

# **CBS**

## **Colegio Bautista Shalom**



### **Administración III**

### **Sexto PMP**

### **Tercera Unidad**

## Contenidos

### LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ MANUALES ADMINISTRATIVOS.
- ✓ ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA.
- ✓ BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

### ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDAD

- ✓ ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL.
- ✓ RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) O RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).

### ÉTICA EN LA EMPRESA

- ✓ RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN GUATEMALA.
- ✓ ÉTICA EMPRESARIAL O ÉTICA GERENCIAL.
- ✓ ADMINISTRACIÓN O RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.

**NOTA:** conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará el ejercicio o actividad a realizar. Sigue sus instrucciones.

## MANUALES ADMINISTRATIVOS

**Definición:** aquellos documentos escritos que concentran una serie un conjunto de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, realizando una unificación entre cada uno de los criterios de desempeño y planes de acción que deberán seguirse en el cumplir con los objetivos trazados.

Se incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas aplicables a la empresa, las cuales han sido establecidas durante el tiempo de existencia y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Estos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área que constituya la empresa.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

### OBJETIVOS Y BENEFICIOS

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- ✓ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

## ELABORACIÓN

En la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también se presentan ciertas limitantes que, en comparación con los beneficios se considera adecuado implementarlos. Entre ellas tenemos:

- ✓ Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- ✓ Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- ✓ Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- ✓ Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- ✓ Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- ✓ En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

## LOS MANUALES

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos.

**Manuales Generales:** son aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización.

**Manuales Específicos:** estos Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- ✓ De Organización.
- ✓ De Normas y Procedimientos.
- ✓ De Puestos y Funciones.

**Manuales de Organización:** instrumento por medio del cual se proporcionan informaciones claras y al detalle de la estructura y de las unidades que la integran a la organización o empresa. A estas unidades se les señalan en los organigramas únicamente con título, pero en el manual de organización las describe al detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones correspondientes a cada uno de los puestos.

El manual de organización contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales. La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución. Los manuales de organización proporcionan la información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad. Constituyen un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

En el proceso de elaboración de estos manuales, la organización o empresa deberá de tomar muy en cuenta el costo y tiempo que requerirán; por tanto, no todas las organizaciones o empresas cuentan con este instrumento por consecuencia se dificulta dicha elaboración. Al momento en que los manuales son elaborados excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia, no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas. Los manuales de organización fundamentalmente contienen, una descripción de los puestos (que existen en la organización o empresa). Además, señalan los fines de una empresa de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de estos. Enumerándose y especificándolos como un conjunto de tareas y labores.

El manual de organización se presenta en varias formas, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando sus funciones principales de cada una de ellas. Otra forma común de elaborar los manuales es aquella, en la que se describen los cargos y las unidades mediante una nomenclatura orgánica que utiliza números correlativos, lo cual permite conocer las relaciones estructurales de dependencia, así se sabe qué unidad es subalterna a otra.

Otros manuales describen por escrito la situación de dependencia jerárquica de cada unidad, detallan quien es responsable ante quien. Por ejemplo, para describir el cargo de jefe de personal explican que este es responsable ante el gerente general. Es recomendable que el manual de organización se complemente con otros manuales administrativos, incluyendo el manual de procedimientos y políticas. Estos últimos complementan al manual en su tarea de aclarar estructuras, estandarizar procedimientos y respaldar las decisiones que se toman.

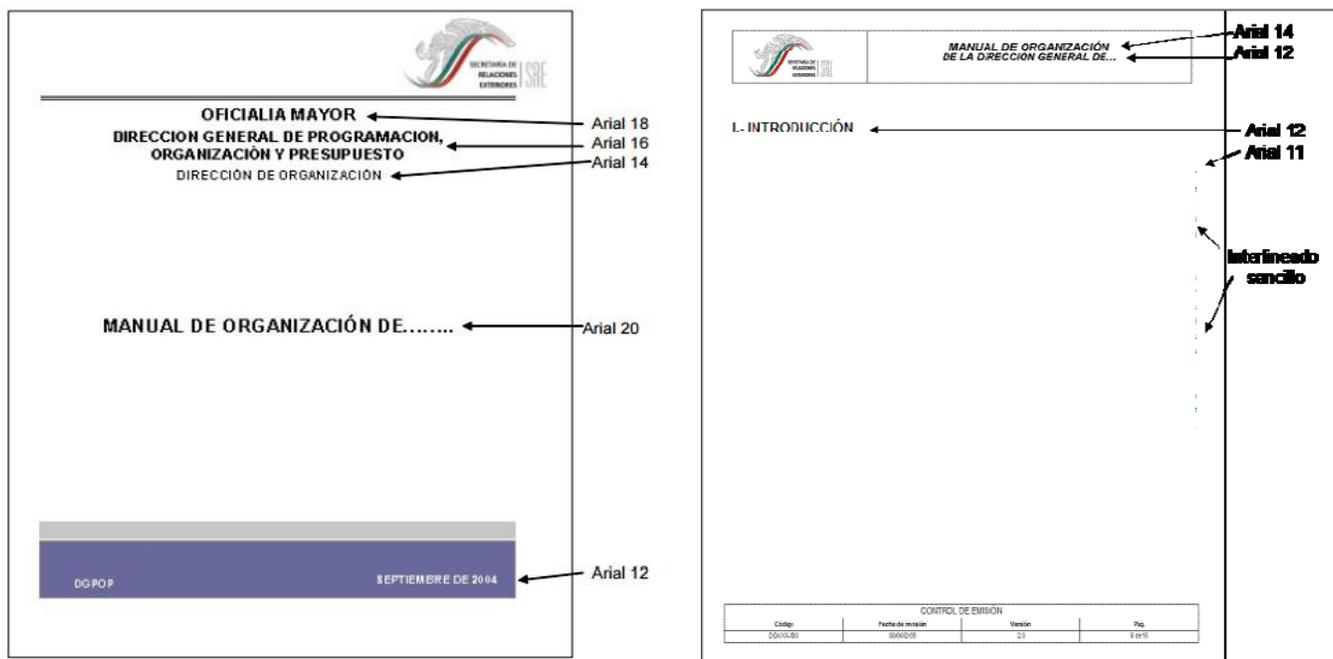
Según Rodríguez (1995): Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.

Según Duhalt (1997): Manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad,...

"De acuerdo con señala que este manual explica con detalle la estructura organizacional de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos. Las gráficas de organización las de descripción de trabajo generalmente constituyen el contenido de este manual." (Gómez, 1994).

"Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales" (Franklin, 2004).

Como expresa Rodríguez (1995): El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Por ejemplo:



Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él.

Dentro de este contenido se sugiere:

- ✓ Introducción
- ✓ Historia y descripción de la empresa.
- ✓ Misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Legislación o base legal.
- ✓ Estructura de la organización (organigrama general)
- ✓ Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área).
- ✓ Normas y políticas generales.

### **Introducción:**

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones.

Por ejemplo:

El presente manual de organización de la....., tiene como propósito .....

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la .....

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán.....

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

### **Historia o Antecedentes Históricos:**

Se darán a conocer las principales transformaciones sobre la organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente, en orden cronológico indicando las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado la estructura organizacional de la misma.

Por ejemplo:

La empresa se fundó en 1998 por iniciativa del C.P. Carlos Slim González, como persona física, en la que inició sus operaciones el día 1 de Enero de 1998 con el objeto de efectuar la instalación de una planta industrial para el tratamiento y purificación del agua para consumo humano, restando minerales y posibles contaminantes como el plomo, sodio, cloro, químicos y desechos de hidrocarburos, a base de filtros de arena, carbón activado, osmosis inversa con agentes antibacterianos y ozonización en el envasado de la misma, resultado de estos procesos aguas altamente purificadas con una excelente calidad.

El Sr. Carlos Slim González estudió la carrera de contador público en la Universidad Autónoma de Campeche. Se ha desempeñado laboralmente como auditor de una importante empresa embotelladora y posteriormente como gerente

de de Seguros Comercial América de Campeche. Debido a su pronto jubilación decide invertir su capital y es como surge la empresa “Agua la Ría”.

La empresa Agua Purificada La Ría ha crecido significativa desde su creación en 1998 a la fecha. Al inicio existía una producción de 250 garrafones diarios de 20 litros, actualmente se producen cerca de 600 garrafones diarios, es decir 12, 000 litros diarios. Con todos estos antecedentes se espera que la empresa pueda seguir desarrollándose en el medio y pronto, con las buenas utilidades netas que obtienen...

### **Misión, Visión, Objetivos:**

La Misión es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La Visión representa el escenario altamente deseado por la Dependencia que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

El objetivo constituye el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para que se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Se plantearán como máximo tres objetivos por área. La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y se evitará el uso de adjetivos calificativos. Describe la finalidad hacia la cual se orientan los recursos y los esfuerzos de una unidad administrativa, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución a una dependencia y/o unidad administrativa. Las unidades administrativas pueden participar en el cumplimiento de una o varias actividades de la institución, por lo que sus objetivos reflejarán su contribución al cumplimiento de éstas.

### **Por ejemplo:**

- 1. Misión:** impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la Organización, elevando su productividad y la calidad de vida en el trabajo.
- 2. Visión:** contar con recursos humanos con un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral.

Para el objetivo es importante especificar la finalidad que pretende alcanzar el área a través del desarrollo de sus funciones, es decir el qué, cómo y el para qué, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente. Cuando exista más de un objetivo, jerarquizar de acuerdo con su importancia y con relación a sus atribuciones.

### **Organigramas:**

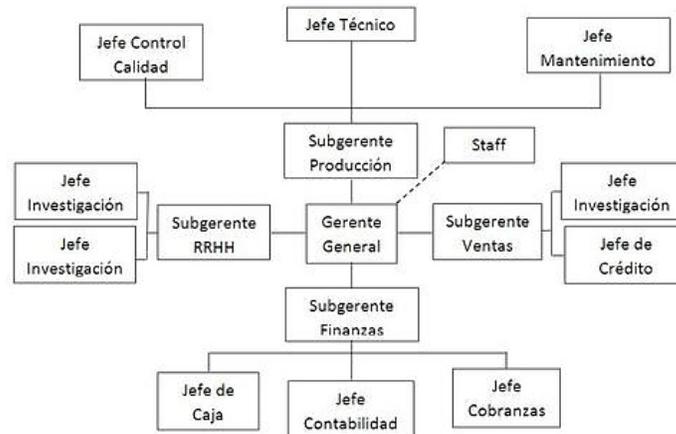
Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

- ✓ Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- ✓ Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades entre ellas:

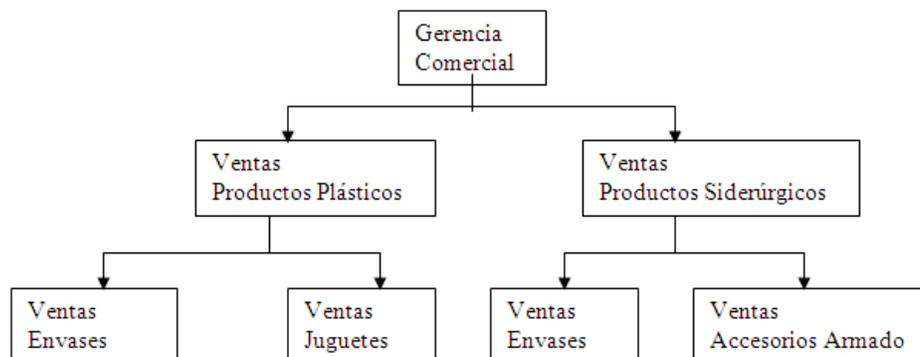
- ✓ Representar las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ Reflejar los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

- ✓ Mostrar una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos.



Ejemplo de un organigrama general:

Ejemplo de un organigrama por área o subárea:



### Legislación o Base Legal:

En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento.

Los objetivos principales de elaborar estos manuales son...

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- ✓ Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- ✓ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quien debe hacer el trabajo.

## Normas (Reglas) y Políticas Generales.

Ambas determinan un esquema de conducta que se debe seguir.

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección las reglas no dan margen de interpretación.

## FORMALIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez elaborado el manual de organización, la unidad enviará una copia a la dirección de organización o al comité de la misma organización validación del manual.

**Validación:** consiste en revisar el documento y emitir las observaciones correspondientes y de ser necesario a la dirección de la organización harán las modificaciones que sean necesarias al manual.

**Trámite de Expedición:** consiste en integrar al documento la autorización en donde se recabará la firma de autorización por la gerencia general y los demás miembros de la organización.

**Difusión del Manual Expedido:** la dirección de organización enviará copia del manual a toda la organización, adjuntando una copia a cada departamento para su de autorización para su difusión.

## IMPLANTACIÓN

Para llevar a cabo la implantación del manual de organización es conveniente elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales que se desarrollarán fijando fecha de inicio y terminación, así como, los recursos que se utilizarán y los responsables de cada actividad. Además, se deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo manual de organización y las condiciones bajo las cuales se va a introducir en la organización.

## ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA

### EL PROBLEMA DE LA INFORMACIÓN

Xcorp, una importante compañía manufacturera de los Estados Unidos se encontraba en situaciones difíciles y se dirigía directo al fracaso sus directivos se reunieron y eligieron director general a Brian Scott, un ejecutivo que reunía todas las cualidades para darle un vuelco total a la empresa y encaminarla nuevamente hacia el éxito.

Luego de ser elegido Scott pensaba en las posibles soluciones y estrategias a corto y largo plazo, muchas ideas circulaban por su mente.

Si usted no sabe que es  
lo que anda mal  
no lo puede arreglar.

Scott empieza por tratar de averiguar qué es lo que anda mal, para ir al fondo de problema, requería descubrir sus causas reales; con esta idea comienza a conocer las diferentes áreas de la empresa y a llamar a los directores de cada área para charlar con ellos y que le comentaran cual creían ellos que era la causa o causas de que la compañía se encontrara en dificultades; pero se encontró con la sorpresa que unos cada director defendía el trabajo de su área y culpaba a otra área de los problema, así por ejemplo el director de la parte financiera culpó del problema a la parte de producción y el de producción a su vez culpó al de ventas y el de ventas le devolvió la culpa al de producción.

Brian Scott ya había revisado los reportes financieros de Xcorp, ya sabía que las cosas estaban mal y estos no lo ayudarían a averiguar nada. Para una investigación más a fondo mando a su secretaria Joanne Evans a citar a varias personas.

El primero en su lista fue el director financiero, Joe Rayner. Este le atribuyó la caída de la compañía al antecesor de Scott, dijo que la causa es que se expandió con mucha rapidez, diversificándose en muchas áreas, lo que los obligo a recurrir a los mercados financieros para obtener capital en una época que el costo del dinero era bastante alto y la reputación de solvencia de la compañía se estaba deteriorando. El problema se agravaba debido a la falta de experiencia en las áreas en las que Xcorp comenzaba a laborar y no podían brindarles satisfacción a los clientes.

Estando en parte de acuerdo con Rayner pensó que lo mejor era pasar a investigar la producción, así que mando a llamar a Tom Brown, el director de producción, este culpó al departamento de ventas. Así siguieron las entrevistas durante todo el día.

Los únicos adelantos pactados fueron que el jefe de información, Ken Jonson y la directora de recursos humanos Gail Locke quedaron en entregarle informes acerca de la compañía y su personal respectivamente para el día siguiente.

Tras haberle presentado los informes a Scott sobre la compañía, a este se le presento un problema nuevo: El problema de la información. El total de hojas de papel sobre el escritorio de Brian Scott era abrumador, no había respuestas concretas, solo toneladas de papel con exceso de información. Aunque tuviese el tiempo para leerlo todo dudosamente conseguiría respuestas en aquel bulto. Lo único interesante que por su escritorio había pasado eran 2 cartas.

Una el día anterior y una junto a todos estos informes en el día actual. Ambas cartas eran concisas y el remitente solo decía que podía resolver el problema de información que tenía Scott. En ambas firmaba "El Info man".

Scott muy desconcertado por la actitud de sus subalternos y buscando enterase de lo que en realidad sucedía pidió informes a dichos directores cada uno de su área y a la vez solicitó a su secretaria que toda la correspondencia que llegara a la empresa tenía que pasar primero por su oficina. Casi de inmediato, su oficina comenzó a llenarse de correspondencia y cuando realizaba la revisión tratando de encontrar una respuesta o alguna información útil, encontró una carta muy corta que le llamó la atención y decía:

Apreciado señor Scott:  
Yo puedo ayudarle a resolver su problema de información.  
Firmado: El Info man.

Al día siguiente, Scott llegó a su oficina ansioso por revisar los informes que había pedido a sus subalternos, pero sucedió algo que él no esperaba, su oficina comenzó a llenarse de información pues le llevaban cantidades de informes, carpetas y libros, esto lo sobresaltó porque se dio cuenta que no podría sacar nada en claro inclusive si lograba estudiar hasta el último papel. Intentó utilizar un computador que tenía en su oficina, pero se dio cuenta de que nada obtenía porque la información que allí se encontraba era la misma de las carpetas. Quería encontrar la información clave, pero no sabía cómo, ... continuó revisando la correspondencia de ese día y encontró una carta similar a la del día anterior, que decía:

Apreciado señor Scott:  
No se dé por vencido, puedo resolver su problema de información.  
Firmado: El Info man.

A Scott le causó curiosidad y trató de averiguar quién era esta persona, pero no le fue posible. Más tarde una persona que se hacía llamar El Informante solicitó una cita con el señor Scott; el día acordado se presentó a la oficina de Scott y luego de una corta conversación se adentraron en el problema.

El punto de partida fue:

Descubrir por usted mismo  
la verdad.

Hay muchos gerentes que confían en la información que les suministran, y a veces no es la más veraz.

El Informante notó que el problema de información era doble; primero, familiarizarse con la compañía y enterarse de su funcionamiento y segundo, estar al corriente de lo que sucede.

La solución estaba en conseguir un sistema de filtro de información; el Informante le indicó a Scott que la información se podía resumir en tres informes de una página; Scott no lo creyó y se burló de la idea...

*¿Cómo podría resumir todo eso en una página?*

...y estar seguro de que había extractado información suficiente y buena.

El Informante le sugirió: usted necesita 3 informes de una página, así:

### **INFORME 1. INFORME DE ENFOQUE...**

La información clave acerca de lo que va a hacer. El primer informe en una página le permite a usted concentrarse en la información clave que sea pertinente para usted y su trabajo. Este informe está hecho a la medida para usted. Su informe en una página no tendrá sentido para nadie más en la compañía porque las funciones que usted desempeña no las desempeña nadie más.

En pocas palabras: La información clave de lo que usted hace.

### **INFORME 2. INFORME DE RETROALIMENTACIÓN...**

Las buenas noticias y las malas noticias acerca de lo que usted hace.

Este informe le proporciona a usted retroalimentación sobre su desempeño. Pone de relieve las buenas y las malas noticias de su primer informe. Es más corto que el primer informe, pues las noticias que no sean buenas ni malas simplemente no aparecen.

En pocas palabras: Las buenas y las malas noticias acerca de lo que usted hace.

### **INFORME 3. INFORME DE ADMINISTRACIÓN...**

Las buenas noticias y las malas noticias de lo que hace su personal.

Este informe le presenta a usted un cuadro de lo que sucede por debajo suyo, descendiendo por los diferentes estratos de la organización.

A Scott le gustó la idea, pero quería delegarle esta función a un subalterno y el informante tuvo que hacerle entender que era él y sus ejecutivos quienes deberían definir la información que necesitaban.

En pocas palabras: Las buenas y las malas noticias acerca de lo que su personal hace.

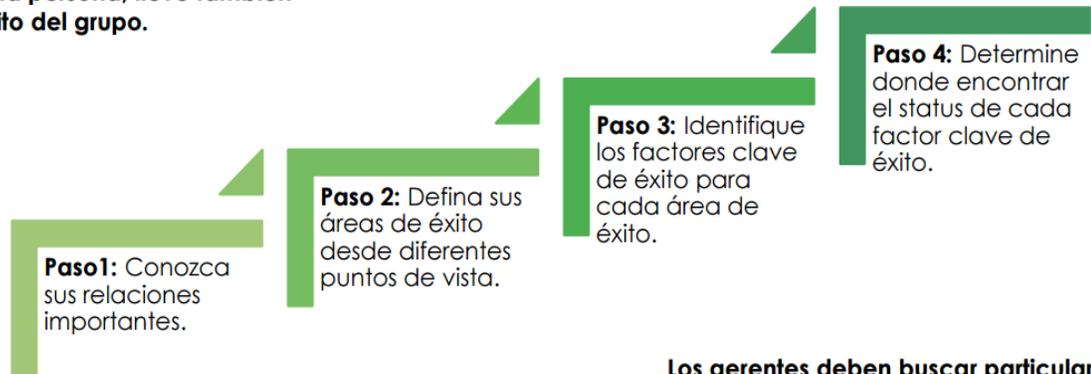
El Informante empezó a indicarle a Scott como definir los factores claves de éxito y se concretó en cuatro pasos.

1. Determinar claramente que es el éxito que se busca.
2. Establecer los factores de éxito.

*---Imagen en la siguiente página, por espacio---*

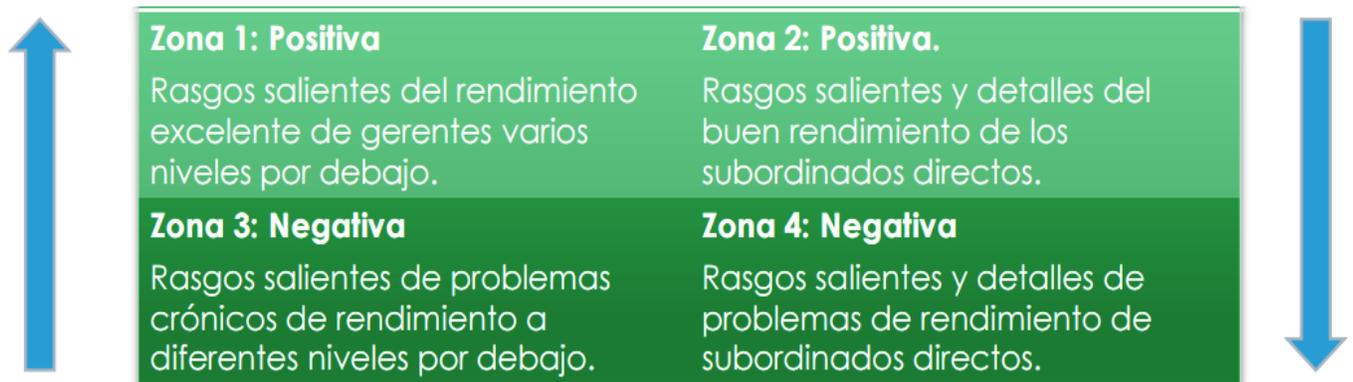
## GUÍA PARA DEFINIR LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

**Se debe garantizar que el éxito de una persona, lleve también al éxito del grupo.**

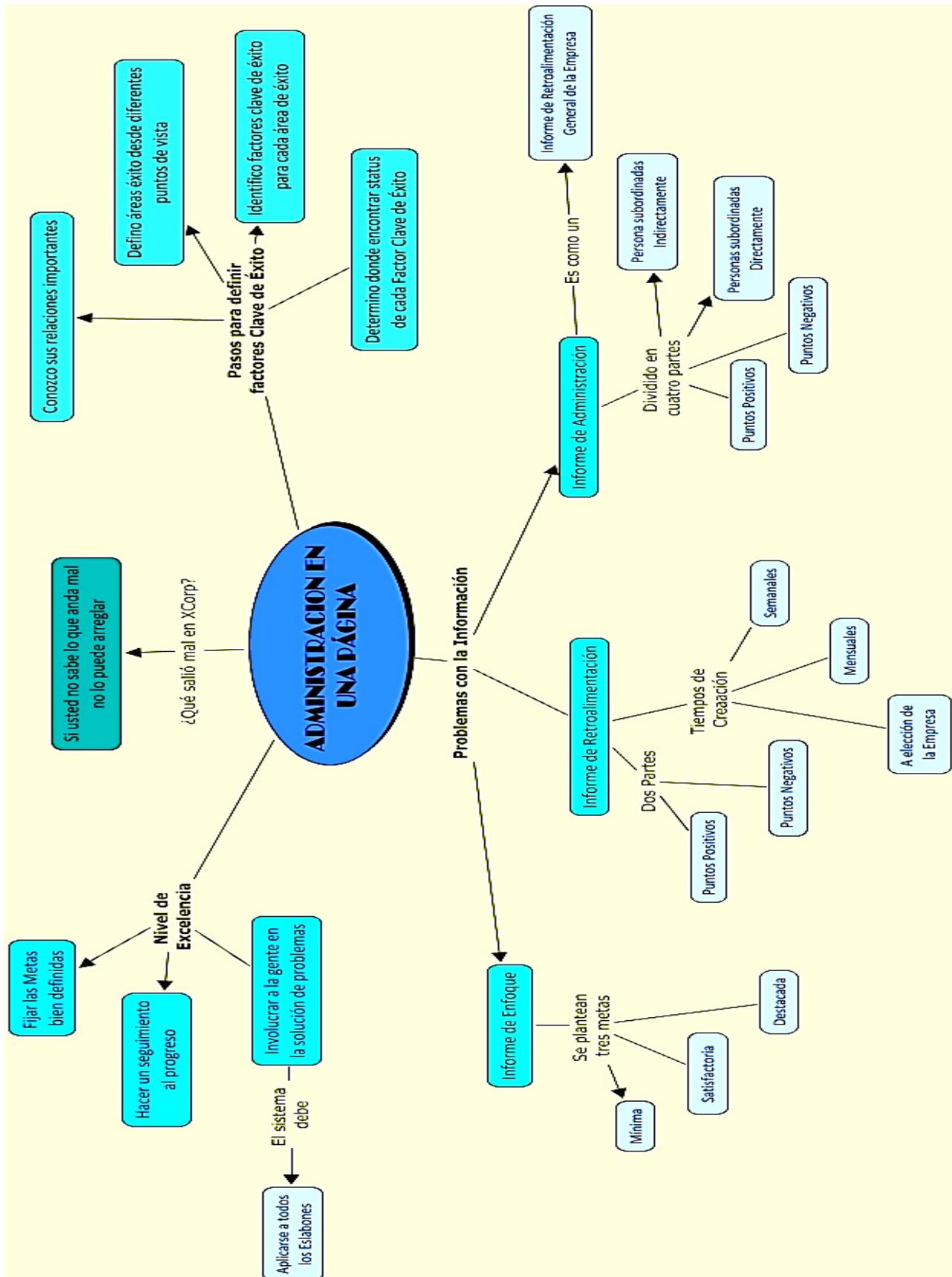


**Los gerentes deben buscar particularmente los informes provenientes de sus áreas.**

3. Establecer las metas de los factores de éxito.
  - a. Meta mínima: definir numéricamente la meta mínima aceptada.
  - b. Meta satisfactoria: definir numéricamente la meta aceptable aceptada = 90%
  - c. Meta destacada: definir numéricamente la meta optima aceptada = 110%
4. Determinar cuál es la información que necesito para los tres informes para tener un informe gerencial que permita conocer el desempeño total de la compañía.



----Imagen en la siguiente página, por espacio...----



## BALANCED SOCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Definición:** es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas las cuales permiten anticipar a futuro y conocer como el negocio creará valor para los clientes. El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización

Podríamos decir que el BSC proporciona una "fotografía" que permite examinar cómo está emprendiendo *al día de hoy* la estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa "fotografía" previamente, es necesario concretar la visión sobre el negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según las diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil de comunicar. Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella.

Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Por ejemplo, en la figura se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización.

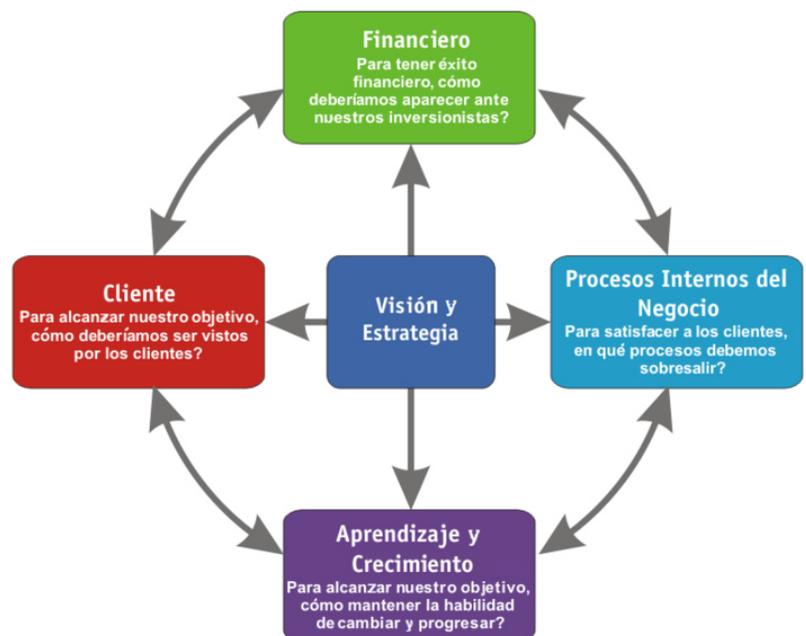
### ELEMENTOS DE UN BALANCED SOCORECARD

#### Misión, Visión y Valores

La aplicación de un BSC comienza con establecer la misión, visión y valores de la empresa u organización. En este sentido, la estrategia sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

Partiendo de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, previamente, en otro formato.

No es importante si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.



## MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos le permiten a la empresa u organización describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. Entonces, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medio para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas.

## PERSPECTIVA

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- ✓ **Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- ✓ **Perspectiva del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ✓ **Perspectiva Interna:** ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- ✓ **Perspectiva del Aprendizaje:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Determina en forma cualitativa lo que se desea alcanzar. Los objetivos estratégicos son el resultado del proceso de planificación.

Por ejemplo:

- ✓ **Perspectiva Financiera:**
  - Aumentar el valor de la unidad.
  - Crecimiento de ventas en segmentos clave.
  - Mantener la rentabilidad fijada por la central.
- ✓ **Perspectiva del Cliente:**
  - Fidelizar los clientes rentables.
  - Mejorar la densidad de productos por cliente.
  - Penetrar en nuevos canales.
  - Aumentar ventas de nuevos productos.
  - Mejorar la satisfacción de clientes.
- ✓ **Perspectiva Interna:**
  - Identificar nuevos clientes.
  - Aumentar la intensidad de la relación con los clientes.
  - Mejorar la calidad de servicio.
  - Gestionar los recursos de forma más eficiente.
  - Reforzar la imagen/marca.
- ✓ **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:**
  - Mejorar las competencias de las personas clave.
  - Mejorar la comunicación interna.



- Potenciar las alianzas clave.
- Adaptar la tecnología a las necesidades.
- Cambiar a una gestión de procesos.

## PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Dado por hecho que, el BSC es sencillo y fácilmente entendible, es importante seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir.

Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Weserman, en:

- ✓ **Liderazgo de productos:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos.

Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de los procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

## INDICADORES Y SUS METAS

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

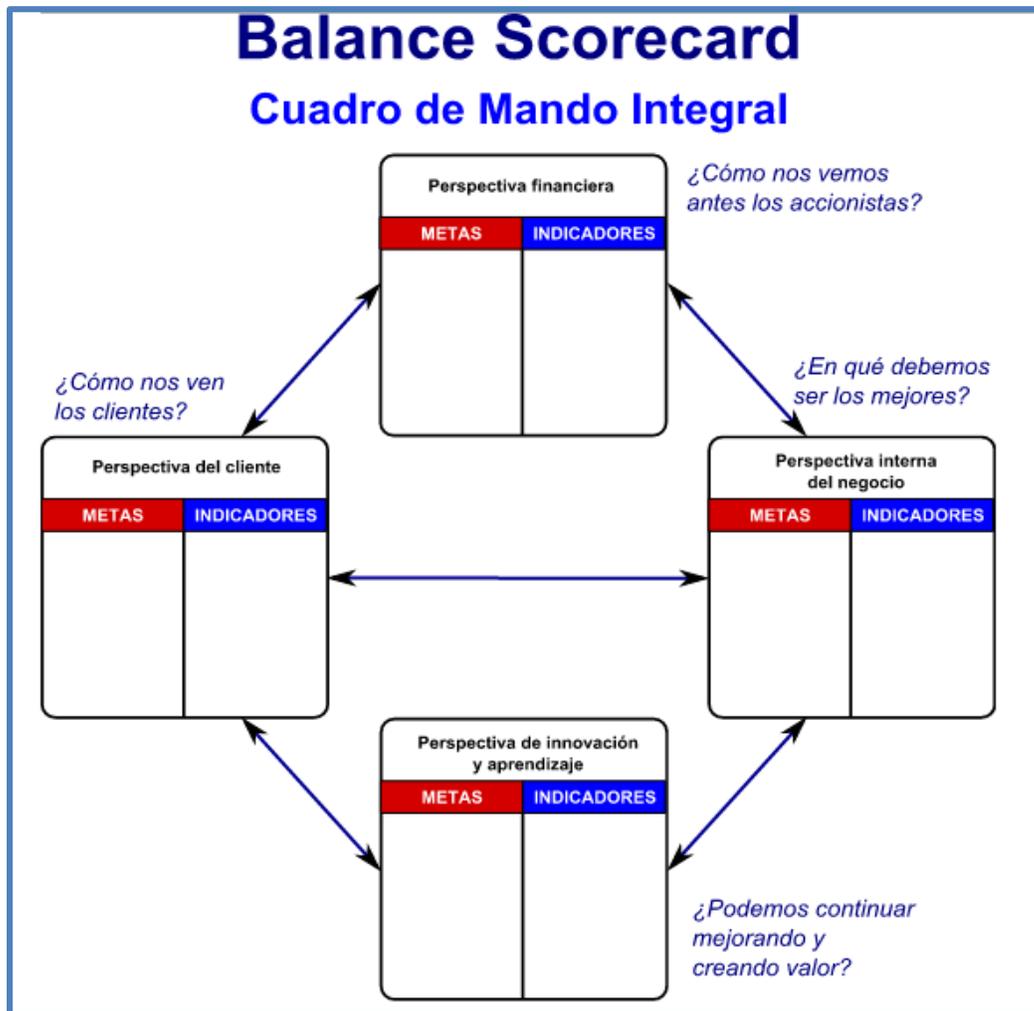
Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- ✓ **Indicadores de resultado:** miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- ✓ **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación nos da un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

---Imagen en la siguiente página, por espacio...---



### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas.

### RESPONSABLES Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas.

### EVALUACIÓN SUBJETIVA

Es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilizemos para la medición. Los beneficios que

proporciona el BSC no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

## **ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL**

Su estudio lo podemos encontrar en las operaciones de las empresas internacionales en países anfitriones.

**Definición:** Se ocupa de las cuestiones administrativas relacionadas con el flujo de personas, bienes y dinero, con el propósito de definir una mejor administración en situaciones que implican el cruce de fronteras nacionales. A pesar de que tiempo atrás se han realizado operaciones empresariales a escala internacional, actualmente esta actividad ha ganado importancia a causa del desarrollo de grandes empresas trasnacionales.

Las compañías internacionales realizan transacciones fuera de las fronteras nacionales. Esas transacciones incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.

La interacción de una empresa con el país anfitrión puede adoptar muchas formas.

Por ejemplo: la aportación de bienes y servicios o un acuerdo de licencia para la producción de bienes en otro país. La compañía matriz también puede realizar contrato de administración para la operación de compañías en el extranjero.

Otra operación es la sociedad en coparticipación con una empresa del país anfitrión. Una de las modalidades de la sociedad en participación es la alianza estratégica, creada por lo general con fines de expansión geográfica (tal como ocurre en el caso de líneas aéreas, por ejemplo) o de ampliación del mercado de ciertos productos o servicios. Finalmente, las empresas transnacionales pueden instituir subastarías o sucursales de su propiedad con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así una empresa internacional tiene muchas opciones al desarrollar una estrategia global.

Las empresas transnacionales poseen varias ventajas sobre las empresas de orientación nacional. Obviamente, pueden aprovechar oportunidades de negocios en muchos países. También pueden recaudar en todo el mundo fondos para sus operaciones. Además, se benefician de su capacidad para establecer plantas de producción en países en los que pueden producir bienes más eficaces y eficientemente.

Las compañías con operaciones mundiales suelen disponer de mejor acceso a recursos naturales y materiales que quizá no existen al alcance de empresas nacionales. Finalmente, las grandes transnacionales pueden reclutar a administradores y personal de otro tipo en un fondo mundial de fuerza de trabajo.

Las ventajas de la operación transnacional deben contrapesarse con los desafíos y riesgos asociados con la operación en condiciones extrañas. Uno de los problemas al respecto es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace unos años, los países en desarrollo carecían de habilidades administrativas, de comercialización y técnicas. En consecuencia, abrían los brazos a las compañías transnacionales.

Sin embargo, tal situación ha cambiado; dado que los pueblos de los países en desarrollo han adquirido ya esas habilidades. Adicionalmente las naciones no solo han cobrado conciencia del valor de sus recursos naturales, sino que además se han vuelto más aptas para las negociaciones internacionales. Finalmente, las empresas transnacionales deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que puede resultar muy difícil debido al frecuente cambio de gobiernos, que las empresas deben afrontar y al cual deben adaptarse.

### **¿POR QUÉ LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES INCURSIONAN EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES?**

Se puede decir que cuando las empresas operan de manera internacional, se debe tener en consideración su misión, es decir lo que pretende ser y hacer a largo plazo, de igual forma sus objetivos y sus estrategias.

Son cuatro principales objetivos que pueden hacer que una empresa emprenda en los negocios internacionales:

- ✓ El incremento en sus ventas.
- ✓ La adquisición de recursos.
- ✓ La diversificación de sus fuentes de ventas y suministros.
- ✓ La reducción al mínimo del riesgo competitivo.

## COMERCIO Y GLOBALIZACIÓN

Se puede decir que no existe un solo país que se pueda considerar autosuficiente así misma y que no necesite del apoyo de los demás países, aunque haya países que son más ricos, necesitan recursos de los cuales carecen de tal manera por medio de las negociaciones y de los acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias. También las condiciones climatológicas que tiene cada país hacen que intercambien con otros países, en donde producen bienes o servicios que son necesarios para la supervivencia y desarrollo de estos lugares.

El desarrollo del comercio internacional, esto hace que los países puedan prosperar al aprovechar sus activos que se producen mejor y después los intercambian con otros países lo que a su vez ellos producen de la mejor manera.

Se puede mencionar que:



*"...La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, y cultural a nivel mundial, es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones..." (Ball, 1997)*

## ORIENTACIÓN DE LA GERENCIA EN EL MERCADO MUNDIAL

La forma y la naturaleza de la respuesta de una empresa a las oportunidades del mercado mundial dependen en gran medida de las creencias o suposiciones de la gerencia (consciente e inconsciente) sobre la naturaleza del mundo.

El punto de vista mundial del personal de una empresa puede describirse como: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

**ORIENTACIÓN ETNOCÉNTRICA:** una persona que supone que el país de origen es superior al resto del mundo, el personal de empresas de este tipo solo ve similitudes entre los mercados y asume que los productos y las prácticas que logran éxito en su país de origen serán exitosos en cualquier parte del mundo debido a su superioridad demostrada. Estas compañías se denominan empresas nacionales.

Las empresas etnocéntricas que si realizan negocios fuera del país de origen se describen como empresas mundiales y sus operaciones en el extranjero se consideran secundarias o subordinadas o son mercados que se consideran como medios para deshacerse de la producción doméstica excedente.

**ORIENTACIÓN POLICÉNTRICA:** es lo opuesto al etnocentrismo, es la suposición de la gerencia que cada país donde una empresa realiza sus negocios es único; fundamenta que cada subsidiaria cree su propio negocio y estrategias de mercadotecnia únicas para lograr el éxito; el término empresa multinacional se emplea con frecuencia para describir una estructura de este tipo.

Detecta diferencias radicales entre los países, de tal manera que tendría que emplear estrategias diferentes para cada uno de ellos en los que opera.

**ORIENTACIÓN REGIOCÉNTRICA:** la empresa considera a las regiones como únicas e intenta diseñar una estrategia regional integrada. Un ejemplo relevante de este tipo de empresas es el que pudieran utilizar las empresas estadounidenses que se enfoquen en los países incluidos en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

**ORIENTACIÓN GEOCÉNTRICA:** una empresa con esta orientación considera a todo el mundo como un mercado potencial y trata de diseñar estrategias integradas de mercadotecnia mundial. Las empresas de este tipo (regio y geocéntrico) frecuentemente se les conocen como empresas mundiales o transnacionales.

## FUERZAS QUE AFECTAN LA INTEGRACIÓN DE LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES AL MERCADO MUNDIAL.

### FUERZAS CONDUCTORAS

- ✓ Los acuerdos económicos regionales (TLC, GATT...).
- ✓ Las necesidades y deseos de los mercados convergentes (satisfacerlas con un enfoque mundial).
- ✓ Los avances tecnológicos (elimina las fronteras y convierte al mercado en una villa mundial). Mejoramientos en las comunicaciones y la transportación.
- ✓ La presión para reducir los costos del desarrollo de productos (ejemplo lo costoso de desarrollar un nuevo medicamento y su recuperación en un mercado más amplio).
- ✓ La presión para mejorar la calidad.
- ✓ Tendencias económicas mundiales.
- ✓ El crecimiento económico mundial (nuevas oportunidades de mercado, apertura a inversiones extranjeras, omisión de las regulaciones).

### EL APALANCAMIENTO

**Definición:** Consiste en algún tipo de beneficios que una empresa disfruta en virtud de que realiza negocios en más de un país.

Cuatro tipos importantes de apalancamientos:

- ✓ Transferencias de experiencias.
- ✓ Economías de escala.
- ✓ Utilización de recursos.
- ✓ Estrategia mundial.

### FUERZAS RESTRICTIVAS

- ✓ Miopía de la gerencia y la cultura corporativa. Al ignorar las oportunidades y aprovechar los conocimientos en el mercado local.
- ✓ Los controles nacionales. Cada país protege las empresas y los intereses locales al mantener el control de acceso al mercado y el ingreso en industrias tanto de alta como de baja tecnología; este control va desde un monopolio, las barreras arancelarias, hasta la transmisión de datos y equipos por parte del gobierno.

### TIPOS DE EMPRESAS INTERNACIONALES

1. **EMPRESA INTERNACIONAL:** toda empresa que comercializa una parte significativa de sus productos y/o servicios en países fuera de su país de origen.
2. **EMPRESA MULTINACIONAL:** Toda empresa que opera en varios países mediante implantaciones propias, ya sea puramente comerciales o también manufactureras, manejando a cada uno de esos países organizacionalmente como una entidad autónoma.
3. **EMPRESA TRANSNACIONAL:** toda empresa que opera como una multinacional, pero con estrategias diseñadas por y para sus entidades en conjunto para optimizar el aprovechamiento, en todos los países donde opera.
4. **EMPRESA GLOBAL:** toda empresa que opera como una transnacional, pero que ve toda la Tierra como mercado potencial y posible fuente de suministros, por lo que diseña sus estrategias tomando en cuenta el mundo entero.
5. **CO-EMPREDIMIENTO:** una empresa creada mancomunadamente por dos o más empresas existentes, cada una de las cuales será propietaria de una proporción de las acciones de la nueva empresa, correspondiente a su aportación proporcional al capital de la misma.
6. **FUSIÓN:** la integración de dos o, en raras ocasiones, más empresas para formar una nueva. En este caso, una tercera empresa surge como fruto de la negociación y desaparición de las otras dos; esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y las cuales formaran un patrimonio unitario. Así, al unir sus fuerzas podrán perseguir objetivos que por sí solas no podrán lograr con la misma eficacia. Se pueden pagar las empresas fusionadas con acciones de la nueva entidad.
7. **ABSORCIONES:** es la negociación entre dos empresas, una de las cuales desaparece. La otra subsiste conservando el nombre, su estructura administrativa, aumentando su capital y acrecentándose basándose en

financiación externa o con recursos propios. Dependiendo de los términos de la negociación, puede pagarse en acciones o en dinero a los dueños de la empresa adquirida.

**8. ADQUISICIÓN:** la compra de una empresa, o parte de una empresa, por otra.

**9. ALIANZAS (ESTRATÉGICAS):** son acuerdos entre dos o más organizaciones que tienen algo que intercambiar, las cuales además de tener objetivos y metas en común, cooperan para la realización de sus actividades, teniendo en cuenta que cooperar es más que trabajar en equipo.

## EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

**Exportación** se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Cabe destacarse que la exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía.

Se denomina **importación** a la acción comercial que implica y desemboca en la introducción de productos foráneos en un determinado país con la misión de comercializarlos. Básicamente, en la importación, un país le adquiere bienes y productos a otro. Al no poder concretar la importación de los productos madre, nuestra empresa, está parada en materia de producción.

Entonces, la importación lo que hace es trasladar de manera formal y legal productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo y el uso del país al que se llevan.

Las importaciones, es decir, los productos que se importan ingresan al país de recepción a través de las fronteras y normalmente están sujetos al pago de cánones que establece el país en cuestión. Asimismo, existen otras tantas condiciones que se imponen para regular esta actividad comercial.

El objetivo primordial que se persigue con la importación es el de poder adquirir, disponer, productos, bienes, que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación, o son de mejor calidad.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).

Actualmente en el ámbito empresarial se habla acerca de que las empresas deben ser responsables en su trato con los trabajadores, clientes, sociedad, economía, gobierno, así como con el medio ambiente.

Deben colaborar en la construcción de una sociedad mejor para vivir, en la que se integren los esfuerzos de todos los interesados. No sólo se trata de obtener utilidades sino de contribuir con aquellos que participan en las empresas, de tal manera que éstas puedan enfrentar los embates de la globalización y desarrollarse mediante prácticas éticas con todos los involucrados. Sin embargo, aunque esto se lee muy bien en el papel o se escucha muy atractivo en el discurso, existe confusión acerca de lo que realmente es la responsabilidad social empresarial (RSE) y hay empresas que, aunque dicen o creen que la practican, realmente no lo hacen ya sea por desconocimiento o por falta de voluntad. En ocasiones, las acciones que emprenden son del tipo filantrópico, que no propician desarrollo ni bienestar a largo plazo para la sociedad.



Está creciendo el número de ejecutivos, directores y propietarios de empresas que se están comprometiendo con la responsabilidad social empresarial (RSE), llamada también responsabilidad social corporativa (RSC). Están conscientes de que sus acciones y operaciones tienen un profundo impacto en la sociedad que les rodea y de que hay que hacer algo para que esta influencia sea positiva para construir una sociedad mejor y más sustentable (Rochlin, 2005). No se trata de maximizar las utilidades de los accionistas si éstas se generan a costa de malas prácticas laborales, de la degradación del medio ambiente o del uso de prácticas éticas cuestionables.

Para Verduzco (2006), la perspectiva más difundida internacionalmente es la que identifica la RSE con el desempeño corporativo, entendiendo esto como el papel que deben desempeñar las empresas en beneficio de sus respectivas comunidades. Sin embargo, Rochlin (2005) indica que todavía hay mucha confusión sobre su alcance real porque hay quienes la confunden con actos de buena voluntad como construir escuelas en los lugares donde operan sus empresas o incluso con filantropía, como donar a fundaciones culturales o artísticas. Porto y Castromán (2006) coinciden con lo anterior al indicar que no se ha logrado una definición de la RSE comúnmente aceptada ni existe institución internacional alguna con el poder de desarrollarla.

Rochlin (2005) indica que este enfoque adolece de tres problemas. En primer lugar, en el mejor de los casos, suele tener un enfoque inmediatista en cuanto a que se cumpla con las normas establecidas; segundo (y aquí radica un peligro mayor), las leyes, normas y estándares difieren entre países y sectores y a veces no basta con cumplir con ellas porque la sociedad espera más de las compañías. Se dan casos de empresas que han contactado con todos los requisitos para operar según las normas de sus países, pero si dichas normas son ineficientes o abarcan la realidad de manera incompleta, aun cumpliéndolas es posible ocasionar deterioro social o en el medio ambiente. Un tercer problema es la posibilidad de dejar de lado cualquier posibilidad de incorporar la RSE en las decisiones y conductas estratégicas que moldearán el futuro de la empresa.

Para Correa, Gallopin y Núñez (2005), las empresas están conscientes del creciente desafío de cuantificar el impacto que sus actividades, procesos, productos y servicios tienen sobre el medio ambiente y el entorno social.

**Definición:** es la contribución activa y voluntaria de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental. Bajo este concepto de administración se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

## CRITERIOS POR CUMPLIR EN UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

### Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa.

Las empresas generan empleos y pagan sueldos y salarios, que deben ser justos y oportunos (Barroso, 2007), contribuyendo al desarrollo de los trabajadores y mejorando su calidad de vida. Al mismo tiempo los trabajadores, con sus ingresos, fomentan el desarrollo de las comunidades donde radican. También se requiere mejorar el clima organizacional y la calidad de vida laboral (CVL) a través de constante capacitación, adecuada supervisión, comunicación eficaz y trato digno a las personas. El mejoramiento de las habilidades de comunicación en la empresa, el aumento de la autoestima, el manejo de las finanzas personales, el trabajo en equipo y la prevención de adicciones, generan impacto positivo en las organizaciones.

### Cuidado y preservación del medio ambiente.

Es necesario que las empresas cuiden el entorno que les rodea y fomenten en los trabajadores y sus familias el ánimo para preservarlo. También se espera que exijan a sus proveedores, trabajadores, autoridades y gobierno que lo hagan porque no es suficiente cumplir con las normas ambientales, sino que se requiere fomentar los valores para que esto sea voluntario y permanente, para lo que es posible y deseable contar con la ayuda de organismos especializados en cuestiones ambientales.

### Desempeñarse con un código de ética.

El trato ético permitirá a las empresas mantener relaciones de calidad con proveedores y clientes, resultando que más de ellos buscarán hacer negocio con esas empresas generando mayores volúmenes de venta y más ingresos como consecuencia. Correa *et al.* (2005) y Medina (2006) coinciden al respecto al afirmar que la RSE lleva a obtener más ganancias debido a una mejor imagen de la empresa y más confianza de los *stakeholders* hacia ella. Es una relación ganar-ganar, o de ganancia óptima (Barroso, 2008).

### Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos.

Para Barroso (2007), se espera que las organizaciones realicen acciones que propicien el desarrollo de la sociedad y que colaboren con causas sociales y de bienestar público más allá de la mera filantropía, debido a que ésta no



necesariamente está conectada con la misión o visión de la empresa, además de que su impacto no puede cuantificarse.

El objetivo es la colaboración activa y voluntaria con la sociedad mediante la participación en programas de apoyo como la donación de recursos a diversas fundaciones de ayuda humanitaria, planes de becas para niños y jóvenes, así como asistencia técnica para obras de beneficencia promovidas por organismos sin fines de lucro. No es sólo dar, sino participar activamente.

Ejemplo de una empresa aplicando a la responsabilidad social...

La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial que el grupo ha impulsado hacia todas sus líneas de negocio se divide en cuatro pilares que BNP Paribas Cardif en Chile está desarrollando en la actualidad y planea seguir fortaleciendo en el futuro.



## ÉTICA EMPRESARIAL O ÉTICA GERENCIAL

**Definición:** es la ubicación de todos los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional al servicio de los objetivos del proyecto, de los más altos intereses nacionales, de la comunidad, de los beneficiarios de los usuarios y de la institución, para asegurar el logro eficaz y equitativo de los resultados perseguidos, con base al manejo transparente de los recursos, en el desempeño eficiente de las actividades y funciones y en el comportamiento idóneo de los miembros del equipo.

En la actualidad, las empresas u organizaciones que han alcanzado un posicionamiento importante en el mercado son las generadoras de riquezas; además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable de la gente y el espacio esencial del aprendizaje de las personas. Asimismo, son las instituciones encargadas de producir la riqueza y los instrumentos necesarios para que el Estado diseñe sus estrategias de distribución y equidad. A todo esto, se agrega la no existencia de acontecimientos en la sociedad que, no sean en relación directa y explícita con las empresas u organizaciones.

Para Guédez (2002) ...

*"La ética empresarial está referida al comportamiento asumido por los seres humanos en el marco de las responsabilidades propias de los negocios"*

Según lo afirma Savater (1999) ...

*"La actividad empresarial tiene posibilidades éticas como cualquier otra actividad de interés público"*

La ética gerencial consiste en colocar todos los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional al servicio de los objetivos del proyecto, de los más altos intereses nacionales, de la comunidad y de la institución, para asegurar el logro eficaz y equitativo de los resultados perseguidos, con base al manejo transparente de los recursos, en el desempeño eficiente de las actividades y funciones y en el comportamiento idóneo de los miembros del equipo.

La importancia de la ética en las organizaciones ha incrementado su vigencia paralelamente con el afianzamiento de la empresa en la sociedad contemporánea.

Las empresas han alcanzado un posicionamiento clave porque son las generadoras de riquezas; además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable de la gente y el espacio esencial del aprendizaje de las personas.

Es imposible que un ámbito de resonancia tan amplio y vinculado con la actividad humana pueda estar disociado de las connotaciones éticas.

Para Guédez (2002),...

*La ética empresarial está referida al comportamiento asumido por los seres humanos en el marco de las responsabilidades propias de los negocios.*

Según, las consideraciones del mismo autor, la ética además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal responde a un alcance grupal, organizacional y cultural. De este modo, no es posible admitir una ética de la organización independiente de la ética de cada una de las personas que la conforman.

Según, lo afirma Savater (1999), ...

*La actividad empresarial tiene posibilidades éticas como cualquier otra actividad de interés público.*

Para el mencionado autor, el empresario tiene una función social y la honradez y el respeto a su propia deontología son los instrumentos más eficaces con los que cuenta. Plantea que en el marco empresarial es necesario luchar contra la superstición de que un empresario honrado es ineficaz.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Ferrer (2001), ...

*Plantea que la ética empresarial o de los negocios se centra en la concepción de la empresa como organización económica y como institución social.*

En este sentido, Guédez (2002), ...

*Considera que la ética empresarial persigue asegurar la honestidad como expresión de un concepto integral del buen negocio.*

Siendo así, la aplicación de la Ética derivará en mayores niveles de productividad, y lo que es más importante, en la posibilidad de mayor permanencia para la empresa u organización.

## ADMINISTRACIÓN O RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

**Definición:** como la obligación de resarcir, en lo posible, el daño causado o los perjuicios inferidos a consecuencias de actos u omisiones que ocasionan afectación ambiental.

Este concepto de responsabilidad ambiental incluye la responsabilidad civil, administrativa y penal, y dispone que estos puedan concurrir a consecuencia de un solo acto u omisión que infrinja la legislación ambiental y demás normas legales vigentes, según sea el caso.

La *Responsabilidad Civil Ambiental* es aquella que se deriva del daño o perjuicio causado por una conducta que lesiona o pone en riesgo el ambiente, sin embargo, se concreta en el daño ambiental sufrido por una persona determinada, en su propia persona como consecuencia de la contaminación de un elemento ambiental.



La **Responsabilidad Administrativa Ambiental** es aquella que se deriva de la infracción de la norma ambiental administrativa, sus normas complementarias y su reglamentación, se concreta en la aplicación de una sanción administrativa por la acción u omisión infractora, y de ella nace la obligación de reparar la agresión ocasionada, aplicar las medidas de prevención y mitigación, y asumir los costos correspondientes.

La **Responsabilidad Penal Ambiental** es aquella que se deriva de una conducta tipificada como delito, y se concreta en la aplicación de una pena por la acción u omisión dolosa o culposa del autor de una u otra, es estrictamente personal, de interpretación restringida, de irretroactividad vedada, de voluntariedad presunta (una vez demostrada la relación de causalidad entre el ejecutor o inductor y el resultado), y es de orden público.

Es importante mencionar la existencia al menos didáctica, de la **Responsabilidad Ambiental del Estado** en un derecho que tiende a reemplazar la antigua interpretación de la responsabilidad civil, poniendo su centro de atención en la víctima, en lugar de hacerlo sobre el ofensor. La responsabilidad ambiental debe figurar en una ley ambiental porque la reparación de las agresiones ambientales (que prioritariamente consiste en la reconstitución) debe insertarse en una política de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, que incluye la prevención, la administración del ambiente o gestión ambiental y la reparación, además, un sistema de responsabilidad debe establecer no sólo la obligación de reparar un daño (desligado de la falta y de la culpa), sino también de las obligaciones de prevención y auxilio y asistencia en el caso eventual.

## RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN GUATEMALA

El **CACIF** presentó a la opinión pública el *Modelo de Responsabilidad Ambiental Empresarial*, un documento del Sector Empresarial de Guatemala para proponer una herramienta que permita garantizar la competitividad y sostenibilidad del país, con la misión implícita de unificar esfuerzos en la materia y concretar cambios en beneficio de los factores ambientales que garantizan la vida de las personas y la existencia de la actividad productiva empresarial. En este sentido, es una iniciativa novedosa del sector productivo, porque no existen antecedentes en la región que se asemejen a esta toma de decisión y compromiso.

En el documento, se afirma que sería imposible intentar producir sin agua, aire y suelo, como imposible sería mantener permanentemente la dinámica socioeconómica sin realizar cambios y sin considerar los postulados del *Desarrollo Sostenible*. Por ello, el modelo pretende crear condiciones para que las empresas agremiadas adopten lo básico y propongan cambios con el apoyo de la innovación, la tecnología y la ciencia.

Para lograr este propósito, será determinante la visión de mediano y largo plazo, para incorporar el tema ambiental en forma integral, con el fin de garantizar que se alcancen altos niveles de competitividad y sostenibilidad empresarial.

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA NUESTRO PAÍS



**MATRIZ DE VIABILIDAD**

Establecida por el CACIF para determinar la viabilidad de un nuevo proyecto, idea o actitud dentro del Modelo de Responsabilidad Social.

▼ Factores Ambientales Básicos	► Ejes Dinámicos				
	Investigación y Desarrollo	Educación	Protección	Despliegue de la comunicación	Bioética
 <b>Aire</b>	Responde a tecnologías que garantizan la protección ambiental <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Generación de manuales, procedimientos, instructivos, etc. y capacitación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Tiene medidas de protección y mitigación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Genera información para los colaboradores y entes externos <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Cumplimiento de principios y valores de la bioética y del modelo <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla
 <b>Suelo</b>	Responde a tecnologías que garantizan la protección ambiental <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Generación de manuales, procedimientos, instructivos, etc. y capacitación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Tiene medidas de protección y mitigación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Genera información para los colaboradores y entes externos <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Cumplimiento de principios y valores de la bioética y del modelo <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla
 <b>Agua</b>	Responde a tecnologías que garantizan la protección ambiental <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Generación de manuales, procedimientos, instructivos, etc. y capacitación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Tiene medidas de protección y mitigación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Genera información para los colaboradores y entes externos <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Cumplimiento de principios y valores de la bioética y del modelo <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla
 <b>Personas</b>	Responde a tecnologías que garantizan la protección ambiental <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Generación de manuales, procedimientos, instructivos, etc. y capacitación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Tiene medidas de protección y mitigación <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Genera información para los colaboradores y entes externos <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla	Cumplimiento de principios y valores de la bioética y del modelo <input type="checkbox"/> Sí cumpla <input type="checkbox"/> A futuro <input type="checkbox"/> No cumpla
<b>Resultado</b>					

Según el CACIF, el campo de acción del *Modelo* se planificó para estar en función de la dimensionalidad que cada una de las empresas u organizaciones decida asumir.

Entre los aspectos que se consideran básicos a incluir en el campo de la acción del *Modelo de Responsabilidad Ambiental Empresarial*, se encuentran:

- ✓ La Política Ambiental.
- ✓ Los Procesos.
- ✓ Los Productos.
- ✓ Los Servicios.
- ✓ Las Acciones Específicas Internas y Externas.

En base a lo anterior, se espera que el *Modelo* provoque efectos a corto, mediano y largo plazo dentro del Sector Productivo Organizado de nuestro país.

