.

La especialización y la consiguiente multiplicidad de actores, junto a la ausencia de una instancia de control central, da lugar a dos características de las redes descentralizadas:

Fronteras de redes no definibles con nitidez. Dado que no se agrupan necesariamente alrededor de una única institución capaz de controlar el acceso a la red, es posible que, según la temática y la necesidad, se puedan integrar agentes adicionales de forma temporal, sin que esto tenga que ser conocido por todos los miembros.

Pérdida de autonomía por la especialización. Cuanto más especializado está un agente de la red y más fuertemente se fíe de las competencias de los demás agentes, mayor será la dependencia de la red. Ciertamente, esto significa que se reduce el comportamiento oportunista, pero simultáneamente también aumentan los costes de salida, por lo que se incrementa el auto compromiso de participación en la red. Aquí existe el riesgo de que si se da una falta de dinámica apertura en la red, se vea reducida su capacidad de renovación. Para los miembros de la red, esto significa que deben conseguir una relación equilibrada entre especialización y dependencia.

Las ventajas y desventajas de las redes se presentan de manera distinta para los agentes de las mismas, especialmente para las empresas y los centros de investigación.

Como regla general, se puede comprobar que de las redes se derivan ventajas de unión, tamaño y especialización (economías de alcance, también denominadas externalidades positivas de redes). Esas ventajas pueden observarse, por ejemplo, a través de estándares comunes, códigos de comunicación, investigación y desarrollo, construcción, y la eliminación de redundancias en el trabajo.

Sin embargo, no tienen que presentarse necesariamente externalidades positivas de redes en todas las empresas. La presencia de efectos positivos se basa en el supuesto de que las empresas en una red son homogéneas. Pero ésta es una situación que no suele darse en la realidad. Según el tamaño y la capacidad de absorción que tengan las empresas que cooperan, cabe esperar distintos aprovechamientos de la red. Mientras que empresas pequeñas y medianas suelen dar lugar a redes en igualdad de derechos, que conducen a un mutuo beneficio en la superación de «cuellos de botella» del proceso de innovación y de los recursos existe, sobre todo en las empresas pequeñas, el peligro de una fuga incontrolada de conocimientos y de competencia tecnológica.

Esto es especialmente cierto cuando en proyectos de I+D conjuntos faltan la experiencia o los recursos necesarios para garantizar una adecuada distribución de los derechos de propiedad industrial o intelectual que se desprenden de la investigación.

El mayor aprovechamiento de una relación de red lo podrán obtener aquellas empresas que hayan creado internamente las condiciones para la adquisición de conocimientos externos y que se hayan adaptado a las condiciones y características especiales de las redes de innovación. Estas empresas de tipo relacional deben intentar proteger de manera continua, por una parte, su poder de negociación en la red, a fin de apropiarse del mayor grado posible de valor añadido ofrecido por ésta (información, conocimiento, aprendizaje), y, por otra, organizar su comportamiento de cooperación de tal manera que, gracias a la confianza mutua de las partes, se eviten conflictos que pudieran poner en entredicho la colaboración. A diferencia de las empresas «transaccionales», las «relacionales» presentan una estructura organizativa flexible y descentralizada, en la que, en función de las necesidades, se pueden adaptar temporalmente, en la intersección entre el núcleo de actividad y las redes, nuevas formas de organización híbridas y temporales denominan «capacidad cooperativa» de la empresa a la capacidad de gestión para crear estructuras de red en el seno de la misma y relaciones de colaboración externas.

#### **3.4.2.2. Causas del fracaso de redes**

Por lo tanto, el éxito de la cooperación en redes depende, en parte, de factores inherentes a la empresa. La capacidad de constituirse en red, el aprendizaje y el incremento del conocimiento se desarrollan en un proceso acumulativo que hace que las empresas dependan de la trayectoria seguida en el pasado. Empresas que no cooperen con otras, a fin de llevar a cabo un intercambio mutuo de conocimientos, acaban reduciendo a largo plazo su base de conocimiento y pierden la capacidad de restablecer un intercambio de los mismos con otros.

En cambio, las empresas que estén integradas en redes de múltiples niveles mejorarán continuamente su capacidad de aprendizaje y su base de conocimiento y, en consecuencia, sus posibilidades de aprovechar los nuevos conocimientos. Pero también el conjunto de los elementos integrados en las redes es responsable de su éxito o fracaso.

Para ello tienen especial importancia los factores personales resultantes de la estructura social y del trabajo conjunto entre personas. Las causas habituales de fracaso son las siguientes:

La disparidad de estrategias, intereses y potenciales de poder en una red, que llevan a una incompatibilidad de recursos, así como de la orientación del tiempo y de los beneficios buscados en la cooperación.

Un comportamiento oportunista de agentes individuales de la red.

Un número demasiado elevado de participantes en la red, que hace que ésta resulte inabarcable, aumentando el riesgo de una fuga incontrolada de conocimientos, promoviendo así el bloqueo de las decisiones y el surgimiento de posiciones de veto.

Un excesivo énfasis en una identidad común y una orientación hacia la armonía, que acabe por eliminar la competencia entre los componentes de la red, desembocando en un conservadurismo colectivo y dé lugar, por consiguiente, a la aparición de «trabas» que refrenen la innovación.

Una falta de identificación personal con las metas y los contenidos de la relación de cooperación, que dé lugar al temor ante una eventual pérdida de competencias por los mejores rendimientos de otros y desemboque en indiferencia.

### **3.4.2.3. La dimensión espacial de las redes**

Los anteriores ejemplos acerca de los posibles motivos que pueden conducir al fracaso de una red dejan claro que el desarrollo de ésta se ve apoyado por el hecho de que los agentes participantes compartan trasfondos sociales y culturales similares. Ello conduce a la dimensión espacial de las redes de innovación. En los estudios al respecto se ha venido repitiendo la importancia de la proximidad espacial y cultural entre los componentes de la red como factor estabilizador y favorecedor de la cooperación.

La región resulta un marco espacial especialmente indicado para este tipo de cooperación cuando la proximidad espacial entre los socios prometa ventajas de información, costes y competencia. Dependiendo del tipo de información transferida en la red, la proximidad cultural y espacial resulta una condición más o menos importante para el proceso de intercambio. El conocimiento codificado y estandarizado puede ser transmitido a largas distancias a costes reducidos, de manera que la proximidad espacial entre el emisor y el receptor de la innovación no resulta indispensable. Sin embargo, el intercambio de conocimientos implícitos, no codificados, y también de conocimientos estratégicos y sensibles para uno de los socios, requiere contactos personales y una comunicación verbal y

no-verbal, y resulta sensible a una mayor distancia entre los socios participantes en el intercambio de conocimientos.

Por tanto, el objetivo de los contactos en redes es el que determina el radio dentro del cual se llevará a cabo la búsqueda de posibles socios. Así, en el caso de los enlaces verticales dentro de la cadena de valor y de producción, predominan las relaciones suprarregionales, mientras que en la cooperación para la investigación predominan los contactos de ámbito regional.

La proximidad espacial por sí misma no resulta suficiente como elemento favorecedor de la cooperación. Lo importante es que coincidan agentes cuyos intereses puedan ser puestos en común y que se abran hacia las necesidades de los demás, llegando a convencerse de que las ventajas de participar en la red van más allá de la mera superación de los «cuellos de botella» de conocimientos específicos de la empresa o de la institución. En el caso de los socios del sector de la producción o de los servicios y de los centros de investigación que ofrecen conocimientos específicos, exclusivos e inimitables, el acceso a esta información queda en primer plano, y no tanto la distancia entre los agentes. Por eso tienen lugar acciones de cooperación que se extienden hacia largas distancias kilométricas. Tras este comportamiento subyace la expectativa de que los mayores costes de transacción y comunicación con respecto a los contactos espacialmente más próximos se vean sobre compensados por las externalidades positivas debidas a la red.

De los modelos evolucionistas de innovación se puede derivar que la proximidad resulta de especial importancia en las fases más tempranas de la innovación, dado que en este caso se presenta la mayor necesidad de informaciones fiables y de relaciones estables. El conocimiento implícito, por tanto, está vinculado a localizaciones específicas, presentándose ventajas espaciales para los receptores del mismo en aquellos lugares que destacan por la existencia de una amplia oferta de saberes. La necesidad de contactos espacial y socialmente próximos dentro de una red disminuye a medida que avanza el proyecto de innovación, pero también cuando se estabiliza o ya resulta conocido el entorno tecnológico del mercado.

El alcance de las relaciones de cooperación también depende de la capacidad del agente de la red de ampliar su radio de búsqueda y, por tanto, de extender su capacidad de absorción. Las empresas acostumbradas a llevar a cabo un esfuerzo innovador menor suelen actuar, en el mejor de los casos, en redes con un alcance espacial limitado, mientras que las innovadoras, que disponen de los correspondientes potenciales de conocimiento e innovación, también cooperan con socios internacionales.

En el caso de los centros de investigación también se presentan modelos de innovación de distinto alcance espacial. Las universidades a menudo presentan sólo una leve vinculación con su entorno regional. En ellas predominan las relaciones de cooperación interregional e internacional.

Si para la creación de redes, al menos en las fases de alto riesgo técnico y de innovación, resulta determinante la proximidad espacial y social entre los socios de la red, entonces la calidad del entorno espacial, influye en la dinámica económica de las empresas. Dado que

el conocimiento implícito se localiza sobre todo en zonas de aglomeración con diversidad de empresas y múltiples centros de investigación, se podría deducir que, en los núcleos de aglomeración, la intensidad y calidad de las redes es mayor que en las zonas periféricas, alejadas de aquéllos.

Estudios empíricos demuestran que el entorno espacial de una empresa influye en su acceso a información y conocimiento y en su capacidad de aprendizaje conjunto. Por tanto, debemos considerar que las empresas asentadas en zonas de aglomeración cuentan con una ventaja a la hora de acceder a fuentes de información relevantes; el grado de aprovechamiento de esta ventaja dependerá, a su vez, de la capacidad de absorción de la empresa.

A pesar de ello, también existen fuentes de información disponibles fuera de los espacios urbanos y empresas capaces de adaptarse, en cada caso, a la forma de adquisición de conocimiento y a las estrategias de innovación de su ubicación. Los agentes económicos alejados de los núcleos de aglomeración tienen enteramente la posibilidad de compensar una escasa oferta regional de socios potenciales, gracias a las relaciones de red suprarregionales, siendo la capacidad de absorción de la empresa la que dictaría los límites de esa posibilidad de compensación.

Ello apunta a que en sistemas de redes complejos se entremezclan, en cualquier caso, distintos niveles de cooperación, dado que siempre son abiertos. Gracias a la interacción simultánea entre los agentes de redes locales-regionales con otros niveles espaciales, bien sea directamente o a través de intermediarios, surge una dualidad de niveles de red, que es la condición para un desarrollo regional con éxito.

Las regiones resultan económicamente fuertes y prósperas cuando sus agentes están integrados en redes, tanto globales como regionales. Así, mientras las redes «buenas» destacan por una relación equilibrada de cooperación y competencia, apertura hacia propuestas e innovaciones exógenas, así como por la salida de socios viejos y la entrada de nuevos miembros en la red a lo largo de tiempo, las redes aisladas, en las que los miembros presentan una baja capacidad de adaptación y se encuentran prisioneros de las rutinas, pueden presentar un obstáculo para el desarrollo regional.

A medida que aumentan las relaciones en redes regionales se ve reducida la flexibilidad y dinámica de los sistemas locales, creándose espacios para estructuras rígidas, que requieren una renovación. Por este motivo, las redes no resultan un apoyo a la innovación per se, sino únicamente si poseen la capacidad de aprendizaje y de adaptación a los nuevos desafíos.

Las estructuras en red presentan diferencias entre sectores. Mientras en la industria de los ordenadores predominaron los contactos entre empresas del tipo proveedor-cliente y los proyectos de investigación conjuntos, en el caso de las empresas biotecnológicas resulta de gran importancia el contacto con la investigación (básica) clínica y universitaria, así como los contactos con empresas de capital inversión y otros socios financieros.

Las redes se transforman a lo largo del ciclo de vida del sector. Por regla general, en las fases iniciales y de crecimiento predominan las relaciones de cooperación locales y

regionales, mientras que en las fases de mayor madurez se desarrollan contactos internacionales de mercado, proveedores y de cooperación. Sin embargo, se detectan muchas desviaciones de este patrón, como lo demuestra el caso de los contactos internacionales de numerosas jóvenes empresas biotecnológicas.

Las redes están vinculadas a las ventajas de localización. Sobre todo en el campo de las altas tecnologías sólo se podrán desarrollar redes allí donde existan ventajas de localización para determinados sectores. De ahí que las redes de innovación no se desarrollen generalmente de forma dispersa, sino que presenten una concentración regional.

### **3.5. Ejemplo de construcción de una red**

Una red es una conjunción de esfuerzos de personas que actúan en calidad individual o en representación de una organización, para apoyar el desarrollo de una actividad particular. Enlazadas entre sí para apoyar el desarrollo de la actividad en particular, a través de actividades de investigación, capacitación, de asistencia técnica y de difusión de información. Su objetivo es el de formular y llevar a cabo decisiones colectivas en torno a un determinado fin compartido. Su punto de partida es un conflicto o una diversidad de intereses que ella encausa mediante una cooperación competitiva cada factor defiende sus propios intereses a la vez que colabora en decidir una solución compartida.

Vincula organizaciones estableciendo una relación/interacción entre sus representantes Relaciones informales más que formales. Dependencia recíproca entre los participantes (ninguno tiene por sí solo todos los recursos necesarios) para resolver el problema y depende de la cooperación de los demás teniendo como objetivo coordinar esfuerzos y aprovechar con eficiencia los recursos disponibles en beneficio de las organizaciones; una red organizacional debe ser un ente de coordinación, consecución y asignación de recursos que busque fortalecer a las organizaciones que la conforman. La red debe de ser un facilitador y no un competidor con organizaciones miembros. La fortaleza de la red estará en función de la fortaleza que logren sus miembros a través de las gestiones que la red emprenda y la incidencia en el desarrollo de las organizaciones.

Redes individuales o interpersonales. Estas articulan individuos que se comunican entre sí, son primarias e informales.

Redes sociales. Se caracterizan por la interacción entre organizaciones, grupos, individuos vinculados a movimientos reivindicatorios; poco formalizadas; fundadas en identidades o valores compartidos.

Redes de negocios. Estas se dan entre la empresa y el mercado y viabilizan la sistematización de procesos de innovación para producir en forma conjunta un producto o servicio.

La necesidad de articular y compartir recursos distribuidos entre diferentes actores da lugar a una interacción (coordinación). Las redes de trabajo inter organizacional en la administración privada son cada vez más importantes y frecuentes, la tendencia muestra que en el futuro esta tendencia continuara y se ampliara

### **3.5.1. Elementos para la construcción de una red organizacional.**

La construcción de una red, comprende las siguientes fases.

#### Promoción y selección

- › Venta de la idea: despertar interés. Mostrar la oportunidad de negocio conjunto
- › Identificación de la empresa: selección de cartera inicial de empresas, disponibilidad de inversión, red sector, región.
- › Análisis preliminar de empresas: evaluación preeliminar de las capacidades de las Empresas.
- › Evaluación de factores críticos: estimular dificultades para poder construir relaciones de confianza.
- › Selección de grupo de empresas: interacción del grupo de empresas, con oportunidad de negocios y menores costos de transacción.

#### Inicio de una base inicial de confianza.

- › Realización de reuniones colectivas: analizar las potencialidades del grupo.
- › Presentación de empresas: visita a plantas: crear confianza y cohesión de grupo.
- › Visita a empresas modelo en red; visualizar las ventajas de las redes.
- › Apoyo a empresas individuales, contacto con sistema de fomento: crear credibilidad y confianza entre empresas y consultor.
- › Elaboración de reglamento Interno: regular la operación de grupo.

#### Desarrollo de acciones piloto.

- › Decidir objetivo común de corto plazo: definir con precisión que se quiere lograr.
- › Diseño de proyecto: crear un consenso sobre acciones piloto.
- › Elaboración de carta compromiso: formalizar la participación de las empresas dentro de la red.
- › Constitución de fondo de ahorro común: garantizar aportes al proyecto, capitales de negocios conjuntos.

#### Diseño del proyecto a largo plazo.

- › Diagnostico individual: aplicación guía, validación de empresarios.
- › Identificación de objetivos comunes: sobre posición de diagnósticos individuales.
- › Diseño del proyecto estratégico.
- › Plan de mejora de empresas: facilitar ajustes de las empresas para proyecto conjunto.
- › Elaboración de bussines común: garantizar la existencia de oportunidad y validación de red.

#### Gestión y auto sostenibilidad.

- › Constitución jurídica: formalizar la red.

- › Selección y contratación de gerente administrativo: asegurar la gestión de la red.
- › Independización: crear las bases para la auto sostenibilidad de la red.
- › Monitoreo y evaluación: supervisión de proyectos.

Reglas mínimas para la construcción de una red organizacional.

- › Distribución justa de costos y beneficios entre participantes
- › Reciprocidad. Intercambio, confianza y sentimiento de pertenencia
- › Auto limitación de cada autor y respeto de los intereses legítimos de los otros actores

Ventajas de la adopción en red de las organizaciones.

- › Facilita la articulación de actores, a veces antagónicos y sus respectivos recursos, así como la ejecución efectiva de las decisiones tomadas.
- › Privilegian la cooperación, sin desconocer o eliminar conflictos y competencias.
- › Flexibilidad de funcionamiento
- › Surgen como una estrategia para enfrentar el ambiente de turbulencia, incertidumbre, competitividad, crisis y movimientos de reestructuración.
- › Gana en eficiencia al evitar duplicidad y superposiciones.
- › Permite ampliar el campo de acción; mas resultados para más beneficiarios.
- › Permite la emergencia de espacios de asociación para la movilización de recursos, suma recursos dispersos para un mismo objetivo.
- › Crea presencia sin generar una estructura burocrática
- › Permiten enfrentar las siguientes dicotomías:
  - Cooperación/competición
  - Transitoriedad/permanencia
  - Solidaridad/conflicto
  - Igualdad/diversidad

### **3.6. La planeacion como instrumento en la construcción de una red organizacional.**

Para lograr una efectividad en las fases anteriores es conveniente una buena planeacion de las mismas lo cual se puede lograr a través de una buena planeacion como se expone a continuación.

El proceso de planeacion abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La efectividad de la planeacion, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de planeacion ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. La planeacion ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de planeacion es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando la planeación es intencional y proyectada hacia los fines comunes.

### **3.6.1. Naturaleza y contenido de la planeación**

La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es.<sup>39</sup>

La planeación es proyectar en un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de las empresas y de la situación en que se realiza. Sin embargo existen normas de carácter generalmente aceptable. Podemos tratar de determinar las posibilidades de planeación, encontrar la filosofía adecuada para enfocarla, tener una idea respecto a la mejor forma de organizarla y sistematizarla, así como los mejores métodos, técnicas y herramientas que se les pueden integrar.<sup>40</sup>

#### **3.6.1.1. La naturaleza de la planeación**

La planeación es un proceso de toma de decisiones; pero la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una forma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, depende una o más de las decisiones restantes. Lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que con las decisiones mismas.<sup>41</sup>

Los conjuntos de decisiones que requieren planeación, tienen las siguientes características importantes:

Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo. La planeación debe dividirse en etapas o fases que se desarrollan en secuencia por un organismo que toma las decisiones, o bien, simultáneamente por diferentes organismos, o por alguna combinación de esfuerzos simultáneos secuenciales. La planeación debe ser dividida en etapas; ella también debe planearse.

---

<sup>39</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

<sup>40</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

<sup>41</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes. Las decisiones que se han hecho primero, deben tenerse en consideración cuando se tomen decisiones posteriores en el mismo proceso, y que las decisiones anteriores deben revisarse a la luz de las que se opten posteriormente.

La planeación no es un acto sino un proceso, el cual no tiene un a conclusión ni punto final natural. Es un proceso que enfoca una solución, pero nunca la alcanza en definitiva por dos razones. No existe límite respecto al número de revisiones posibles a las primera decisiones, tanto el sistema que se esta planeando como el medio donde se ha de realizar, se modifican durante el proceso de planeación y, nunca es posible tener en consideración todos los cambios.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. La planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como de reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades. La planeación tiene un elemento optimista y otro pesimista. El pesimismo consiste en la creencia de que a menos que se haga algo, no es probable que ocurra un estado futuro deseado. El optimismo es la convicción de que puede hacerse algo para aumentar la responsabilidad de que se logre alcanzar ese estado deseado.

La planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie la acción, en un situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta tal acción apropiada, aumentara la posibilidad de obtener un resultado favorable.<sup>42</sup>

### **3.6.1.2. La planeación táctica y la estratégica**

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra, probablemente sean tácticas. Gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles. La planeación estratégica se interesa sobre el periodo más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el periodo más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan.

Cuanto más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La planeación táctica es mas estrecha. Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

---

<sup>42</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo de la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. La planeación estratégica se orienta tanto a los fines, como a los medios.

La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta hacia los fines (pero no de manera exclusiva), se necesita tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

### **3.6.2. Las partes de la planeación**

La planeación debería ser un proceso continuo y, por tanto, ningún plan es definitivo; está siempre sujeto a revisión, un plan es un informe provisional. Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y que se pueden dividir de muchas maneras distintas. Las maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o de preferencia personal.

*Fines:* especificar metas y objetivos

*Medios:* elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.

*Recursos:* determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir o generar, y cómo habrán de asignarse las actividades.

*Realización:* diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

*Control:* diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Es principalmente cuestión de la filosofía que sustente la planeación, la que indica qué partes están contenidas en un plan y la atención relativa de que sean objeto.

### **3.6.3. Filosofía de la planeación**

A medida que los planificadores han adquirido mayor conciencia del proceso en que se encuentran comprometidos, ciertas actitudes, conceptos y filosofías, o lo que pudiera llamarse estrategias de planeación, se han vuelto visibles para los estudios de estos procesos. Sin embargo en gran parte de los casos, la planeación se encuentra dominada por uno de estos tres puntos de vista, *satisfaciente, óptimo y adaptativo*.<sup>43</sup>

#### **3.6.3.1. Planeación satisfaciente**

La planeación satisfaciente comienza con la declaración de los objetivos y metas que se juzguen a la vez factibles y deseables.

---

<sup>43</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

Los objetivos y las metas suelen formularlas los planificadores satisfacientes, ya sea en términos de medidas de rendimiento o, en términos cualitativos. En un extremo el planificador satisfaciente parece operar sobre el principio de que si uno no puede medir lo que quiere debería, o bien desear lo que puede medir, o no tratar de medir. El planificador de mercadeo satisfaciente tiende a fijar objetivos de la publicidad en términos de recuerdos, impresiones y actitudes, más bien que en términos del incremento en ventas.

En sus esfuerzos por obtener un conjunto factible de procedimientos programas y políticas, lo planificadores satisfacientes, rara vez formulan y evalúan sistemáticamente muchas alternativas, ya que cualquier conjunto que sea factible los satisfará. Lo normal es que se interesen más por identificar las deficiencias pasadas, que aprovechar oportunidades futuras.

En la planeación de los recursos, la mayor parte de estos planificadores se preocupan de un solo recurso, el dinero. Su orientación esta dominada por el énfasis en los aspectos financieros de la empresa. Pocas veces prestan atención detallada a la mano de obra, las instalaciones, el equipo, los materiales y los servicios.

Los planificadores satisfacientes reflejan primordialmente una preocupación existente en los ejecutivos respecto a las finanzas; estos normalmente manejan un solo pronóstico del futuro, pero lo manejan como si hubiera una virtual certeza de que se volverá realidad. De aquí que produzcan lo que podría llamarse planes de puntos.

Como es obvio, la planeación satisfaciente no produce cambios radicales a lo ya existente. Normalmente son planes conservadores que continúan cómodamente con la mayor parte de las políticas en uso, corrigiendo solamente deficiencias notorias. Tal planeación es típica de las organizaciones que se preocupan más por su supervivencia que por su desarrollo y crecimiento.

La deficiencia mas seria de este tipo de planeación es que pocas veces explica debidamente el sistema objeto de la planeación o el proceso de planeación en sí mismo. Esta planeación no se encuentra orientada a la investigación, requiere menos tiempo, dinero y medios técnicos que lo que exigen otros tipos de planeación.

### **3.6.3.2. Planeación óptima**

En este tipo de planeación se hace un esfuerzo por hacer las cosas no sólo suficientemente bien, sino por hacerlas lo mejor posible. Este enfoque óptimo de la planeación ha podido hacerse principalmente gracias al desarrollo y a la aplicación de los modelos matemáticos de los sistemas para los cuales se plantea.

Modelos de optimización. Los modelos son la representación de los sistemas que se utilizan para este propósito. Pueden ser representaciones físicas, gráficas o simbólicas. Se llama simulación a un experimento realizado sobre el modelo de un sistema. Sin embargo, cuando

se usan los modelos simbólicos, a veces es posible determinar cuales serian los resultados de un experimento sin realizarlo, por medio de procesos deductivos.<sup>44</sup>

El uso de los modelos simbólicos es esencial en la metodología de la investigación de operaciones. Estos modelos varían grandemente en tamaño, condición y complejidad; pero, dado que todos trabajan el proceso de toma de decisiones, todos tienen una misma estructura fundamental. Generalmente, un modelo de decisiones tiene dos partes: una

*Función adjetiva y un conjunto de una o más restricciones.*

Una función objetiva es una ecuación que tiene la forma siguiente:

Rendimiento del sistema (P) = alguna relación  
Entre (f) [variables controladas (C) y  
Variables no controladas (U)]

O, de manera sencilla

$$P = f(C,U).$$

Una vez que se ha construido el modelo de las decisiones, el problema del investigador es encontrar los valores de las variables controladas que, sujetas a las restricciones y bajo condiciones especificas no sujetas a control, optimizan el rendimiento de un sistema.

El planificador trata de formular las metas para la empresa en términos cuantitativos y de combinarlos en una medida única de rendimiento para toda la organización.

Los planificadores optimizadores buscan las mejores políticas, programas, procedimientos y practicas asequibles por medio del uso de modelos matemáticos. Tratan de minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento, maximizar el rendimiento que se puede conseguir con recursos disponibles o tener el mejor equilibrio entre los costos y los beneficios.

Comúnmente las oportunidades que no se han previsto se presentan una sola vez. No aprovecharlas en un error de omisión. La acción incorrecta con respecto a una oportunidad prevista es un error de comisión. Los controles optimizadores por la general se dirigen únicamente contra estos últimos casos. Las técnicas de optimización han sido generalmente utilizadas o mas útiles en la planeacion táctica que en la estratégica.

### **3.6.3.3. Planeación Adaptativa**

Se basa en la creencia de que el valor principal de la planeacion no descansa en los planes que se producen, sino en el proceso de producirlos. Gran parte de la actual necesidad de planeacion obedece a la falta de administración y controles efectivos; nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; cada

---

<sup>44</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.

uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación; compromiso, contingencia y sensibilidad.

La adaptación es una respuesta a un cambio que reduce real o potencialmente la eficiencia de la conducta de un sistema, una respuesta que evita que ocurra tal reducción. En la adaptación pasiva, el sistema cambia su conducta mejorando su rendimiento en un medio cambiante. En la adaptación activa, el sistema cambia su ambiente de manera que su propia conducta presente o futura sea más eficiente.

La planeación está basada en: una proyección de referencia, predicción de lo que posiblemente ocurra si no se hace una intervención planeada y una proyección ideal. Expresión de donde quiere llegar la compañía al final del periodo de la planeación. El objetivo de la planeación es producir una proyección de la planeación que especifique hasta donde creen los planificadores que pueda ir la organización en su intento de realizar sus deseos.

Los estados o consecuencias deseadas son los objetivos. Las metas son objetivos que han sido programados para alcanzarse durante el periodo que se está planeando. Los objetivos son de dos tipos, estilísticos y de rendimiento. Se pueden formular los objetivos estilísticos por medio de uso de guiones, que son descripciones cualitativas de lo que pudiera ser la empresa en algún momento específico en el futuro. Estos permiten a la administración de una organización llegar a un acuerdo sobre la clase de mercados donde desearía intervenir y la forma en que desearía realizarlo.

Los objetivos de rendimiento requieren una definición operacional; esto es. La especificación de los medios por los cuales se puede medir el progreso hacia el logro de dichos objetivos. Se pueden resolver los conflictos potenciales entre los objetivos de rendimiento transformando sus medidas importantes a una escala común, generalmente monetaria. Frecuentemente el análisis del rendimiento real hace posibles dichas transformaciones. Se pueden combinar los objetivos que se han transformado en esa manera con un objetivo más amplio. Cuanto más general sea el nivel de la formulación, habrá menos probabilidades de que los planeadores pasen por alto consecuencias significativas de las decisiones.

#### 3.6.4. Análisis de lucratividad<sup>45</sup>

Podemos efectuar esta conversión mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Utilidades} = \text{ganancia} - \text{pérdida}$$

$$\text{ó} \quad \text{lucratividad} = \frac{\text{ganancia} - \text{pérdida}}{\text{Inversiones}}$$

La formulación de las metas puede principiar al suponer que el objetivo principal del rendimiento de cualquier organización es:

---

<sup>45</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

maximizar (ganancia – pérdidas)

ó

maximizar ganancias - pérdidas  
inversión

Estas afirmaciones proporcionan una base para la formulación de metas con significado operativo.

El principal efecto que tiene el desarrollo de ecuaciones de ganancias y pérdidas sobre la planeación es que obliga a la búsqueda de una explicación. Se pueden desarrollar modelos explicativos de la participación del mercado. A veces se pueden construir dichos modelos (para artículos de consumo) mediante sólo tres variables.

Imagen del producto: el promedio de compras por los consumidores que corresponderían a la marca si todas tuvieran el mismo precio en el promedio de los precios vigentes de estas marcas.

Fidelidad de la marca: la velocidad del cambio en el porcentaje de compras de una marca conforme cambia su precio, mientras que todos los demás precios permanecen fijos al precio en vigor promedio precios reales de las marcas competidoras.

Una vez que se han construido modelos explicativos, es posible pasar a desarrollar modelos que expliquen la imagen y la fidelidad de la marca en términos de variables de publicidad y distribución.

Las ecuaciones de pérdidas y de ganancias hacen posible mejores pronósticos que los que se pueden obtener generalmente por medio de las ecuaciones descriptivas solamente; y junto con los modelos asociados de cada término, hacen posible la evaluación de las políticas alternas y hasta sugieren algunas otras que pudieran valorizarse.

Las ecuaciones de costo correspondiente para cada línea de producto también deben construirse y analizarse. Estas ecuaciones deben reflejar, no el sistema de contabilidad, sino el proceso donde se incurren los costos. Un diagrama de flujo detallado del proceso a identificar los principales costos y sus interacciones.

Una vez que se han Construido las ecuaciones de ganancias y costos, debemos pronosticar, por cada año el proceso de planeación, el valor de cada término que está fuera del control de la empresa.

Generalmente se toma la maximización de las ganancias como la formula más amplia de los objetivos de rendimiento de una compañía. Pero con frecuencia, las ganancias están mal definidas. Se les puede definir operacionalmente y transformarse en metas al elaborar ecuaciones de ganancias y pérdidas por cada línea de producto, por cada año en el periodo de planeación. En estas ecuaciones las ganancias y las perdidas se subdividen en los factores que las producen.

### 3.6.5. Políticas y cursos de acción.

Los medios por los que se persiguen los objetivos y las metas varían en generalidad, desde los más específicos *cursos de acción*, las practicas, los procedimientos, y los programas, hasta los más generales *las políticas*. Las políticas son reglas de decisión que pueden incorporar toda la información pertinente disponible al momento de la decisión y, por tanto, puedan dar flexibilidad y adaptabilidad máximas.

La planeacion se interesa no solamente en valor de los medios alternos para alcanzar los objetivos, sino también por desarrollar nuevos y mejores medios. La clave, tanto para evaluar eficazmente como para diseñar alternativas, consiste en comprender el sistema para el que se planea. La comprensión se logra efectivamente en los modelos explicativos del sistema en cuestión.

Los esfuerzos al construir modelos deberían dirigirse a lograr un conocimiento de la empresa, su sistema de abastecimiento, sus sistemas de distribución y ventas, sus consumidores, sus competidores y su ambiente. Cuanto mejor comprendamos estas metas del sistema y las relaciones entre ellas, mejor podemos evaluar las alternativas existentes y crear otras nuevas.

La creación de las nuevas alternativas puede frecuentemente facilitarse al diseñar desde su inicio y sin restricciones el sistema para el que se planea. Tal concepción idealizada del sistema revela frecuentemente la conveniencia y factibilidad de las alternativas que, de otro modo, no se habrían considerado. Tienden a hacer conscientes de las restricciones auto impuestas y a relajarlas; y a elevar los niveles de aspiración de la administración.

Las políticas originadas por el uso de los modelos son de dos tipos: las que implican las operaciones del sistema existente, y las que acarrear cambios en el sistema. Los análisis y los modelos de cada uno de seis aspectos de una empresa que se han estudiado, revelan los cursos de acción posibles y dan una base para hacer una selección entre ellos. Sin embargo la parte más difícil de planear las políticas, es unir las políticas y las practicas en un todo coherente. Tal síntesis generalmente exige la modificación de las metas que se han formulado anteriormente. Si tal reformulación no se ha hecho necesaria por la selección de las políticas y cursos de acción, la selección esta sujeta a la sospecha de ser una mera racionalización de metas elegidas irracionalmente.<sup>46</sup>

### 3.6.6. Planeacion de recursos

Los recursos necesarios para administrar un negocio se dividen en cuatro clases:

- > Dinero.
- > Instalaciones y equipo
- > Materiales, abastecimientos y servicios.
- > Personal

---

<sup>46</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.

- › En la planeacion es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos que requerirán los cursos de acción y políticas que se han seleccionado.

La segunda fase de la planeacion de los recursos se debe dedicar a resolver si los recursos adicionales necesarios se pueden generar o adquirir, y como se puede lograr esto.

En la fase final de la planeacion de los recursos interviene la distribución de los recursos que espera estén disponibles entre lo programados y unidades de organización que los necesite.

### **3.6.7. Planeación financiera**

La planeacion financiera es la parte de la planeación de los recursos con la que se está más familiarizada la mayor parte de las empresas.

La buena ejecución de la planeacion financiera requiere de la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año incluido en el periodo de la planeacion, y poder hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto a las condiciones de las políticas y condiciones ambientales. Para este propósito, es esencial un modelo financiero de la firma. El sistema contable de una compañía es un modelo de este tipo, pero con frecuencia este sistema no se presta a una manipulación tan rápida y fácil como lo requiere. Por tanto es mas útil procesar en computadoras el modelo financiero de la empresa y así tenerlo disponible como herramienta para la planeacion.<sup>47</sup>

Se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible en años específicos y cuanto requerirán los planes formulados. Si se revela un déficit futuro y se decide evitarlo, hay cierto número de alternativas a seguir: emitir acciones, solicitar un préstamo bancario etc.

### **3.6.8. Planeacion de las instalaciones**

Una vez que se han determinado las exigencias de las instalaciones adicionales que requieren lo volúmenes futuros de productos de producción conforme al plan, se pueden aplicar con suma rapidez las técnicas de la ciencia de la administración.

Se pueden obtener decisiones óptimas para saber cuando se debe de reemplazar el equipo. También es posible desarrollar políticas de mantenimiento óptimas para la planta y el equipo.

### **3.6.9. Planeacion de materiales y abastecimientos**

Los insumos necesarios para la operación de una compañía pueden no presentar problema alguno para los que planea. Puede no haber ninguna razón para sospechar siquiera que serán deficientes los suministros futuros de materias primas, servicios públicos y otros. Los

---

<sup>47</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.

planeadores deberán siempre tener en cuenta la deseabilidad de la integración vertical del negocio por el lado de los insumos.

Cuando alguna compañía proporciona gran parte de alguna materia prima o de algún componente, la planeación para el futuro obviamente debe incluir consultas con tal proveedor para obtener seguridades, de parte de ellos, de que continuará abasteciéndolos.

### **3.6.10. Planeación de personal**

Numero de personas que se necesita. Hay que tomar en cuenta que no se pueden reducir drásticamente el nivel de contratación de personal de un año a otro sin afectar adversamente los intentos de contratación de los años subsecuentes.

Si se fijan las metas de la compañía independientemente de las necesidades de personal, parece lógico reducir al mínimo el número de personas que se requieren. Esto equivale a aumentar la productividad de las personas, el plan debe reducir el costo de personal, no el número de empleados.

Los planificadores de las empresas deben preocuparse del uso humano de los seres humanos, porque estos individuos de voluntad libre pueden destruir un plan o incrementar sus beneficios. La que hagan dependerá de la precisión con que se coordinen sus objetivos individuales y los de la organización.

### **3.6.11. Diseño de una organización**

Un plan tiene poco valor si la organización para la cual se desarrollo no puede ponerlo en vigor. Un plan puede requerir la reorganización del sistema en cuestión o estimular la reorganización necesaria, independientemente del plan. Dar por supuesta la estructura de la empresa puede privar al planificador del medio más eficaz para mejorar su rendimiento.

### **3.6.12. La planeación de la organización debe enfocar los siguientes objetivos:**

Identificar las tareas físicas y mentales que deben realizarse, agrupar las tareas en trabajos que se puedan realizar bien y responsabilizar de ellos a algún individuo o grupo; es decir, asignar las funciones y las responsabilidades. Proporcionar a los trabajadores en todos los niveles a) la información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores con la mayor eficacia posible, incluyendo la retroalimentación sobre su rendimiento actual; b) con medidas de rendimiento que sean compatibles con los objetivos y metas de la compañía y c) con motivación para desarrollarlas lo mejor que puedan.

### **3.6.13. Análisis del flujo de decisiones.**

Identificar cada tipo de decisión y las medidas necesarias para que trabaje una organización. Puede lograrse mejor si se prepara un diagrama de flujo de decisiones y acciones que muestre sus relaciones precedentes.

### **3.6.13.1. Construcción de modelos.**

En este aspecto se pueden utilizar modelos de decisión que están disponibles en las empresas o se desarrollan en el proceso de planeación o se encuentran en la bibliografía existente, para establecer procedimientos para la toma de decisiones. Si se pueden resolver los modelos se pueden automatizar las decisiones o bien se turnan a un grupo para que se decida colectivamente; en caso contrario, se puede usar el diálogo entre los ejecutivos y el modelo para comparar las alternativas y buscar una que sea aceptable. En donde no están disponibles dichos modelos “objetivos”, a veces se pueden hacer explícitos los modelos subjetivos que el ejecutivo usa y se pueden utilizar en cualquiera de las dos formas mencionadas. Si no se puede hacer esto, se debe aplicar el criterio del ejecutivo.<sup>48</sup>

### **3.6.13.2. Necesidades de información.**

Las variables no controladas en los modelos de decisión especifican cual información es la que necesita para las decisiones que se presentan en el modelo. Donde no hay modelos disponibles, se debe usar el criterio de la aplicabilidad de la información. También se deben tomar medidas para la comunicación informal oral.

### **3.6.13.4. Decisiones y puestos**

Se deben agrupar las decisiones en puestos que reduzcan al mínimo las necesidades de información. Cada decisión se debe asignar a un individuo o a un grupo; si es a un grupo, se debe especificar el procedimiento para tomarla. Además, se debe asignar la responsabilidad de la ejecución, la evaluación y la recomendación de modificaciones en cada caso.

### **3.6.13.5. Medidas y motivaciones.**

Se deben desarrollar medidas de rendimiento utilizables por quien decide –individuo o grupo- que sean compatibles con los objetivos globales de la organización; y que no produzcan conflicto entre aquellos y las unidades departamentales de la empresa. Cuando no se puede hacer esto, a veces se pueden especificar valores ficticios de variables controladas por otras personas para usarse con medidas de rendimiento imperfecto.

## **3.6.14. Control**

El control es la evaluación de las decisiones, incluyendo las de no hacer nada, una vez que se han tomado. El proceso de control involucra cuatro pasos:

1. Pronosticar los resultados de las decisiones en la forma de medidas de rendimiento
2. Reunir la información sobre el rendimiento real
3. Comparar el rendimiento real con el pronosticado
4. Cuando se detecta una decisión deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

---

<sup>48</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, México.

Todas las decisiones deben estar controladas, los sistemas de control de toma de decisiones y de información a los ejecutivos, están estrechamente relacionados entre sí y simplemente son subsistemas de lo que pudiera llamarse el sistema de administración.

El control es la evaluación de las decisiones después de que estas se han implementado. Implica pronosticar el resultado de las decisiones, compararlo con el resultado real, y corregirlo donde hay bastante discrepancia.

Los sistemas de control deben estar conectados con todo el sistema de toma de decisiones. Pero cada uno de estos últimos requiere a su vez de un sistema de información para proporcionar los datos necesarios. Estos tres sistemas –decisión, control e información- se combinan para formar un sistema de administración.

Al diseñar un sistema informativo para la alta gerencia, hay cinco suposiciones que se deben evitar a menos que, tras un examen cuidadoso, se encuentren validas.

1. Los ejecutivos necesitan más información pertinente.
2. Los ejecutivos necesitan la información que desean tener.
3. Si se le da a un administrador la información que necesita, sus decisiones mejoraran.
4. Una mayor comunicación entre los directores conduce a un mejor rendimiento.
5. Un ejecutivo no tiene que saber como trabaja su sistema de información, únicamente como usarlo.

Para evitar estas cinco suposiciones, se requiere instalar el sistema de información dentro de un sistema administrativo, en cuyo diseño participe la alta gerencia, y tomar las medidas necesarias para asegurar la compatibilidad de los objetivos de las unidades con los de la organización como un todo. Un sistema de administración debe comprometer a los ejecutivos, a los especialistas en ciencias de la administración, y a los especialistas en sistemas de información a colaborar cercana y continuamente, todos aprovechando la capacidad de las computadoras hasta donde sea posible. Un sistema así debe ser capaz de identificarlos problemas cuando surjan, así como resolver aquellos que ya se hayan reconocido como tales, y de aprender de sus propios errores.<sup>49</sup>

### **3.6.15. La organización del esfuerzo de la planeacion**

La mayoría de los ejecutivos hace un poco de planeacion, pero usualmente por su cuenta y no en forma sistemática o general. El problema organizativo de la planeacion consiste en encontrar formas de integrarla en los procesos administrativos y de investigación administrativa y no en organizarla como una unidad separada de planeacion. Las habilidades requeridas para apoyar la planeacion eficaz se deben de tomar de una variedad de profesiones.

En una organización que opera a niveles múltiples y con unidades múltiples la planeacion usualmente tiene que realizarse de forma simultanea en la mayoría de los niveles, si es que

---

<sup>49</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.

no se puede efectuar en todos. Las necesidades de coordinar la planeacion a diferentes niveles es indiscutible; pero un plan no debe ser un conjunto adaptado de planes preparados por las divisiones, departamentos u otras partes de la organización. Una planeacion efectiva para la compañía exige la planeacion en todas las partes de la organización, pero debe ser coordinada, metódica y conceptualmente desde la alta gerencia.<sup>50</sup>

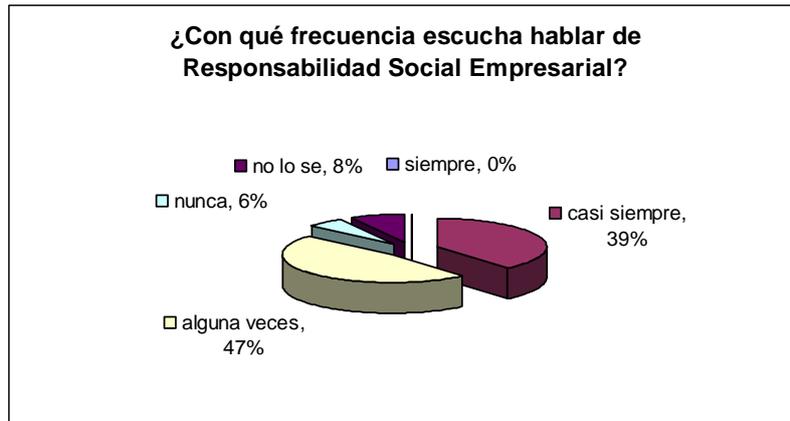
## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A través del estudio realizado a la empresa Educación y Cambio A.C. se llega a la conclusión de que la empresa es socialmente responsable con base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, tenemos que las hipótesis planteadas al principio son validas para esta empresa y los resultados obtenidos a través del estudio realizado se muestran a continuación:

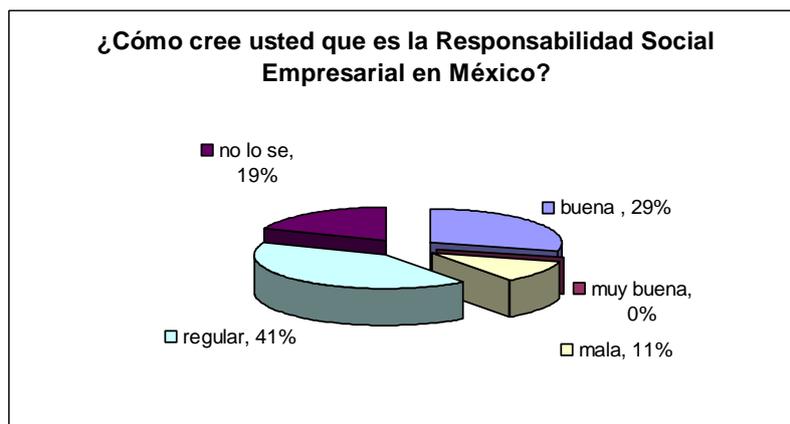


Tenemos para la primera pregunta que el 71% de las personas encuestadas dieron una respuesta favorable cuando se les pregunto si habían escuchado el término de responsabilidad social empresarial; el 14% dio una respuesta negativa a dicha pregunta y el 14% no lo supo.

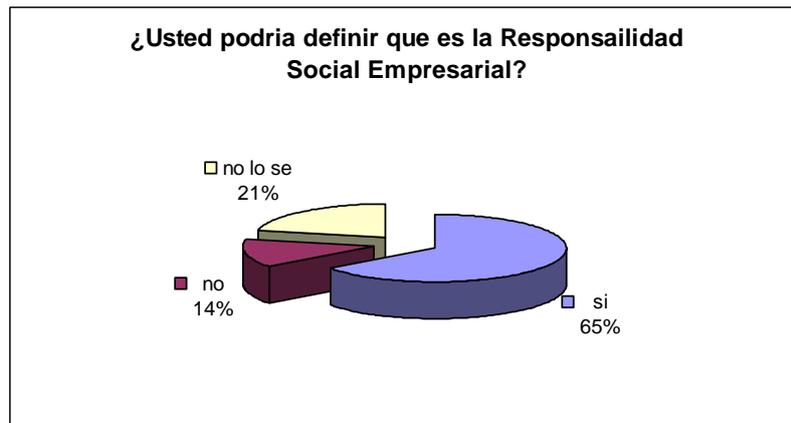
<sup>50</sup> Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.



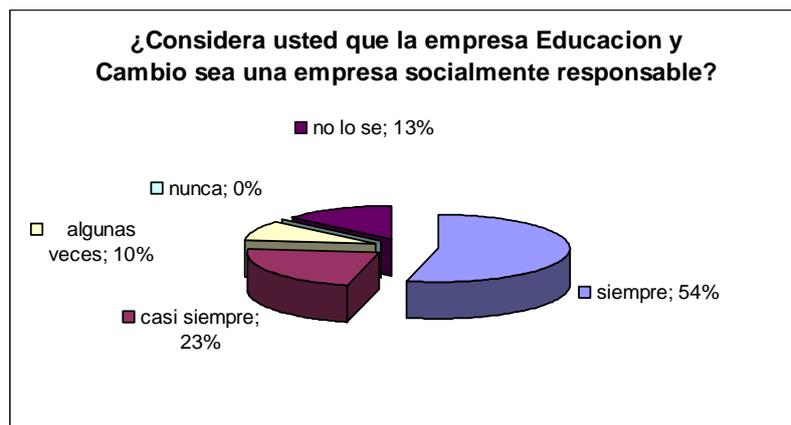
En esta pregunta que es la segunda tenemos que el 47% ha escuchado algunas veces hablar de Responsabilidad Social Empresarial; mientras que el 39% dice que casi siempre escucha hablar de este tema; el 6% nunca lo ha escuchado, 8% no lo sabe y siempre ninguno.



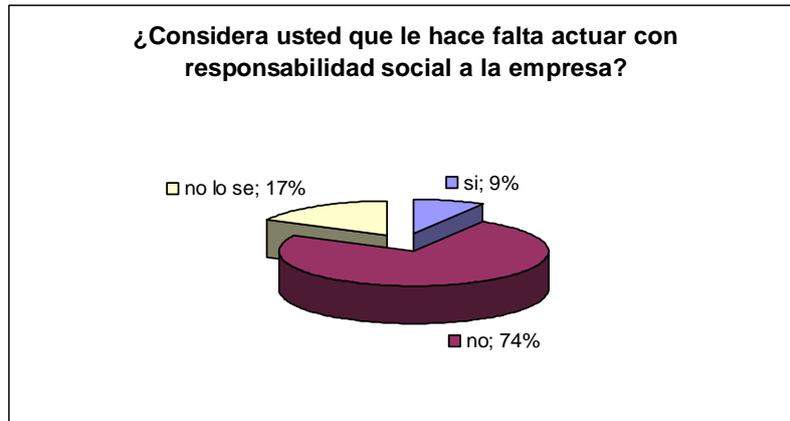
Al preguntarle a los encuestados como creían ellos que es la Responsabilidad Social Empresarial en México se obtuvieron los siguientes resultados: el 41% opina que es regular, el 29% que es buena, el 11% que es mala, el 19% no lo supo y ninguno opto por que fuera muy buena.



La grafica anterior se muestra como el 35% de los encuestados no saben como definir lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, mientras el 63% restante si podría definir el concepto.



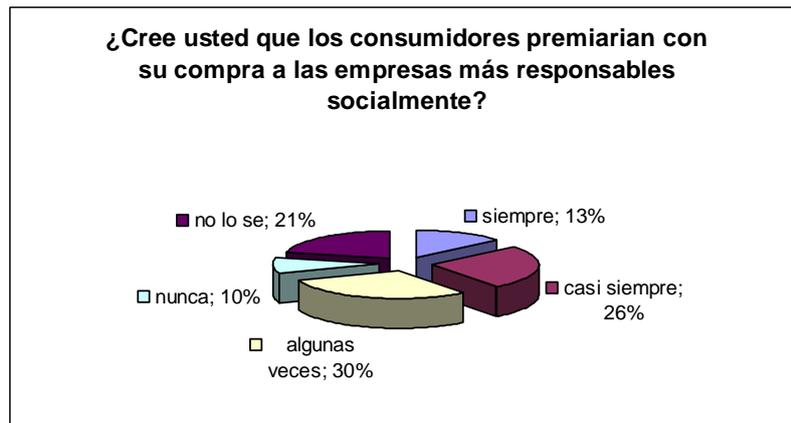
En esta grafica se comprueba que las hipótesis hechas al principio de la investigación son validas debido a los resultados que arroja la encuesta; se puede observar que el 54% de los encuestados opinan que la empresa Educación y Cambio A.C. es una empresa socialmente responsable siempre, mientras que solo el 10% considera que lo es algunas veces, el 23% dice que casi siempre lo es, el 13% no lo supo y ninguno considero que nunca lo fuera.



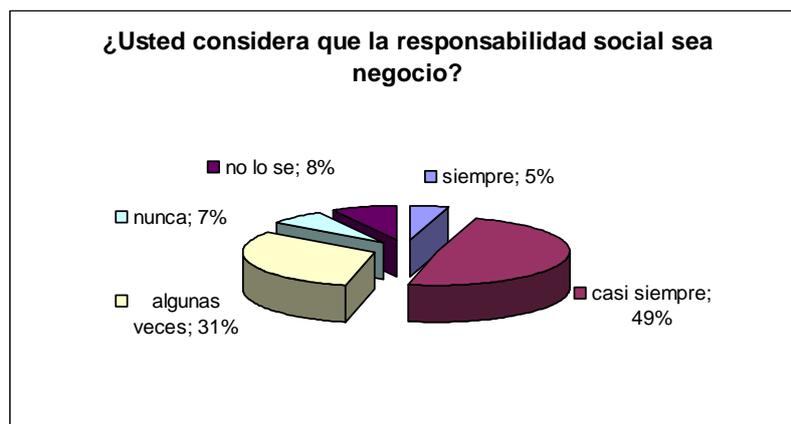
De igual forma el resultado obtenido en esta pregunta sigue demostrando la validez de las hipótesis debido al resultado, en el cual se observa que el 74% no considera que le haga falta actuar con responsabilidad a la empresa y solamente un 9% considera que sí mientras que un 17% no lo sabe.



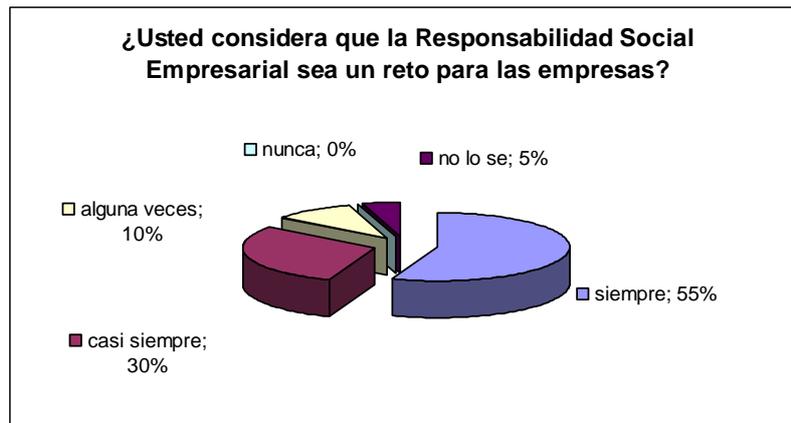
La grafica anterior nos muestra la como el 88% de los encuestados creen que las empresas deberían aplicar practicas socialmente responsables siempre, el 10% cree que algunas veces y el 2% opina que casi siempre.



Esta grafica nos muestra como solamente el 13% de los encuestados cree que los consumidores premiarían siempre con su compra a las empresas más responsables socialmente, el 10% piensa que nunca, el 30% que algunas veces, el 26% que casi siempre y el 21% no lo supo.



El 49% de los encuestados considera que casi siempre es negocio la responsabilidad social empresarial, mientras que solo el 7% considera que nunca, el 31% que algunas veces, el 5% que siempre y el 8% no lo supo.



En la grafica anterior se observa como el 55% considera que la Responsabilidad Social Empresarial es siempre un reto para las empresas, el 30% considera que casi siempre lo es, el 10% que algunas veces y el 5% no lo sabe.

---

## CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada a la empresa Educación y Cambio A.C. En lo que respecta a las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación resultan ser válidas con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a dicha institución a través de una muestra de doscientos cincuenta y dos encuestas realizadas, es como pude lograr llegar a estas conclusiones; también he propuesto una posible solución al problema planteado al inicio de este trabajo con la implantación de un ejemplo que pudiera facilitar o dar una idea para la posible construcción de una organización en red, en lo que respecta a la teoría que me ayudo a lograr los objetivos planteados; creo firmemente que todas las empresas son un elemento fundamental para cualquier país, su cultura es de suma importancia para el fortalecimiento interno de la empresa, ya que a través de está se pueden alcanzar las metas y logra objetivos involucrando a los participantes dentro de la organización. También es indispensable promover en la medida de lo posible la obligación moral de ayudar a los demás, que es la razón fundamental de toda acción socialmente responsable.

En este momento, es fundamental asumir adecuadamente la formulación de metas de cambio, las cuales nos ayudan a plasmar el futuro que aspiramos lograr, así como el diseño de la solución, con el suficiente nivel de detalle, y por supuesto con mucha imaginación, ya que la realidad no se transforma solo con intenciones, sino fundamentalmente con decisiones, compromiso y con acciones. La implementación de las soluciones requiere atención, paciencia, identificar oportunamente dificultades y resistencia, e introducir los correctivos necesarios para poder lograr los objetivos fijados sean a nivel individual, grupal u organizacional.

Los métodos de organización tradicionales deben de ser revisados y adaptados al nuevo entorno. Las organizaciones necesitan nuevas estrategias que deben de implementarse con nuevas formas, transformando estructuras, sistemas, habilidades directivas, cultura, responsabilidad empresarial y trabajo en red para afrontar los embates e incluso para poder subsistir en el mercado actual.

Creo que las redes representan el mecanismo de interacción más importante entre las empresas y su entorno espacial, y permiten el acceso a conocimientos externos complementarios. A través de la cooperación y el aprovechamiento de conocimientos es posible realizar nuevos procesos o mejorar los ya establecidos.

En el seno de las redes pueden intercambiarse distintas formas de conocimiento e información relevantes para la innovación. El espectro abarca desde el intercambio informal de información hasta la puesta en práctica de proyectos de innovación comunes. Junto a las redes verticales basadas en la producción y el consumo, las redes horizontales con socios no incluidos en la cadena de valor representan una importante fuente de información y de conocimiento aditivo.

Además de las empresas de productos y servicios, los centros de investigación son otra importante fuente de información y conocimiento que, además, sirven de enlace con otras redes.

Las estructuras de redes son específicas de cada sector y tema. La necesidad y el tipo de cooperación varían entre los distintos sectores y cambian en función del ciclo de vida del sector y de su tecnología dominante.

Las redes resultarán impulsoras del desarrollo cuando sean abiertas y dinámicas, es decir, cuando se caractericen por la competencia y la cooperación. En cambio, redes aisladas pueden inhibir el desarrollo.

La capacidad de absorción de una organización determina su capacidad para aprovechar el conocimiento. Cuanto mayor sea la base de conocimientos disponibles más marcada estará la capacidad de absorber nuevos conocimientos.

Una coordinación descentralizada del conocimiento y de la innovación reduce el riesgo de una absorción y entrega de conocimientos selectiva y, en consecuencia, el no reconocimiento y no aprovechamiento de fuentes de conocimiento relevantes.

Como ya lo sabemos la sociedad de la información y del conocimiento es una realidad emergente que transforma el entorno organizativo cultural y social, lo mismo que el tecnológico y económico. Entre otras características del nuevo entorno, las organizaciones deben de operar en mercados globales, con ciclos de vida de los productos extremadamente cortos, y en condiciones de complejidad y cambio continuo. El desarrollo de actividades en estas condiciones obliga a las empresas a transformar radicalmente sus diseños organizativos, en los que la flexibilidad es una de las claves de diseño fundamentales. La búsqueda de la capacidad de adaptación provoca la aparición de nuevos diseños organizativos que combinen adecuadamente, como son las redes organizacionales, sino también la cultura y la responsabilidad social.

Toda organización estatal o privada, con fines de lucro o no, de cualquier sector sea de bienes o servicios, es una entidad social por cuanto está conformada por personas que interactúan a través de una cultura conforme objetivos claros, reglas y convenciones. Esa condición social que identifica a toda organización supone la presencia de responsabilidades de diverso orden y amplitud considerando la complejidad de los intereses y necesidades puestos en juego en los diferentes escenarios colectivos.

El concepto de responsabilidad social no ha sido el mismo en las distintas épocas en las que se atribuye a las empresas y como ha ido evolucionando en el mismo sentido que ha variado el papel asignado a las mismas en la sociedad.

En esta evolución han existido distintas razones y factores básicos que han ocasionado el cambio y evolución de esa responsabilidad que las entidades han tenido que ir asumiendo. Ensanchando sus funciones y objetivos como consecuencia de la asunción de nuevas responsabilidades sociales, pasando de la maximización del beneficio a la incorporación de aspectos sociales y culturales en el ámbito de sus decisiones.

Cada vez es más claro que la actividad social y cultural de las empresas no solo puede ser rentable, sino estratégica, una forma de competir y de crear ventajas en el futuro. Los

---

asuntos relacionados con la cultura y la responsabilidad social en las empresas se deben incrementar y dar un seguimiento a los cambios continuos, así como el generar oportunidades equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo, todo esto con el objetivo de transformar el entorno y equiparar las oportunidades en el ámbito laboral, social y empresarial; con ello obtener los máximos beneficios que se puedan alcanzar tratándose desde un nivel, individual grupal u organizacional y en redes organizacionales de trabajo.

---

## BIBLIOGRAFÍA:

- Carlos E. Sluzki. (1998). La red social frontera de la práctica sistémica. Ed, gedisa, España.
- Chiavenato Adalberto. (1999). Introducción A La Teoría General De La Administración. Mc Graw Hill, México.
- Clemente Ruiz Duran. (1995). Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo. Ed, Planeta, México.
- Cox Sebastián y Dupret Xavier. (1998). La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad Públicas. Chile
- Fernández Rosa María. (1999). Definición de Empresa con Responsabilidad Social. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Fromm, Erich. (1976). Religión y Ética. El Ateneo, México.
- Fromm Erich. (1983) Ética Y Psicoanálisis. Fondo de Cultura Económica, México.
- Iracheta Cenecorta, Alfonso Xavier. (1997). Planeación y desarrollo una visión del futuro. Plaza y Valdés, México.
- John P. Kotter James L. Heskett. (1995). Cultura de empresa y rentabilidad. Ed, Díaz Santos, Madrid.
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. McGraw Hill. España.
- Lozano, Joseph M. (1999). Ética y Empresa. Editorial Trotta, España.
- Maurice, Thevenet. (1992) Auditoria de la cultura empresarial. Ed, Díaz Santos, Madrid
- Mello Faria. (1994). Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Ed. Limusa, México.
- Michael Baurmann. (1998). El mercado de la virtud. Ed, gedisa, España.
- Morgan Gareth. (1990). Imágenes De La Organización. Alfa Omega, España.
- Pilar Mayorga Ospina y Volmar J. Jaime González. (2001). Responsabilidad social de la empresa elementos teóricos y experiencias. Bogota. D.C.
- Robbins, Stephen P. (1986). Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. Prentice Hall, México.
- Russell L. Ackoff. (1991). Un concepto de planeacion de empresas. Ed. Limusa, México.

---

Thompson, J. B. (1993). Ideología y Cultura Moderna. Teoría Crítica Social en la Era de la Comunicación de Masas. México: UAM Xochimilco.

Lozano, Joseph M., (1999). Ética y Empresa. Ed. Trotta, España

Vallejo, Víctor Hugo. (1999). El Modelo Neoliberal como alternativa de desarrollo. Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Colombia.

### **Páginas electrónicas consultadas**

<http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/c1data.html>

<http://www.analytictech.com/networks/data.htm>

<http://www.bsr.org>

<http://www.consumer.es/web/es/especiales/2003/03/14/58980.php>

<http://www.csrforum.com>

<http://www.deres.org.uy/index.php?id=4&type=0#relevamientos>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.iadb.org/etica>

[http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home\\_Tercer\\_Sector.asp?id=357&dir=Responsabilidad\\_Social\\_TS](http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Tercer_Sector.asp?id=357&dir=Responsabilidad_Social_TS)

<http://www2.udec.cl/~rsu/web/contenido.php?texto=responsabilidad>



Casa abierta al tiempo



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

LA CULTURA HERRAMIENTA PARA  
ENFRENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN

***ADMINISTRACIÓN***

P R E S E N T A

**BARRIENTOS CARMONA ANTONIO**

MATRÍCULA: 99219348

ASESOR: DR. GODINEZ JIMENEZ HECTOR