

Universidad
Continental



Ética y responsabilidad social

Mg. Jesús Alberto Zamudio Santiváñez



Datos de Catalogación Bibliográfica

Ética y Responsabilidad Social. Manual Autoformativo /
Jesús Alberto Zamudio Santiváñez - Huancayo:
Universidad Continental. Modalidad Virtual 2017. - 110 p.

Datos de catalogación del CENDOC UC

Ética y Responsabilidad Social. Manual Autoformativo

Autor . Jesús Alberto Zamudio Santiváñez

Primera edición

Huancayo, abril de 2017

De esta edición

© **Universidad Continental**

Av. San Carlos 1980, Huancayo-Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361

Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe

<http://www.continental.edu.pe/>

Versión e-book

Disponible en <http://repositorio.continental.edu.pe/>

ISBN electrónico N.º 978-612-4196-

Dirección: Emma Barrios Ipenza

Edición: Eliana Gallardo Echenique

Miguel Angel Cordova Solis

Asistente de edición: Andrid Kary Poma Acevedo

Asesora didáctica: Isabel Sonia Chuquillanqui Galarza

Corrección de textos: Ana Leonor Bardales Cáceres

Eliana Esther Gallardo Echenique

Diseño y diagramación: José María Miguel Jauregui Muñico

Todos los derechos reservados. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

Este manual autoformativo no puede ser reproducido, total ni parcialmente, ni registrado en o transmitido por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo de la Universidad Continental.



ÍNDICE

 Introducción	7
 Organización de la asignatura	9
 Resultado de aprendizaje	9
 Unidades didácticas	9
 Tiempo mínimo de estudio	9
 U-I LA ÉTICA - LA MORAL - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	11
 Diagrama de presentación de la unidad I	11
 Organización de los aprendizajes	11
 Tema N.º1: Conceptos fundamentales	12
1. Conceptos de ética y moral	12
2. La posible distinción entre ética y moral profesional	13
3. Lo que se entiende por valor y principio moral	14
4. Concepto de ética profesional	15
 Tema N.º2: Objetividad moral y formulación de principios morales	16
1. El profesional y sus valores	16
2. Características y problemáticas de la familia moderna	17
 Tema N.º3: La responsabilidad social y la responsabilidad social empresarial	20
1. La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible	20
Actividad N.º 1	24
 Tema N.º4: La teoría de los grupos de interés o stakeholders y el razonamiento ético	25

1. El concepto de los stakeholders a través de sus definiciones	25
 Tema N.º5: Criterios de decisión, creatividad moral y razonamiento ético	28
1. Criterios de decisión	28
Lectura seleccionada N.º 1	30
Actividad N.º 2	30
 Glosario de la Unidad I	32
 Bibliografía de la Unidad I	34
 Autoevaluación N.º 1	35
 RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL - ÉTICA EN LOS NEGOCIOS Y EL AMBIENTE CAMBIANTE - CINCO MITOS SOBRE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.	37
 Diagrama de presentación de la unidad II	37
 Organización de los aprendizajes	37
 Tema N.º1 Responsabilidad y sostenibilidad empresarial	38
1. El desarrollo sostenible	38
 Tema N.º2: Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible	40
1. La empresa responsable y sostenible	40
Actividad N.º 3	43
 Tema N.º3: Ética en los negocios y el ambiente cambiante	44
1. Fuerzas ambientales	44
2. Enfoque de administración de stakeholders	46
 Tema N.º4: Cinco mitos sobre la ética en los negocios	47
1. Concepto de mito	47
Lectura seleccionada N.º 1	51
Actividad N.º 4	51
 Glosario de la Unidad II	52
 Bibliografía de la Unidad II	53

 Autoevaluación N.º 2	54
 MANEJO DE LA RESPONSABILIDAD MORAL CORPORATIVA- LA CORPORACIÓN Y LOS STAKEHOLDERS INTERNOS-LA RES- PONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	57
 Diagrama de presentación de la unidad III	57
 Organización de los aprendizajes	57
 Tema N.º1: El manejo de la responsabilidad corporativa	58
1. Manejar la responsabilidad moral corporativa	58
2. Manejar la responsabilidad corporativa con los stakeholders exte- rnos	59
 Tema N.º2: La corporación y los stakeholders internos, cultura de la or- ganización y administración de los stakeholders	60
1. Liderazgo y administración de los stakeholders	60
2. Definición del propósito, la misión y los valores	61
3. Declaración de la visión, la misión y los valores de una organización	62
4. Competencias de liderazgo de los stakeholdes	62
5. Dimensiones éticas de los estilos de liderazgo	63
6. Fracaso del liderazgo ético	64
7. Cultura de la organización y administración de los stakeholders	65
Actividad N.º 5	68
 Tema N.º3: La responsabilidad social, responsabilidad corporativa y el ambiente	69
1. Antecedentes más recientes sobre responsabilidad social de las empresas	69
2. Los derechos medio ambientales: la responsabilidad ecológica	70
Lectura seleccionada N.º 3	73
Actividad N.º 6	73
 Glosario de la Unidad III	75

 Bibliografía de la Unidad III	76
 Autoevaluación N.º 3	77
U-IV MORALIDAD EN LAS RELACIONES LABORALES - ÉTICA, CIUDADANÍA Y GLOBALIZACIÓN DE LA CORRUPCIÓN	79
 Diagrama de presentación de la unidad iv	79
 Organización de los aprendizajes	79
 Tema N.º1: Moralidad en las relaciones laborales	80
1. La gestión de la ética en la empresa	80
2. Cuestiones éticas en torno a los empleados	82
3. La moral en los stakeholders empleados	86
4. Principios morales y publicidad	89
5. Irregularidades que se presentan en las relaciones laborales	90
6. Denuncia de irregularidades frente a la lealtad de la organización	93
 Tema N.º2: Ética, ciudadanía y globalización de la corrupción	96
1. Stakeholders empleados: la fuerza laboral en el Siglo XXI	96
2. La economía global conectada y la globalización	98
3. Problemas con la globalización: El lado oscuro	98
Lectura seleccionada N.º 4	99
Actividad N.º 7	99
 Glosario de la Unidad IV	103
 Bibliografía de la Unidad IV	105
 Autoevaluación N.º 4	106
 Anexo	107



INTRODUCCIÓN

Ética y Responsabilidad Social es una asignatura teórico práctica, que ha sido diseñada para la modalidad a distancia. Tiene como propósito desarrollar en el estudiante la capacidad de analizar los principales problemas generados por las relaciones humanas y, asimismo, las alternativas de solución frente a diversos dilemas morales que se suelen presentar en distintas carreras profesionales. De esta manera, su principal objetivo es que, al finalizar la asignatura, el estudiante sea capaz de reconocer que la ética es una reflexión sobre los valores y un saber teórico práctico que le sirve para actuar racionalmente en la vida e interactuar con responsabilidad social en su relación con los diversos grupos de interés

Los contenidos propuestos en este manual autoformativo se dividen en cuatro unidades:

Unidad I: Estudia la ética, la moral y la ética profesional.

Unidad II: Analiza la responsabilidad y sostenibilidad empresarial.

Unidad III: Evalúa el manejo de la responsabilidad moral corporativa y la responsabilidad corporativa de los stakeholders o grupos de interés.

Unidad IV: Analiza la moralidad en las relaciones laborales.

Cada unidad cuenta con sus respectivas lecturas, actividades sugeridas, controles de lectura y autoevaluaciones que guían el aprendizaje de la asignatura.

Para el desarrollo de la mencionada asignatura, es importante que organices tu tiempo para que obtengas buenos resultados. Asimismo, recuerda que la clave del éxito radica en encontrar el equilibrio entre tus actividades personales y las que asumes como estudiante. El aprendizaje a distancia requiere constancia; por ello, es necesario encontrar la motivación que te impulse a hacer mejor cada día.





ORGANIZACIÓN DE LA ASIGNATURA



Resultado de aprendizaje

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz de reconocer que la ética es una reflexión sobre los valores y un saber teórico práctico que le sirve para actuar racionalmente en la vida e interactuar con responsabilidad social en su relación con los diversos grupos de interés.



Unidades didácticas

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
La ética, la moral y la ética profesional.	Responsabilidad Sostenibilidad empresarial.	El manejo de la responsabilidad y moral corporativa y la responsabilidad corporativa de los stakeholders externos	Moralidad en las relaciones laborales: Ética, Ciudadanía y globalización de la corrupción.
Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje

Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de resolver las situaciones morales y de responsabilidad social, mediante la solución de casos de su entorno.

Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de interpretar los criterios ético de sostenibilidad de una organización empresarial relacionando lo estudiado con el entorno en el que se encuentra.

Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de evaluar la necesidad de un buen manejo de la responsabilidad moral corporativa acorde con las organizaciones de su entorno.

Al finalizar, el estudiante será capaz de interpretar la moralidad en las relaciones laborales y la ética en una sociedad globalizada proyectando su actuación a una organización laboral como trabajador.



Tiempo mínimo de estudio

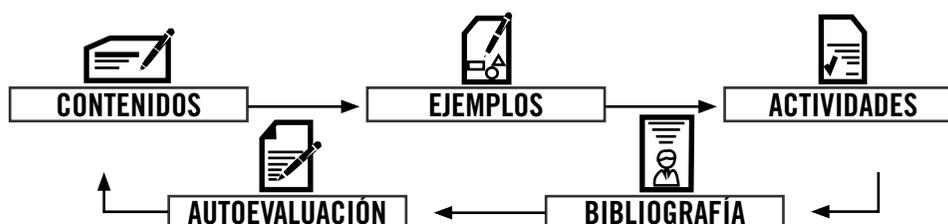
UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
1ra. semana y 2da. semana	3ra. semana y 4ta. semana	5ta. semana y 6ta. semana	7ma. semana y 8va. semana
16 horas	16 horas	16 horas	16 horas



UNIDAD I

LA ÉTICA - LA MORAL - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL -TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD I



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad I: Al finalizar la unidad el estudiante será capaz de resolver situaciones ético morales y de responsabilidad social; mediante la solución de casos de su entorno.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Tema N.º 1: La ética, la moral y la ética Profesional.	Identifica y diferencia ética, moral y deontología.	1. Participa activamente en el desarrollo de las clases.
Tema N.º 2: Objetividad moral y formulación de principios morales.	Identifica las disciplinas que se relacionan con la ética.	2. Valora la importancia de la objetividad moral y la formulación de principios morales.
Tema N.º 3: La responsabilidad social y la responsabilidad social empresarial.	Infiere el enfoque de los stakeholders y su relación con el razonamiento ético.	
Tema N.º 4: La teoría de los grupos de interés o stakeholders y el razonamiento ético.	Actividad N.º 1 Resolución del caso La reunión de exalumnos	
Tema N.º 5: Criterios de decisión, creatividad moral y razonamiento ético.	Control de Lectura N.º 1	
Lectura seleccionada N° 1		
¿Qué impacto puede tener la ética? Amartya, S. (2012). <i>¿Qué impacto puede tener la ética?</i> Recuperado de http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/11/121118.pdf		
Autoevaluación de la Unidad I		

Conceptos fundamentales¹

Tema N.º1

1. Conceptos de ética y moral²

Para empezar, se expondrán las definiciones de ética y moral. El diccionario de la Real Academia Española define a la ética como una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Por moral se entiende lo perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.

El término ética se refiere a la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia. En definitiva, la ética estudia la vida moral del hombre. Por ello, se centra en una dimensión particular de la realidad humana: el comportamiento libre de la persona y, por ende, su conducta responsable.

La ética reflexiona sobre el significado último y profundo de la vida moral y se pregunta por el fin que persigue el hombre en su vivir. Así, permite determinar, a partir de esa meta, aquellos comportamientos mediante los cuales podrá alcanzar la felicidad. De esas consideraciones, se deduce fácilmente que la ética está al servicio del hombre para ayudarlo a vivir mejor, en un sentido más humano.

La ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por averiguar cuál debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir qué hábitos ha de asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora. Todo ello con el fin de obrar con prudencia, es decir, tomando decisiones acertadas.

En tal sentido, en su *Ética a Nicómaco*, Aristóteles señalaba que "no estudiamos ética para saber qué es la virtud sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos. De otra manera, sería un estudio completamente inútil".

La ética es una ciencia teórico práctica, ya que se refiere a las acciones humanas para dirigir-las. Por otra parte, la ética considera a las acciones humanas en su relación con el modo de ser (virtuoso o no) que la persona adquiere a través de ellas.

1. Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina, pp. 13-14

2. Ibid

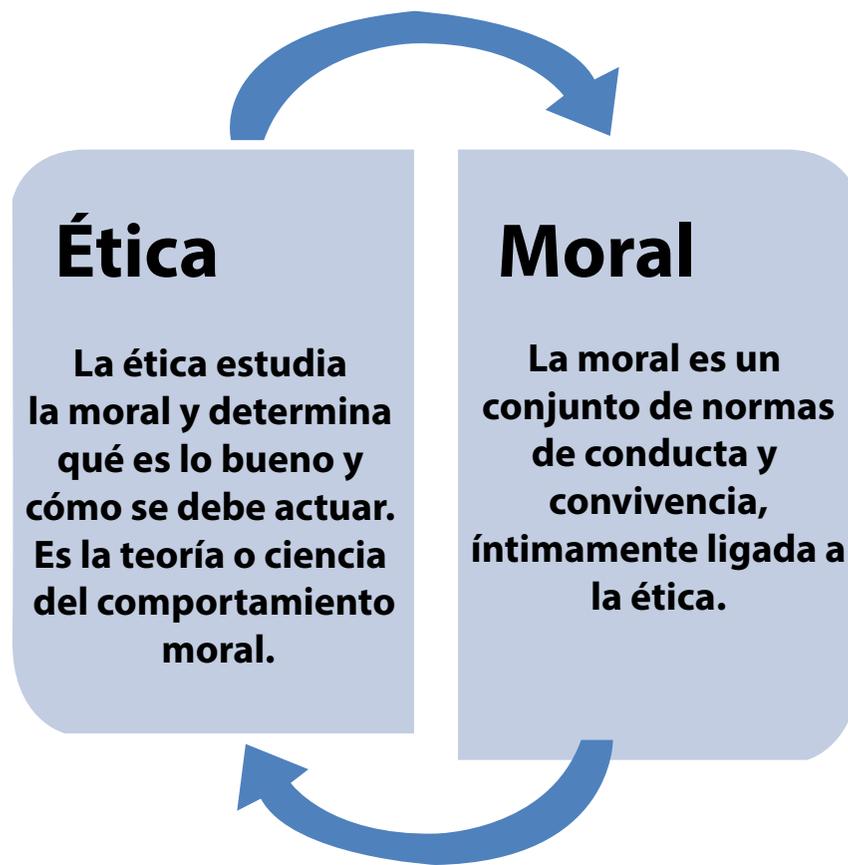


Figura 1. Diferencia entre ética y moral

Fuente: Disponible en <http://socialscipidepanxon.blogspot.pe/2013/09/etica-y-moral.html>

2. La posible distinción entre ética y moral profesional³

En nuestro medio, se suelen usar las palabras ética y moral como si fueran intercambiables. Sin embargo, se debe hacer la siguiente distinción entre ambos términos.

La *ética* estudia las razones filosóficas por las cuales las personas deben comportarse de tal o cual manera. Es de carácter teórico y examina por qué se actúa de tal o cual forma. Por eso, dicha ciencia responde a la siguiente pregunta: ¿Por qué se debe hacer tal o cual cosa?

La *moral* se encarga de estudiar lo que las personas deben hacer en una sociedad determinada como consecuencia de la ética. Es de naturaleza práctica y se preocupa por saber cómo el profesional debería actuar. En consecuencia, esta disciplina intenta responder a lo siguiente: ¿Qué es lo que se debería hacer?

Estas dos dimensiones deben ser parte del proceso mediante el cual un profesional incorpora valores y principios morales en la toma de decisiones.

3. Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina* (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico, pp.64-65.

Tabla 2. Nociones de ética y moral

NOCIONES DE ÉTICA Y MORAL		
	ÉTICA	MORAL
DEFINICIÓN	Teoría de la moral. Disciplina filosofía que estudia la moral.	Conjunto de normas y valores que guían en la conducta humana.
SEMEJANZAS	Etimología similar: "Ethos" = Costumbre, carácter, modo de ser y actuar. Proyecto de vida	Etimología similar: "Mores" = Costumbre, carácter, modo de ser
DIFERENCIAS	Moral <i>Pensaba</i> Estudia, analiza reglas Autónoma Tradición griega: Filosófica	Moral <i>vivida</i> Establece reglas y costumbres Heterónoma Tradición latina: Jurídica

Fuente: Disponible en <http://slideplayer.es/slide/160458/>

3. Lo que se entiende por valor y principio moral ⁴

Un **valor moral** es un concepto que indica algo apreciado como bueno, valioso o deseable.

Un **principio moral** es una norma de comportamiento que una persona debe respetar si desea actuar conforme a las exigencias de determinados valores morales.

A modo de ejemplo, se podría mencionar el valor de la honradez.

Un principio que se acepta para hacer respetar ese valor en el mundo profesional podría expresarse de esta manera: "Cualquier profesional debe esforzarse al máximo en relación a sus posibilidades para cumplir con su palabra".

Las personas que emiten sus juicios morales de una forma prerreflexiva manifiestan que han asimilado ciertos valores. Muchos de ellos son objetivamente buenos. Sin embargo, por no haber tenido la oportunidad de desarrollar en forma adecuada su capacidad de formular principios morales, difícilmente pueden dar razón de ellos. Lo que ellos proponen como principios solo son generalizaciones vagas enraizadas en sus sentimientos de justicia. Por ello, suelen estar en apuros cuando otras personas cuestionan sus juicios morales.

El paso de una moralidad prerreflexiva en el ejercicio de la profesión a una moralidad reflexiva supone la adquisición de una creciente capacidad de formular principios morales. Al pasar de una moralidad prerreflexiva a una moralidad reflexiva, un profesional fortalece su código personal de ética.

4. Ibid

4. Concepto de ética profesional⁵

Para detallar este concepto, vamos a contextualizar lo que nos dice Eduardo Schmidt en su libro *Ética y Negocios para América Latina*. Este personaje nos presenta, en la sección IV de su libro, el tema "El profesional y sus valores", a través del cual hace especial énfasis a la actitud moral fundamental como una estructura de conciencia que condiciona la capacidad de captar y priorizar los valores.

En función a ello, la ética profesional es una reflexión sobre los valores que una persona prioriza al tomar una decisión en su ejercicio profesional.

5. Ibid

Objetividad moral y formulación de principios morales⁶

Tema N.º2

1. El profesional y sus valores⁷

Cuando se descubre que una persona ha faltado a la ética profesional, todos la juzgan por la falta cometida, y la mayoría se pregunta qué podría hacer para evitar cometer el mismo error. Se suele pensar en maneras de ejercer mayor control. Sin embargo, la verdadera solución no está en controlar el comportamiento del profesional. Más bien, habrá que preguntarse por qué la persona ha fallado. ¿Es frecuente en él o ella este tipo de comportamiento? ¿Habrá actuado presionado por alguna necesidad imperiosa? ¿Qué es aquello que justifica su *actitud moral fundamental*? ¿Cómo se puede ayudar a mejorar su comportamiento en el futuro? Si se hace el esfuerzo por contestar a estas preguntas, en el mejor de los casos, solo se logrará controlar su comportamiento, siempre y cuando exista un temor ante una sanción.

De todas estas preguntas, las más importantes son aquellas relacionadas con la actitud moral fundamental de la persona: ¿qué es la actitud moral fundamental de la persona?, ¿qué relación tiene con sus valores?, ¿cómo influyen sus valores en sus hábitos? y ¿qué relación hay entre estos hábitos y lo que hace en su profesión?

Estas son algunas de las preguntas que examinaremos.

1.1. La actitud moral fundamental⁸

Sobre este tema, Eduardo Schmidt nos explica detalladamente en su libro *Ética y Negocios para América Latina Parte IV*, en donde afirma que la actitud moral fundamental de la persona es su orientación básica frente a la vida. En otras palabras, constituye una estructura de la conciencia que condiciona su capacidad de captar y priorizar los valores. Si dicha conciencia es sana, se manifiesta en el deseo habitual de cumplir con lo que es moralmente recto.

Esto implica mantener una actitud cuyo beneficio personal está subordinado a las exigencias de la moralidad objetiva. Supone una postura activa que busca con la imaginación cómo hacer respetar los valores morales en todas las áreas de su vida. Pero, si la persona deja que sus propios deseos prevalezcan sobre los valores objetivos, entonces su actitud moral fundamental puede llegar a ser malsana. En un caso extremo, las consecuencias para su comportamiento ético son nefastas.

Toda persona que haya alcanzado un nivel mínimo de madurez tiene una actitud moral fundamental. Pero no todos son conscientes de ella. Es un modo de ser que la persona desarrolla consciente e inconscientemente a lo largo de su vida. En la medida en la que vaya adquiriendo la capacidad de examinar sus motivos más profundos, será más consciente de su actitud moral fundamental. Todo lo que pasa en su vida tiene sentido en la medida de que responda a los deseos que brotan de ella.

¿Cómo puede saber una persona si su actitud moral fundamental es sana? Solo a través de sus frutos se podrá conocer dicha actitud. Debe preguntarse qué es lo que más quiere en esta vida.

6. Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina* (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico, pp. 87-91

7. Ibid

8. Ibid

A nivel afectivo, ¿se siente atraído por las virtudes o por los vicios? A veces se describe la actitud moral fundamental como el motor afectivo de una persona porque es lo que la motiva a tomar determinado rumbo en la vida.

La actitud moral fundamental no debe ser considerada como algo ya terminado que no se puede cambiar. Dado que la persona es libre de elegir su postura frente a la vida, siempre tiene la posibilidad de modificarla para bien o para mal.

2. Características y problemáticas de la familia moderna

Igualmente, Eduardo Schmidt nos sigue mencionando que la actitud moral fundamental de la persona determina los valores éticos que acepta como tales. Si esta orientación en la vida es sana, le es fácil aceptar verdaderos valores y los desarrolla con agrado. Pero si no es saludable, le es más fácil aceptar y desarrollar antivalores. Todo lo que está en armonía con la actitud moral fundamental de la persona suele ser bien recibido y con espontaneidad por ella. Todo lo que choca con ésta, suele ser rechazado, también con la misma espontaneidad.

Desde los primeros años de su vida, cada persona va asimilando, consciente e inconscientemente, una serie de valores éticos y morales y antivalores. En su infancia y juventud este proceso es inconsciente y acrítico. Más adelante, escoge deliberadamente los valores que acepta y los que rechaza. A lo largo de los años, establece una jerarquía de valores primarios, secundarios y terciarios.

Si una persona falta a la ética profesional a causa de una actitud moral fundamental malsana tendrá que tomar consciencia de que las raíces del problema están al interior de sí misma. De lo contrario, es de esperar que reincida en dicha falta.

2.1. La relación entre valores, actos y hábitos ⁹

En cuanto a la relación entre valores, actos y hábitos, Eduardo Schmidt afirma que los valores de una persona se expresan mediante actos concretos. Por ejemplo, supongamos que un profesional acepte el valor de ser generoso y, en consecuencia, ofrece su tiempo para ayudar a un colega. Esto lo hace una y otra vez. Desarrolla así el hábito de ser generoso con su tiempo. De esta manera, nace en él una virtud. Como consecuencia de esto, le es más fácil actuar así. Es decir, sus valores son su motivación para actuar de una manera determinada. Cada vez que actúa así, refuerza su conducta. Finalmente, forma así un hábito. Esto hace que le sea más fácil actuar de este modo en el futuro.

Cuando una persona actúa movida por un antivalor, pasa lo mismo. Cada vez que lo hace, le es más fácil actuar así en el futuro. De este modo va adquiriendo otro tipo de hábito que llamamos vicio.

Supongamos que el cajero de una agencia bancaria siente la tentación de tomar dinero prestado de su caja. Sabe que no debería hacerlo. Si asumimos que tiene una actitud moral fundamental sana y el hábito de ser honrado, la primera vez le cuesta mucho tomar esta decisión. Pero si cede, le va a ser un poco más fácil hacerlo la próxima vez que se presente la ocasión. Al repetir varias veces este mismo acto, debilita su hábito de ser honrado. Poco a poco, desaparece esta virtud y aparece en su lugar el vicio de apropiarse de lo ajeno. Todo este proceso afecta en forma negativa su *actitud moral fundamental*.

Como se puede apreciar, hay una relación mutua entre la actitud moral fundamental, los va-

9. Ibid

lores, los actos y hábitos de la persona. Cualquier cambio en uno de ellos afecta a todos los demás.

Los actos a los que nos referimos aquí son actos humanos. Es decir, proceden de la libre voluntad de la persona que actúa sabiendo que lo que se propone hacer está bien o está mal. Estos son los únicos actos de la persona que pueden ser enjuiciados como moralmente buenos o malos. Los actos humanos de cualquier profesional son importantes no solo por la moralidad de cada acto, sino por el efecto que estos tienen en sus hábitos, *virtudes y actitud moral fundamental*.

2.2. La actitud moral fundamental se desarrolla en el contexto de nuestras relaciones con los demás ¹⁰

En relación con este punto, Eduardo Schmidt afirma que cada persona desarrolla sus hábitos y su actitud moral fundamental dentro del contexto de sus relaciones con los demás. Por este motivo, son importantes los amigos que escoge, ya que asimila con mucha facilidad los valores y los antivalores de estas personas. Sin embargo, la evolución de una moralidad prerreflexiva a una moralidad reflexiva en el ejercicio de la profesión supone que la persona tenga la capacidad de tomar una postura crítica frente a los valores de sus amigos. Muchas veces este proceso de tomar distancia crítica exige romper afectivamente con tales personas. Sin embargo, si una persona desea desarrollar su propia personalidad, basada en una actitud moral fundamental sana que realmente es suya, y no una copia de lo que le dicen los demás, es necesario asumir este riesgo. En efecto, dejarse llevar por lo que dicen los demás es signo de inmadurez, ya que el individuo se rehúsa transitar de una moralidad prerreflexiva a una moralidad basada en principios morales.

2.3. La profesión como expresión de la actitud moral fundamental ¹¹

En cuanto a la profesión como expresión de la actitud moral fundamental, Eduardo Schmidt vuelve a recalcar que "dado que la actitud moral fundamental afecta a todas las áreas de la vida de la persona, es de esperar que tenga expresión en su vida profesional". Es verdad que el ambiente ético en que muchas personas trabajan deja mucho que desear. Pero a pesar de eso, el profesional con una actitud moral fundamental sana descubre cómo luchar en forma realista por sus ideales. Gracias a su madurez, puede distinguir tres aspectos: sus ideales, un análisis realista de la situación en la cual se encuentra, y las metas que puede alcanzar a corto y mediano plazo. Para él o para ella, sus ideales con respecto a la ética profesional son muy importantes, ya que le ofrecen orientación y lo invitan a seguir adelante en la medida de sus posibilidades.

Sin embargo, no deja de ser realista. Efectivamente, sabe analizar la realidad en que se encuentra, con todas sus perplejidades y limitaciones. Paralelamente, a la luz de sus ideales, utiliza su creatividad para avanzar hacia el logro de sus objetivos, progresivamente, según lo que realmente puede hacer. Signo de su madurez como profesional es poder vivir con la sana tensión que siente al darse cuenta que siempre existirá una brecha entre lo que puede hacer y lo que quisiera hacer inspirado por sus ideales.

Gracias a esta madurez, no cede a la tentación de confundir sus ideales con metas concretas a realizarse en un plazo determinado. Es esta la tentación que vence a los que afirman que los ideales no sirven para nada. Algunos de los vencidos simplemente tiran sus ideales por la borda; otros buscan soluciones más radicales en su afán de cambiar la sociedad. Ningún profesional está libre de sentir esta tentación. Pero al darse cuenta de que solo se le pide hacer lo que real-

10. Ibid

11. Ibid

mente puede, un profesional con una sana actitud moral fundamental la puede vencer.

2.4. La formulación de principios morales objetivos en nuestras propias palabras¹²

Una excelente manera de cómo un profesional puede fortalecer su código personal de conducta es aprender a formular verdaderos principios morales objetivos. No se trata de memorizar una lista de tales principios; tampoco, de aceptar sin mayor sentido crítico lo que siente. El objetivo es poder desarrollar su capacidad de formular principios morales que tengan las siguientes características:

1° Que expresen lo que es necesario para salvaguardar valores morales objetivos. Es decir, que reflejen las exigencias de la moralidad objetiva no solo en la intención de la persona sino también en lo que hace.

2° Que siempre sean válidos. Esto quiere decir que, si se admiten posibles excepciones, estas deben mencionarse en la misma formulación del principio.

3° Que sean expresados en términos positivos. Esto se explica porque desde el punto de vista de la motivación psicológica, es preferible proponer normas positivas. Naturalmente, sería poco conveniente hacer una lista de principios de todo aquello que un profesional no debería hacer. Sin embargo, lo dicho no excluye la posibilidad de expresar alguno que otro principio en forma negativa. Lo importante es buscar un enfoque positivo en la medida de lo posible.

4° Que sean expresados con sus propias palabras. Esto significa que los principios morales influyen en el comportamiento de un profesional en la medida en que los asimila y los hace suyos; es decir, en la medida en que los acepta como útiles para dar sentido a su vida mediante el ejercicio de su profesión. Por ello, le resulta improductivo memorizar una lista de tales principios para luego aplicarlos como si se tratara de la legislación laboral vigente en el país. En efecto, los valores que ha logrado interiorizar son los que ha aprendido a expresar con sus propias palabras.

12. Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina* (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico, pp. 67-68.

La responsabilidad social y la responsabilidad social empresarial¹³

Tema N.º3

1. La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible¹⁴

1.1. La responsabilidad corporativa: Concepto¹⁵

Sobre el concepto de responsabilidad corporativa, que es sobre el que se va a explicar en este subtema, existe una cierta confusión terminológica. Al parecer, existen otros términos con los cuales se ha establecido cierta equivalencia, como "responsabilidad social empresarial", "responsabilidad social corporativa" o "responsabilidad empresarial". Incluso en ocasiones, se confunde con otros como "desarrollo sostenible", "sostenibilidad" y similares.

Tomando en cuenta lo anterior, la Unión Europea y la administración española parecen decantarse por la expresión "responsabilidad social empresarial". Sin embargo, el motivo por el que en el presente manual se prefiere "responsabilidad corporativa" es para evitar que el adjetivo "social" limite sus implicaciones.

En el Libro Verde que la comisión presentó en el 2001 se define la RC (Responsabilidad Corporativa) como la "integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". La definición de RC y su relación con la sostenibilidad de la Unión Europea constituyen un marco apropiado para el paradigma de la empresa responsable y sostenible que se explica a continuación.

Finalmente, Olcese y colegas (2008) afirman que el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible no sólo supone ir más allá de las exigencias legales, sino, debe superar los planteamientos tácticos e instrumentales todavía muy frecuentes, así como integrar la Responsabilidad Corporativa con los valores, el gobierno, las estrategias y las operaciones en general de las empresas.

1.2. La empresa responsable y sostenible¹⁶

Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos, la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por lo tanto, contribuye a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad.

Por tal razón, Olcese y colegas (2008) afirman, en términos generales, que una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada. Asimismo, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no solo menoscaba, sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Cabe afirmar

13. Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana, pp. 14-15, 20-23.

14. Ibid

15. Ibid

16. Ibid

que esta nueva concepción de la empresa es la condición sine qua non para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

1.3. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible¹⁷

Olcese y colegas (2008) afirman que el paradigma de la empresa responsable y sostenible supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios inspiran respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo no permite cambiar, de tal forma que esta puede ser la mejor forma de condenarnos.

A partir de lo mencionado, los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de la comunidad, capacidad innovadora, consideración de largo plazo y creación del valor. Detallamos a continuación, cada uno de estos fundamentos.

1.3.1. Apertura y sensibilidad hacia el entorno¹⁸

Teniendo en cuenta que la humanidad se enfrenta a retos económicos, sociales y medioambientales, de igual manera, como menciona De Geus, las empresas han de abrirse al entorno y sentir su pulso.

Por otro lado, Olcese y colegas (2008) afirma que la forma de concretar esta apertura es manteniendo un diálogo auténtico con los grupos de interés. Asimismo, confirma que esta capacidad de abrirse y dialogar proporciona a la empresa una visión sistémica, tan importante para contemplar y entender la realidad e interactuar con ella, además de un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno, así como de las personas y organizaciones que lo representan.

1.3.2. Sentido de comunidad¹⁹

En cuanto al sentido de comunidad, Olcese y colegas (2008) sostiene que este se asienta en dos pilares: una visión compartida y unos valores compartidos. La visión compartida es una de las cinco disciplinas de la empresa inteligente que propone Peter Senge. Sin ella, una empresa es como un barco sin brújula en una noche sin estrellas: ni sabe dónde está ni sabe adónde se dirige. Estando a la deriva, sus posibilidades de naufragar y desaparecer son, cuando menos, considerables. Además, como se ha indicado, la visión compartida, es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que estos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su saber, potencial y experiencia.

Igualmente, en cuanto a los "valores compartidos", nos dice que están íntimamente relacionados con la idea de "visión compartida". Los valores son principios intrínsecamente valiosos y deseables. Todos tenemos valores. Cuando estamos en un entorno que facilita y permite que nos comportemos conforme a nuestros valores nos sentimos bien satisfechos y en armonía. De

17. Ibid

18. Ibid

19. Ibid

igual forma, las empresas han de tener unos valores compartidos que se correspondan o sean compatibles con los de todos sus integrantes. Es decir, para que haya armonía, los valores de la empresa y los de las personas que la forman han de ser coherentes.

1.3.3. Capacidad innovadora²⁰

Según Olcese y colegas (2208) es difícil imaginarse a una empresa compitiendo con éxito en un momento dado con los mismos productos servicios o capacidades organizativas con los que lo hacía unos años antes. Por lo tanto, podemos decir que innovar es una, al menos, de las razones fundamentales por las que una empresa perdura en el tiempo. Además, desde un planteamiento ético, como institución social con mayor capacidad para hacerlo, innovar es la mayor responsabilidad de una empresa.

Ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni los organismos supranacionales gozan de un poder siquiera semejante. Recordemos los problemas económicos, medioambientales y sociales que se conocen a nivel mundial. Por lo tanto, la capacidad innovadora es la clave para que la empresa pueda crear valor para ella y para sus diferentes grupos de interés y, con ello, ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta y perdurar en el tiempo.

1.3.4. Consideración del largo plazo²¹

Y en cuanto a la consideración a largo plazo detalla que al igual que sucede en la relación entre un ser vivo y el ecosistema donde prospera, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos basados en **ganar- ganar: gana la empresa y gana el entorno**. Los dos se necesitan. Para que las relaciones se basen en la colaboración el tiempo es fundamental. Una persona puede inclinarse por engañar a otra cuando no espera verla de nuevo. Sin embargo, en relaciones continuadas es imposible que unos consigan siempre todo y los otros siempre nada. Como dijo Abraham Lincoln, "se puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos alguna vez, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo". Una de las bases fundamentales de las relaciones continuadas, como las que una empresa aspira a mantener con su entorno, es la confianza. Esta se construye y se consolida con el beneficio mutuo a lo largo del tiempo.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción de largo plazo es crucial. Pensemos en su papel trascendental para el desarrollo de los fundamentos que hemos comentado hasta ahora. El hecho de que una empresa consiga desarrollar la apertura y sensibilidad hacia el entorno no es algo que se logre de la noche a la mañana. De igual forma, el desarrollo de relaciones con los grupos de interés está basado en la confianza y, como es bien sabido, esta no se consigue por un simple acto de voluntad, ya que requiere tiempo.

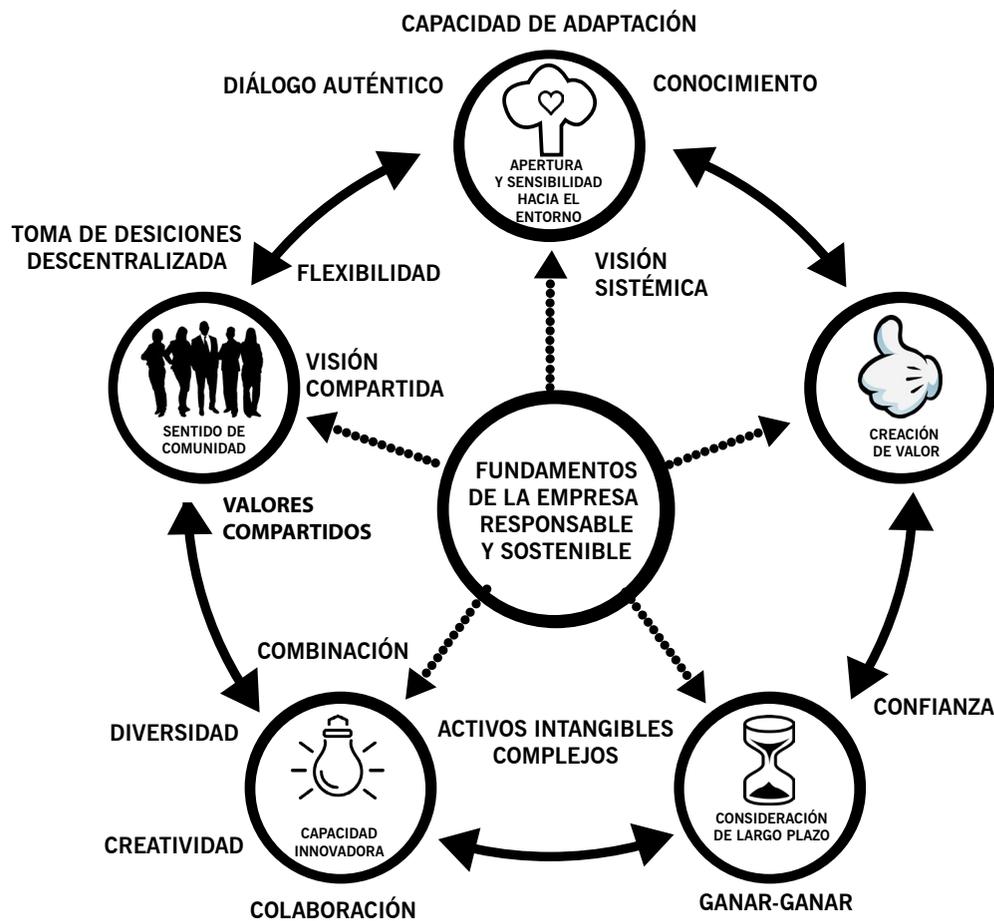
20. Ibid

21. Ibid

1.3.5. Creación de Valor²²

Por último, con respecto a la creación de valor afirma que el propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Esta es una concepción que no comulga con la visión tradicional de la empresa, que sostiene que esta ha de crear valor para sus accionistas de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional.

También nos dice que, sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de la comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas, pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan interiorizar valores que les permitan desarrollar estos fundamentos e integrarlos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. Para ello, ver tabla de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.



Diseño: Annasodupe.com

Figura 2. Cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible
Nota: En *Manual de la empresa responsable y sostenible*, por A. Olcese et al., 2008, p. 28

22. Ibid

Actividad N.º 1

Teniendo en cuenta los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible, deberán seleccionar una empresa conocida del entorno nacional e investigar si cumple cada uno de estos cinco fundamentos y explicar por qué se afirma eso.

La teoría de los grupos de interés o stakeholders y el razonamiento ético²³

Tema N.º4

1. El concepto de los stakeholders a través de sus definiciones²⁴

Desde mediados de los años ochenta el enfoque de stakeholders ha ganado una gran popularidad tanto entre los teóricos como entre los prácticos de la empresa. El interés que ha despertado está vinculado principalmente al modelo de la empresa plural y dinámica que propone.

Desde sus primeras definiciones este enfoque ha sido utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno, pero también para generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna, dando respuesta a su RSC (Responsabilidad Social Corporativa) concreta.

El interés ético, reside en que reclama un cambio de actitud de la empresa de modo que responda a la pluralidad de intereses en juego que se hallan en la actividad empresarial, considerando y evaluando la legitimidad de los mismos.

De entre la variedad de definiciones del concepto de stakeholder vamos a citar las tres más significativas, ya que a través de ellas se puede observar la evolución del concepto de gestión empresarial que expresa el anglicismo en mención, tal y como se observa a continuación:

- Stakeholders: Son todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders (Institute Research Stanford, 1963).
- Stakeholders: Se define así a "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Freman, 1984). Probablemente, es esta la definición más difundida en la actualidad.
- Stakeholders: Son llamados colectivamente stakeholders de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral (De George, 1989)

Un análisis de estas definiciones pone en evidencia que todas ellas hacen referencia a dos enfoques de empresa:

- (1) Enfoque "stockholder" o "shareholder":** Basado exclusivamente en los socios y accionistas. Este modelo de empresa centrado en el accionista se basa en la teoría económico empresarial neoclásica y afirma, en esencia, que la empresa es y debe ser dirigida según los intereses de los accionistas. La racionalidad en este enfoque es la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones. Así pues, cualquier acción se justifica si está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa. Es el tipo de empresa que, según Milton Friedman, propugnaba que "la única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios".
- (2) Enfoque "stakeholder":** Basado en los grupos de interés. Esto significa que comprende a todos aquellos individuos o grupos que, ya sea por motivos estratégicos o de legítima moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

23. Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial, pp. 73-76

24. Ibid

El enfoque stakeholder es un intento de integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad que le atribuye obligaciones concretas frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos, por ejemplo, los accionistas, los clientes, los trabajadores y los directivos.

Sostiene que la empresa tiene esa responsabilidad porque los stakeholders tienen intereses legítimos (exigencia o demandas subjetivas) relativos, por ejemplo, a la seguridad del producto, a la no-discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medio ambiente o a la prohibición del trabajo infantil.

Dentro del enfoque stakeholder, se debe ver la utilización que la gestión empresarial puede realizar de este concepto para su dirección. En este sentido, se plantea un debate interno dentro de los propios enfoques de los stakeholders, pues a partir de los planteamientos instrumentales se afirma que este concepto debe utilizarse por las empresas de un modo exclusivamente estratégico con el objetivo de dirigir la empresa hacia los objetivos económicos que necesita para la supervivencia en el mercado. Mientras que, desde los planteamientos normativos, se defiende que la inclusión del punto de vista de los stakeholders en la concepción de la empresa va más allá de la simple estrategia, ya que el objetivo es que los stakeholders busquen la proyección empresarial a largo plazo. Esta última posición llevaría a fijarse en el enfoque stakeholder como el modo de definir la RSC de la empresa tomando en cuenta sus bases éticas.

Bajo esta posición normativa, se afirma que la empresa tiene responsabilidad moral frente a algunos grupos o individuos, y que solo estos pueden ser considerados como stakeholders. Así pues, la utilización del enfoque no puede centrarse exclusivamente en los grupos que podrían respaldar a la empresa, sino que tendrá que fijarse, de un modo especial, en aquellos grupos que poseen intereses, reclamaciones o exigencias legítimas. No obstante, la dificultad estriba en averiguar cuándo el interés de un stakeholder es legítimo y por qué la empresa se siente obligada a satisfacerlo.

En cualquier caso, anticipamos que no todas las personas y organizaciones *per se* son *stakeholders* de la empresa y aun siéndolo no tienen siempre intereses legítimos. Por ejemplo, un consumidor podría pretender percibir una remuneración similar a la del consejero delegado; un competidor podría tener interés en conocer la base de datos de clientes de la empresa; y así podríamos pensar en muchos otros ejemplos.

1.1. Tipos de stakeholders²⁵

Sobre la base de las definiciones estudiadas, podemos agrupar las siguientes categorías, indicando en cada caso cuáles son los intereses legítimos de cada uno de esos stakeholders, grupos de interés o partes afectadas.

A su vez podemos distinguir dos grandes grupos de stakeholders, en función de la "proximidad" al núcleo de la empresa:

- a. Stakeholders internos: Son los vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.
- b. Stakeholders externos: Son los restantes grupos de interés que no están vinculados orgánicamente a la empresa como autoridades, grupos de presión, las ONG, competidores, consumidores, etc.

25. Ibid

Tabla 2. Tipos de stakeholders

Tipo	Intereses Legítimos
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión..
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos ...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada...
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías salud y seguridad, posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas libres competencia, reciprocidad, cumplimiento compromiso, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas libres de mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y Propiedad Industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo
Iglesia	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicato	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

Nota: En *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*, por F. Navarro García, 2008, p. 76

Criterios de decisión, creatividad moral y razonamiento ético²⁶

Tema N.º 5

1. Criterios de decisión ²⁷

Sobre este tema de Criterios de Decisión, Joseph Weiss nos dice que los dilemas éticos en situaciones de negocios, por lo general, implican elecciones difíciles que deben hacerse entre intereses competidores. Aunque se ha definido el razonamiento ético, en parte, por actuar de acuerdo con un pensamiento de principios, también es cierto que la creatividad moral, las habilidades de negociación y el conocimiento de sus valores también ayuda a resolver situaciones difíciles del “mundo real”.

1.1. Creatividad moral ²⁸

Sobre la creatividad moral, Joseph Weiss también resalta que lo que comienza como una decisión de negocios, como es usual, puede evolucionar en un dilema o incluso en un “momento definitorio” en la vida de uno.

Una decisión ética de manera típica implica elegir entre dos opciones: una que sabemos que es correcta y otra que sabemos que es incorrecta.

Un momento definitorio, sin embargo, nos desafía en una forma más profunda.

Tales desafíos rara vez tienen una respuesta correcta. Más bien son situaciones creadas por las circunstancias que nos piden dar un paso adelante y, en palabras del filósofo estadounidense John Dewey, “formarnos, revelarnos y probarnos” a nosotros mismos.

Formamos nuestro carácter cuando nos comprometemos con cursos de acción irreversibles que moldean nuestras identidades personales y profesionales.

Revelamos algo nuevo sobre nosotros mismos y a otros debido a que los momentos definitivos descubren algo que estaba oculto o cristalizan algo que solo se había conocido en parte.

Nos probamos a nosotros mismos, debido a que descubrimos si viviremos de acuerdo con nuestros ideales personales o solo lo haremos superficialmente.

Termina resaltando que el cambio comienza con tener conciencia que puede ayudar a fomentar la confianza al percibir los dilemas antes de que se presenten y asistirle en la negociación de soluciones con una dimensión moral

Doce preguntas para empezar

Para ello, Joseph Weiss nos dice que un primer paso para abordar dilemas éticos es identificar el problema. Esto es necesario en particular para un enfoque de los stakeholders, debido a que los problemas dependen de quiénes son los stakeholders y qué implican sus intereses. Antes de exponer los principios éticos específicos, se comenzará considerando criterios de decisión importantes para el razonamiento ético.

26. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F.: Thomson México, pp. 114-119

27. Ibid

28. Ibid

Por ello, Weiss, para plantear estas doce preguntas, apela a Laura Nash y recomienda que también podríamos formularlas a nosotros mismos durante el periodo de toma de decisiones.

1. ¿Ha definido el problema con precisión?
2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la cerca?
3. ¿Cómo ocurrió la situación?
4. ¿A quién y a qué ofrece su lealtad como persona y como miembro de la corporación?
5. ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara esta intención con los probables resultados?
7. ¿A quién podría lesionar su decisión?
8. ¿Puede discutir el problema con las partes afectadas antes de tomar su decisión?
9. ¿Confía en que su decisión será válida durante un periodo largo?
10. ¿Podría revelar, sin duda, su decisión?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción si se entiende? ¿Si se malinterpreta?
12. ¿Bajo qué condiciones permitiría excepciones?

Luego de ello, Weiss afirma que estas 12 preguntas pueden ayudar a los individuos a discutir en forma abierta las responsabilidades necesarias para resolver problemas éticos. En efecto, compartir estas preguntas puede facilitar las discusiones de grupo, formar consenso alrededor de puntos compartidos, servir como fuente de información, revelar inconsistencias éticas en los valores de una compañía, ayudar a un director general a ver cómo piensan los altos gerentes y aumentar la naturaleza y rango de elecciones.

1.2. Tres criterios en el razonamiento ético ²⁹

Joseph Weiss resalta que los siguientes criterios, los cuales ayudan a sistematizar y estructurar nuestros argumentos, pueden usarse en el razonamiento ético:

- El razonamiento moral debe ser lógico (las suposiciones y premisas, tanto empíricas como inferidas, usadas para hacer juicios, deberán conocerse y hacerse explícitas);
- La evidencia empírica citada para apoyar el juicio de una persona deberá ser precisa, relevante y completa;
- Los estándares éticos usados en el razonamiento deberán ser consistentes (el descubrimiento de inconsistencias en los estándares éticos en la toma de decisión de una persona es un indicador de que dichos estándares deben modificarse).

29. Ibid

Lectura seleccionada N.º 1

¿Qué impacto puede tener la ética?

Amartya, S. (2012). *¿Qué impacto puede tener la ética?* Recuperado de <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/11/121118.pdf>

El estudiante deberá hacer un resumen de la lectura "¿Qué impacto puede tener la ética" donde AMARTYA SEN hace notar sobre- El razonamiento, la supervivencia y la ética del comportamiento- La ética ambiental- Libertad y desigualdad - Equidad y la perspectiva de libertad y otros temas que después de la lectura deberá resumir en un máximo de tres hojas.

Actividad N.º 2

"CASO DE LA REUNIÓN DE EXALUMNOS"

Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina* (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico. (pp. 68-70)

Instrucciones: El estudiante deberá contestar las preguntas que se detallan al final del caso y luego establecer sus conclusiones sobre el caso detallado.

Narrador:

El día del reencuentro, después de muchos años, se reunieron cinco amigos, exalumnos del colegio San Orígenes. La ocasión era especial pues cumplían veinticinco años de su salida del colegio, donde habían formado un grupo muy unido, aunque la vida los llevara después por distintos caminos.

Francisco Manchester era economista y se había graduado en una universidad de gran prestigio, con estudios de especialización en el extranjero. Se desempeñaba como asesor y hombre de confianza del ministro de Economía.

Pascual Palomo se había ordenado sacerdote en la Congregación de los Hermanos de Cristo Pobre, y trabajaba como director espiritual en el colegio Los Carismas de Dios perteneciente a su agrupación religiosa.

Estanislao León, quien estudió abogacía, se había afiliado a un partido político de extrema izquierda y era dirigente de la Federación Única de Empleados Sindicalizados (FUES).

Sigmund Adler se graduó de psicólogo y se especializó en problemas matrimoniales y familiares.

Bartolomé Brazofuerte, coronel del Ejército, se desempeñaba como jefe de la oficina de Orden Interno y Disciplina de su institución.

A la mitad de la reunión la conversación recayó en los problemas que enfrentaba la nación. Todos estuvieron de acuerdo en que uno de los principales problemas era la inmoralidad existente. Así, cada uno de ellos manifestó su opinión al respecto.

Pascual:

— El problema es que hemos perdido de vista los valores espirituales. Tenemos que darnos tiempo para la vida interior y no preocuparnos tanto de las cuestiones económicas. No se olviden que los enemigos del alma son el Mundo, el Demonio y la Carne."

Don Francisco Manchester:

— ¿Por qué hay que dejar las cuestiones económicas? El desarrollo económico es parte del desarrollo humano. ¿Por qué creen que en las sociedades desarrolladas todo va bien? Estas sociedades son ricas y su gente tiene todo lo necesario.

Estanislao León:

— ¿Rico? ¿Quién? Solo los burgueses. Lo que hay que hacer es cambiar las estructuras injustas y el hombre cambiará. La inmoralidad es solo producto de las sociedades burguesas e injustas.

Sigmund Adler:

— ¡No exageres! Con solo cambiar las estructuras no vas a solucionar el problema. Hay que reforzar las relaciones familiares. La familia es la base de todo. Habría que dedicar al menos seis horas diarias a la relación familiar y ya verán la maravilla de personas que surgirán de allí.

Bartolomé Brazofuerte:

— ¿Qué me dicen del orden y la disciplina? Si nos hemos vuelto una sociedad caótica es por falta de autoridad. Falta valor para imponer el orden. Con un sistema jurídico y jerárquico muy fuerte. ¡Te ordenas o te ordenan!".

Narrador:

La conversación siguió en el mismo tono y al final se despidieron amistosamente diciéndose entre ellos "cada quién con su verdad", aunque en el fondo todos creían que la verdad auténtica era la propia y que los demás estaban equivocados.

PREGUNTAS REFLEXIVAS (PREGUNTAS DE DISCUSIÓN):

1. Aunque sea una frase muy usada en el lenguaje ordinario, ¿es correcta (válida) la afirmación "cada quien con su verdad"? ¿Por qué creen ustedes que los personajes en este caso han aceptado esta frase?
2. ¿Cuál(es) de las opiniones vertidas por los personajes les parece correcta o más correcta? Si eligieron más de una, ¿en qué orden las pondría o cómo las relacionaría?
3. Siendo lo ético una conducta que se adopta según tal cual es la persona humana, ¿cómo se puede saber cómo es, realmente, una persona?
4. ¿Cómo se puede determinar si una conducta es conforme actúa la persona? ¿Será cuestión de gustos, de culturas o de intereses personales?
5. Dentro de las opiniones vertidas por los personajes, señale cuáles son valores y cuáles pueden servir como principios morales.



Glosario de la Unidad I

A

Actitud moral fundamental:

Es la orientación básica de la persona frente a la vida.

C

Creatividad moral:

Esta se evidencia en las habilidades de negociación y en la forma de conocer sus valores para resolver situaciones difíciles del mundo real.

E

Ética:

El diccionario de la Real Academia Española define a la ética como parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Empresa responsable y sostenible:

Una empresa responsable y sostenible es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada y así contribuir a la sostenibilidad del entorno en que compete.

M

Moral:

Por moral se entiende lo perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas desde el punto de vista de la bondad o malicia.

P

Principio moral:

Es una norma de comportamiento que una persona debe respetar si desea actuar conforme a las exigencias de determinados valores morales.

R

Razonamiento ético:

Definido, en parte, por actuar de acuerdo con un pensamiento de principios.

Responsabilidad corporativa:

Se define como la "integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

S

Stakeholder:

Es un enfoque que está basado en los grupos de interés. Por esta razón, considera a todos aquellos individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o de legitimada moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

V

Valor moral:

Un valor moral es un concepto que indica algo apreciado como bueno, valioso o deseable.





Bibliografía de la Unidad I

Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning

Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial

Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008) *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana

Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para américa latina* (3ra. ed.) Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico.

Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios*. (4ta. ed.) México, D.F.: Thomsom

Autoevaluación N.º 1

Instrucciones: Coloque verdadero o falso según corresponda.

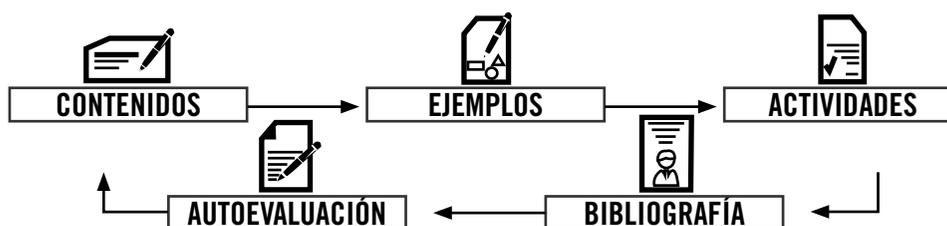
1. La ética reflexiona sobre el significado último y profundo de la vida moral y se pregunta por el fin que persigue el hombre en su vivir. ()
2. Las personas que hacen sus juicios morales de una forma prerreflexiva manifiestan que han asimilado ciertos valores. ()
3. Si la persona deja que sus propios deseos prevalezcan sobre los valores objetivos, su actitud moral fundamental no es afectada. ()
4. Cada persona desarrolla sus hábitos y su actitud moral fundamental dentro del contexto de sus relaciones con los demás. Por este motivo, son importantes los amigos que escoge. ()
5. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible solo supone cumplir con las exigencias legales. ()
6. Los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de la comunidad, consideración del largo plazo y creación del valor ()
7. El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. ()
8. Son stakeholders “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. ()
9. Los dilemas éticos en situaciones de negocios, por lo general, implican elecciones difíciles que deben hacerse entre intereses competidores. ()
10. Un primer paso para abordar dilemas éticos es saber cómo podría lesionar a la otra persona con mi decisión. ()



UNIDAD II

RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL - ÉTICA EN LOS NEGOCIOS Y EL AMBIENTE CAMBIANTE - CINCO MITOS SOBRE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD II



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad II: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de interpretar los criterios de sostenibilidad de una organización empresarial relacionando lo estudiado con el entorno en el que se encuentra.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Tema N.º 1: Responsabilidad y sostenibilidad empresarial.	Reconoce criterios sobre la responsabilidad social y el nuevo paradigma.	Demuestra interés en involucrarse en el tema La ética en la empresa responsable y sostenible.
Tema N.º 2: Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible.	Relaciona la ética con los negocios.	
Tema N.º 3: Ética en los negocios y el ambiente cambiante.	Identifica los mitos sobre la ética en los negocios.	
Tema N.º 4: Cinco mitos sobre la ética en los negocios.	Actividad N.º 1 Conteste las preguntas: ¿Es una moda la RSC? y ¿cuándo surge y en qué se fundamenta? Luego realice un resumen detallado en el cual resalte la importancia de tener el concepto claro de Responsabilidad Social Corporativa.	
Autoevaluación de la Unidad II	Control de lectura N.º 2 Lectura seleccionada Nº2: Caso de la empresa Química Industrial S. A.	

Responsabilidad y sostenibilidad empresarial³⁰

Tema N.º1

1. El desarrollo sostenible³¹

De todo lo que hemos manifestado antes, en diferentes formas y ocasiones, se puede apreciar que nos queda aún una gran insatisfacción con el concepto de desarrollo corriente o sobrentendido en la sociedad y en nuestros días, así como las decisiones o proyectos que se desprenden. Esta insatisfacción permanece aún con alguna calificación con que se acompaña al concepto de desarrollo y que tendría la finalidad de hacerlo más atractivo, más que de precisarlo.

Se le atribuye el carácter de evento y no de proceso abierto, ya que es la razón por la que se le ha identificado como un proyecto. Por ello, se debe advertir que, al hablar de desarrollo sostenible, pensamos que la sostenibilidad no es una calificación más o un complemento que exige el desarrollo económico o, precisamente, el crecimiento o incremento del PBI por habitante. En la práctica esto es resultado del discurso corriente y también de las decisiones que se toman.

Esta vez se trata de ciertas condiciones que permitan un dinamismo de largo plazo, que, por tanto, concierne a generaciones futuras. Por eso, será un proceso abierto de superación humana en un medio natural limitado y complejo. Tal como lo entendemos, el concepto y el deseo de un desarrollo sostenible surgen de muy antiguas aspiraciones y reivindicaciones de la humanidad. Estas se han evidenciado a través de su transformación de horda en sociedad democrática, o, dicho de otro modo, de primitiva en materia de conocimientos en científica y concedora en profundidad de la naturaleza que la rodea y, por tanto, de sus proyectos. En todo caso, vale la pena recordar que, desde la antigüedad, por ejemplo, el proyecto humano de la Biblia, según el Antiguo Testamento, es la de una "vida larga y feliz" (Génesis) para todos; mientras que, en la filosofía griega, Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, afirma que la mayor aspiración de los humanos es la felicidad adquirida a través de una vida nueva.³² De lo expuesto anteriormente, se entiende que el mayor logro social es conseguir lo que es bueno para el hombre (su plenitud) y que esto es mejor o "más divino" cuando se alcanza para una nación o ciudad-estado. Es decir, debe existir un objetivo (lo bueno o lo mejor) y un destinatario (el hombre o la humanidad).

Todo esto tiene relación con las condiciones de vida y de relación de los humanos que, en la actualidad y ya desde hace algún tiempo, se define como el "desarrollo" que, con ciertas limitaciones y distorsiones, resume en forma incompleta las aspiraciones. De lo contrario, en ausencia de aceptables condiciones, se hacen evidentes la marginación y la pobreza como denuncia del subdesarrollo.

Respecto al desarrollo sostenible, basándonos en la concepción de Schumpeter y Gerogescu a comienzos del siglo XX, así como de contribuciones de diversos

científicos y de elaboraciones más cercanas, entendemos el desarrollo sostenible como un proceso que integra la actividad humana de la economía, con el mundo natural, un ecosistema finito que, por lo mismo, no puede crecer de forma ilimitada y que es materialmente cerrado; proceso que está orientado a hacer posible una vida plena para todos los humanos. El concepto es aún impreciso y tal vez no permite desprender claramente y en lo inmediato consecuen-

30. Vega Centeno, M. (2014). *Del desarrollo esquivo al desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, pp.105-107

31. Ibid

32. Vida honesta, responsable y solidaria; muy diferente de nuestro coloquial "buena vida" que significa libertina-je e irresponsabilidad

cias operativas; pero abre una perspectiva de búsqueda.

Por lo demás, el esfuerzo humano produce bienes a partir de la naturaleza (insumos), descarta alguna proporción, transforma los que quedan utilizando energía y esfuerzo humano, de nuevo genera deshechos y los pone a disposición de la población que debe o desea utilizarlos para otra vez transformarlos. En otras palabras, la participación del ser humano, como productor y consumidor, afecta la naturaleza y el medioambiente. Esto genera consecuencias inmediatas y de largo plazo. Todo esto implica decisiones económicas para producir bienes y para satisfacer necesidades; pero no dispensa de juicios éticos para los creyentes como el autor, teológicos, ya que en definitiva son decisiones de personas libres, racionales y responsables que están comprometidas.

Los valores y principios de la empresa responsable y sostenible³³

Tema N.º2

1. La empresa responsable y sostenible³⁴

En la unidad anterior, se ha visto cómo la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad de innovar, la consideración del largo plazo y la creación del valor constituyen los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

Asimismo, hay que tomar en cuenta los valores tradicionales de la empresa, como son el bien propio, la competitividad, lo racional, el control, la eficiencia, la imagen, la comunicación, la jerarquía, la uniformidad, los que presentamos en el siguiente cuadro:



Figura 3. Valores y principios de la empresa tradicional
Nota: En *Manual de la empresa responsable y sostenible*, por A. Olcese et al., 2008, p. 35.

Es decir, en este subtema, podemos analizar que a los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible se pueden agregar los siguientes valores (Figura 3) adicionales que resultan de fusionar los valores y principios de la empresa tradicional con los valores y principios de la empresa responsable y sostenible.

Sobre este punto, Olcese y colegas (2008) lo detallan muy bien. Ellos afirman que cada uno de los nuevos valores se explica en relación con uno de los valores tradicionales. No obstante. Sin

33. Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana, pp. 38-47

34. Ibid

embargo, la propuesta no establece que la interiorización de los nuevos valores conlleve a la desaparición de los antiguos. Al respecto, como es bien sabido, uno de los principios de la sabiduría taoísta es la necesidad de cultivar el equilibrio y armonía entre el yin y el yang. El taoísmo no considera dichos principios y sus manifestaciones (lo femenino y lo masculino, la oscuridad y la luz, el frío y el calor, lo pasivo y lo activo, etc.) como contrarios en lucha, sino más bien opuestos complementarios, justamente porque constituyen la viva expresión de la unidad esencial de todas las cosas. Es decir, hay un principio de polaridad, no de oposición o conflicto. Por ello, la propuesta de la medicina tradicional china es que cuando uno de los polos predomina se ha de cultivar el otro. De igual forma, la propuesta no es que los nuevos valores sustituyan a los precedentes, sino que, para corregir el actual desequilibrio, el énfasis debe hacerse en los nuevos valores.

Finalmente, explica que, en definitiva, la empresa responsable y sostenible ha de ser capaz de gestionar la tensión entre los nuevos valores y los tradicionales, procurando compensar el desequilibrio actual que ha llevado a la primacía de los segundos y a la insuficiente o nula interiorización de los primeros. Esta tensión es la que se refiere a la fusión de estos valores que se detallan con claridad.

1.1. Bien común y bien propio³⁵

Las empresas han de saber gestionar las posibles tensiones que se deriven de la búsqueda del bien propio y del bien común. Solo cuando comprenden la importancia de hacerlo y aprenden cómo hacerlo, descubren las sinergias existentes entre ambos propósitos aparentemente contradictorios.

1.2. Colaboración y competitividad³⁶

Las empresas han de gestionar la tensión entre las necesidades de competir y colaborar. En efecto, se propone colaborar con los compañeros, los clientes y proveedores, las administraciones públicas, las organizaciones no gubernamentales, incluso, con los propios competidores.

1.3. Emocional y racional³⁷

En cuanto a lo emocional y racional, Olcese y colegas (2008) resaltan que, sin olvidar la importancia de la racionalidad, las empresas han de hacer hincapié en lo emocional. Es decir, la importancia que tienen las emociones en las relaciones humanas y en el desarrollo de capacidades tan importantes para las empresas y sus integrantes como la creatividad, el compromiso, el entusiasmo, etc.

1.4. Confianza y control³⁸

En lo que respecta a confianza y control, Olcese y colegas (2008) afirman que las empresas han de comprender la importancia de la confianza y fomentarla. Han de promover la confianza entre los integrantes de una empresa y entre sus grupos de interés. La confianza se construye y, para que crezca, se ha de alimentar. Por lo tanto, parece oportuno evitar que el énfasis en el control se convierta en una barrera que imposibilite el desarrollo de la confianza entre las personas. Como en las parejas de valores, men-

35. Ibid

36. Ibid

37. Ibid

38. Ibid

cionadas anteriormente, las empresas han de esmerarse en gestionar creativamente la tensión entre la necesidad de controlar y la de cultivar la confianza.

1.5. Aprendizaje y eficiencia³⁹

Olcese y colegas (2008) mencionan que la desmedida importancia concedida a la eficiencia ha lastrado, si no castrado, la capacidad de aprender y de crear. Por el contrario, la empresa responsable y sostenible ha de poner el acento en el largo plazo. Para ella, por lo tanto, el aprendizaje no es un coste, sino una inversión necesaria para poder desarrollar nuevas capacidades que le permitan vislumbrar de forma optimista el futuro.

1.6. Coherencia e imagen⁴⁰

En definitiva, al mismo tiempo que la reputación y la imagen continúan cultivándose como importantes activos estratégicos, la coherencia ha de volver a ocupar en las empresas el lugar que en muchas parece haber perdido. La coherencia con los propios valores y principios ha de estar presente en las relaciones de las empresas y sus integrantes con otras personas y organizaciones, así como en sus decisiones y en sus actuaciones.

1.7. Diálogo y comunicación⁴¹

Sobre el diálogo y comunicación, Olcese y colegas (2008) afirman que el diálogo, a diferencia de la comunicación tradicional que tenía un matiz táctico, es una actividad estratégica y, por lo tanto, no es una responsabilidad que recaiga únicamente en el departamento de comunicación, sino que los máximos organismos de Gobierno y dirección se involucran activamente en el mismo.

1.8. Holarquía y Jerarquía⁴²

Sobre esta fusión, Olcese nos dice que la cultura y los valores de las empresas, en lugar de fomentar estructuras y relaciones de carácter puramente piramidal, similares a las existentes entre los engranajes de un mecanismo, han de promover las relaciones en red en el seno de la pirámide jerárquica. Conseguir que jerarquía y holarquía convivan es una tarea sutil pero imprescindible para la sostenibilidad de la empresa en su doble acepción: contribuir a la sostenibilidad del entorno físico social y perdurar en el tiempo.

1.9. Diversidad y uniformidad⁴³

Por último, según Olcese y colegas (2008), la frase en mención resalta que la realidad no es solo cambiante sino multifacética. Por ello, es más fácil que un grupo de personas pueda apreciar las diferentes facetas de la realidad si sus creencias, culturas, puntos de vista, etc. son diversos. Por lo tanto, apreciando y cultivando la diversidad, las empresas tendrán más y mejor información.

Por otro lado, la creatividad, base de la innovación, suele suponer la capacidad de

39. Ibid

40. Ibid

41. Ibid

42. Ibid

43. Ibid

encontrar relaciones en las cuales, a primera vista, parecía no haberlas. Sin duda, dicha capacidad aumenta cuando las personas que contemplan un hecho o un problema tienen perspectivas diversas y las comparten libremente. De esta forma, se produce un fenómeno de fertilización cruzada que incrementa las posibilidades de encontrar soluciones creativas. En resumen, las empresas han de promover la uniformidad, el ir todos a una; pero, también han de cultivar la diversidad para que “todos a una” camine en la dirección más oportuna en cada momento.

En resumen, se ha insistido en la importancia tanto del sentido como del resultado (Ver la figura siguiente que Olcese y colegas (2008) presentan en su libro titulado Manual de la Empresa Responsable y Sostenible) y se resalta que el fomento de estos valores y forma de entender la misión es imprescindible para el desarrollo de los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible.

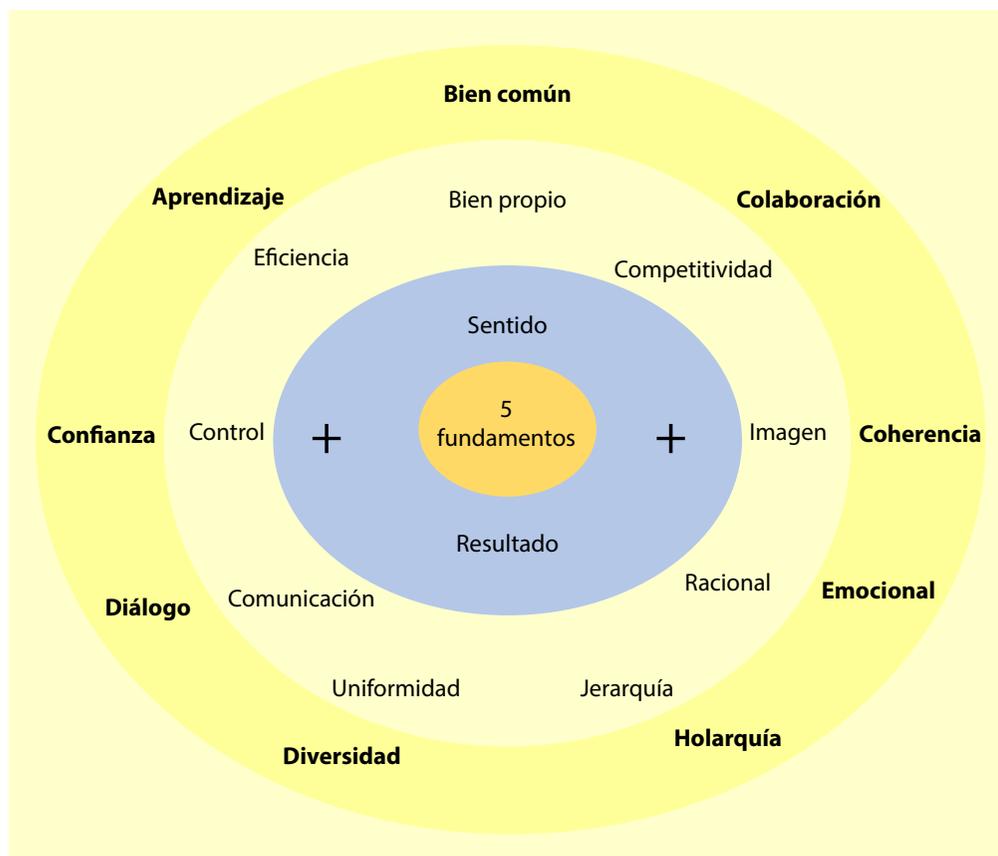


Figura 4. Misión, valores y principios de la empresa responsable y sostenible.
 Nota: En *Manual de la empresa responsable y sostenible*, por A. Olcese et al., 2008, p. 47.

Actividad N.º 3

En base a la Actividad N.º 1, a partir de la empresa que eligió y que reúne las condiciones para ser responsable y sostenible, investigue si esta es capaz de gestionar la tensión entre los nuevos valores y los tradicionales que acabamos de estudiar en el tema precedente. Para ello, detalle las características de cada una de las nueve fusiones estudiadas.

Ética en los negocios y el ambiente cambiante⁴⁴

Tema N.º3

1. Fuerzas ambientales⁴⁵

Los negocios y los gobiernos operan en ambientes tecnológicos, legales, económicos, sociales y políticos cambiantes con competidores, stakeholders y declaraciones de poder.

¿Qué es un stakeholder? Para esta definición, Joseph Weiss dice que el término en mención se refiere a, compañías, grupos e incluso naciones que causan y responden a problemas, oportunidades y amenazas externas.

Los escándalos corporativos, la globalización, la desregulación, las fusiones, la tecnología y el terrorismo global han acelerado la velocidad del cambio y la incertidumbre con la que los stakeholders deben hacer negocios y tomar decisiones morales. Todos enfrentan problemas concernientes a "prácticas éticas de negocios", cuestionables e ilegales.

Se tendría que determinar cuáles son las fuerzas ambientales más amplias que afectan a las industrias, organizaciones e individuos. Las organizaciones están incrustadas e interactúan con múltiples ambientes locales, nacionales e internacionales cambiantes. Weiss resalta también que estos ambientes se están fusionando cada vez más en un sistema global de interacciones interrelacionadas de forma dinámica entre los negocios y las economías. Entonces, se debe "pensar de manera global antes de actuar de modo local" en muchas situaciones. Las fuerzas ambientales a un macronivel afectan el desempeño y la operación de industrias, organizaciones y empleos (Ver siguiente figura).

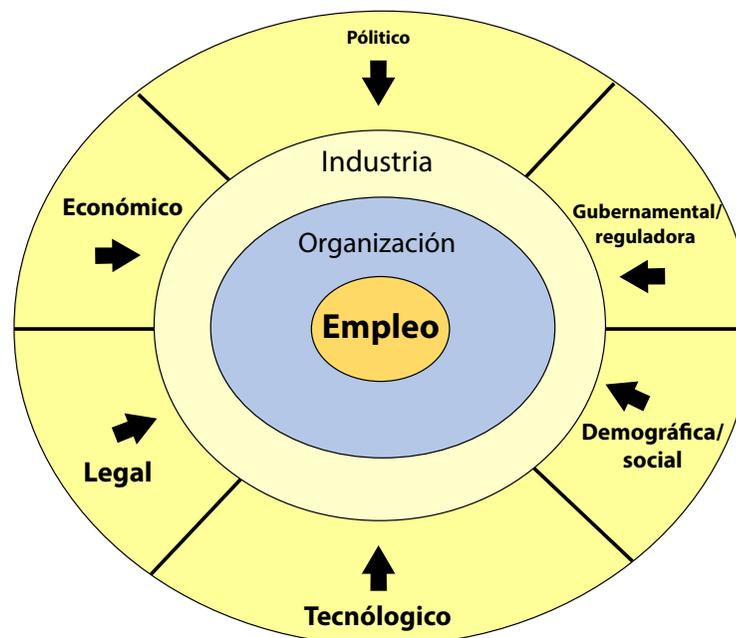


Figura 5. Ambientes internacionales y nacionales

Nota: En *Ética en los negocios*, por J. Weiss, p. 5

44. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.), México, D.F.: Thomson México, pp. 2-7

45. Ibid

Al respecto, Weiss menciona que esta estructura puede usarse como un punto de partida para identificar tendencias, casos, oportunidades y problemas éticos que afectan a las personas y los intereses en niveles diferentes. Un primer paso hacia la comprensión del caso del stakeholder es aumentar la comprensión de las fuerzas ambientales que influyen en los intereses. Conforme se irá exponiendo aquí una perspectiva general de estas fuerzas ambientales, habrá que pensar en los efectos y presiones que tiene en usted cada una de estas fuerzas.

El **ambiente económico** continúa evolucionando en un contexto más global de comercio, mercados y flujos de recursos. La volatilidad del mercado de valores y bonos, y las interdependencias a lo largo de regiones internacionales no tienen precedentes. Por un lado, el mercado europeo tiene monedas consolidadas a fin de facilitar la competitividad y el flujo monetario. Por otro lado, el ascenso de China presenta nuevas oportunidades de negocios y prácticas comerciales.

Desde el punto de **vista tecnológico**, el advenimiento de la comunicación electrónica y la Internet están cambiando las economías, industrias, compañías y empleos. Los empleos que se basan en tecnologías rutinarias y procedimientos basados en reglas son vulnerables a la subcontratación. Las tecnologías en línea facilitan el cambio de las mejores prácticas corporativas. Las cadenas de suministro de las compañías también se están integrando por completo en línea. Mientras la velocidad, el alcance, la economía de escala y la eficiencia están transformando las transacciones por medio de la tecnología de la información, continúan surgiendo problemas con la privacidad y la vigilancia. El límite entre la vigilancia y la conveniencia comienza a difuminarse.

Desde el punto de **vista político**, el surgimiento de China como una potencia económica y el aumento del terrorismo global también están cambiando a los socios comerciales y de negocios. La democracia electrónica está cambiando la forma en que los individuos y los grupos piensan y actúan en asuntos políticos. Las encuestas Web instantáneas, las cuales se transmiten por CNN y sitios Web interactivos, han creado una sala de charlas global para cuestiones políticas.

Muchas leyes y **procedimientos gubernamentales y reguladores** también están cambiando. Desde los escándalos de Enron y otras corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 y los lineamientos para sentencias federales revisadas en el 2004 fueron creados para auditar y restringir a los ejecutivos corporativos de flagrante fraudulencia en las declaraciones financieras. Varias dependencias federales están cambiando también o ignorando los estándares para las corporaciones. La regulación desigual de las prácticas fraudulentas y anticompetitivas afecta a la competencia, a los accionistas y a los consumidores. Los ejecutivos de Enron y otras empresas estadounidenses grandes implicados en escándalos han sido y están siendo enjuiciados y sentenciados. ¿Los bancos que prestaron fondos a estas no deberían ser acusados también de fechorías? ¿Las leyes estadounidenses deberán aplicarse en forma más pareja? ¿Quién regula a los reguladores?

Las cuestiones y **casos legales** afectan a todas estas dimensiones ambientales y a todo stakeholder. ¿Cuánto poder debería tener el Gobierno para administrar leyes para proteger a los ciudadanos y asegurar que las transacciones comerciales son justas? Además, ¿quién protege al consumidor en un sistema de mercado libre? Todo esto cuestiona la naturaleza y los límites de las leyes del consumidor y corporativas en una economía de mercado libre.

Desde el punto de **vista demográfico**, la fuerza laboral se ha vuelto más diversa. Patrones y empleados se enfrentan con casos de hostigamiento sexual y discriminación y los efectos de las contracciones y subcontrataciones en la moral, cambios de carrera, productividad y seguridad. ¿Cómo pueden integrar las compañías de manera efectiva una fuerza laboral que sea cada vez más joven y más anciana, menos educada y más educada, y tecnológicamente sofisticada e inexperta? Mientras estos factores ambientales continúan obligando a la adaptación de los stakeholders, un enfoque de administración stakeholder puede beneficiar a todos los constitu-

yentes en el desarrollo de acciones de colaboración y socialmente responsables.

2. Enfoque de administración de stakeholders⁴⁶

Con respecto a este tema, Joseph Weiss nos plantea, en primer lugar, esta importante pregunta: ¿cómo responden las compañías, los medios masivos de comunicación, los grupos políticos, los consumidores, los empleados, los competidores y otros grupos cuando son afectados por un problema, dilema, amenaza u oportunidad de los ambientes recién descritos?

El enfoque de administración de los stakeholders es una forma de comprender los efectos éticos de las fuerzas ambientales y grupos en casos específicos que afectan a los stakeholders y su bienestar en tiempo real.

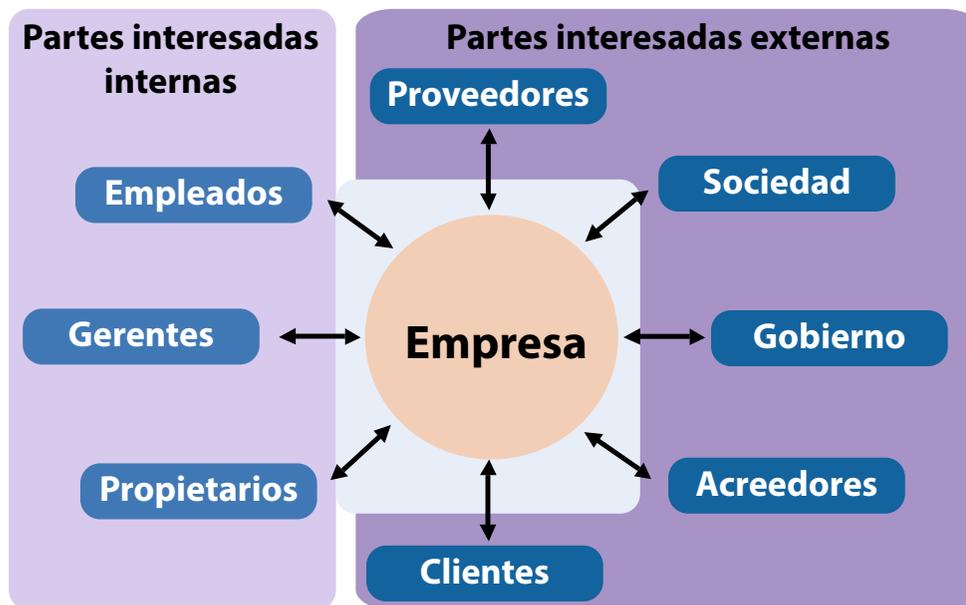


Figura 6. Partes interesadas internas y externas de un stakeholder

Nota: Disponible en <http://bit.ly/2dM676Y>

Por ello, Weiss resalta que el enfoque de los stakeholders comienza por abordar estas cuestiones al permitir que individuos y grupos articulen estrategias de colaboración de cómo ganar ganar basadas en los siguientes aspectos:

- identificar y establecer prioridades en los casos, amenazas u oportunidades;
- mapear quiénes son los stakeholders;
- identificar sus intereses, preocupaciones y fuentes de poder;
- mostrar quiénes son los miembros de las coaliciones o quiénes pueden convertirse en miembros;
- mostrar cuál es y debería ser la ética de cada stakeholder.

Elaborar estrategias de colaboración y diálogo desde una perspectiva de un "terreno más alto" para mover los planes e interacciones al cierre deseado por todas las partes.

46. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.), México, D.F.: Thomson México, pp. 47-54

Cinco mitos sobre la ética en los negocios⁴⁷

Tema N.º4

1. Concepto de mito⁴⁸

Para este tema, vamos a destacar el concepto de mito de Joseph Weiss. Para él, un mito es “una creencia que es aceptada sin crítica por los miembros de un grupo, en especial en apoyo de prácticas e instituciones existentes o tradicionales”.

Por ello, afirma que los mitos respecto a la relación entre los negocios y la ética no representan la verdad sino nociones populares no examinadas. Al respecto, podrían plantearse algunas preguntas como ¿cuáles mitos ha aceptado usted como una verdad incuestionable?, ¿está de acuerdo en que los siguientes mitos son en efecto mitos?, ¿conoce a alguien que considere verdadero cualquiera de estos mitos?

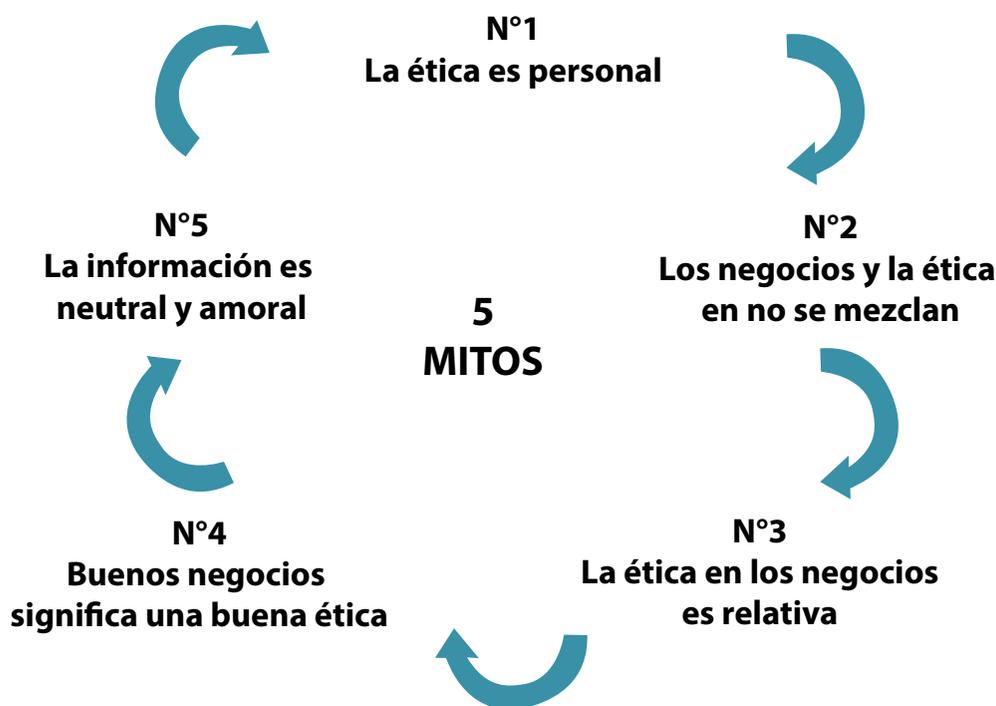


Figura 7. Cinco mitos de la ética en los negocios.

Nota: En *Ética en los negocios* (4ta. ed.), por J. Weiss, 2006, p. 14

1.1. Mito 1: “La ética es un asunto personal, no una cuestión pública o debatible”⁴⁹

Para este primer mito, Joseph Weiss sostiene que la ética individual se basa en creencias personales o religiosas, y que uno decide lo que está bien y lo que está mal en la privacidad de la conciencia de cada quien.

Este mito es apoyado en parte por Milton Friedman, un economista reconocido, quien constata que la “responsabilidad social”, como expresión de la ética en los negocios, es inadecuada para que los profesionales de los negocios la aborden con seriedad o en forma profesional, de-

47. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 14-19

48. Ibid

49. Ibid

bido a que no están equipados o entrenados para hacerlo.

Aunque es verdad que los individuos deben hacer muchas elecciones morales en la vida, incluyendo sitios comerciales, también es cierto que los individuos no operan en el vacío.

Culmina afirmando que las elecciones éticas individuales son influidas con más frecuencia por discusiones, conversaciones y debates y se hacen en contextos grupales. Los individuos con frecuencia dependen de organizaciones y grupos para significado, dirección y propósito. Es más, los individuos son miembros integrales de culturas de organizaciones, los cuales tienen estándares para regir lo que es aceptable o no. Por consiguiente, afirmar que la ética relacionada con los negocios es, principalmente, un asunto de elección personal o individual, sería menospreciar el papel que desempeñan las organizaciones al moldear e influir en las actitudes y comportamiento del miembro.

Los estudios indican que las organizaciones que actúan en forma socialmente irresponsable, pagan con frecuencia penas por el comportamiento poco ético. De hecho, se aboga, para integrar la ética en el proceso de administración estratégico. Se afirma que integrar la ética en el proceso de administración estratégica es lo correcto y lo rentable. Se han encontrado que el desempeño social corporativo incrementa el desempeño financiero.

Un estudio mostró con claridad que el análisis de los fracasos y desastres corporativos sugiere con firmeza que incorporar la ética en la toma de decisiones antes de las ganancias puede mejorar la elaboración y puesta en práctica de estrategias y al final de cuentas maximizar las ganancias corporativas. Es más, la popularidad de libros, capacitación y artículos sobre organizaciones de aprendizaje y los hábitos efectivos de las personas entre las compañías Fortune 500 y 1000 sugiere que los líderes y profesionales de las organizaciones tienen una necesidad de capacitación y prácticas de administración socialmente responsables.

1.2. Mito 2: “Los negocios y la ética no se mezclan”⁵⁰

Para este mito popular, Joseph Weiss sostiene que muchas personas creen que las prácticas de negocios son amorales en forma básica, no necesariamente inmorales, debido a que los negocios operan en un mercado libre. Este mito también afirma que la administración está basada en principios científicos, más que religiosos o éticos.

Aunque este mito puede haber prosperado en una sociedad estadounidense recién industrializada, e incluso durante la década de 1960, el mito se ha erosionado durante las dos décadas anteriores. Las consecuencias extendidas de la piratería informática en los sistemas individuales, comerciales y gubernamentales que afectan el bienestar del público como el robo de identidades a través de la Internet (números de seguridad social de otros, cuentas bancarias, tarjetas de crédito, etc.), y los sobornos, productos peligrosos, derrames de petróleo, desechos tóxicos, contaminación del aire y del agua, y uso inadecuado de fondos públicos han contribuido a la erosión. El encaprichamiento internacional y nacional con una comprensión puramente científica de las prácticas de negocios estadounidenses, en particular, y de sistemas de mercado (técnicas libres de valores) ha sido socavado por estos sucesos.

Por ello, Weiss apela a lo que el ético Rimard De George ha señalado. Él explica la creencia de que los negocios son amorales. Esto es un mito porque ignora la participación en los negocios de todos nosotros. Los negocios son una actividad humana, exclusivamente científica y, como tal, puede evaluarse desde una perspectiva moral. Si todos en los negocios actuaran en forma amoral o inmoral, como sugeriría una noción seudocientífica de los negocios, estos colapsarían. Los

50. Ibid

empleados robarían en forma abierta a los patrones, los patrones despedirían a los empleados a voluntad en forma temeraria, los contratistas violarían en forma arrogante las obligaciones, el caos prevalecería. Los negocios y la sociedad comparten los mismos valores estadounidenses: individualismo duro en un sistema de libre empresa, pragmatismo sobre abstracción, libertad e independencia. Cuando las prácticas de negocios violan estos valores estadounidenses, la sociedad y el público se ven amenazados.

Por último, la creencia de que los negocios operan en “mercados libres” por completo es debatible. Aunque el valor o deseabilidad de concepto de un “mercado libre” no está en duda; las prácticas de estas empresas en los mercados libres lo están. Están en discusión los métodos injustos de acumulación y usos no competitivos de la riqueza y el poder en la formación de monopolios y oligopolios (varias pequeñas empresas dominan las reglas y transacciones de ciertos mercados). El ambiente de mercado de Estados Unidos puede caracterizarse mejor como una “economía mixta” basada en mecanismos de mercado libre, pero no limitada o explicada solo por ellos. Las economías mixtas dependen de algunas políticas gubernamentales y leyes para controlar las deficiencias y desigualdades.

1.3. Mito 3: “La ética en los negocios es relativa”⁵¹

En cuanto a este Mito que es uno de los mitos más populares Joseph Weiss sostiene que igualmente muchas personas afirman que no existe una forma de creer o actuar que sea correcta o errónea. Lo correcto y lo erróneo está en los ojos del observador.

La afirmación que la ética no se basa solo en absolutos tiene algo de verdad. Sin embargo, afirmar que toda la ética es relativa contradice la experiencia cotidiana. Por ejemplo, la opinión de una persona o sociedad que cree que algo es correcto, no lo hace correcto necesariamente.

Más bien, constituye una problemática cuando se examina. Muchas sociedades creían en la esclavitud y la practicaban; sin embargo, en las experiencias de individuos contemporáneos, la esclavitud es una realidad no adecuada desde el punto de vista moral. Cada vez que los individuos y empresas realizan negocios en sociedades que promueven la esclavitud, ¿esto significa que los individuos y las empresas también controlan y practican la esclavitud? La cuestión que se puede plantear respecto de este mito sería ¿es relativo para quién o qué? y ¿por qué?

La lógica de esta ética, la cual responde a esta interrogante, “relativo para mí, para mí solo y mis intereses” como máxima, no promueve la comunidad. Además, si el relativismo ético fuera llevado a su extremo lógico, nadie podría estar en desacuerdo con nadie respecto a asuntos morales debido a que los valores de cada persona serían verdad para él o ella. A final de cuentas, esta lógica afirmaría que no existe algo correcto o incorrecto aparte de los principios del individuo o de la sociedad. ¿Cómo podrían compararse las interacciones si el relativismo ético fuera llevado a su límite? Es más, de seguro el gobierno de Estados Unidos, en su persecución vigorosa de Microsoft, no ha practicado un estilo relativista de ética.

1.4. Mito 4: “Un buen negocio significa una buena ética”⁵²

El razonamiento aquí es que los ejecutivos y empresas, que mantienen una buena imagen corporativa, practican relaciones justas y equitativas con los clientes y empleados. De esta manera, obtienen ganancias por medios legítimos y legales, que son éticos de hecho. Por consiguiente, tales empresas no tendrían que preocuparse de manera explícita con la ética en el lugar de

51. Ibid

52. Ibid

trabajo. Solo se requiere trabajar al máximo un día para obtener sus propias bondades y recompensas morales.

El razonamiento defectuoso que subyace a esta lógica es que la ética no siempre proporciona soluciones a problemas técnicos de los negocios. Más aún, como afirmó Buchholz, no existe correlación entre "bondad" y "éxito material". También afirma que las compañías y culturas corporativas excelentes han generado una preocupación por las personas en el lugar de trabajo que excede al motivo de las utilidades. En estos casos, la excelencia parece relacionarse más con el servicio al cliente, con el mantenimiento de relaciones públicas, con los empleados significativos y con la integridad corporativa, que surge a raíz del motivo de las utilidades.

Lo que destaca Joseph Weiss es que la ética no es algo agregado a las operaciones comerciales, sino necesaria para administrar con éxito. Una declaración lógica más precisa de la experiencia en los negocios sugeriría que "buena ética" significa "buenos negocios". Esto está más en línea con las observaciones de compañías exitosas que primero son éticas y además son rentables. Lo ético no siempre es el más importante interés de la empresa. Deberíamos promover la ética en los negocios, no debido a que la buena ética sea un buen negocio, sino porque moralmente se requiere que adoptemos el punto de vista moral en todas nuestras relaciones con otras personas, y los negocios no son la excepción. En los negocios, como en toda actividad humana, debemos estar preparados para pagar los costos del comportamiento ético. Los costos a veces pueden parecer altos, pero ese es el riesgo que corremos al valorar y preservar nuestra integridad.

1.5. Mito 5: "La información y el cómputo son amorales"⁵³

En relación a este mito, Weiss sostiene que la información y el cómputo no son ni morales ni inmorales, sino que son amorales. Están en una "zona gris", un área cuestionable respecto de la ética. La información y el cómputo tienen dimensiones positivas como la habilitación y la ilustración por medio de la exposición ubicua a la información, el aumento de la eficiencia y el acceso rápido a comunidades globales en línea. También es cierto que la información y el cómputo tienen un lado oscuro. Está conformado por la información acerca de ciertos individuos que puede usarse como "una forma de control, poder y manipulación".

También res el hecho de tener cuidado del lado oscuro: el mal uso de la información y el cómputo. Las implicaciones éticas están presentes pero veladas. La verdad y la precisión deben ser protegidas y guardadas; "La falsedad, la imprecisión, la mentira, el engaño, la desinformación y la información engañosa son todos vicios y enemigos de la era de la información porque la socavan. El fraude, la falsificación y la falsedad son desfavorables para ella".

Ocurren problemas lógicos en estos cinco mitos. En muchos casos, sostienen nociones simplistas e incluso irreales acerca de la ética en los tratos comerciales, que podrían generar enormes costos para las empresas.

53. Ibid

Lectura seleccionada N.º 1

Caso de la empresa Química Industrial S. A.

Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina*. (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria, Universidad del Pacífico (pp. 217-218). Disponible en el aula virtual.

En base a la lectura desarrollar las siguientes preguntas de discusión:

- ✓ ¿El ingeniero Pérez tiene el derecho moral de llevar las fórmulas a la otra empresa? Si dejara de trabajar en Química Industrial, S.A., ¿podría llevar las fórmulas a su nuevo trabajo? ¿Por qué?
- ✓ ¿El ingeniero Pérez tiene el derecho moral de llevar las técnicas a la otra empresa? Si dejara de trabajar en Química Industrial, S.A., ¿podría llevar las técnicas a su nuevo trabajo? ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué debe hacer el ingeniero Crespo frente a esta situación? ¿Por qué?

Actividad N.º 4

Para cada uno de los mitos sobre la ética en los negocios que se han estudiado, identifica un mito que hayas observado en los negocios. Luego, averigua dónde se originó y por qué puede decirse que es un mito. Asimismo, ¿de qué forma crees que podría abandonar ese mito? Explique todo ello por cada uno de los mitos estudiados.



Glosario de la Unidad II

C

Coherencia:

Conexión, relación o enlace de unas con otras.

D

Desarrollo Sostenible:

Proceso que está orientado a hacer posible una vida plena para todos los humanos.

Diversidad:

Variedad, desemejanza, diferencia. Abundancia, copia, concurso de cosas distintas.

G

Gestión:

Acción de gestionar, acción de administrar. Hacer diligencias conducentes al logro.

M

Mito:

Fábula, ficción, tradición alegórica, cosa inverosímil.

R

Racional:

Pertenciente a la razón, dotado de razón.



Bibliografía de la Unidad II

Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008) Manual de la empresa responsable y sostenible. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana.

Vega Centeno, M. (2014) *Del desarrollo esquivo al desarrollo sostenible*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Weiss, J. (2006) *Ética en los negocios*. (4ta. ed.) (pp. 2-119). México, D.F.: Thomson.

Autoevaluación N.º 2

I. Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas en las líneas en blanco.

1. ¿Por qué cuando hablamos de “desarrollo sostenible” nos referimos a un dinamismo a largo plazo?

2. Establezca la importancia de la fusión de los valores de la empresa tradicional con los valores de la empresa sostenible.

3. Detalla el concepto de stakeholder.

4. Establece el criterio de la estrategia de colaboración “ganar ganar” en el enfoque de los stakeholders.

5. Dar por lo menos dos ejemplos de empresas donde se observe que los mitos “Buenos negocios significa buena ética” y “Los negocios y la ética no se mezclan” están establecidos como prácticas empresariales.

II. Instrucciones: Coloque verdadero o falso según corresponda. (2 puntos cada una)

6. El concepto y la aspiración de un desarrollo sostenible surgen en forma espontánea en la humanidad. ()

7. Tomando en cuenta los entornos ambientales debemos “pensar de manera global antes de actuar de modo local” en muchas situaciones. ()

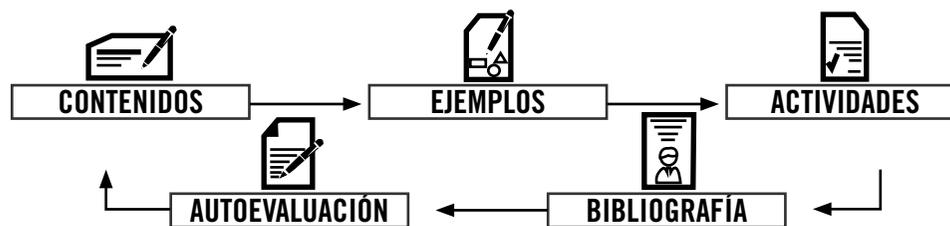
8. Según el concepto de enfoque de stakeholders, una de las formas de conocer sus fuerzas ambientales es mapear quiénes son los stakeholders. ()
9. Mito se define como “una creencia que no debe ser aceptada”. ()
10. El mito “la ética en los negocios es relativa” toma en cuenta que “lo correcto y lo erróneo está en los ojos del observador”. ()



UNIDAD III

MANEJO DE LA RESPONSABILIDAD MORAL CORPORATIVA- LA CORPORACIÓN Y LOS STAKEHOLDERS INTERNOS-LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD III



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad III: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar la necesidad de un buen manejo de la responsabilidad moral corporativa acorde a las organizaciones de su entorno.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N.º 1 : El manejo de la responsabilidad moral corporativa y la responsabilidad corporativa de los stakeholders externos.</p> <p>Tema N.º 2 : La corporación y los stakeholders internos, cultura de la organización y administración de los stakeholders.</p> <p>Tema N.º 3 : La responsabilidad social, responsabilidad corporativa y el ambiente.</p> <p>Lectura seleccionada N.º 1: Situación laboral de las personas con discapacidad en el Perú. A. Martel.</p> <p>Autoevaluación de la Unidad III</p>	<p>Identifica las características de un equilibrio entre la responsabilidad de las corporaciones, la motivación ética y el cumplimiento de normas.</p> <p>Realiza un análisis crítico sobre la responsabilidad corporativa y el ambiente en una institución o empresa.</p> <p>Elabora un ensayo sobre la ética y moralidad en la empresa y los negocios de su entorno.</p> <p>Actividad N.º 3</p> <p>Conteste las siguientes preguntas:</p> <p>¿Es una moda la RSC? ¿Cuándo surge y en que se fundamenta?</p> <p>Luego de realizar un resumen detallado donde a criterio suyo resalte la importancia de tener el concepto claro de Responsabilidad Social Corporativa.</p> <p>Control de lectura N.º 3</p> <p>Lectura seleccionada 3: Crisis de identidad moral</p>	<p>Demuestra interés en conocer la responsabilidad moral de las organizaciones de su entorno.</p> <p>Demuestra interés en conocer la responsabilidad moral de las organizaciones de su entorno.</p>

El manejo de la responsabilidad corporativa

Tema N.º1

1. Manejar la responsabilidad moral corporativa⁵⁴

Administrar la responsabilidad legal y moral en el mercado debería comenzar con el consejo de directores para compañías públicas y puede ser una parte significativa de las actividades de una corporación. Las compañías deben manejar los riesgos y responsabilidades potenciales de los productos nuevos al igual que los éxitos con sus clientes, quienes también son consumidores. Cuando los productos lesionan en forma grave a los consumidores, la compañía está en riesgo de sufrir demandas considerables, boicots a los productos y daño a su imagen, reputación, lealtad al nombre de la marca, competitividad e incluso supervivencia.

Administrar productos y servicios de manera responsable requiere una autoridad y liderazgo corporativos y efectivos que respeten los intereses de los stakeholders. El nombre de la marca y la reputación también son dimensiones de rentabilidad relacionadas. Es por el interés a largo plazo de una compañía que se crea y mantiene la confianza del cliente al ofrecer productos seguros, a través de la transmisión de información veraz sobre su contenido y uso a los consumidores. Asimismo, se recomienda tratar a los stakeholders en forma ética, como lo indica el extracto introductorio. La siguiente figura nos muestra los principales stakeholders externos de una corporación, sus intereses y responsabilidades.

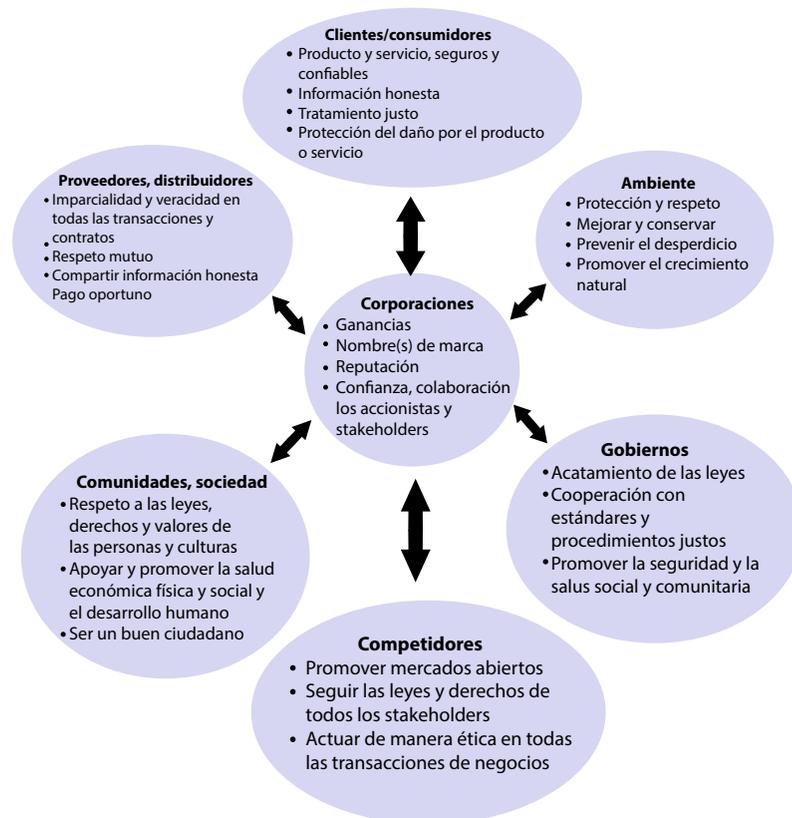


Figura 8. Stakeholders externos, intereses morales y responsabilidades corporativas

Nota: Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios*, p. 169.

54. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 168-169

2. Manejar la responsabilidad corporativa con los stakeholders externos⁵⁵

2.1. La corporación como stakeholder social y económico⁵⁶

El enfoque de administración de los stakeholders ve la corporación como una entidad legal y también como un colectivo de individuos y grupos. El director general y los gerentes de alto nivel son contratados para maximizar las ganancias para los propietarios y accionistas. El consejo de directores es responsable de vigila la dirección, estrategia y responsabilidad de los funcionarios y de la empresa. Para lograr esto, las corporaciones deben responder a una variedad de necesidades y derechos, que constituyen demandas legítimas de los stakeholders. Desde esta perspectiva, la corporación tiene obligaciones primordiales con los mandatos económicos de sus propietarios; sin embargo, para sobrevivir y tener éxito, también debe responder a las demandas legales, sociales, políticas y ambientales de los stakeholders.

Un estudio afirmó que “usar recursos corporativos para casos sociales no relacionados con los stakeholders primarios puede no crear valor para los accionistas”. Este hallazgo no sugiere que las corporaciones se abstengan de actividades filantrópicas; más bien, “el énfasis en la creación de valor para los accionistas en la actualidad no debe interpretarse como proveniente de los intereses de otros stakeholders primarios”. Las corporaciones son stakeholders económicos y sociales. Esto no es una contradicción sino una elección de liderazgo que requiere equilibrar las prioridades económicas y morales.

2.2. El contrato social⁵⁷

El enfoque de administración de los stakeholders de la corporación se fundamenta en el concepto de un contrato social. Elaborado por los primeros filósofos políticos, un contrato social es un conjunto de reglas y suposiciones acerca de los patrones de comportamiento entre los diversos elementos de la sociedad. Gran parte del contrato social está incrustado en las costumbres de la sociedad. Algunas de las “provisiones del contrato” resultan de prácticas entre las partes. Como todo contrato legal, el contrato social, con frecuencia, implica un intercambio *quid pro quo* (algo a cambio de algo). Aunque la globalización, la contracción masiva y las prácticas corporativas relacionadas continúan presionando mucho las relaciones patrón empleado, los principios subyacentes del contrato social, como confianza mutua y colaboración, siguen siendo esenciales.

El contrato social entre una corporación y sus stakeholders se basa, con frecuencia, en acuerdos implícitos y explícitos. Por ejemplo, se afirma que el éxito de muchos negocios está directamente relacionado con la confianza del público en esos negocios. Sin embargo, una pérdida de confianza del público puede ser perjudicial para la empresa y sus inversionistas. Una manera de conservar y reforzar la confianza del público es actuando de una manera ética; es decir, de forma tal que muestre una preocupación por el público inversionista y por los clientes de la empresa.

55. Ibid

56. Ibid

57. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 172-173

La corporación y los stakeholders internos, cultura de la organización y administración de los stakeholders

Tema N.º2

1. Liderazgo y administración de los stakeholders⁵⁸

El liderazgo requiere participación en las relaciones de los stakeholders. Las relaciones de negocios implican transacciones que con frecuencia conducen a elecciones que requieren decisiones éticas y, muchas veces, valentía moral. Despidos, demandas de los consumidores, crisis ambientales y efectos de productos perjudiciales son unos cuantos ejemplos de situaciones que implican decisiones de negocios y decisiones éticas. Los líderes son responsables del éxito económico de sus empresas y de los derechos de aquellos atendidos dentro y fuera de sus límites. Los líderes no solo son los directores generales, sino también individuos con responsabilidades a lo largo de toda una organización. La investigación sobre el liderazgo demuestra que los valores morales, la valentía y la credibilidad son capacidades de liderazgo esenciales.

El proyecto de investigación de cinco años de James Collins sobre las compañías de "buenas a grandiosas" descubrió que las empresas líderes que se ubicaban dentro de la categoría de "buenas a grandiosas" mostraron lo que él llamó liderazgo de "nivel 5". Estos líderes "canalizan las necesidades de sus egos lejos de sí mismos y hacia la meta más grande de construir una gran compañía. No es que los líderes de nivel 5 no tengan egos o interés propio. En efecto, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es ante todo para la institución, no para sí mismos.

Collins también concluyó que este tipo de líderes construyen "una grandeza perdurable a través de una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional".

Desde un enfoque de administración de stakeholders, los líderes de una organización son responsables por iniciar y mantener una orientación ética de principios y de colaboración hacia aquellos atendidos por la organización.

Los líderes modelan y hacen respetar los valores que desean que sus compañías encarnen en sus stakeholders. Uno de los activos más preciados de una organización es su reputación. Las reputaciones se forman a través de relaciones productivas y concienzudas con los accionistas y los stakeholders.

Un enfoque de stakeholder basado en valores determina ciertas características de los líderes y la cultura:

- están integrados o fragmentados;
- son tolerantes o establecen relaciones;
- protegen a la organización, y crean beneficios y oportunidades para sus miembros;
- fijan y desarrollan metas y relaciones a corto o largo plazo;
- son partidarios de la puesta en práctica de la idiosincrasia basada en la división, función, estructura del negocio, interés y estilo personal;
- son defensores de enfoques coherentes, conducidos por la empresa (visiones, misiones, valores y estrategias).

58. Ibid

2. Definición del propósito, la misión y los valores⁵⁹

Dirigir una organización comienza por identificar y representar el propósito y los valores éticos que son centrales para la alineación interna, la efectividad del mercado externo y la responsabilidad hacia los stakeholders.

Las preguntas esenciales que deben responder los ejecutivos antes de identificar una estrategia y dirigir a sus empresas están relacionadas con el establecimiento de la visión, misión y valores de la organización. Una vez que están en su lugar estas dimensiones, entonces pueden abordarse otras preguntas como ¿en qué negocio estamos?, ¿cuál es nuestro producto o servicio?, ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿cuáles son nuestras principales competencias?

A continuación, se presenta la figura que muestra las preguntas esenciales de una alineación estratégica:



Figura 9. Preguntas de alineación estratégica

Nota: En *Ética en los negocios*, por J. Weiss, 2006, p. 289

Las compañías éticas también pueden incluir una “misión social” en sus declaraciones formales de misión y valores. Una misión social es un compromiso de la organización para retribuir a su comunidad y a los stakeholders externos que hicieron posible la existencia de la organización.

59. Ibid

3. Declaración de la visión, la misión y los valores de una organización⁶⁰

Un punto de partida para identificar los valores de un líder es la declaración de la visión y la misión de la organización que lidera.

Las compañías visionarias prosperan durante periodos largos a través de muchos ciclos de vida de productos y múltiples generaciones de líderes activos. Dichas compañías incluyen a 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Procter and Gamble, Sony, Wal-Mart y Disney. Collins y Porras descubrieron que estas compañías visionarias tuvieron éxito sobre sus rivales al elaborar y seguir una "ideología central" que consistía en valores más un propósito determinado.

El punto, según lo afirma Weiss, es que los valores centrales son "los principios esenciales y perdurables de la organización, un conjunto pequeño de principios rectores generales, que no deben confundirse con prácticas culturales u operativas específicas, ya que no están comprometidos con la ganancia financiera o la conveniencia a corto plazo". El propósito se define como el conjunto de "razones fundamentales de la organización para su existencia más allá de solo hacer dinero, una estrella guía que perpetúa en el horizonte, que no debe confundirse con bienes o estrategias de negocios específicos".

Es importante resaltar algunos extractos de ideologías centrales de algunas compañías visionarias.

Disney: "Proporcionar felicidad a millones y celebrar, nutrir y promulgar los valores estadounidenses sanos".

Wal-Mart: "Existimos para proporcionar valor a nuestros clientes, para hacer mejor su vida por medio de precios más bajos y una mayor selección, todo lo demás es secundario... Estamos en sociedad con los empleados".

Sony: "Respetar y alentar la capacidad y creatividad de cada individuo".

Motorola: "Servir con honorabilidad a la comunidad proporcionándole productos y servicios de calidad superior a un precio justo".

Las compañías construidas para durar "adoctrinan más a fondo a los empleados en una ideología central que sus compañías de comparación (compañías que no duraron en el estudio de Collins y Porras), y crean culturas tan sólidas que casi son como un culto alrededor de la ideología".

Las compañías visionarias también seleccionan y apoyan a la alta gerencia a partir de su adaptación a la ideología central. Estas compañías que son las mejores de su clase también alcanzan metas, estrategias y alineación de la estructura de la organización, que es más consistente con su ideología central que las compañías de comparación en el estudio de Collins y Porras.

4. Competencias de liderazgo de los stakeholders⁶¹

Las competencias centrales de los líderes responsables incluyen el desarrollo de ciertas capacidades:

1. Definir y conducir la misión social, ética y competitiva de las organizaciones, Esto incluye me-

60. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 290-300

61. Ibid

tas de administración basadas en la comunidad, sociales y ambientales que promuevan ser un ciudadano corporativo global.

2. Construir y mantener relaciones responsables con los stakeholders.
3. Dialogar y negociar con los stakeholders, respetando sus intereses y necesidades más allá de las dimensiones económica y utilitaria,
4. Demostrar colaboración y confianza en la toma de decisión compartida y sesiones de estrategia.
5. Mostrar conciencia y preocupación por los empleados y otros stakeholders en las políticas y prácticas de la compañía.

Los líderes éticos efectivos elaboran un enfoque de colaboración para establecer dirección, equipos dirigentes de alto nivel y formar relaciones con los socios y clientes. Por ejemplo, en Johnson & Johnson, uno de los siete principios de desarrollo de liderazgo establece: "Las personas son un activo de la corporación. El desarrollo de liderazgo es un proceso de colaboración que abarca a toda la corporación. La compañía vive sus principios de liderazgo a través de su Executive Development Program (en español, Programa de Desarrollo de Ejecutivos).

5. Dimensiones éticas de los estilos de liderazgo⁶²

Todos los estilos de liderazgo tienen una dimensión ética. El siguiente espectro de estilos se ilustra aquí debido a que refleja algunos de los principios éticos.

El estilo de toma de decisiones morales de un líder de organización (al igual que el suyo) también puede evaluarse usando el siguiente continuo.



Figura 10. Estilos de liderazgo moral

Nota: En *Ética en los negocios*, por J. Weiss, 2006, p. 301.

El estilo de liderazgo **manipulador** se basa en un principio maquiavélico que ve al liderazgo en forma amorala. Es decir, el resultado final justifica los medios usados para alcanzarlo. El poder es la fuerza impulsora detrás de los motivos de un manipulador. Este es un estilo de liderazgo moral

62. Ibid

motivado en forma egoísta y esencialmente económica. Los líderes que carecen de confianza e interés en la formación de relaciones están orientados hacia el corto plazo, pero también pueden ser manipuladores. Aunque los motivos que subyacen a este estilo pueden ser amorales, las consecuencias podrían resultar ser inmorales. ¿Alguna vez ha trabajado bajo las órdenes de alguien que use este estilo?

El **administrador burocrático** es un estilo de liderazgo moral basado en reglas propias de las teorías del sociólogo alemán Max Weber, el administrador burocrático, que actúa de acuerdo con los principios racionales encarnados en una burocracia organizativa ideal. En otras palabras, son reglas fijas que explican el propósito y las funciones de la organización. Una jerarquía que muestra la cadena de mando, las descripciones de empleo bien definidas: gerentes profesionales que comunican y aplican las reglas, y empleados técnicamente calificados, que son promovidos por su pericia, y recompensados por su categoría y ocupación.

La fuerza impulsora detrás de este estilo es la **eficiencia** ("hacer las cosas bien", funcionar de la manera menos derrochadora) más que la efectividad (producir el resultado u objetivo pretendido, "hacer las cosas correctas"). Aunque este estilo de liderazgo tiene un objetivo admirable de basar las decisiones solo en criterios racionales objetivos, el problema moral con él se encuentra en el "pecado por omisión". Es decir, un líder que, a pesar de seguir todas las reglas con exactitud, puede dañar a alguien sin querer al no atender sus reales necesidades humanas, debido a que la opción de hacerlo no estaba incluida en las reglas.

El objetivo del **gerente profesional** es la efectividad y "hacer las cosas correctas". Este estilo se basa en la visión de Peter Drucker de los gerentes como profesionales que tienen la pericia y herramientas para lograr trabajar de manera efectiva a través de otros. Este estilo de administración está basado en un contrato social, que depende, como los dos estilos anteriores, de la amoralidad para poder conseguir la concretización del trabajo. Por ejemplo, los gerentes profesionales de carrera usan objetivos racionales y su capacitación para lograr el trabajo de la organización. La cultura corporativa de la organización y el contrato social, acuerdos implícitos y explícitos, realizados entre los gerentes y ejecutivos de la organización, establecen las reglas fundamentales que rigen el comportamiento del gerente. Sin embargo, los contratos sociales no siempre son éticos.

Por último, el estilo de **liderazgo transformador**, basado en la teoría de James Burns, está fundamentado en una ética personal. El líder transformador basa su efectividad en las relaciones con sus seguidores. Además, este estilo se centra en el carisma, energía y emoción que les pone el líder a las relaciones. El líder transformador está implicado en el crecimiento y autorrealización de los demás de acuerdo con su potencial. Este tipo de líder identifica y eleva los valores de otros. Habilita, entrena y ayuda a promover a otros líderes. Este estilo de liderazgo es moral debido a que "eleva el nivel de la conducta y de las aspiraciones humanas tanto de los líderes como de los seguidores y, por tanto, tiene un efecto transformador en ambos".

6. Fracaso del liderazgo ético⁶³

Los líderes corporativos pueden fallar y fallan cuando sus decisiones carecen de valor moral.

Siete síntomas del fracaso del liderazgo ético funcionan como una lente práctica para examinar la falta de visión de un líder:

1. Ceguera ética: No percibe los casos éticos debido a la falta de atención o incapacidad.

63. Ibid

2. Mutismo ético: No tiene o no usa un lenguaje basado en principios éticos. Esto quiere decir que “hablan” pero no “practican lo que dicen” sobre los valores.
3. Incoherencia ética: No son capaces de ver inconsistencias entre valores que dicen que siguen; por ejemplo, dicen que valoran la responsabilidad, pero recompensan el desempeño basándose solo en números.
4. Parálisis ética: Es la incapacidad de actuar de acuerdo con sus valores por falta de conocimiento o temor de la consecuencia de sus acciones.
5. Hipocresía ética: No están comprometidos con los valores adoptados. Delegan las cosas que no están dispuestos o no pueden hacer por sí mismos.
6. Esquizofrenia ética: No tienen un conjunto de valores coherentes, actúan en el trabajo de una manera y en el hogar de otra.
7. Autocomplacencia ética: Tiene la creencia de que no puede hacer ningún mal debido a ser quienes son. Creen que son inmunes a ser poco éticos.

7. Cultura de la organización y administración de los stakeholders⁶⁴

7.1. Definición de la cultura de la organización⁶⁵

La cultura de una organización está formada por los valores compartidos y significados que sus miembros tienen en común. Estos son articulados y practicados por los líderes de una organización.

La cultura corporativa es transmitida a través de

1. los valores y estilos de liderazgo que los líderes adoptan y practican,
2. los héroes y heroínas que la compañía recompensa y tiene como modelos,
3. los ritos y símbolos que valoran las organizaciones y
4. la forma en que los ejecutivos y miembros de las organizaciones se comunican entre sí y con sus stakeholders.

Los héroes y heroínas en las corporaciones establecen el tono moral y la dirección por sus ejemplos presentes y pasados.

Son los modelos a seguir; definen lo que es exitoso y alcanzable; simbolizan a la compañía ante las personas externas y las internas.

Preservan las cualidades valoradas de la empresa, establecen estándares de excelencia y motivan a las personas.

Los rituales en las compañías ayudan a definir la cultura corporativa y su naturaleza moral. Los rituales sancionados en forma corporativa, que unen a las personas, fomentan la apertura y promueven la comunicación, pueden disminuir el estrés y alentar el comportamiento moral.

64. Ibid

65. Ibid

Las reuniones sociales, días de campo, ceremonias de reconocimiento y otras salidas de la compañía, donde los líderes corporativos están presentes y se comparten los valores, historias, problemas, logros y aspiraciones, pueden conducir a culturas que valoran las personas y los objetivos de la compañía.

7.2. Observación de la cultura de la organización⁶⁶

Las culturas de las organizaciones son tanto visibles como invisibles, formales e informales. Pueden ser estudiadas por observación, al escuchar e interactuar con personas a través de las siguientes formas:

- Estudiar el escenario físico
- Leer lo que dice la compañía acerca de su propia cultura
- Observar y probar cómo recibe la compañía a los extraños
- Observar cómo pasan el tiempo las personas
- Entender los avances en las trayectorias de carrera
- Notar la antigüedad en los empleos, en especial para los gerentes medios
- Observar anécdotas e historias

7.3. Rasgos y culturas de las culturas corporativas sólidas⁶⁷

Las culturas corporativas sólidas:

1. Tienen una filosofía compartida en forma amplia
2. Valoran la importancia de las personas
3. Tiene héroes que simbolizan el éxito de la compañía
4. Celebran rituales. Los cuales proporcionan oportunidades para cuidar y compartir, para desarrollar el espíritu de "unicidad" y "unión de nosotros"

Desde una perspectiva de administración de los stakeholders, los sistemas de organización están alineados con el propósito, valores éticos y misión de la compañía.

Además, los individuos y equipos en las culturas éticas demuestran una tolerancia y respeto por las diferencias individuales, capacidad para el perdón y la aceptación, y libertad y valor para hacer lo correcto en situaciones cuestionables.

7.4. Compañías de ética elevada⁶⁸

Mark Pastín utilizó cuatro principios para estudiar la cultura organizacional de 25 empresas de reconocido prestigio que tomó como referencia.

66. Ibid

67. Ibid

68. Ibid

Principio 1: Las empresas de ética elevada se sienten cómodas interactuando con diversos grupos de stakeholders internos y externos. Las reglas básicas de estas empresas hacen del bien de estos grupos de stakeholders parte del propio bien de la empresa.

Principio 2: Las empresas de ética elevada están obsesionadas con la equidad. Sus reglas básicas enfatizan que los intereses de la otra persona cuentan tanto como los suyos.

Principio 3: En empresas de ética elevada, la responsabilidad es individual más que colectiva; es decir, los individuos asumen la responsabilidad por las acciones de la empresa. Las reglas básicas establecen que los individuos sean responsables ante sí mismos.

Principio 4: La empresa de ética elevada ve que sus actividades tienen un propósito, una forma de operar que los miembros de la empresa valoran. Dicho propósito relaciona a la empresa con su ambiente.

7.5. Culturas en problemas⁶⁹

Las compañías que se caracterizan por reforzar el secreto, las agendas ocultas y los escenarios físicos típicos que aíslan a los ejecutivos de los gerentes y empleados, y que, asimismo, enfatizan la posición sobre la preocupación humana, son con frecuencia culturas en problemas.

Las señales de culturas en problemas, o culturas débiles, presentan los siguientes rasgos:

- Una visión hacia el interior
- Una visión a corto plazo
- Problemas en el estado de ánimo y la motivación
- Arranques emocionales
- Inconsistencias en el vestir, en el hablar, en los escenarios físicos o en los hábitos de trabajo
- Choques entre subculturas
- Crecimiento de subculturas al interior
- Dominio de los valores de la subcultura sobre los valores compartidos de la compañía
- Ausencia de creencias o valores claros respecto a cómo tener éxito en el negocio
- Falta de priorización en relación con las creencias
- Existencia de diferentes creencias
- Surgimiento de héroes culturales destructivos o perjudiciales, en lugar de la aparición de constructores del entendimiento común sobre aspectos importantes
- Rituales diarios desorganizados o perjudiciales

69. Ibid

Actividad N.º 5

Seleccione una empresa de reconocido prestigio del entorno nacional e investigue cuál es su visión, misión y valores. Asimismo, explique cómo dicha empresa responde a las inquietudes propias de la alineación estratégica de su estructura organizacional.

La responsabilidad social, responsabilidad corporativa y el ambiente

Tema N.º3

1. Antecedentes más recientes sobre responsabilidad social de las empresas⁷⁰

En estos últimos años, según lo afirma Fernando Navarro, es cuando aparecen significativas directrices y pautas de actuación en esta materia de manos de organismos internacionales. Si analizamos las fuentes de verificación de la RSC que vienen empleando los principales organismos internacionales (Ver el siguiente cuadro), se comprueba fácilmente que los más recurrentes son el Pacto Mundial de NNUU, las memorias de sostenibilidad del GRI, las convenciones de la OIT, las orientaciones para multinacionales de la OCDE y la norma SA 8000.

Normas y fuentes de verificación de la RSC		
Marcos Normativos	Orientación para implantación	Sistema de gestión y/o control
Declaración de derechos humanos	Global Reporting Initiative (GRI)	ISO 14001
Pacto Mundial	Principios Macbride	SA 8000
Convenios OIT	AA1000	AA 1000
Principios Equator	Principios Equator	ISO 26000
OCDE – Empresa multinacionales	Protocolo sobre Efecto Invernadero (GrenHause Protocol- GHG Protocol)	SGE 21
Principios Ceres		PNE 165010 EX (AENOR), Sistema de Gestión Ética de la Empresa. España
Principios Global Sullivan		SI 10000 Social Responsibility and community Involvement (Israel)
Orientaciones Amnistía Internacional para Empresas Multinacionales		EFQM – Framework for Social Corporate Responsibility

Figura 11. Normas y fuentes de verificación de la RSC

Nota: En Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica, por F. Navarro García, 2008, p. 143

Finalmente, se hará referencia al modelo EFQM de Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality Management, aunque tiene su origen en 1989 ha sido revisado y actualizado en el año 2000.

Dicho modelo establece un sistema de auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad, así como también en los tipos de calidad de las acciones desarrollados para alcanzarlos.

70. Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial, pp. 142-143

No es en sentido estricto una norma de verificación de la RSC, pero recoge muchos elementos propios de la RSC. La alternativa tradicional al EFQM es la propia norma ISO, que en la actualidad está desarrollando una norma para la verificación de la RSC.

En la asignatura, se presentará el panorama internacional que se aplica a los tres pilares básicos de la RSC: los Derechos Humanos, los Derechos socio laborales y los Derechos Medio Ambientales. Sin embargo, solo nos centraremos a continuación, en los últimos.

2. Los derechos medio ambientales: la responsabilidad ecológica⁷¹

Ya ha empezado a ser patente la degradación medio ambiental. Hace unos años la amenaza era puramente especulativa y teórica, pero desde hace poco tiempo los efectos inmediatos de la agresión al medio ambiente se están empezando a percibir claramente por el ciudadano: cambio climático (invierno cálidos en España en el año 2007; veranos sofocantes en el norte de Europa, deshielo polar, etc.), fenómenos atmosféricos extraordinarios (huracán Katrina, vendavales en el otoño europeo de 2007, etc.); desertificación de zonas antaño fértiles y agotamiento de los recursos hídricos ("guerras del agua" entre las diversas Comunidades Autónomas en España). Estas son solo algunas pruebas tangibles sobre cómo acciones suicidas irresponsables puede herir de muerte a su entorno natural.

Según el informe de RSC 2006 de Forética, un 68 % de las empresas españolas declara tener integrados los aspectos ambientales en la toma de decisiones.

En cuanto al nivel de desarrollo de la gestión ambiental, solo el 52 % de las empresas dispone de planes de racionalización de impactos ambientales de sus operaciones.

Las principales normas y certificaciones relacionadas con el medio ambiente son las siguientes:

ISO 14000

La norma es certificable y está gestionada por la International Organization for Standardization (ISO).

En 1993, tras el significativo impacto y éxito de la serie de normas ISO 9000, el Comité Europeo de Normalización establece un acuerdo con la ISO para trabajar conjuntamente en el desarrollo de normas para gestión medioambiental.

Esta norma aplicable a todo tipo y tamaño de organización, establece los requisitos para implantar y crear el sistema de gestión del medioambiente para una empresa y su entorno. Esto significa determinar los impactos medioambientales que afectan al aire, agua, tierra, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y sus interrelaciones.

También, Fernando Navarro afirma que cuando los auditores evalúan una organización se fijan especialmente en los siguientes aspectos del funcionamiento de una empresa:

- Emisiones atmosféricas
- Vertidos al agua
- Residuos
- Contaminación del suelo

71. Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial, pp. 167-177

- Empleo de materia prima y recursos naturales
- Otros aspectos medioambientales locales susceptibles de afectar a la comunidad

ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS MEDIO AMBIENTALES

- DELL: La empresa estadounidense de ordenadores ha puesto en marcha la campaña "planta un árbol por mí" ¿Cómo? Cada cliente al comprar un ordenador dona 2\$ (por portátil) o 6\$ (por sobremesa) que serán transferidos a entidades como "Conservation Fund" o "Carbon Fund"
- WALLMART: Líder de minoristas en Estados Unidos y mayor distribuidor del planeta exige a sus proveedores que actúen con eficiencia energética y reduzcan al mínimo el empaquetado y embalajes para trabajar con ellos. Igualmente ha decidido vender solo productos marinos que lleven el sello de "pesca sostenible"
- WWF/ADENA ha firmado acuerdos con doce multinacionales (Jonson & Jonson, IBM, Polaroid, Niké, Sony, etc.) para reducir sus emisiones de CO2 en 10 millones de toneladas para el año 2010, cantidad que equivale a retirar de la circulación 2 millones de vehículos.
- MARK & SPENCER cadena líder en el Reino Unido ha anunciado que invertirá 300 millones de euros en los próximos 5 años para lograr convertirse en una empresa "neutra" en la emisión de CO2 y aplicar medidas compensatorias como la plantación de árboles.
- TESCO líder británico en supermercados ha anunciado que incluirá en todos sus productos una etiqueta ("carbón label") indicando cuantos gases de efecto invernadero se han originado en la producción, manipulación y transporte de todos sus productos.

Figura 12. Algunas buenas prácticas medio ambientales

Nota: En *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*, por F. Navarro García, 2008, p. 171

LA ETIQUETA ECOLÓGICA EUROPEA-ECO-LABEL

Es una etiqueta (sello) aplicable en los países de la Unión Europea que garantiza que un producto ha sido registrado como el más eficiente desde el punto de vista del medioambiente, a diferencia de otros productos similares. Conviene tener en cuenta que se valora su bajo nivel de daño al medioambiente, pero no su inocuidad absoluta.

Esta etiqueta es establecida mediante el Reglamento Europeo CEE880/1992 "para promover la fabricación y el uso de productos que tengan impacto menor sobre el medio ambiente, y proporcionar a los consumidores una mejor información sobre las repercusiones ecológicas de los productos". Asimismo, pretende ser compatible con los sistemas nacionales de etiquetado ecológico. Su validez, una vez otorgada a la empresa, es para todos los países de Unión Europea.

Sus objetivos son los siguientes:

- Desarrollar una política de fomento de productos limpios;
- Promover la valoración del impacto ambiental de los productos durante su ciclo de vida;
- Dar a conocer alternativas menos perjudiciales desde el punto de vista ambiental a los consumidores y usuarios;
- Potenciar mejoras en la gestión de desechos y antiguos vertederos;

- Tomar la investigación de técnicas menos contaminantes que den lugar a innovaciones dentro del mercado

FSC – LA CERTIFICACIÓN FORESTAL

El sistema de certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council) es una certificación promovida para mejorar la gestión forestal y conservar los bosques del planeta. Está gestionada por un Consejo de Manejo Forestal fundado en 1993 en base a representantes de organizaciones ambientalistas de todos los sectores, pertenecientes a 25 países.

El FSC es una entidad acreditadora, más que inspectora y, por tanto, la norma es certificable. Su principal actividad es verificar el trabajo de las entidades certificadoras que realizan la inspección de la gestión forestal o de la cadena de transformación.

Los principios CERES (“Coalition for Environment all and Responsible Economics”)

Los Principios CERES, antes llamados Principios Valdez, son un código corporativo modelo de conducta medioambiental creados por la Coalición para Economías Medio ambientalmente Responsables (en inglés CERES), una liga de inversores, fideicomisarios de pensiones públicas, fundaciones, sindicatos de trabajadores y grupo medioambientales, religiosos y de interés público.

Sus diez principios incluyen la protección de la biósfera, uso sostenible de recursos naturales, reducción y disposición de desechos, conservación de la energía, reducción del riesgo, productos y servicios seguros, restauración medioambiental, información al público, compromiso de la dirección y auditoría e informes.

ISO CRMSS (Normas ISO de sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social) y la ISO 26000

En junio de 2012, se presentó el informe elaborado por el Comité ISO de Política de Consumo (ISO Copolco) sobre la viabilidad e intencionalidad de desarrollar normas ISO de sistemas de gestión de la responsabilidad social (ISO CR MSS).

El informe indica que las ISO CR MSS podría construirse sobre la infraestructura intelectual y práctica de la ISO 9000 e ISO 14000, que incluiría observaciones sobre el concepto de mejora continua, el compromiso de la parte interesada y sobre el informe transparente y responsable de actividades RSC. Por ello, para la aproximación a una RSC eficaz, se propone cinco elementos fundamentales:

- Identificación y selección de normas y principios relevantes y sustantivos.
- Técnicas para comprometer el amplio espectro de partes interesadas.
- Procesos y sistemas que aseguren la operatividad eficaz de los compromisos y objetivos RSC, así como resultados medibles y verificables.
- Técnicas para la verificación de avances hacia los compromisos y objetivos RSC.
- Técnicas para el informe y la comunicación pública y de partes interesadas.

Además, entre los compromisos clave de las normas ISO CR se encuentran los siguientes requisitos u orientaciones en la gestión:

- Cumplimiento de todas las reglas y normativas de la jurisdicción en cuestión, así como con las normas internacionales pertinentes sobre medioambiente, consumo, trabajo justo y protección de los Derechos Humanos y de Salud, y la seguridad.

- Proceso para un compromiso eficaz de la parte interesada.
- Desarrollo, puesta en práctica y comunicación de las políticas RSC, incluidas las luchas contra la corrupción y soborno.
- Formación del personal, incluida la dirección y los ejecutivos.
- Relaciones con la comunidad, filantropía, asistencia social e implicación.
- Medición e informe regular del amplio espectro de las partes interesadas y de la opinión pública.

Lectura seleccionada N.º 3

Crisis de identidad moral: dilema de Lewis

Leer el apartado "Crisis de identidad moral" (pp. 7-11).

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Departamento de Estudios Políticos. (2011). *Dossier electrónico, ética y responsabilidad social empresarial*. Disponible en <ftp://ftp.icesi.edu.co/cramirez/Etica/Dossier%20Maestria%202011.pdf>

PREGUNTAS:

Ahora, en base a lo leído contesta brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué demuestra el caso de Steve Lewis?
2. ¿Se puede decir que, en este caso, la compañía toma decisiones en relación al poder de sus stakeholders? Sustenta tu respuesta.
3. ¿Por qué era tan difícil tomar una decisión para Lewis? Explica tu respuesta.

Actividad N.º 6

El Marco ético de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial, pp. 46-47

INSTRUCCIONES: Conteste las preguntas que se detallan al final del texto y luego haga un resumen detallado en el que según su criterio resalte la importancia de tener el concepto claro de Responsabilidad Social Corporativa.

El Marco ético de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

Responsabilidad, como hemos visto, es producto de responder, defender o justificar lo que se dice, hace u omite. Somos responsables cuando tenemos varias posibilidades de elección y nos decidimos por una de ellas, que es por la que debemos responder. Cuando no hay alternativas (por ejemplo, cuando nos fuerzan a cometer un delito bajo amenaza de muerte), no puede exigirse responsabilidad moral, entre otras cosas, porque tampoco ha existido libertad de elección. Esto quiere decir, que lo que se hizo fue forzado por una amenaza irresistible; en otras palabras, no hubo una auténtica voluntad para actuar.

La esencia de la responsabilidad es, por consiguiente, la existencia de libertad y de voluntariedad. Somos responsables en la medida en la que somos libres y actuamos por propia voluntad. Cuando no concurren esos dos elementos, no podemos ser moralmente responsables de nuestros actos. ¿Quién tacharía de inmoral al sonámbulo que en estado de trance llegara a matar a otra persona, sin ser su voluntad? ¿Fue responsable de sus actos el prisionero de un campo de concentración al que para salvar la vida de su familia se le obligó a que delatara a otros prisioneros? ¿Se tuvo, en ambos casos, la opción de hacer una elección distinta? En realidad no. Entonces no cabe responsabilidad moral.

La *responsabilidad moral* es exigible cuando las decisiones adoptadas afectan a otras personas. En este sentido conviene tener presente que las decisiones de las organizaciones y empresas afectan, para bien o para mal, siempre a otras personas.

¿Es una moda la RSC? ¿Cuándo surge y en que se fundamenta?

Realice un resumen detallado de lo investigado.



Glosario de la Unidad III

C

Contrato social:

Contrato social es un conjunto de reglas y suposiciones acerca de los patrones de comportamiento entre los diversos elementos de la sociedad. Es el proceso que está orientado a hacer posible una vida plena para todos los humanos.

Cultura organizacional:

La cultura de una organización son los valores compartidos y los significados que sus miembros tienen en común. Estos son articulados y practicados por los líderes de una organización. Perteneciente a la razón o dotado de razón.

Certificación forestal:

Certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council) es una certificación promovida para mejorar la gestión forestal y conservar los bosques del planeta. Conexión, relación o enlace de unas con otras.

E

Ética ecológica:

Es una etiqueta o sello aplicable en los países de la Unión Europea que garantiza que un producto ha sido calificado como el más eficiente desde el punto de vista medioambiental, a diferencia de otros productos similares. Acción de gestionar y de administrar. Hacer diligencias conducentes al logro.

M

Misión social:

Misión social es un compromiso de la organización cuya finalidad es retribuir a su comunidad y stakeholders externos el hecho de hacer posible la existencia de la organización.

N

Norma ISO:

La norma es certificable y está gestionada por la International Organization for Standardization (ISO).



Bibliografía de la Unidad III

Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson.



Autoevaluación N.º 3

I. Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas descritas:

1. ¿Por qué se afirma que el contrato social entre una corporación y sus stakeholders con frecuencia se basa en acuerdos implícitos al igual que explícitos?

2. Describe al líder más ético para el que hayas trabajado o que conozcas a través de referencias de otras personas. Luego, de igual manera, describe al líder menos ético. Finalmente, ¿qué papel desempeñó la ética en sus respuestas?

3. Describe en forma breve la cultura de la organización en la que trabajes o hayas trabajado. Si aún no trabaja, describa la cultura de la organización en la que está estudiando.

4. Recuerda cuatro empresas conocidas de tu entorno y detalla alguna buenas prácticas ambientales que notoriamente se destaque en ellas.

5. Comente cuál es la pauta principal que establece la Norma ISO 9000 para implantar la gestión ambiental.

II. Instrucciones: Coloque verdadero o falso según corresponda.

6. Gran parte del contrato social está incrustado en las costumbres de la sociedad. ()

7. Representar el propósito y los valores éticos implica que necesariamente deben estar alineados para lograr efectividad en el mercado externo. ()

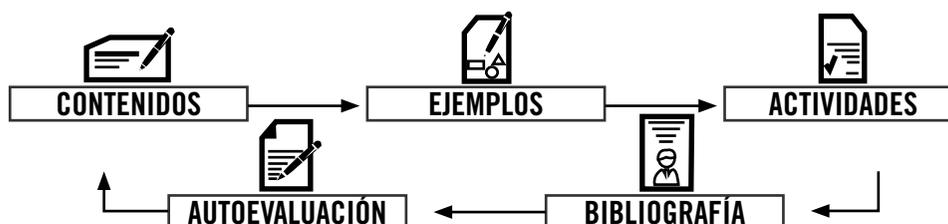
8. El líder transformador basa su efectividad en la autoridad que tiene en la organización. ()

9. La norma ISO 14000 es aplicable, principalmente, a las grandes organizaciones que contaminan. ()
10. La directriz sobre responsabilidad social se desarrolla y luego se denomina ISO 26000. ()

UNIDAD IV

MORALIDAD EN LAS RELACIONES LABORALES - ÉTICA, CIUDADANÍA Y GLOBALIZACIÓN DE LA CORRUPCIÓN

DIAGRAMA DE PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD IV



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad IV: Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de interpretar la moralidad en las relaciones laborales y la ética en una sociedad globalizada proyectando su actuación a una organización laboral como trabajador.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema N.º 1: Moralidad en las relaciones laborales..</p> <p>Tema N.º 2: Ética, ciudadanía y globalización de la corrupción.</p> <p>Autoevaluación de la Unidad IV</p>	<p>Determina la importancia de la calidad de vida laboral haciendo notar derechos, deberes y responsabilidad de los empleados.</p> <p>Analiza la moralidad en las relaciones laborales.</p> <p>Interpreta el desarrollo profesional en un mundo globalizado.</p> <p>Actividad N.º 4</p> <p>Conteste las siguientes preguntas: ¿Es una moda la RSC? ¿Cuándo surge y en qué se fundamenta?</p> <p>Luego, realice un resumen detallado en el cual, a criterio suyo, resalte la importancia de tener el concepto claro de Responsabilidad Social Corporativa.</p> <p>Control de Lectura N.º 4</p> <p>Lectura seleccionada N.º 4: La publicidad, entre la obligación y la responsabilidad</p>	<p>Asume el compromiso de aplicar la moralidad en las relaciones laborales y en su ejercicio profesional.</p>

Moralidad en las relaciones laborales⁷²

Tema N.º1

1. La gestión de la ética en la empresa⁷³

Una cultura corporativa basada en valores no se improvisa. Es frecuente que los directivos quieran asegurar que los empleados se conduzcan de una manera ética al actuar en nombre de la compañía. Para que el compromiso con los valores morales esté presente en la toma de decisiones se requiere de una serie de políticas e invertir tiempo y energías. Gestionar ética dentro de una organización implica adoptar ciertas medidas que ayuden a las personas a descubrir los valores éticos en su tarea cotidiana. Estos medios han de ponerse en práctica, sin olvidar que, en última instancia, no se pueden convertir en controles rígidos o excesos desmedidos sino más bien han de contener un mensaje educativo que refuerce la responsabilidad personal.

El tipo y la cantidad de herramientas a implementar en cada empresa dependerán de varios factores. En empresas pequeñas ciertos dilemas éticos se pueden resolver de manera informal, educando con el buen ejemplo de los gerentes y el compromiso de actuar según lo prometido, esto es, demostrando el valor de la palabra. Así los gerentes transmiten los estándares éticos que esperan que los demás cumplan, y siempre pueden estar cerca para garantizar y revisar los procedimientos debidos y brindar orientación cuando se requiera. En una compañía grande es necesario realizar esfuerzos formales para garantizar un comportamiento ético consistente en toda la organización. Para ello se pueden adoptar distintas políticas que se van dando a continuación.

1.1. Los Códigos de ética⁷⁴

El auge de los códigos éticos en las empresas no es casual. Ante el panorama del relativismo moral que inunda la sociedad las corporaciones han visto, con fuerza creciente, la necesidad de incorporar parámetros éticos que rijan la vida empresarial. Todas las organizaciones, de una u otra manera, se sienten cada vez más sensibilizadas ante los principios morales y exigen que esa preocupación se traduzca y manifieste en hechos concretos.

Patricia Debeljuh sostiene que un código de ética es la expresión de las normas y creencias de una organización que establece los principios de carácter moral que se desea conseguir, dentro y fuera de la misma. Al respecto, Antonio Argandoña afirma que "contiene, de un modo u otro, una declaración de objetivos -lo que se suele llamar la misión de la empresa-, los principios éticos fundamentales, y una cierta concreción de aquella misión y de esos objetivos en áreas específicas, de particular interés."⁷⁵

Asimismo, Debeljuh declara que mediante un documento formal se intente describir cómo se traducen en hechos los valores propios de cada empresa. El código de ética refleja la responsabilidad que asume como corporación ante la sociedad para llevarlos a la práctica. Se trata de la máxima expresión de la cultura empresarial porque supone todo un coherente entramado de

72. Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina, pp. 77-93

73. Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina, p. 203

74. Ibid

75. Argandoña, A. (1993). La credibilidad de los códigos éticos. Barcelona, España: IESE Business School, Universidad de Navarra, p. 5. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0245.pdf>

valores aceptados por la organización y por cada una de las personas que, de alguna manera, se relacionan con ella. Es un compromiso al que se adhieren los empleados, los directivos y los accionistas, y se extiende a los proveedores, los clientes y la sociedad civil en la que la empresa desarrolla su tarea. Sus enunciados constituyen "un recordatorio constante del propósito o misión de la compañía y actúan como un pegamento moral para aglutinar las diferentes partes de una compañía compleja."⁷⁶

Un código de conducta hace referencia siempre al buen o correcto funcionamiento de una organización, y establece reglas y principios que definen el sentido de la institución. Por tanto, determinan el criterio de orientación para lo que es correcto o no.

Debeljuh también nos dice: "El objetivo del código de ética es explicitar y dar a conocer la personalidad de la empresa, su carácter propio, el proyecto común que la identifica y la diferencia con otras empresas. En otras palabras, explicitar y comunicar la imagen propia de cada empresa, por así decirlo, equivale a una carta de presentación ante el mercado, la sociedad y sus propios miembros."

Para que los códigos sirvan como fundamento de implementación necesitan poseer ciertas características:

- Específicos (deberían proveer ejemplos concretos que ayuden a los empleados a interpretar las normas con precisión y poder determinar por sí mismos si están a punto de incurrir en una eventual violación del código).
- Públicos (deberían ser documentos públicos, a disposición de las partes interesadas para examinar y determinar el compromiso de la organización hacia las prácticas justas y éticas).
- Claros, breves, prácticos (deberían ser claros en sus puntualizaciones y realistas en las penas previstas para cuando sean violados).
- Revisables (deberían poder ser actualizados periódicamente porque en su carácter de documentos vivos es necesario que reflejen las últimas cuestiones).
- Ejecutables (no pueden convertirse en letra muerta, ya que toda organización debe velar no solo por el cumplimiento del código, sino también sancionar acciones no éticas cuando sean descubiertas).

Con respecto a la creación del código ético y su utilización como instrumento de gestión, Patricia Debeljuh menciona que no implica reducir la autonomía y responsabilidad de sus miembros, sino todo lo contrario. Al estar constituido por valores y normas generales deciden solamente el marco de actuación, el referente básico para la toma de decisiones. Constituye un recurso para aumentar la capacidad de los directivos y empleados de decidir por sí mismos, en definitiva, para ampliar, sin distorsionar, su capacidad de respuesta ante los problemas.

En este sentido, se puede afirmar que un código de conducta es una suerte de traje a medida que responde a la personalidad de cada empresa. Cada una, según su mercado, sus productos, su gente y su cultura, necesita un código propio, que no es igual al de la empresa vecina o al de la competencia más parecida. Es evidente que cada corporación elabora su código de conducta teniendo en cuenta sus propias necesidades para que el traje sea verdaderamente a su medida. La ética empresarial forma parte de la cultura corporativa y, en consecuencia, una extrapolación literal del código de ética de una empresa a otra no garantiza los mismos resulta-

76. Salomon, R. (1999). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocio*. México, D.F.: Oxford University, p. 50

dos. Como bien sostiene Josep Lozano, "el texto de los códigos éticos empresariales no se puede disociar del contexto de la vida y las dinámicas de la empresa".⁷⁷

Por tanto, a la hora de redactar dichos códigos se debe tener en cuenta que la ética se da en el ámbito de la propia compañía para la cual se elaboran los documentos en mención. Asimismo, la manera en la que el código se hará valer dependerá del nivel de las normas adoptadas por la organización y de la cultura en la que el código se inserta.

En consecuencia, sería excesivo convertir a los códigos en la panacea de la conducta ética en las empresas, es decir, en una fórmula mágica que solucione todos los problemas y dé respuesta a todas las situaciones. Sin embargo, no dejan de ser un medio que favorece la conducta moral dentro y fuera de la corporación, ya que "la forma esencial en que las organizaciones, al igual que los individuos, desarrollan un carácter ético es por medio del proceso cotidiano de tomar decisiones éticas," proceso que se ve facilitado por los parámetros contenidos en un código.

2. Cuestiones éticas en torno a los empleados⁷⁸

La gestión de las personas es una de las áreas más sensibles de una empresa y esto es así porque los empleados se juegan casi íntegramente su crecimiento humano en el desarrollo del trabajo.

Para comprender esto, hay que superar la visión economicista de la empresa y ahondar en la perspectiva humanista cuyo núcleo central es la comprensión del papel que en cada organización debe jugar el hombre.

"Con cierta frecuencia se observa que en la empresa la persona humana no pasa de tener la consideración de instrumento. Instrumento que se contrata y despide según necesidades inmediatas y cuya carrera profesional no preocupa; cuyo porvenir –no tanto en cuanto a su protección económica de cara a los posibles avatares del futuro como en la preparación de una situación que pueda ocuparle y permitirle seguir siendo útil a la sociedad cuando alcance la edad de la jubilación –no es casi nunca contemplado; o cuyo acceso a la propiedad de la empresa y a la participación en sus procesos de dirección, información y control se evita como si de un tremendo seguro peligro se tratara".⁷⁹

El hombre y la mujer de hoy pasan más del ochenta por ciento de vigilia en el lugar del trabajo y si este ha de ser un ámbito de perfeccionamiento humano es evidente que debe ser favorable a la realización de la persona, a sus inquietudes y anhelos.

En líneas generales, se puede decir que una cultura corporativa sólida será atractiva a los empleados más competentes y desalentará a aquellos cuyo carácter moral no esté a la altura del compromiso que la empresa postula. De esta manera, también se facilitará la selección. "Finalmente, durante el proceso de incorporación se suelen establecer pactos no escritos, pero no por ello no recordados, en los que se perfilan determinados aspectos como carrera profesional, formación, crecimiento, estilos, niveles de autonomía en la gestión, etc. Es preciso que todos los pactos no escritos, que algunos denominan como el contrato psicológico entre la persona y su empresa, sean posteriormente cumplidos".⁸⁰

77. Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid, España: Editorial Trotta, p. 167

78. Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina, p. 77

79. Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid, España: RIALP, p. 140. Disponible en <http://hdl.handle.net/10171/14339>

80. Jiménez, A. (2000). *Ética y gestión de personas*. Pamplona, España: Ediciones Universitarias de Navarra, S.A. (EUNSA), p. 342

2.1. La selección de las personas⁸¹

El proceso de selección consiste en determinar cuál de los candidatos responde mejor al perfil del trabajador que se necesita en una empresa para un puesto concreto. Esto, que puede parecer tan básico, no es una tarea sencilla y detrás de este proceso hay valores éticos que habrá que tener en cuenta para que la elección esté basada en profesionalidad, lealtad y justicia.

Si una empresa procura mantener una sólida cultura ética, pondrá los medios necesarios para incorporar a personas que puedan llegar a compartir ese ideal. No tendría sentido intentar durante años implementar políticas que apoyen los valores morales y después, a la hora de elegir a un nuevo trabajador, hacer caso omiso al talante moral de las personas y acabar incorporando a quien no esté dispuesto a asumir el compromiso.

En la medida que los valores éticos sean respetados, se minimizan los riesgos de adoptar una postura discriminatoria o de caer en amiguismos a la hora de seleccionar a los candidatos. En el proceso de selección se ha de tratar a todos los postulantes de forma justa. Una manera útil de acercamiento a los aspectos éticos involucrados en la contratación consiste en examinar los principales pasos de dicho proceso.

El primer paso es el reclutamiento. Este es realizado por las empresas que buscan nuevos empleados. Para esto, deben orientar la convocatoria solo para aquellos candidatos que tienen mejores oportunidades de calificar en función del puesto. Para hacerlo correctamente, el reclutamiento debe asegurar un grupo de postulantes competentes y garantizar que cada uno haya sido tratado con equidad. El primer paso debe establecer de antemano, lo más claro y objetivamente posible, los requisitos que se buscan en el candidato para cubrir la posición determinada.

El segundo paso está conformado por las evaluaciones. Constituye una parte integral del proceso de contratación, especialmente, en grandes compañías. Los exámenes tienden a medir diversos aspectos de los candidatos. Por ejemplo, los test de aptitud ayudan a determinar la adecuación al puesto de trabajo; las pruebas de habilidad miden la competencia del candidato en áreas específicas, como el dominio de un programa informático; y los test de personalidad ayudan a determinar la madurez y sociabilidad del candidato.

El tercer y último paso está relacionado con las entrevistas. Así como se asegura la capacidad psicológica y técnica del candidato, a través de test productivos y pruebas de habilidades, es necesario cerciorarse mediante las entrevistas del talante moral del postulante. Para sondear la probidad ética de una persona es útil conocer algunas situaciones conflictivas que haya afrontado en el pasado y, sobre todo, examinar el sistema de convicciones en que apoyó sus decisiones finales. Cualquier problema ético que haya enfrentado debe ser abordado exhaustivamente en la entrevista. Tomando en cuenta que, por lo general, se trata de situaciones conflictivas, es preciso saber formular las preguntas con profundidad y delicadeza, respetando a su vez la confidencialidad.

2.2. El proceso de inducción y la capacitación⁸²

Una vez que el empleado haya firmado el contrato de trabajo con la empresa, llega el momento en que la dirección de Recursos Humanos, en consonancia con los lineamientos del jefe de área o equipo al que se incorpora el empleado, deberá concentrarse en la formación y el desarrollo profesional del recién ingresado. El objetivo de este conjunto de tareas no es otro que el proporcionar al empleado, en el momento adecuado, la información y el conocimiento sobre la

81. Ibid

82. Ibid

organización que necesita para el buen cumplimiento de sus tareas. Se utiliza el término inducción para referir al proceso mediante el cual se introduce en la empresa al nuevo empleado; se lo orienta en sus tareas; se le enseñan los valores, las normas y procedimientos de la organización, y se efectúa una primera transmisión de experiencias.

Esta capacitación inicial es el momento ideal para transmitir al recién llegado una exposición clara y detallada de la historia de la empresa, de la impronta que dejaron el fundador y los líderes. Es el momento propicio para introducirlo en todos aquellos aspectos propios de la cultura corporativa. Se puede incluir aquí una explicación sobre el contenido del código de ética, sus aplicaciones y las sanciones previstas en caso de incumplimiento. Toda esta información ha de compartirse dentro de un contexto motivador que permita descubrir el panorama de desarrollo personal que subyace en los principios. La inducción es el ámbito apropiado para despejar dudas y anticiparse a eventuales conflictos o cuestiones, así como dejar en claro a quién debe dirigirse el nuevo empleado cuando se presenten los problemas. Mediante su inclusión en la empresa y en su tarea, se tratará de que la persona desarrolle el valor de la unidad y vaya involucrándose en la cultura de la organización. Solo a partir de esta integración, nacerá la confianza mutua, que es la base de toda organización humana. A partir de esta, surgirá la colaboración personal, libre y voluntaria, con esa cultura.

La capacitación en estos temas se apoya en la apertura de la persona al conocimiento de la verdad. "Todo hombre necesita un asidero, un apoyo racional a su conducta. Este fundamento racional puede reducirse al mínimo, pero también puede aumentar y hacerse más profundo a través del aprendizaje y de la reflexión personal". La formación no es solo un instrumento para mejorar los conocimientos técnicos, sino que debe cumplir un papel esencial en la mejora de la calidad humana.

2.3. El desarrollo profesional⁸³

La carrera profesional que se propone y ofrece a los empleados ha de tener también un contenido ético y ha de estimular el desarrollo de las virtudes. En primer lugar, debe ser creíble, no utópica ni contener falsas promesas. Desde el primer momento, se debe especificar con claridad los límites de ese desarrollo profesional.

Dichos condicionamientos provendrán, por una parte, de la evolución previsible de la empresa y de sus eventuales resultados y, por otra, de las limitaciones propias de cada individuo. De este modo, el desarrollo no significará solo una carrera para ascender sino, fundamentalmente, una mejora para crecer como persona.

2.4. La remuneración y la evaluación de las tareas⁸⁴

La remuneración de las tareas es un aspecto central en la relación empresa-empleado dada su relación implícita con el aporte de las personas al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de aquello que ofrece la empresa a cambio del trabajo, el tiempo y las ideas del empleado. Aquí se presenta uno de los dilemas que plantea Carlos Llano: si la empresa es una comunidad de personas, ¿por qué se retribuye al individuo sólo y estrictamente como trabajador?⁸⁵ Otra pregunta, asociada con la anterior, sería: si una empresa promueve la ética, ¿debería también remunerar a su personal tomando en cuenta su comportamiento ético? De ahí la importancia

83. Ibid

84. Ibid

85. Cfr. Llano, Carlos. Dilemas éticos en la empresa contemporánea. México: Fondo de Cultura Económica, 1998, p.217

de establecer las políticas de remuneraciones teniendo en cuenta algunos parámetros éticos y sin olvidar que la compensación económica es el punto más crítico de la gestión de las personas.

Todo trabajador tiene derecho a recibir la compensación que libremente y a sabiendas convino con su empleador. Esta obligación encierra dos aspectos principales de la justicia: lo justo de los salarios y lo justo de las condiciones en las que el empleado trabaja.

Nadie se opone a que exista retribución. El problema se presenta cuando se trata de determinar en qué consiste una remuneración equitativa. Indudablemente, esto se relaciona con la concepción del trabajo que se tenga. "De modo implícito o explícito, algunas personas conciben el trabajo solo como una mercancía más. Para ellas, el salario de un trabajador es simplemente el precio a pagar por el trabajo y será justo si corresponde a los términos del arreglo contractual aceptado por ambas partes."

2.5. La desvinculación de la compañía⁸⁶

La decisión de desvincularse de una empresa puede partir, algunas veces, de la propia persona; en otras ocasiones, será la compañía quien tomará la iniciativa. En ambos casos, se pone a prueba la ética de la organización. Cuando es el empleado quien dimite, se procurará conocer las causas de su decisión. Podría tratarse de motivos válidos que le induzcan a cambiar de trabajo y que no supongan para la empresa un replanteo de sus parámetros éticos. Sin embargo, si se descubre que la gente se marcha porque no se siente bien remunerada o porque las condiciones de trabajo o de trato son deficientes, la compañía deberá considerar cuidadosamente estos motivos y, llegado el caso, tomar las medidas necesarias para poner remedio.

Distinta ha de ser la postura de la empresa cuando es ella la que toma la iniciativa de desvincular a una persona. Esta decisión puede estar centrada básicamente en dos situaciones que encierran diversas connotaciones éticas. La primera sería despedir a una persona con justa causa; la segunda corresponde a la decisión de reducir la planilla.

El primer caso puede presentarse, precisamente por violación de algún principio ético de la compañía. Lo recomendable es que no se llegue a una situación extrema como esta sin haber tratado de solucionar el problema por otros medios. Sin embargo, en algunos casos, la gravedad de la falta o su reiteración justifica una medida de este tipo. En estas situaciones, la primera apreciación indica que es mejor no divulgar el motivo que originó la decisión por respeto a la persona afectada, aunque muchas veces es difícil que no trascienda. Cuando una compañía llega a tomar estas medidas extremas, evidentemente, pone de manifiesto que su compromiso con los valores corporativos es serio y que está dispuesto a defenderlos. De este modo, más allá de los altibajos que pueda presentar el compromiso de las personas, la organización se muestra decidida también a educar a los individuos con una sanción de este tipo.

Este mismo compromiso con la ética se pone de manifiesto cuando por motivos extraordinarios la empresa tiene que plantearse una reducción de su tamaño, lo que lleva consigo despidos masivos. "La empresa verdaderamente comprometida en ~[realizar] un serio esfuerzo por conferir estabilidad [laboral], enviará una señal muy clara a sus empleados de que está [realmente] preocupada por sus intereses. El recorte de personal siempre será un curso de acción que una empresa ética seguirá muy a pesar y solo después de que otras alternativas hayan resultado ineficaces para proporcionar una solución e incluso en ese caso hará serios esfuerzos para atenuar, tanto como sea posible, los efectos perjudiciales de la medida. También, de una situación

86. Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina, pp. 92-93

así se puede enseñar a las personas a crecer en las virtudes, aunque muchas veces esto implique una cuota de sacrificio.

3. La moral en los stakeholders empleados⁸⁷

La fuerza de una empresa comienza en su interior. En efecto, los trabajadores son los primeros que deben comprender y compartir el proyecto para hacer creíble y consistente el mensaje que envía una compañía a sus clientes, y otros stakeholders, a través de sus hechos y de sus palabras. Por ello, para Cees van Riel, vicepresidente de Reputation Institute y profesor de Comunicación Corporativa de la Erasmus University de Rotterdam, escuchar e integrar las expectativas, primero de los trabajadores y luego del resto de grupos de interés, es un requisito esencial para lograr el apoyo que necesita una empresa con el objetivo de desarrollar con éxito su actividad e iniciar su proceso de internacionalización.

Dada la importancia de los trabajadores para la empresa, esta unidad se centra en analizar el valor de la observancia de una conducta moral en las relaciones laborales y profesionales.

3.1. Fuerza laboral⁸⁸

Cuando se habla de la fuerza laboral, se hace referencia a los colaboradores internos de la organización, quienes se constituyen como el activo más preciado de la organización. Su compromiso es vital para el crecimiento de una empresa y depende del grado de compromiso que existe entre la empresa y sus trabajadores.

Según las investigaciones del profesor Van Riel, un nivel de mejora en el alineamiento de los empleados de un 10% redundará en un 6% de incremento en el esfuerzo y la motivación de los colaboradores. Como resultado final, en un 2% de aumento del desempeño, de los resultados (vía el aumento de la fidelización de los empleados, de las sinergias internas y, como consecuencia, de la fidelización de los clientes, en último término).

La clave de la reputación de una empresa se encuentra en la prescripción y la recomendación activa, que resulta compatible y es paralela al compromiso de sus stakeholders internos y externos. Los trabajadores de una empresa constituyen uno de sus stakeholders internos más importantes. Según Paulo Henrique Soares, director general de Comunicación de Vale, son los únicos que siempre están presentes en cualquier tipo de organización. Ellos son los que mejor saben si lo que afirma hacer en una compañía es cierto o no, y si cumple con sus promesas y las expectativas que ha generado previamente. Por eso, hay que pasar de lanzar mensajes a los empleados a vincularlos, y lograr su apoyo y compromiso¹³⁴. Además, todas las dimensiones de la reputación corporativa están relacionadas con el trabajador. Por ejemplo, el liderazgo, el buen gobierno y la ciudadanía, las condiciones laborales, así como el desempeño de cada trabajador.

3.2. Derechos y responsabilidades⁸⁹

La principal demanda por parte de los propios trabajadores es la coparticipación y cocreación, la posibilidad de aquéllos de participar activamente en las decisiones, de poder tener en su ámbito de decisión una parte de las políticas y prácticas de la empresa, y de expresar al máximo

87. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 361

88. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 362

89. Ibid

nivel su potencial creativo y creador, dándoles los medios para que ellos mismos lo consigan.

Es necesario que la empresa conozca qué motiva a sus colaboradores internos, de modo que pueda ofrecerles esas vías para construir, con autonomía y proactividad, el tipo de entorno de trabajo que mejor libere su talento e impulse la diversidad, entendida como variedad y pluralidad de talentos, capacidades y habilidades personales, de culturas, conocimientos, experiencias e intereses.

Por tanto, una buena comunicación interna en el contexto organizacional es fundamental para crear una cultura organizacional compartida, para generar significados, símbolos y realidades comunes que aúnen y alineen a los colaboradores de la empresa en la misma dirección y en el mismo sentido.

La clave para una buena comunicación interna es la aplicación de tres acciones: escuchar, participar y conectar. Esto se traduce en principales retos que, actualmente, tiene la comunicación interna en las organizaciones los cuales son

- Alineamiento
- Fidelización
- Motivación
- Vinculación
- Liderazgo
- Apertura
- Claridad
- Buen clima e
- Inspiración

El alineamiento de toda la empresa con su cultura organizacional favorece el refuerzo de la reputación interna en la empresa, la cual se sustenta en cuatro valores fundamentales:

- **TRANSPARENCIA:** para lograr la confianza de los trabajadores.
- **COHERENCIA:** otorga credibilidad al proyecto organizacional.
- **CREDIBILIDAD:** permite liderar la comunicación con los trabajadores.
- **AGILIDAD:** genera más innovación de parte de los trabajadores.

No olvidemos que una empresa debe caracterizarse por ser eficiente en sus operaciones. Conseguir dicha eficiencia de forma socialmente responsable, implica hacer un uso responsable de los recursos. Esto supone evitar despilfarros en el uso de energía, reutilizando y reciclando las materias primas. Significa también, usar mano de obra en condiciones justas y pagar un precio justo a los proveedores por sus productos, servicios o materias primas.

Precisamente, la sociedad demanda, por parte de la empresa, calidad en los factores de producción, en los procesos, en los productos o servicios. Cuando se exige calidad, se está pidiendo la maximización del valor para el consumidor. Pero, solo se da si viene acompañada de la motivación, formación y satisfacción del personal que interviene en el proceso de producción y venta de los bienes y servicios; y en la innovación y mejora de los procesos productivos para

obtener bienes de calidad. Todo ello implica, por parte de la empresa, la preocupación por su capital humano y por el desarrollo de una gestión permanente del conocimiento.

Por tanto, un comportamiento responsable de la empresa implicaría desde el punto de vista económico crear valor para cuatro personajes:

- el accionista o propietario, garantizando el uso adecuado de su capital y el cumplimiento de sus intereses;
- el cliente, ofreciendo precios competitivos, así como bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias, etc.);
- los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado;
- los colaboradores internos, sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

3.3. Comunicación de la verdad⁹⁰

Desafortunadamente, muchos están de acuerdo en que, durante los últimos años, el marketing, la comunicación y la publicidad han estado asociados a la exageración, a la manipulación o incluso al engaño. Pareciera que aquí se aplicara, casi literalmente, que el fin justifica los medios, pero ¿acaso será imposible pedir que la publicidad respete a la sociedad y a los clientes, con una comunicación transparente y honesta?

No hay que olvidar que la fidelización es producto de la confianza. Si el cliente percibe que la empresa le dice la verdad y se preocupa por satisfacer sus expectativas y brindarle más que la competencia, él seguirá comprando sus productos o recurriendo a sus servicios. Ello viene acompañado de la comunicación. En efecto, ¿qué ocurre cuando no hay relación entre lo que se dice y lo que se ofrece, o entre lo que se comunica y lo que se hace? Pues... se rompe la confianza y ésta ya no se recupera. Como dice Andrés Venegas Luna en su blog "I brand... ergo sum", la mentira funciona una vez (corto plazo) pero a la segunda ya no hay quien la crea (no hay fidelización). Por lo tanto, la verdad en la comunicación es una estrategia necesaria para la rentabilidad a largo plazo. Más aún, la verdad es, sobre todo, un valor, un sello, una forma de ser. La verdad es una manera de actuar y es parte de la identidad de una persona o empresa. Es aquí donde dejamos de hablar de estrategia (lo que se reflexiona antes) a lo innato (aquello que surge naturalmente).

Como afirma Luis Bassat, la creatividad publicitaria puede y debe encontrar siempre nuevos caminos para llegar al consumidor. Para ello, inventa nuevas formas o maneras, pero lo que llegue al consumidor tiene que ser veraz, pues, en estos días él tiene acceso a toda la información sobre lo que quiere comprar, ya sea a través de medios de comunicación convencionales o por Internet. De esta manera, va a comprar lo que quiere, dónde quiere, cuándo quiere y cómo quiere.

"Lo que hay que hacer es estar a su altura. Saber tanto como él, o como ella, no solo del producto que se vende vendemos, sino también de toda su competencia. Y después, intentar llegar a esos consumidores del siglo XXI de la única manera posible: con una comunicación que a ellos les guste ver, que les interese, que quieran incluso guardar".

Y una vez que nos hayan comprado, añade Bassat, hemos de conseguir que lo sigan haciendo.

90. Ibid

Hemos de ser sus amigos, saber cómo van cambiando sus gustos y sus necesidades, cómo evolucionan. Hemos de estar siempre a su lado, siéndoles útiles.

Como dice un proverbio chino, la mentira produce flores, pero no frutos. Solo con honestidad, una marca puede conseguir la fidelidad de los consumidores durante años. Incluso en las culturas en las que no se le da tanta importancia a la verdad, ser engañado no es de recibo. Y menos, por algo que cuesta dinero.

4. Principios morales y publicidad⁹¹

Eduardo Schmidt dice que la manera más común de comunicar la verdad acerca de los productos y servicios es mediante la publicidad. La publicidad puede definirse como “la ciencia de la comunicación mediante la cual se anuncia o se promueve ante un público receptor, consumidor potencial o usuario, las características de un producto o servicio [y] se difunde la imagen de [e]stos, de una institución o de una situación determinada, utilizando fundamentalmente para ello los medios de comunicación social”

Esta definición incluye todos los medios que suelen usarse en la publicidad, tales como audiovisuales, afiches y textos publicitarios. Abarca todo lo que se dice en los mensajes publicitarios como la forma en que estos se presentan.

Por principio ético, en la publicidad se debe comunicar la verdad oportunamente a los potenciales compradores. No se acepta como finalidad de la publicidad inducir al error al público. Si bien es cierto que es lícito promover un producto mediante la publicidad, ayudando al público a darse cuenta que lo necesitan, no se acepta la utilización de los mensajes publicitarios para crear necesidades artificiales.

Para tratar este punto, recurriremos a las declaraciones hechas por el Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales con respecto a la Ética en la Publicidad. Al respecto, cita la declaración dada en el Concilio Vaticano II: “Para el recto empleo de este medio es totalmente necesario que todos los que (lo) usan conozcan y lleven a la práctica fielmente en este campo las normas del orden moral”. El orden moral al cual se hace referencia es la ley natural que obliga a todos los hombres, sobre todo, porque está “escrita en sus corazones” (Rom 2,15) y expresa los imperativos de la auténtica realización humana.

En este contexto, la publicidad tiene tan solo dos opciones: Ayudar a la persona humana a crecer en su conocimiento y práctica de lo que es verdadero y bueno o convertirse en una fuerza destructiva en conflicto con el bienestar humano.

Por tanto, quienes se dedican a la publicidad son moralmente responsables de las estrategias que incitan a la gente a un comportamiento determinado. Esta responsabilidad es compartida por editores, ejecutivos de radio y televisión, y otros en el mundo de las comunicaciones, así como por quienes aprueban políticas comerciales, y todos aquellos que están metidos en el proceso de la publicidad 149: “Si una iniciativa publicitaria pretende animar a que la gente elija o actúe razonablemente y de modo moralmente correcto, beneficioso para ellos y otros, las personas comprometidas en esto actúan moralmente con corrección; si con publicidad buscan impulsar a la gente hacia su autodestrucción y destruyen la auténtica comunidad, hacen mal”.

Esto se aplica también a los recursos y las técnicas de publicidad. Es moralmente erróneo el uso manipulado, explotar, corromper y usar métodos de persuasión y motivación corruptos. Por tanto, dentro de este marco general, se puede identificar varios principios morales de especial

91. Schmidt, E. (2004). *Ética y negocios para América Latina* (3ra. ed.). Lima, Perú: Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico, pp. 185-186

importancia en referencia a la publicidad. Mencionaremos solo tres: veracidad, dignidad de la persona humana y responsabilidad social.

4.1. Veracidad en la publicidad⁹²

Como acabamos de ver, el problema de la verdad en la publicidad no consiste en que la publicidad señale lo que es abiertamente falso, sino en el hecho de que puede distorsionar la verdad, sobreentendiendo sucesos ilusorios, silenciando datos o hechos pertinentes. Como el papa Juan Pablo II ya lo ha señalado, a nivel individual y a social, la verdad y la libertad son inseparables; sin la verdad en la base, como punto de partida, criterio de discernimiento, juicio, elección y acción, puede no existir un ejercicio auténtico de la libertad.

La publicidad, como otras formas de expresión, tiene su propio estilo y sus propias convenciones cuando se habla de la verdad. Pero un principio fundamental consiste en que no puede engañar deliberadamente, ni implícita o explícitamente ni por misión.

4.2. La dignidad de la persona humana⁹³

Un requisito imperativo de la publicidad es que respete la persona humana y su derecho-deber a realizar una elección responsable: su libertad interior. Se vulnera todos sus derechos cuando se disminuye su capacidad a reflexionar y decidir.

Lamentablemente, la publicidad puede violar la dignidad de la persona humana tanto a través de su contenido —lo que se publica, la forma en que se publica— como a través del impacto que ella pretende para aumentar su audiencia. Este problema se hace especialmente agudo cuando están comprometidos grupos o clases de personas particularmente vulnerables: niños y jóvenes, los más ancianos, los pobres, los desventajados culturalmente.

4.3. Publicidad y responsabilidad social⁹⁴

La publicidad, que reduce el progreso humano a la adquisición de bienes materiales y cultiva un opulento estilo de vida, expresa una visión falsa, destructiva, de la persona humana, igualmente perjudicial, tanto para individuos como para sociedades.

Los publicistas, así como las personas que se ocupan de otras formas de comunicación social, tienen la seria obligación de expresar y fomentar una auténtica visión del desarrollo humano en sus dimensiones material, cultural y espiritual. Esta auténtica visión del desarrollo humano significa, entre otras cosas, una real expresión de solidaridad.

5. Irregularidades que se presentan en las relaciones laborales⁹⁵

El trabajo en sí mismo constituye un valor, por cuanto es esencial para el desarrollo y construcción de la sociedad. “El mundo no se mueve únicamente por los poderosos empujones de los héroes, sino también por la suma de los pequeños empujones de cada trabajador honesto”

Sin embargo, aunque parezca paradójico, aún, al interior de las instituciones, ocurre el temido

92. Ibid

93. Ibid

94. Ibid

95. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 394-406

acoso sexual laboral, problema que, por muchos años, ha sido adoptado por todo el mundo, como parte de las relaciones de poder que se establecen entre grupos sociales; aunque no sea más que una expresión de las relaciones desiguales de poder que se dan entre acosador(a) y acosada(o). Además, constituye un delito que asume distintas manifestaciones que van desde la discriminación hasta el acoso sexual.

5.1. Discriminaciones⁹⁶

La Organización Internacional del Trabajo, en el Convenio N° 111 de 1958 y en la Recomendación N° 111 del mismo año, señala que el término discriminación laboral comprende algunos aspectos:

- a. Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;
- b. Cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el miembro interesado, previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

En su recomendación sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo dice que los países miembros (entre los cuales se encuentra el Perú) deben formular una política nacional, encaminada a impedir la discriminación en materia de empleo y de ocupación. Dicha política deberá ser aplicada mediante medidas legislativas, contratos colectivos entre las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores u otros métodos compatibles con las condiciones y las prácticas nacionales, teniendo plenamente en cuenta dos principios. Uno de ellos es el fomento de la igualdad de oportunidad y de trato en materia de empleo y ocupación, que es asunto de interés público. El otro establece que, todas las personas, sin ninguna discriminación, deberían gozar de igualdad de oportunidades y de trato en relación con las siguientes cuestiones:

- acceso a los servicios de orientación profesional y de colocación;
 - acceso a los medios de formación profesional y admisión en un empleo de su propia elección, basándose en la aptitud individual para dicha formación o empleo;
 - ascenso de acuerdo con la conducta, experiencia, capacidad y laboriosidad de cada persona;
 - seguridad en el empleo;
 - remuneración por un trabajo de igual valor;
 - condiciones de trabajo, horas de trabajo, períodos de descanso, vacaciones anuales pagadas, seguridad e higiene en el trabajo, seguridad social, servicios sociales y prestaciones sociales en relación con el empleo;
- c. Todos los organismos oficiales deben aplicar una política de empleo no discriminatoria en todas sus actividades;

96. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, pp. 394-406

- d. Los empleadores no deben practicar ni tolerar discriminaciones al contratar, formar, ascender o conservar en el empleo a cualquier persona o al fijar sus condiciones de trabajo; al llevar a la práctica este principio, los empleadores no deberían ser objeto de ninguna obstrucción o intervención, directa o indirecta, por parte de personas u organizaciones;
- e. En las negociaciones colectivas y en las relaciones de trabajo, las partes deben respetar el principio de igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, y cerciorarse de que los contratos colectivos no contengan cláusulas de carácter discriminatorio en relación con el acceso a los medios de formación, ascenso o conservación del empleo o condiciones de trabajo;
- f. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores no deben practicar ni tolerar discriminación alguna respecto a la afiliación en las mismas, a la conservación de dicha afiliación o a la participación en los asuntos sindicales.

5.2. Oportunidades iguales⁹⁷

Acabamos de ver que, solo a través de la igualdad de oportunidades, es posible garantizar el ejercicio de los derechos en verdaderas condiciones de justicia y equidad.

El principio de igualdad no desconoce que existan diferencias naturales entre todos los seres humanos, sino que parte de estas diferencias para luego afirmar, consagrar y promover la igualdad en el ejercicio de los derechos y en materia de oportunidades.

Cada persona merece un trato equitativo frente a circunstancias idénticas, Ello significa que este principio no consagra la igualdad absoluta entre todos los seres humanos, sino una igualdad relativa, relevante, proporcional a las circunstancias. No impide las distinciones razonables o justificables, pero sí, la arbitrariedad.

5.3. Acoso sexual⁹⁸

El acoso sexual es una expresión de abuso de poder y dominio para lograr un beneficio sexual. Este flagelo silencioso que -abordado desde los derechos humanos- se constituye una de las más recurrentes manifestaciones de violencia contra la mujer, lesiona principios, garantías y derechos fundamentales, entre ellos, principios de igualdad que tratan de salvaguardar al trabajador contra la discriminación laboral en razón del sexo.

Este fenómeno está asociado a la reproducción de la discriminación de las mujeres en los nuevos espacios laborales, académicos y políticos en que ellas han incursionado; es una manera velada de excluirlas de los espacios públicos, haciendo primar su rol sexual a través del refuerzo de su pertenencia a los espacios domésticos.

Al respecto, la OIT, en su Conferencia Internacional del Trabajo de 1985 señaló al acoso sexual como una violación de los derechos fundamentales de las trabajadoras y trabajadores. Declaró que constituye un problema de seguridad, de salud, de discriminación. En otras palabras, una inaceptable situación laboral y una forma de violencia contra las mujeres predominantemente.

Se define al acoso sexual como la insinuación sexual desagradable, la solicitud de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual.

97. Ibid

98. Ibid

Un acoso sexual se evidencia como tal en tres tipos de conductas:

- cuando la sumisión a dicha conducta se hace un término o condición explícita o implícita del empleo de un individuo;
- cuando la sumisión o rechazo de dicha conducta por un individuo se utiliza como la base para decisiones del empleo que afectan a dicho individuo o
- cuando dicha conducta tiene el propósito o efecto de interferir de manera irrazonable en el desempeño laboral de un individuo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

Los tribunales han definido al acoso sexual como una conducta que va desde intentar agarrar y manosear en forma evidente hasta insinuaciones y sugerencias más sutiles sobre el sexo. Las formas de acoso sexual incluyen las siguientes:

- insinuaciones sexuales molestosas;
- coacción;
- favoritismo por acceso a insinuaciones sexuales;
- hostigamiento indirecto con palabras o actos relacionados al sexo;
- conducta física insinuadora en relación al sexo;
- hostigamiento visual (por ejemplo, los tribunales admiten que se ha cometido un acoso sexual cuando se han pintarrajeado las paredes del baño de hombres haciendo referencia a una empleada y cuando se exhibieron películas pornográficas en el lugar de trabajo).

Este fenómeno no solo degrada a la mujer, sino que refleja y refuerza el concepto de falta de profesionalismo por parte de las trabajadoras a las que, en consecuencia, se considera menos aptas para realizar sus tareas en relación a sus colegas masculinos.

Sus efectos son altamente nocivos para la víctima, para la empresa y para la sociedad. En el caso de la víctima, provoca daños físicos y emocionales, en muchos casos irreversibles. Además, impide el logro de la igualdad y el desarrollo pleno de la mujer.

En relación con la organización, daña la imagen institucional y provoca pérdidas financieras por tolerar un clima laboral negativo que incrementa el ausentismo de los puestos de trabajo, ahuyenta capital humano cualificado, atenta contra la calidad de productos y servicios, y provoca, a su vez, la disminución de la productividad.

Finalmente, en relación a la sociedad, es un obstáculo para el logro de la equidad de género. Además, al provocar efectos negativos en la efectividad de las empresas, se entorpece la productividad y se atenta contra el desarrollo.

6. Denuncia de irregularidades frente a la lealtad de la organización⁹⁹

Joseph Weiss afirma, independientemente de los fraudes internos tradicionales, frente a los cuales las organizaciones pueden defenderse, que las personas deshonestas pueden presentar también otros comportamientos indebidos que, generalmente, no se consideran a pesar de los daños que causan. Dichos comportamientos serían los siguientes:

99. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F.: Thomson, pp. 407-412

- negligencias por parte de trabajadores, destrozos intencionados de material o el uso desmedido de medios de la empresa;
- el abuso de la confianza de los colaboradores para lucrar a costa de la sociedad;
- ocupaciones complementarias en otros negocios sin consentimiento, así como el empleo de los medios de la empresa para actividades privadas;
- sobornos a cambio de contrapartidas, que pueden consistir en conceder o en influir para que se obtengan permisos, concesiones, información, adjudicaciones de obras o servicios, subvenciones;
- fraudes como el uso de información privilegiada, que puede producir beneficios extraordinarios al alterar el valor de las acciones o de otros activos financieros de la empresa, y que se usa en beneficio del que posee la información o de un tercero.

Rafael Escolá señala que cuando hay corrupción a un segundo nivel de la empresa (por ejemplo, en relación con un jefe de compras), por lo menos en parte, la responsabilidad recae sobre personas del primer nivel. Cuando no se cuida el clima organizacional de una empresa, no se busca fortalecer la identificación de los trabajadores con la organización ni se organiza inspecciones, intervenciones o auditorías, se pone a algunas personas en la tentación de corromperse.

Igualmente, Weiss afirma que la prevención y el descubrimiento de los fraudes por corrupción en la empresa deben corresponder a los mecanismos de carácter general establecidos en la misma; sin embargo, tomando en cuenta que la corrupción supone siempre un hecho oculto, Escolá propone que, para evitarla, entre los valores de la cultura de la empresa, figure la claridad de actuación de todas las personas en sus puestos.

6.1. Sobornos¹⁰⁰

Cuidar el clima organizacional de una empresa, es vital para evitar actos de corrupción entre los que se incluye el soborno. Es así que, si los gerentes y representantes de las empresas tienen ascendiente sobre los demás colaboradores, por de la claridad, sobriedad y rectitud que reflejan en su comportamiento, será más difícil que ocurran sobornos dentro de la empresa.

6.2. Corrupción¹⁰¹

En cuanto a la corrupción, Julio Fernández considera que, para combatirla, la empresa debe actuar en los siguientes frentes:

- en los ambientes que la toleran, actuando en la opinión pública;
- en los grupos sociales y económicos, promoviendo actitudes de rectitud en los comportamientos; y
- en los individuos, dentro del nivel ético personal.

Como vemos, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el fortalecimiento del compromiso organizacional, a través del comportamiento ético de sus miembros (comenzando por el plan estratégico) es vital para evitar la corrupción en la empresa. Al respecto, Weiss recalca que “el

100. Ibid

101. Ibid

entorno corporativo tiene una importancia capital en la prevención del fraude contable", pues "un entorno de gran laxitud o poco ético fomenta el riesgo de manipulación fraudulenta. Por ello ha de asegurarse el clima adecuado, empezando por la alta dirección y proyectándose este espíritu hacia los niveles inferiores de la empresa".

Ética, ciudadanía y globalización de la corrupción¹⁰²

Tema N.º2

1. Stakeholders empleados: la fuerza laboral en el Siglo XXI¹⁰³

Las fuerzas y efectos de la globalización, el terrorismo, la tecnología de la información y la Internet continúan influyendo en las prácticas y procesos de negocios. Las industrias y compañías se contraen, reestructuran, fusionan y reinventan sus negocios. Las capas de administración a nivel medio están siendo presionadas y muchas incluso están disminuyendo. Las funciones se subcontratan, se llevan al extranjero, se eliminan y son reemplazadas por la automatización en línea, la mano de obra barata internacional y las infraestructuras de red. Los trabajadores con habilidades tecnológicas y del manejo de gente deben tener pleno conocimiento de los procesos y de sí mismos en el ciberespacio con velocidad, eficiencia y precisión.

Dentro del contexto de la llamada economía digital, ocurren una serie de cambios con los empleados y los stakeholders profesionales. Primero, un cambio al trabajo de conocimiento, que incrementa el potencial para un trabajo satisfactorio, pero que aumenta el estrés. Segundo, el concepto de un trabajo y carrera para toda la vida está muerto o está muriendo., debido a que los profesionales están cambiando de carrera cinco a ocho veces en promedio durante su vida laboral. Tercero, la compensación, el ingreso y la distribución social de los beneficios está cambiando. Se percibe una reducción del ingreso de los profesionales de nivel medio y bajo; por ende, la brecha se hace más grande entre el presupuesto de trabajadores del nivel alto con respecto al de aquellos que pertenecen al nivel medio y bajo. Cuarto, la calidad de la vida laboral no es inherente ni está garantizada por el lugar laboral. En una situación extrema, Thomas Malone declara que es posible que todas las relaciones laborales puedan ser mediadas por el mercado, siempre que cada empleado funcione como una compañía de alianzas y aventuras cambiantes.

1.1. La fuerza laboral cambiante¹⁰⁴

La fuerza laboral está envejeciendo y los puestos de liderazgo gerencial son más difíciles de asumir. Además, el número de mujeres que participa se está incrementando, con una mezcla de avances pero que continúan con sueldos desiguales. Asimismo, las culturas se están mezclando, al igual que los valores y los conflictos de valores potenciales. De igual manera, la brecha educativa en la fuerza laboral continúa. Por si fuera poco, el número de trabajadores con discapacidades se está expandiendo. Por todo ello, las implicaciones éticas de estos cambios para las corporaciones se exponen en este capítulo después de realizar un resumen de las tendencias principales.

1.2. Mujeres en la fuerza laboral¹⁰⁵

Las mujeres representaban el 46.5 % de la fuerza laboral en Estados Unidos en el 2002. De ese total, el 50.5 % ejercía puestos directivos en diferentes especialidades profesionales. Dos tercios de los nuevos ingresos entre 1985 y 2000 fueron mujeres. En el 2008, se proyectó que esta cifra

102. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.), México, D.F.: Thomson México, pp. 361-412

103. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.), México, D.F.: Thomson México, pp. 362-369

104. Ibid

105. Ibid

llegaría a 10 millones en el 2010. Las tres cuartas partes de todas las trabajadoras están en edad de tener hijos. Las mujeres con hijos menores de 6 años de edad representan el segmento de crecimiento más rápido en la fuerza laboral. Las mujeres ocupan más de la mitad de los puestos gerenciales y de especialidad profesional. En el 2000, del total de miembros pertenecientes a los consejos de directores generales de Fortune, 500 eran mujeres.

El siguiente cuadro sugiere preguntas que pueden plantear líderes y gerentes para evaluar si sus organizaciones están capitalizando su diversidad de género o no.

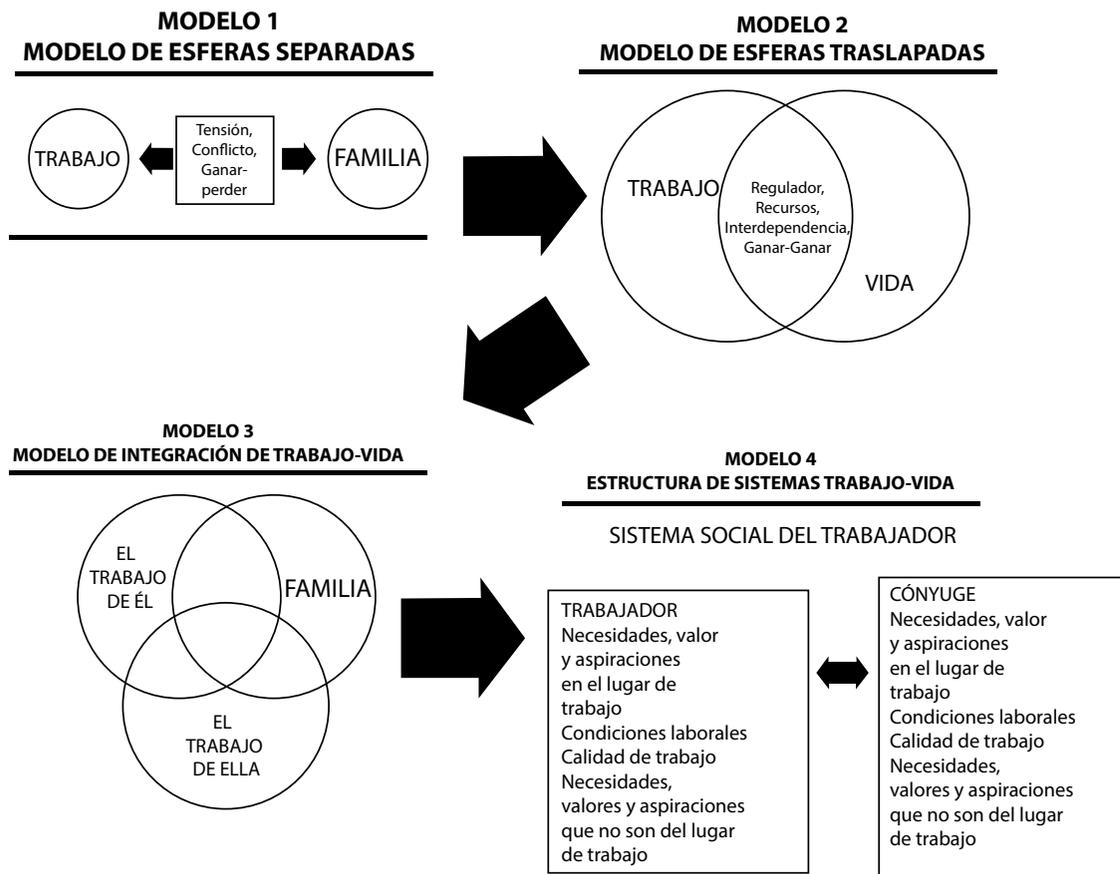


Figura 13. Evolución de los modelos de sistemas de vida en el trabajo y en la familia

Nota: Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios*. (4ta. ed). México: Thompsom. (p. 369)

1.3. Inclusión en la corriente principal de los trabajadores discapacitados¹⁰⁶

La contratación e inclusión en la corriente principal de los trabajadores con discapacidad calificados está aumentando en importancia debido a los efectos combinados de la reducción y el envejecimiento de la fuerza laboral. Una encuesta realizada por el International Center For the Disabled (Centro Internacional para los discapacitados) encontró que dos tercios de la gente discapacitada en edad de trabajar estaba dentro de la fuerza laboral, aunque la gran mayoría dijo que quería trabajar.

Las discapacidades afectan a un gran porcentaje de la fuerza laboral. Las discapacidades se clasifican como permanentes (por ejemplo, una discapacidad física), temporales (como aquellas que son el resultado de una lesión o por estrés) y progresivas (por ejemplo, SIDA, adicción al alcohol o a drogas, cáncer).

106. Ibid

2. La economía global conectada y la globalización¹⁰⁷

El ambiente mundial consiste de una serie dinámica de relaciones entre los mercados financieros, culturas, orientaciones políticas, leyes, tecnologías, políticas gubernamentales y numerosos intereses de los stakeholders.

Se presentan diferentes dimensiones de la globalización; las fuerzas impulsoras, las oportunidades de negocios, los problemas del "lado oscuro" y debates concernientes a los efectos éticos positivos y destructivos en consumidores y personas con desventajas.

Luego se presentan las corporaciones multinacionales (CMN) como stakeholders y sus relaciones con el país anfitrión. Se identifican luego de ello al identificar los métodos de negociación para tomar decisiones éticas tomando en consideración los contextos interculturales.

3. Problemas con la globalización: El lado oscuro¹⁰⁸

Es difícil determinar si el proceso de globalización es la causa o efecto de las fuerzas impulsoras de este fenómeno. El proceso de globalización puede producir perdedores; es decir, países que no logran ser partícipes de los procesos, actividades y resultados generadores de riqueza y salud de la globalización. En otras palabras, no han sido privilegiados por la influencia positiva de la globalización. Esto hace referencia, especialmente, a la influencia ejercida por el perfeccionamiento y el uso de la tecnología, la educación y el desarrollo económico.

Los críticos, por lo general, argumentan que la globalización ha causado o al menos ha intensificado problemas como crímenes y corrupción; consumo de drogas; despidos masivos que ocurren cuando las compañías se cambian a regiones que ofrecen mano de obra barata; disminución de los salarios; la erosión de la soberanía de países individuales; la occidentalización (la influencia de la cultura americana) de la cultura, estándares y tendencias en el entretenimiento, moda, alimentación, tecnología, modelos de estrellas de cine, formas de vida y valores.

107. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, p. 438

108. Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.). México D.F: Thomson, p. 444

Lectura seleccionada N.º 4

la publicidad, entre la obligación y la responsabilidad.

Ritter, M. (2006). *La publicidad, entre la obligación y la responsabilidad*. Disponible en el aula virtual.

PREGUNTAS

En base a la lectura, contesta brevemente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué diferencias encuentras entre las obligaciones y responsabilidades de la publicidad?
2. ¿A qué apunta cada rubro, de acuerdo a lo explicado en el cuadro?
3. Da tres razones por las que la publicidad no debe basarse en el engaño.
4. ¿De qué manera la publicidad debe respetar la dignidad del cliente o consumidor? Argumenta, considerando tres razones que sustenten tu opinión.

Actividad N.º 7

CASO DEL SINDICATO ÚNICO DE HILO LINDO, S.A. (SUHILISA)

Narrador:

La señora Petronila Paloma trabaja como operaria en la fábrica de Textiles Hilo Lindo S.A. (HILISA). Es madre soltera con tres hijos de seis, cuatro y dos años de edad. Trabaja en HILISA desde hace siete años. En la actualidad, gana un salario que supera en un 10% el sueldo mínimo legal. Hace poco, las obreras se reunieron para contemplar la posibilidad de formar un sindicato. En esa reunión, ocurrió el siguiente diálogo entre la señora Petronila Paloma y la señora Clorinda Mamani, la obrera más interesada en formar el sindicato.

Clorinda Mamani:

- Así es, compañeras. ¡Hace muchos años que nos están explotando! ¡Gracias a lo que me han dicho los compañeros en el Partido, ya me doy cuenta de nuestra situación! Es verdad que solo trabajamos las horas que señala la ley. Sin embargo, ¡nos sacan la mugre en esas horas! Trabajamos como mulas y ¿para qué? Para un salario de miseria que no nos sirve ni siquiera para dar de comer a nuestros hijos. Además, las condiciones en que tenemos que trabajar dejan mucho que desear. La luz no es buena; en el verano, el calor es sofocante; y en el invierno, el frío y la humedad penetran nuestros huesos. Tenemos que formar un sindicato. Y tendrá que ser un sindicato bien militante. Los compañeros del Partido ofrecen ayudarnos. Como saben, el Partido tiene fama de pelear a favor de nosotros los pobres. Hace poco, el sindicato organizado por ellos en Trenzitas S.A. ganó un muy buen aumento.

Petronila Paloma:

- Pero me dijeron que en esa huelga pasó de todo. ¡Hasta tomaron a un gerente como rehén! Los compañeros de tu Partido no respetan a nadie. Mejor no nos metemos con ellos. Además, seguro que no le va a gustar a nuestro gerente que formemos un sindicato. Me parece mejor sacar las cosas por las buenas.

Clorinda Mamani:

- ¡Claro! ¡Tú siempre defiendes a la patrona! Pero esta vez no te vamos a hacer caso. ¿Formamos el sindicato, chicas? ¿Qué dicen?

Narrador:

Casi todas contestaron a coro: — ¡Sí!

Posteriormente, con la ayuda de los compañeros del Partido, Clorinda Mamani fundó el Sindicato Único de Hilo Lindo, S.A. (SUHILISA). Como era de esperar, fue elegida como dirigente máxima. Sin embargo, Petronila Paloma decidió no afiliarse.

Al recibir el primer pliego de reclamos, el gerente de HILISA decidió tomar la línea más dura posible para desanimar la futura participación en el sindicato. Durante las negociaciones, las tensiones iban incrementándose de sesión en sesión.

Por fin, el SUHILISA se declaró en huelga indefinida. La respuesta del gerente fue cerrar la fábrica y solo dejar ingresar al personal de su confianza. Petronila Paloma figuraba entre este grupo de personas. Al salir ella de la fábrica al final del primer día de la huelga, Clorinda Mamani y un grupo de diez de las obreras en huelga la esperaban.

Clorinda Mamani:

- ¡Amarilla! ¡Sobona! ¿Qué te has creído? ¿Dónde está tu solidaridad con nosotras? ¿No tienes ninguna conciencia de clase? ¡Tienes que apoyarnos!"

Petronila Paloma:

- Por favor, compréndanme. Tengo tres hijos. Sin plata se mueren de hambre. No puedo darme el lujo de no trabajar.

Clorinda Mamani:

- ¿Acaso no tenemos problemas nosotras? Nuestra huelga es justa y nos tienes que apoyar. ¡Si no lo haces, ya verás!

Narrador:

Al día siguiente, Petronila Paloma informó al gerente de lo ocurrido.

Petronila Paloma:

- Así es, pues, señor gerente. Estoy quedando mal con ellas. Ojalá que esta huelga se termine cuanto antes. Pero lo veo muy difícil. Ya no es solo cuestión de un aumento. Dicen que están peleando por su derecho a pertenecer al sindicato sin que usted tome medidas tales como no darles ascensos y quitarles la oportunidad de hacer horas extras. Además, exigen estabilidad laboral.

Señor gerente:

- Como usted ha visto, señora Paloma, no se puede confiar en esta gente. ¿Cómo voy a tratarlas a ellas con las mismas consideraciones que a ustedes, que me han sido fieles en estos momentos? Además, se han afiliado a la peor central sindical del país. Sus bases tienen fama de usar métodos violentos, dañar la propiedad de la empresa e, incluso, hasta amenazar al personal durante sus huelgas. En cuanto a la estabilidad laboral, ¡en la vida la voy a conceder! Es lamentable que Clorinda Mamani ya la tenga. De no tenerla, no hubiera podido armar el sindicato. Pero ya aprendí una dura lección con ella. Jamás concederé

estabilidad laboral a una persona que no sea de mi plena confianza".

Petronila Paloma:

- ¿Cómo será, pues, señor gerente?

Señor gerente:

- ¿Cómo será? ¡Ya verán cómo será! No se va a abrir la fábrica hasta que entren en razón. Con unas cuantas personas de confianza, como usted, podemos terminar los trabajos más urgentes a puertas cerradas. ¡Ah!, por supuesto, las vamos a premiar por su lealtad. No se preocupe señora. Sabemos cómo tratar a personas buenas como usted. A propósito, hemos decidido aceptar su pedido de poder vender nuestras prendas de vestir en su barrio a partir del mes entrante. Es la primera vez que vamos a vender en forma directa al público, pero creemos que usted merece esta consideración.

Petronila Paloma:

- Gracias, señor gerente. ¡Estoy muy agradecida!"

Narrador:

A la salida del trabajo, una vez más Petronila Paloma se encontró con Clorinda Mamani y su grupo. Pero esta vez sobraban palabras. Alguien del grupo, Petronila no vio quién, le tiró pintura amarilla. Luego, la insultaron y rápidamente abandonaron el lugar.

Por la noche, Clorinda Mamani se reunió con los miembros del sindicato para considerar la última oferta del gerente de la empresa. El único punto en el que él había cedido era el monto del aumento. Al entregar su informe, Clorinda dijo:

Clorinda Mamani:

- Como ven, compañeras, sigue con la misma intransigencia. Por eso, tenemos que continuar la huelga hasta lograr la victoria final. No se dejen tentar por la plata, porque la plata no es todo.

Narrador:

Al escuchar estas palabras, hubo un murmullo entre las asistentes. Clorinda percibía que podía perder el control de la situación si no actuaba rápidamente. Felizmente, para suerte de ella, sus adeptas se habían colocado en diferentes puntos del salón. A gritos, Clorinda hizo la siguiente pregunta:

Clorinda Mamani:

- ¿Ratificamos nuestra gloriosa huelga?

Narrador:

Sus adeptas gritaron a todo pulmón: -¡Sí!, ¡sí!, ¡sí! Poco a poco las otras personas presentes también se juntaron con el coro que seguía gritando: -¡Sí!, ¡sí! ¡sí!"... ¡Sí!, ¡sí!, ¡sí!

Fortalecida por el nuevo apoyo de sus bases, Clorinda Mamani se reunió con sus compañeros en el Partido para determinar cómo radicalizar la huelga.

PREGUNTAS REFLEXIVAS (PREGUNTAS DE DISCUSIÓN):

1. ¿Qué comentario podrían hacer acerca de la opinión de Clorinda Mamani referente a la formación de un sindicato? Justifíquelo adecuadamente.
2. ¿Un partido político tiene el derecho de ayudar a las obreras a formar un sindicato? ¿Por qué?
3. Si se supone que la causa por la cual están luchando las obreras es justa, ¿Petronila Paloma tiene la obligación de apoyarlas? ¿Por qué?
4. ¿El gerente actúa dentro de lo que es moralmente aceptable al tomar la decisión de no conceder estabilidad laboral a las personas que no sean de su plena confianza? Expliquen su respuesta.
5. ¿Hay algún problema moral con el hecho de que el gerente favorezca a Petronila Paloma con el permiso de vender las prendas de vestir? Expliquen su respuesta.
6. ¿Qué opinan de las tácticas de Clorinda en la reunión sindical para lograr que las bases apoyen la continuación de la huelga? Justifique dicha opinión.



Glosario de la Unidad IV

A

Acoso sexual:

Expresión de abuso de poder y dominio para lograr un beneficio sexual. Está asociado a la reproducción de la discriminación de las mujeres en los nuevos espacios laborales, académicos y políticos en los que ellas han incursionado.

Acto de competencia desleal:

Es aquel acto que se caracteriza por ser objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe empresarial.

C

Compromiso:

Es un valor que representa una obligación ante los demás, pero también con uno mismo. No se limita solo a dar respuesta a una determinada obligación formal contraída, sino también a encontrar la mejor manera de complacer a otros y a uno mismo, a través del respeto de los principios éticos y de la superación del nivel de expectativas generado.

D

Discriminación laboral:

Cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia motivada por razones de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

F

Fuerza laboral:

Es el conjunto de colaboradores internos de la organización.

I

Integridad:

Valor que demanda cada persona en relación con coherencia y respeto frente a las normas morales y sociales, a la hora de tomar decisiones y de actuar.

L

Lealtad:

Virtud que, desde el punto de vista empresarial, conduce a defender, con transparencia, los intereses de la empresa para la que se trabaja (lealtad de empresa, lealtad a los proveedores o clientes). Corresponde a la confianza depositada por los demás (por ejemplo, lealtad hacia los demás trabajadores o colaboradores de la empresa), o al hecho de actuar en el mercado respetando las normas establecidas (competir con lealtad).

Libertad:

Valor consustancial con la naturaleza humana, en el cual se fundamenta el desarrollo de las personas para pensar y obrar en base a su libre pensamiento, a sus derechos y a los de los demás, con espíritu de tolerancia.

S**Solidaridad:**

Concreción del bien fundamental de la sociabilidad. La práctica de este valor lleva a ponerse en el lugar del otro para descubrir sus necesidades y esforzarse en satisfacerlas de acuerdo con las posibilidades.





Bibliografía de la Unidad IV

- Argandoña, A. (1993). *La credibilidad de los códigos éticos*. Barcelona, España: IESE Business School, Universidad de Navarra. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0245.pdf>
- Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Jiménez, A. (2000). *Ética y gestión de personas*. Pamplona, España: Ediciones Universitarias de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid, España: Editorial Trotta
- Llano, C. (1998). *Dilemas éticos en la empresa contemporánea*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid, España: RIALP. Disponible en <http://hdl.handle.net/10171/14339>
- Salomón, R. (1999). *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocio*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios* (4ta. ed.), México, D.F.: Thomson México.

Autoevaluación N.º 4

I. Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas descritas: (2 puntos cada una)

1. Detalla brevemente cómo interviene la ética en por lo menos dos de las políticas de gestión de personas que se han estudiado.

2. Haz un comentario de cuál deber ser la política fundamental de la compañía cuando uno de sus trabajadores se desvincula en el trabajo.

3. Comenta brevemente por qué la publicidad puede violar la dignidad de la persona humana.

4. Haz un breve comentario de por qué se habla de una fuerza laboral cambiante.

5. Comenta brevemente por qué la publicidad puede violar la dignidad de la persona humana.

II. Instrucciones: Coloque verdadero o falso según corresponda. (2 puntos cada una)

6. El auge de los códigos éticos en las empresas no es casual. ()
7. En la medida que los valores éticos sean respetados, se minimizan los riesgos de adoptar una postura discriminatoria. ()
8. El alineamiento de toda la empresa con su cultura organizacional favorece el refuerzo de la reputación interna en la empresa. ()
9. La contratación e inclusión en la corriente principal de los trabajadores con discapacidad calificados está disminuyendo en importancia. ()
10. Es fácil determinar si el proceso de globalización es la causa o efecto de las fuerzas impulsoras de este fenómeno. ()

Anexo


UNIDAD I

Número	Respuestas
1	V
2	V
3	F
4	V
5	F
6	F
7	V
8	V
9	V
10	F


UNIDAD II

(preg. del 6 al 10)

Número	Respuestas
6	F
7	V
8	V
9	F
10	V

UNIDAD III

(preg. del 6 al 10)

Número	Respuestas
6	V
7	V
8	F
9	F
10	V

UNIDAD IV

(preg. del 6 al 10)

Número	Respuestas
6	V
7	V
8	V
9	F
10	F





Huancayo

Av. San Carlos 1980 – Huancayo

Teléfono: 064 - 481430

Lima

Jr. Junín 355 – Miraflores

Teléfono: 01 - 2132760

Cusco

Av. Collasuyo S/N Urb. Manuel Prado – Cusco

Teléfono: 084 – 480070

Arequipa

Calle Alfonso Ugarte 607 – Yanahuara

Oficina administrativa: Calle San José 308 2º piso - Cercado

Teléfono: 054 - 412030