

Universidad Nacional Autónoma Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en  
Administración de Empresas

Tema: Estrategia Empresarial

Subtema: El enfoque de la calidad, globalización, ética y responsabilidad social  
corporativa.

Autores:

Bra. Alexa Carolina Díaz Castilla

Bra. Jhane Valeria García Cruz

Tutor: MAE. Norman Francisco Sequeira

*Managua, Nicaragua, 17 de Abril de 2017*

## Contenido

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración Docente .....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Enfoque de la calidad .....	4
1.1 Concepto de calidad .....	4
1.2 El enfoque de la calidad .....	5
1.3 Las siete herramientas de la calidad .....	10
1.4 Los catorce principios de la calidad según Henri Fayol .....	12
1.5 Los 14 puntos de la calidad total según Deming .....	16
Capítulo II: Globalización .....	25
2.1 Conceptos .....	25
2.2 Características.....	28
2.3 Análisis de la globalización .....	30
2.4 La globalización como estrategia de desarrollo .....	35
2.5 Factores de competitividad en la globalización.....	38
2.6 Los desafíos empresariales ante la globalización.....	40
2.7 Ventajas y desventajas de la globalización .....	45
Capítulo III: La ética en la empresa.....	47
3.1 Ética en la empresa .....	47
3.2 Aplicación de la ética en la empresa .....	52
3.3 origen de la ética de la empresa.....	57

3.4 La Ética y la globalización .....	58
3.5 Valores en la empresa .....	63
3.6 Los comportamientos éticos y su repercusión en la imagen corporativa.....	65
Capítulo IV: la responsabilidad social corporativa .....	73
4.1 Principios de la responsabilidad social corporativa.....	73
4.2 Origen de la responsabilidad social corporativa .....	74
4.3 Iniciativas internacionales en responsabilidad social corporativa .....	78
4.4 Argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales.....	81
4.5 Gestión de la responsabilidad social corporativa.....	83
4.6 Dimension interna y externa de la responsabilidad social empresarial.....	85
Conclusiones.....	88
Bibliografía	

## Dedicatoria

Dedico este Seminario de Graduación primeramente a Dios por permitirme hacer posible la realización de mis estudios como profesional; el cual tiene un gran significado, gracias por la sabiduría brindada para seguir adelante.

Con todo mi cariño y amor, dedico este logro a mi madre quien es la que me ha guiado y cuidado a lo largo de mi vida con mucho esfuerzo y empeño me ha sacado adelante y es la principal motivación de mi vida, sin su apoyo y consejos esto no podría ser posible.

Muchas gracias por darme la vida y nunca soltar mi mano, por apoyarme en todos los momentos de mi vida y por hacer posible este momento tan importante. Gracias por el amor y el apoyo brindado.

---

Alexa Carolina Díaz Castilla

## Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A María de Jesús Cruz, mi abuela por ser una de las principales fuentes de amor, sabiduría y apoyo en mi formación personal, por ser una de las personas que más quiero; dedico esta investigación a ella.

A mi familia adoptiva, que me brindan su apoyo incondicional hasta en los malos momentos, sus consejos y sus cuidados aun no siendo biológicamente parte de ellos, por eso dedico esta investigación a esas personas que me llenan de amor, alegría, ánimo y aliento.

---

Jhane Valeria García Cruz

## Agradecimiento

Primero que todo doy gracias a Dios que me ha permitido llegar a dar este paso tan importante en mi vida, dándome la fuerza y la sabiduría para saber emprender mis metas y lograrlas, por iluminar mi camino poniendo a personas que me han transmitido conocimientos y experiencias invaluableles, ayudándome en el alcance de mis objetivos.

Le agradezco a mis familiares por brindarme apoyo incondicional a lo largo de mi vida siempre apoyándome en mi desarrollo como persona y profesional, sin ellos este sueño no fuera posible porque ellos me han guiado por el buen camino inculcándome valores y brindándome fortaleza para seguir el camino correcto.

Un agradecimiento muy especial a mis maestros que a lo largo de la carrera son los que me han guiado e instruido transmitiéndome sus conocimientos.

---

Alexa Carolina Díaz Castilla

## Agradecimiento

Agradezco al Señor primordialmente por darme vida, salud, por mi formación profesional, por ese aliento y respiro que me permite dar diariamente, agradezco cada día que me ha regalado de sus bendiciones y cuidados.

De igual manera agradezco a mis tíos por darme de su amor y por estar conmigo en los últimos pasos de culminación de la carrera.

A mi madre agradezco “el no estar conmigo” porque cada día me hace luchar y seguir adelante, para que ella reconozca mis esfuerzos.

Por último, quiero agradecer a mi abuela por ser esa persona que brinda sus sueños, esperanzas e inspiración, para que sigan vivos en mi persona. Por enseñarme la vida, por guiarme y hacerme comprender que los buenos pasos y el esfuerzo tienen sus resultados.

---

Jhane Valeria García Cruz

## Valoración Docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 199, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**” hace constar que las bachilleras: **ALEXA CAROLINA DÍAZ CASTILLA, Carnet No. 11-20177-3** y **JHANE VALERIA GARCÍA CRUZ, Carnet No. 11-20125-6**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**EL ENFOQUE DE LA CALIDAD, GLOBALIZACIÓN, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**”, obteniendo la bachillera Díaz Castilla y la bachillera García Cruz, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de febrero de dos mil diecisiete.

---

**MAE. NORMAN SEQUEIRA GONZALEZ**  
**INSTRUCTOR**



## Resumen

La presente investigación describe la estrategia empresarial. La función que ejerce es significativa en la gestión de las entidades, es uno de los campos más numerosos y abordados en la actualidad debido a que marca la decisión de la dirección de las empresas, del cual surgen los resultados de los más grandes éxitos o los más denigrantes errores.

Una estrategia exitosa se adapta a las situaciones externas (condiciones industriales y competitivas) e internas (puntos fuertes y débiles oportunidades, y amenazas). La práctica y desarrollo de esta tiene que conservar y proteger la vida de la empresa a largo plazo considerando siempre los factores sociales, económicos, políticos, ambientales y materiales.

Las empresas actualmente luchan contra un mundo cambiante por ende obtienen un obstáculo, que es el de incorporarse a las continuas modificaciones del entorno como son las regularizaciones, legislaciones, tecnología, sociedad, mercados y competidores. La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno, debido a estas condiciones las estrategias se convierten en un sistema cuantioso que abarca una gran variedad de perspectivas para adaptarse o sobrevivir en el ambiente.

En este documento se incluyen algunos enfoques clave para la toma de decisiones empresariales, de tal modo que se crean alternativas con las capacidades necesarias para integrarse exitosamente en la sociedad y en los mercados.

## Introducción

La presente investigación tiene como tópico general las estrategias empresariales que se define como un impulsor de acciones en la organización. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubre y potencia la ventaja competitiva. El subtema se refiere al enfoque de la calidad, globalización, ética y responsabilidad social corporativa en el cual se aborda puntos claves en la elaboración de las estrategias.

La investigación documental de este tema se desarrolla principalmente con el fin de señalar la importancia de este contenido en los diferentes enfoques estratégicos, debido a que este crea un compromiso en los actuantes de la empresa y una guía que facilite la acción diaria.

En la elaboración del documento, se emplea métodos como la exploración, verificación y análisis de información recolectada en bibliografías disponibles, seleccionando la información idónea para el logro de los objetivos de la investigación.

En este escrito se describe los principales enfoques que se implementan en las estrategias empresariales, el cual se aborda por medio de cuatro divisiones:

En el capítulo I, se desarrolla el enfoque de la calidad con el fin de conocer los aspectos básicos y su importancia en la implementación de las estrategias corporativas.

En el capítulo II, se describe el enfoque a la globalización, características y elementos necesarios para el actuar de las empresas en la expansión internacional.

El capítulo III, se refiere a la ética en la empresa, en el cual se señala campos de moralidad, normas y reglas de conducta, así como también su relación con el funcionamiento en el entorno de la entidad.

Y finalmente en el capítulo IV, expone lo que es la responsabilidad social corporativa, sus principios, orígenes y gestiones, la relación y rol de la misma en el proceso de planificación estratégica.

## **Justificación**

Desde el punto de vista teórico la presente investigación brinda fundamentos generales y específicos de las estrategias empresariales a través del estudio de los diferentes ámbitos en la cual se desarrolla, de tal manera que permite aplicar criterios decisorios para el logro de los objetivos. La profundización en este eje temático comprueba la utilidad de estos diferentes elementos en el proceso de toma de decisiones.

Desde un enfoque práctico el estudio proporciona información concreta e idónea con respecto a las estrategias empresariales de las organizaciones; sirviendo de referencia a quienes tengan interés de conocer la forma en que se evalúa los diferentes entornos, de tal modo que se aplique una táctica conveniente para cada situación.

Desde la perspectiva metodológica se desarrolla una investigación basada en técnicas de exploración, observación y recopilación de información en base a investigaciones anteriormente realizadas por individuos atraídos por el tema.

## Objetivos

### General:

Describir el enfoque de la calidad, globalización, ética y responsabilidad social corporativa por medio el desarrollo de los diferentes aspectos que contienen estos, para el acrecentamiento eficaz de las estrategias empresariales.

### Específicos:

1. Indagar los rasgos generales de la calidad, estudiando los principales tópicos de ésta, de tal manera que se establezcan guías para el mejoramiento continuo de la empresa.
2. Conocer el papel fundamental que adquiere la globalización en las empresas mediante su proceder, mostrando las posibles amenazas y ventajas que puede traer consigo para la empresa.
3. Facilitar a los lectores información sobre la ética empresarial a través del análisis de la cultura ética y el comportamiento del trabajador con el fin de evitar malas prácticas.
4. Aportar conocimientos sobre las prácticas de la responsabilidad social corporativa mediante la inducción de los valores empresariales y abordando la procedencia e importancia de su contribución a la sociedad para el enriquecimiento socio-económico del país.

## Capítulo I: Enfoque de la calidad

“Una buena calidad no significa necesariamente una alta calidad, más que eso, calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, y adecuado al mercado. Calidad es lo que el cliente desea y necesita.” (Gutierrez R. , 2009, pág. 19)

### 1.1 Concepto de calidad

Calidad es una palabra que puede interpretarse de distintas maneras, cada persona puede darle el significado que para él sea el mejor, por ello se presentaran varios conceptos de diferentes puntos de vista.

Juran dice que calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente (Juran, 1990). Por su parte, la American Society For Quality (ASQ), afirma que la calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas; mientras que la norma ISO-9000: 2000 define calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

En términos menos formales, la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio, tales expectativas son generadas de acuerdo a las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió del producto o servicio al menos lo que esperaba.

La calidad atañe a todas las áreas de una organización y no sólo a una, la calidad en los productos se logra alineando esfuerzos y generando mejoras en todas las áreas de la organización, para que de esa forma se camine hacia la visión.

Es necesario adoptar la filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiándose por el objetivo final: Tener productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes en calidad, precio y tiempo de entrega. (Gutierrez H. , 2005, págs. 22-39)

El autor expresa que: “la calidad es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso”. (Crosby, 1987, pág. 13).

El Dr. Joseph M. Juran es el fundador del Instituto Juran de Wilton, Connecticut. Él preconiza un concepto conocido como Calidad del Proceso de Administración de Empresas, que es una técnica para la aplicación del mejoramiento de la calidad a través de todas las funciones. A la larga, la aportación de Juran puede ser mayor que la de Deming, porque aquél tiene un concepto más amplio que éste, aun cuando es cierto que el enfoque de Deming centrado en el control estadístico del proceso está más orientado hacia los aspectos técnicos.

Juran en sus conferencias, expuso las dimensiones administrativas de la planificación, la organización y el control, centrando la atención en el logro de la calidad como una responsabilidad de la gerencia y en la necesidad de establecer metas. Juran define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. De este modo, en su concepto se incorpora más íntimamente el punto de vista del cliente. Él está dispuesto a medirlo todo y se basa en sistemas y técnicas para la resolución de problemas. A diferencia de Deming, Juran enfoca su atención en la administración vista de arriba hacia abajo y en métodos técnicos, antes que en el orgullo y la satisfacción del trabajador. (Maldonado, 2015, pág. 67)

## **1.2 El enfoque de la calidad**

Cada autor tiene una perspectiva de lo que es calidad, en este subtema se abordaran los tres enfoques más relevantes de como muchos les llaman los maestros de la calidad.

### 1. El enfoque de Deming:

Deming (1900-1993) es, según muchos, el padre de la moderna gestión de la calidad. Matemático de formación, Deming empleó y mejoró herramientas ya conocidas por otros (Shewart), con el fin de desarrollar un proceso sistemático de mejora de la calidad. En los años 50 la Industria norteamericana se hallaba en un periodo de prosperidad. Se podía vender todo lo que se fabricaba. Todo permitía afirmar que el futuro seguiría siendo igual.

Fueron pocos los que prestaron atención al trabajo de Deming, ideas respecto a la calidad y a su defensa de la estadística en la gestión de la calidad. No obstante, la situación era muy diferente en Japón, La economía japonesa estaba en crisis, el país destruido, y los productos japoneses se destacaban por su alto precio y baja calidad.

Los empresarios japoneses se mostraron receptivos a sus ideas y le invitaron a que diese una serie de conferencias en el país. Para mediados de los años 70, Japón empezaba a socavar peligrosamente la posición de los competidores occidentales, mediante productos de elevada calidad a bajo precio. El ataque empezó con los automóviles, y continuó con la electrónica, mercado que en la actualidad dominan. Y todo gracias a las ideas de Deming. Como se dijo antes, el premio de mayor prestigio dentro del mundo de la calidad lleva su nombre, es el premio Deming.

#### Enseñanzas de Deming:

La filosofía de Deming se fundamenta en cuatro conceptos básicos la orientación al cliente, mejora continua, el sistema determina la calidad y los resultados se determinan a largo plazo. Según Deming, el 80 % de los problemas de calidad de las empresas se deben al sistema establecido. Por tanto, su solución corresponde en un 80 % a la dirección y mandos medios. Poco pueden hacer los trabajadores si éstos no se deciden a actuar y colaborar activamente en su solución.

Deming defiende, que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua. Según él, los saltos importantes en la mejora de un proceso son escasos e insuficientes. Debemos mejorarlos día a día, cada vez un poco más. Esto no quiere decir que las mejoras radicales no sean bienvenidas, pero no son la única solución.

## 2. El enfoque de Joseph M. Juran:

Joseph M. Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania, y se radicó en Estados Unidos en 1912. Graduado en ingeniería y leyes, ascendió hasta ocupar los puestos de gerente de calidad en la Western Electric Company, fue funcionario del gobierno, y profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950. Juran es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, donde desde 1954 dictó conferencias y asesoró a empresas.

No obstante, Juran cree que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979, fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios de capacitación y se publican trabajos sobre la materia.

En 1984 lo premia el emperador japonés Hiri Hito con la orden del tesoro sagrado. Finalmente, después de una serie de lecturas triunfantes en 1993 y 1994, el tour "The Last World", él suspendió toda publicación reciente, para dedicarse a escribir proyectos y dedicar tiempo a sus obligaciones familiares.

Los principios básicos que Juran considera de la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí. Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos. Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad.



Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas. Su trilogía, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad.
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.
6. Juran considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional.

Prioridades para el mejoramiento de la calidad en la lista de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.  
Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.

Crear la infraestructura, instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.

Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.

Analizar los progresos en forma regular.

Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.

Promocionar los resultados.

Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.

Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento tanto tiempo descuidado estriba en los procesos empresariales. La propuesta de Juran para la planificación de la calidad ha identificado un proceso global para la programación a fin de alcanzar las metas de calidad, como es, identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno, determinar las necesidades del consumidor, crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores, crear procesos que sean capaces de fabricar las características del producto en las condiciones operativas, transferir los procesos a las áreas operativas.

Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por el plan. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para la planificación de la calidad.

### 3. El enfoque de Kaoru Ishikawa:

Este contribuyó en forma importante al desarrollo de la administración de la calidad en Japón, afirmó que la calidad es una filosofía revolucionaria de la administración que se caracteriza por las siguientes metas estratégicas:

Busca la calidad antes que las utilidades.

Desarrolla el infinito potencial de los empleados mediante la educación, la delegación y el respaldo positivo.

Crea una orientación hacia el consumidor a largo plazo, tanto fuera como dentro de la organización. Comunica a través de la organización hechos y datos estadísticos y utiliza la medición como una motivación.

Desarrolla un sistema en toda la compañía que hace que todos los empleados centren su atención en las implicaciones relacionadas con la calidad de cada decisión y acción, en todas las etapas del desarrollo del producto o el servicio, desde su diseño hasta la venta.

El profesor Kaoru Ishikawa señalaba: El control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias. El control de calidad que no muestra

resultados no es control de calidad. Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos qué hacer con ella.

El control de calidad empieza con la educación y termina con la educación. Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación continua para todos desde el presidente hasta los obreros. El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona. Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.

1. El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
2. Proveer los posibles defectos y reclamos.
3. El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
4. Eliminase la causa básica y no los sintamos
5. El control total de calidad es una actividad de grupo.
6. Las actividades de círculos de calidad son partes del control total de calidad.
7. El control total de calidad no es una droga milagrosa.
8. Si no existe liderazgo desde arriba no se insiste en el control total de calidad. (Maldonado, 2015, págs. 65-71)

### **1.3 Las siete herramientas de la calidad**

Las 7 herramientas deben su nombre a Kaoru Ishikawa, quien las recopiló para dotar a los operarios japoneses de armas apropiadas para luchar contra los problemas que afectaban a la calidad de las empresas.

Estas herramientas son siete técnicas simples (estadísticas) muy utilizadas en gestión de calidad. Estas herramientas son las siguientes:

1. Diagrama de Flujo:

Para poder analizar un proceso correctamente, es necesario conocerlo con todo detalle. Una técnica muy útil para representar un proceso es plasmarlo en un diagrama de flujo.

Existen muchas técnicas para realizar diagramas de flujo. Se recomienda utilizar diagramas lo más simples posible y con una paleta de símbolos reducida, lo que facilita su interpretación por los menos iniciados

En el proceso de resolución de problemas se emplean básicamente tres tipos de diagramas:

Diagrama de alto nivel: Sirven para centrar el proceso en su contexto. Un tipo particular de este grupo es el diagrama SIPOC, muy utilizado en Seis Sigma, que es el que expondremos aquí.

Diagrama de despliegue: Sirven clarificar responsabilidades, definiendo las entradas y salidas de cada uno de los pasos del proceso.

Diagramas básicos: Sirven para describir con todo detalle una actividad. Puede utilizarse para determinar posibilidades de error, describir pautas de actuación, etc.

2. Diagrama de causa-efecto (Diagrama de pez o de Ishikawa):

De todas estas herramientas, quizás sea esta la única original de Ishikawa. Se utiliza para relacionar los efectos con las causas que los producen. Por su carácter eminentemente visual, es muy útil en las tormentas de ideas realizadas por grupos de trabajo y círculos de calidad.

3. Check list o lista de verificación:

Un check list bien diseñado es una herramienta fantástica para evitar olvidos y asegurarse que las cosas se hacen de acuerdo con un procedimiento rutinario establecido. Facilita la monitorización de los procesos, aportando una valiosa información sobre las desviaciones más frecuentes y el global de errores. La recogida de datos se lleva a cabo en base a la formulación de preguntas como: dónde, qué, quién y cómo.

#### 4. Histogramas:

El histograma es muy útil porque permite visualizar una tabla de datos mostrando el aspecto de su distribución.

#### 5. Diagrama de Pareto:

El principio de Pareto se enuncia diciendo que el 80% de los problemas están producidos por un 20% de las causas. Entonces lo lógico es concentrar los esfuerzos en localizar y eliminar esas pocas causas que producen la mayor parte de los problemas.

#### 6. Diagrama de dispersión:

Un diagrama de dispersión consiste simplemente en representar pares de valores para visualizar la correlación que existe entre ambos. Naturalmente estos datos podrán ser objeto de análisis estadísticos por procedimientos más sofisticados, pero muy frecuentemente esta imagen visual suele ser suficiente para orientar el problema.

#### 7. Gráficos de control:

Es una herramienta estadística que permite diferenciar las variaciones en los procesos debidas a causas comunes y las que tienen su origen en otras menos normalizadas. Este tipo de gráfico permite estudiar cómo un proceso cambia con el tiempo.

Los gráficos de control nacieron en los laboratorios de la AT&T en los años 20. Se utilizaron en la industria para el control de procesos de fabricación durante la II Guerra Mundial y fueron una de las causas del éxito norteamericano. Posteriormente decayó su utilización y finalmente renació su empleo masivo de la mano de los japoneses. (Ruiz, 2009, págs. 16-37)

### **1.4 Los catorce principios de la calidad según Henri Fayol**

Henri Fayol, un industrial francés, es ahora reconocido como el padre de la gerencia moderna. En el año 1916 Fayol escribió un libro titulado “Administración Industrial y General”.

En este libro Henry da a conocer los 14 principios de la administración. Estos son universalmente aceptados y utilizados hoy en día. Según Henri Fayol, todos los gerentes deben seguir estos 14 principios.

#### 1. División del trabajo

La organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.

#### 2. Disciplina

Disciplina significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. La disciplina puede ser auto disciplina, o puede ser forzada. La autodisciplina es la mejor disciplina. Sin embargo, si no hay auto disciplina, entonces la disciplina debe reforzarse mediante sanciones, multas, etc. Ninguna organización puede sobrevivir sin disciplina.

#### 3. Autoridad y responsabilidad

Según Henri Fayol, debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y Responsabilidad (Funciones). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él se puede sentirse frustrado.

#### 4. Subordinación de interés individual al interés general

En una organización, hay dos tipos de interés, a saber. El interés individual de los empleados, y el interés general de la organización. El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización se colapsará.

#### 5. Remuneración

La remuneración es el precio por los servicios recibidos. Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador y los empleados. Debe incluir tanto los incentivos financieros y no financieros.

## 6. Centralización

En la centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada.

Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización.

## 7. Orden

Debe haber una Orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material. Para la gente se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Orden social se refiere a la selección del hombre adecuado en el lugar adecuado. Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales, etc. Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.

## 8. Equidad

Los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.

## 9. Iniciativa

La administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe alentar a los empleados a hacer sus propios planes y la ejecución de estos planes. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización.

## 10. Espíritu de cuerpo

Esprit de Corps significa "espíritu de equipo". Por lo tanto, la dirección debería crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno.

### 11. Estabilidad del empleo

Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, los empleados deben tener la seguridad laboral.

### 12. Unidad de Dirección

Según los 14 Principios de Henri Fayol todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, etc. Deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades de marketing.

### 13. Jerarquía

Jerarquía es una línea de autoridad. Según los 14 Principios de Henri Fayol la jerarquía une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La Cadena de mando es necesario para una buena comunicación. La jerarquía no debe romperse. Sin embargo, si la acción rápida es necesaria, esta cadena se puede romper. Esto se hace utilizando "Gang Plank" / "Bridge" / "Contacto Directo".

La cadena escalar se muestra por una escalera doble A a G y A a Q. A es el jefe de la organización. B y L son el nivel siguiente, y así sucesivamente. Si la acción rápida es necesaria, entonces un "Gang Plank", "FP" se hace. Ahora, F y P pueden ponerse en contacto entre sí directamente, pero deben informar a E y O sobre sus decisiones.

### 14. Unidad de Mando

Dentro de los 14 Principios de Henri Fayol un subordinado (empleado) debe tener sólo un superior (jefe o gerente). Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior. En otras palabras, un subordinado debe informar a un solo superior.



Según Fayol, si un subordinado recibe órdenes de más de un superior, entonces no habrá desorden. Esto afectará a la disciplina, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización.

Unidad de Mando es un principio muy importante de la gestión. Este principio se basa en la regla Demasiados cocineros estropean el caldo.

Estos 14 principios de la Administración son la base de toda organización Moderna. Aunque estos principios parezcan lógicos, muchos gerentes y jefes de grandes empresas no los tienen asimilados, lo cual produce ineficiencia en la productividad. (Fayol, 1916, págs. 148-150)

### **1.5 Los 14 puntos de la calidad total según Deming**

Algunos países supuestamente desarrollados presentan muy graves problemas de competitividad, en el caso español existe una ceguera general que impide afrontar las verdaderas causas de esa carencia centrándose durante decenas de años en aspectos tales como: los tipos de contratos, duración de los mismos, adelgazamiento de plantillas hasta llegar a la anorexia, y privatizaciones masivas descuidando todo lo demás.

Muchos de los que trabajamos en los años 80 y 90 con los conceptos de la Calidad Total, observamos como hoy en día siguen vigentes los principios gerenciales que el Dr. William E. Deming nos legara.

Esos principios, fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió que países como Japón y los tigres asiáticos, se posicionaran por delante de países destacados hasta ese momento por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo, Estados Unidos cuando se auto-descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica había poseído con anterioridad. El famoso documental de "Por qué Japón puede y nosotros no", les hizo despertar de un letargo de varias décadas, redescubriendo así a sus propios "gurúes".

Revisaremos brevemente los 14 puntos considerados como básicos para conseguir la transformación de la industria. Estos principios resultan útiles en cualquier nación, tipo de empresa de fabricación o de servicios grande o pequeña e incluso para una división de una empresa u organización.

1. Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.

El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento.

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, Investigar, Desarrollar e Innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: Que inventen ellos, al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

2. Adoptar una nueva filosofía

Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables, ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

### 3. Dejar de depender de la inspección en masa

Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resulta innecesariamente costosas.

En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso.

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección nunca se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos.

Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Durante una visita a una fábrica en España de un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó ¿cuántas empresas ha encontrado con Calidad Total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos.

### 4. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio

Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo.

El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas

hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos.

Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de proveedor único, disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una fuente única para cada producto.

#### 5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio

La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón).

Hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección.

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

#### 6. Implantar la formación

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma cuando establece que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto; proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades; evaluar la eficacia de las acciones tomadas; asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

#### 7. Adoptar e implantar el liderazgo

La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

#### 8. Desechar el miedo

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán.

Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan seguras. Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial.

Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse.

Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

#### 9. Derribar las barreras entre departamentos

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento puede causar problemas a otro.

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

#### 10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la mejora continua de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

#### 11. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

## 12. Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras.

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua.

Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la misión y visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

## 13. Estimular la educación y la auto mejora en todo el personal

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como formación y desarrollo de competencias, lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

## 14. Actuar para lograr la transformación

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los Catorce Puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos.



La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el Gerente General fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente. (Garcia, 2010, pág. 10)

## Capítulo II: Globalización

La globalización es un término moderno, universal y extenso el cual puede ser analizado en diferentes ángulos. Este se convierte en un vocablo de moda en la década de los noventa utilizado en títulos de libros, artículos de revistas, conferencias, foros; debido a su gran relevancia. Esta puede introducirse mundialmente en todos los países llevando a cabo una expansión de relaciones internacionales, comercios, política, economía, culturas, ideologías, entre otros.

La globalización trata acerca de oportunidades que nacen de la reorganización del gobierno, de la economía, y de la cultura alrededor del mundo; versa acerca de los desafíos que emergen de la pérdida de control sobre los flujos económicos y tecnológicos y escapan a los marcos reguladores; en resumen, la globalización consiste en tratar de resolver un sin número de problemas relacionados tanto con una economía cada vez más libre de límites territoriales, como con una sociedad que demanda una mayor democratización a nivel nacional. (Morales, 2000, pág. 4)

### 2.1 Conceptos

En la actualidad la globalización abarca un sin número de tópicos, está se presenta en el día a día de la sociedad. A continuación se mencionaran algunos conceptos de diferentes ámbitos para comprender dicho término:

Expresa que la globalización consiste en un proceso universal que afecta a todos los países del mundo, cuyo elemento principal es el mercado, aunque también se basa en los medios masivos de comunicación, fuerza de trabajo, información, conocimiento y tecnología. La globalización permite que las empresas y mercados se relacionen de tal forma que trascienden sus fronteras nacionales y penetran otros mercados no solo a una escala regional, sino mundial o global.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI): La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología. (Huesca A. , 2016, pág. 1)

En términos generales la globalización tiene dos significados principales:

1. Como un fenómeno, lo que para nosotros implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas de relaciones comerciales, financieras y de comunicación.
2. Como una teoría del desarrollo, ya que uno de sus postulados esenciales es que un mayor nivel de integración está afectando las condiciones humanas, sociales y económicas de los países. (Perez Galan, 2007, pág. 215)

Klaus Bodemer (1998), investigador en economía política internacional, considera que existen dos vertientes de interpretación del fenómeno de la globalización, una versión pesimista y una optimista. Para los pesimistas, la globalización es la encarnación del mal, es la constatación de las profecías de Marx y de Hilferding, es decir, del predominio del capital, el imperialismo y el poder de una minoría sobre las mayorías. Por lo tanto, esta perspectiva percibe a la globalización como la causante de la competencia de localización, la desocupación creciente y la incapacidad de la acción estatal para proveer seguridad ante los riesgos sociales.

La versión optimista ve en los procesos de globalización el surgimiento de una nueva era de riqueza y de crecimiento con oportunidades para nuevos actores. De acuerdo con esta perspectiva, la globalización de la producción y los mercados mejora las oportunidades de acrecentar las ganancias a nivel mundial, aunque reconoce que agudiza las luchas distributivas a nivel nacional. (Morales, 2000, págs. 8-9)

La globalización es intensa pero parcial, heterogénea y desequilibrada. Consideran que el fenómeno de la globalización hace referencia a la expansión de la actividad económica más allá de las fronteras nacionales a través del movimiento de bienes, servicios y factores. Como fenómeno de mercado, la globalización encuentra su impulso en el progreso técnico y en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. (Alfredo Aguilar, Guillermo Guerra y Agustín Cabral, 2005, pág. 126)

La globalización se conceptualiza como un conjunto de procesos que engloban una transformación de la organización espacial de las relaciones sociales y las transacciones valoradas en términos de su extensión, intensidad, velocidad, e impacto trascendiendo flujos transcontinentales e interregionales y redes de actividad, interacción y ejercicio de poder.

El Banco Mundial afirma que la globalización es el aumento vertiginoso de las relaciones económicas entre individuos, regiones y países, donde el incremento de las relaciones “transfronterizas” asume las formas de comercio internacional, inversión extranjera, internacionalización de la actividad económica y de corrientes del mercado de capitales.

La globalización incluye dos aspectos: Uno de ellos es el activismo creciente de movimientos sociales y organismos no gubernamentales en la concientización de los problemas que sufre la humanidad sin reconocer fronteras, así mismo es una vía de participación social y un conducto en el que se manifiestan las demandas sociales, derechos humanos, políticos y de género entre otros, ambientales, económicas, pobreza, hambruna, inequidad económica ante el poder económico y político del mundo. Debido al sistema internacional de información estas no pierden vigencia y hacen surgir nuevos mecanismos de solidaridad en todo el mundo, a través de una vasta red mundial de organizaciones sociales.

En el segundo aspecto se refiere a la libre circulación de capitalidad y las utilidades, así como la unificación de mercados comerciales y la integración de la producción; en ambos procesos se observa el poder transnacional sobre las decisiones de los estados principalmente económicas y sociales por parte de los países desarrollados y compañías trasnacionales, a través de los organismos financieros internacionales.

## **2.2 Características**

La globalización nos ofrece grandes oportunidades de alcanzar un desarrollo verdaderamente mundial, pero está a la vista que no avanza de manera uniforme ya que unos países se están integrando a la economía mundial con mayor rapidez que otros.

Las características de la globalización:

1. Trata de un proceso universal, pues afecta a todos los países del planeta, independientemente de la posición que ocupen dentro de la economía mundial y del orden político.
2. Al existir un proceso irreversible de integración de los mercados, se parte de la existencia de países mejor posicionados que otros, es decir, que su naturaleza económica es excluyente, porque aquellas naciones o regiones que no pueden ser competitivas, quedaran a la saga del desarrollo.
3. Al ser el mercado el elemento primordial de la globalización, el estado como unidad política y como espacio en el cual se desarrolla el gobierno y la soberanía de los países, queda en segundo plano.
4. Al ser el mercado el mecanismo que rige las relaciones entre los países y regiones, la capacidad de consumo determinará su valor y no su condición humana. Por esta razón se dice que la globalización es deshumanizante.

5. Está cimentada por los medios masivos de comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados (el mundo entero, en otras palabras), porque permiten difundir ideas a cientos de o miles de millones de personas.
6. Los mercados, el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología se organizan en flujos que atraviesan las fronteras nacionales.
7. La globalización empuja a las empresas y mercados a organizarse en redes estrechamente hilvanadas a escala planetaria.
8. La ciencia, el conocimiento, la información, la cultura, la educación, tienden a escapar de los límites o controles nacionales y asumir, al igual que los mercados, una lógica de red trasnacional y global.
9. Lo que se globaliza es el sector industrial, comercio, servicios, etc. no el país.
10. Es un fenómeno objetivo, al margen de la ideología o de cualquier tipo de retórica no depende de nuestro modo de pensar o de sentir.
11. Es multidimensional (se manifiesta en múltiples aspectos: económicos, políticos, sociales, culturales, existenciales).
12. Es asíncrono en sus inicios (existen aspectos más desarrollados que otros), está claro que la globalización financiera está más desarrollada que la lucha por evitar las agresiones al medio natural y humano, o los derechos humanos.
13. Presenta disminución de los costos e incrementa la participación en el mercado.
14. Aumento de la competencia.
15. Diversificación de nuevos productos y servicios.
16. Mejoramiento continuo de los precios.
17. Internacionalización de la producción.
18. Tecnologías de la comunicación logística y distribución.

En resumen, la globalización se caracteriza por la movilidad de capital, tecnologías, recursos económicos y humanos, pérdida del poder de los estados y de sus políticas y regulaciones, un gran desarrollo de las tecnologías de información, nuevas herramientas como el internet, redes de comunicación, creación de nuevos mercados, nuevas empresas se fusionan o se diluyen, unos bloques económicos se imponen sobre otros, se crean nuevos acuerdos comerciales de comercio. (Perez Galan, 2007, pág. 227)

### **2.3 Análisis de la globalización**

A continuación se abordaran algunos aspectos de la globalización aplicados a las estrategias empresariales.

#### 1. Factores:

Es preciso señalar que la globalización no la podemos ubicar únicamente en el ámbito económico; es más complejo y tiene una gran variedad de aristas, que ya se han indicado. En el ambiente de los negocios existen 3 factores importantes en relación a la globalización y se detallan a continuación:

La proximidad a los avances tecnológicos en cuestión de telecomunicaciones permiten que las empresas puedan trabajar con clientes y proveedores de distintas partes del mundo (el mundo se hace cada vez más pequeño). Lo mismo sucede con nuestros competidores.

La ubicación física de las empresas globales traspasa las fronteras internacionales permitiendo obtener ventajas competitivas en los mercados en los que participa.

La actitud nueva y abierta a la globalización para desarrollar nuevas capacidades y aptitudes profesionales, manejo de distintos idiomas, uso de la tecnología y buscar ser competitivos es fundamental para poder lograr ser una empresa global. (Huesca A. , 2016, pág. 2)

## 2. Globalización económica:

Desde el punto de vista económico la globalización se limita al funcionamiento de un mercado que debe encontrar el equilibrio entre la oferta y la demanda.

La globalización económica representa la finalización del Estado como principal regulador de la actividad económica y del mismo mercado. Con la remoción de las regulaciones estatales en el mercado nacional favorece la movilidad de capital, que siempre ha buscado eludir los controles normativos e institucionales que evitan el aprovechamiento de las ventajas de localización, de transporte y comunicación, de asociación entre firmas, de fragmentación de los procesos productivos, todo avalado por las instituciones financieras intencionales con el apoyo de los diferentes gobiernos de los países desarrollados.

La globalización económica conlleva cambios, transformaciones, rupturas, destrucciones que afectan, a su vez, la experiencia vital de los habitantes del mundo, su sistema de valores y de percepción de los hechos que suceden más allá de sus fronteras, gracias a la existencia de los medios de comunicación. Los avances científicos y tecnológicos han acelerado y han cambiado patrones de producción y de reproducción de la vida social. Se trata de un proceso no lineal sino multidimensional que la ideología neoliberal reduce a una subordinación de la vida social a la lógica mercantil, al mercado. (Pérez Vite, Miguel Ángel, 2000, pág. 4)

La globalización en general es buena para todos, aunque por obvias razones los países desarrollados están en ventaja con respecto a los países menos desarrollados (en infraestructura, capital, recursos, tecnología, investigación y desarrollo, políticas y regulaciones, etc.).

Otro fenómeno importante que la globalización ha contribuido es a la creación de monopolios, debido a que la competencia es injusta y se imponen las empresas multinacionales sobre las locales.

En el aspecto económico y laboral es claro que contribuye al desarrollo y crecimiento económico mundial, generando empleos y oportunidades de desarrollo en los países que tengan las condiciones necesarias y competitivas que las empresas multinacionales buscan para obtener el máximo beneficio.



De tal forma que el flujo de información e intercambio económico crece y la oferta mundial de productos, bienes y servicios mejora la calidad de vida de los ciudadanos. (Huesca A. , 2016, pág. 2)

La globalización de la economía mundial es la secuela del aumento salvaje de la competencia que provocara una carrera tecnológica que acortó sensiblemente el ciclo de vida de los productos y obligó a las empresas a ampliar la escala de sus negocios para amortizar los mayores gastos en investigación y desarrollo. Los mercados fueron abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas para atender de mejor forma una naciente y más exigente demanda estandarizada a escala mundial. (Alfaro y Zeledon, 2001, pág. 16)

La globalización económica, ha reactivado la creencia de que una mayor competencia mercantil a escala mundial, sustentada en el desarrollo de nuevas tecnologías informáticas, sin barreras institucionales y legales propias del Estado-nación, es la única vía de uniformar no solamente gustos y preferencias de los consumidores, sino que es una condición necesaria para el establecimiento de la democracia liberal, que tiene la ventaja de transmitir el poder de una manera pacífica, que supuestamente reduce al máximo los conflictos políticos.

Es un proceso que disuelve la cohesión social basada en normas y reglas, donde se destacan los valores morales para dar paso a los valores concretizados en productos que se intercambian en el mercado internacional. (Pérez Vite, Miguel Ángel, 2000, pág. 160)

La economía de mercado global ha puesto de manifiesto una gran capacidad productiva. Gestionada con acierto, puede dar lugar a progresos sustanciales y sin precedentes, crear puestos de trabajo más productivos y mejores para todos, y contribuir de manera importante a la lucha contra la pobreza en el mundo. (Halonen y Mkapa, 2004, pág. 10)

### 3. El comercio global:

El comercio global es un mecanismo clave para mover alrededor del planeta los artículos y cada vez más los servicios, también es esencial para la transferencia de tecnología. En la actualidad es una parte integral de la estructura de la producción nacional en todos los estados modernos.

El comercio ha revolucionado las perspectivas de todos los sectores industriales, hoy en día son pocas las industrias que dependen exclusivamente de los mercados de su país. Antiguamente el comercio se destinaba a sus mercados nacionales, internacionalizarse era muy costoso y expuesto para las compañías. Con la aparición de la globalización se rompen las barreras contra el comercio, las compañías de diferentes naciones ingresan en los mercados internos de otras lo cual incrementa la magnitud de la competencia.

Este es a la vez causa y efecto de la globalización, en un proceso cíclico de retroalimentación. La globalización se produce por el incremento universal del comercio entre empresas situadas en diferentes países, pero a su vez la situación creada hace cada vez más propicio al aumento de las actividades comerciales.

El comercio global implica un sistema obligatorio de intercambio regularizado de bienes y servicios que funcionan inter-regionalmente para la existencia de un mercado global. Este reviste una gran importancia debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial; por cada transacción que se realice más de un sector se ve beneficiado, al generar un efecto en cascada desde la producción, la comercialización, el traslado, el aseguramiento de mercancías, la nacionalización de las mismas, y un sinfín de actores económicos involucrados.

Desde otra perspectiva, también nos permite contar con avances tecnológicos, que de otra manera muchos países no serían capaces de generar en el corto plazo, o que incluso por su situación geográfica o económica ni siquiera podrían producirlos. (Huesca C. , 2012, pág. 15)

El comercio internacional y el flujo de capital figuran entre los canales más importantes de la integración global. El movimiento de bienes y servicios a través de las fronteras ha crecido en gran medida en años recientes llegando a más del 45 % del PIB mundial en 1990, desde el 25% de 1970. También se ha producido un desplazamiento a actividades de mayor valor agregado, en los países en desarrollo la participación en la exportación de la industria manufacturera se triplicó de 20 a 60% entre 1970 y 1990.

Los efectos dinámicos en el crecimiento económico son más visibles cuando el comercio abierto se da conjuntamente con importaciones fuertes de capital y tecnología. Es una consecuencia lógica que el capital sea crecientemente móvil en la búsqueda de mejores beneficios.

Los flujos fuertes de capital entre fronteras han sido un fenómeno importante en la nueva economía global a medida que más países adoptan mercados libres y liberalizan el comercio y la inversión. (Prokopenko, 1998, pág. 43)

Ventajas del comercio global:

Las ventajas que se muestran al ingresar a mercados internacionales son:

1. Disminución de las tasas de impuesto sobre los bienes.
2. Accesibilidad en el ingreso de mercados internos, establecimiento sedes o adquisición de compañías nacionales.
3. Incremento de la inversión extranjera.
4. Apertura de nuevos productos.
5. Oportunidad de creación de empleos.
6. Aumento del comercio de productos.
7. Disminución de costos y aumento de la calidad en factores de producción.

El comercio también genera efectos dinámicos influyendo en el bienestar de un país. Cuando dos o más economías se vinculan comercialmente, aumentan las opciones de consumo, se generan nuevas oportunidades de inversión; los Estados aumentan sus fuentes de recaudación; se crean nuevos empleos.

Todo esto se combina para generar las bases de un nuevo crecimiento de las economías involucradas. Quienes impulsan y defienden el intercambio de bienes por encima de fronteras, sostienen que el libre comercio, que genera efectos estáticos y dinámicos, aumenta el bienestar de las naciones en beneficio de todos los implicados. (Alma y Paola, 2001, pág. 18)

Elementos del comercio global:

En la globalización del comercio se presentan algunos elementos a considerar:

La apertura generalizada de los mercados de bienes y capitales que sugiere el fin de los bloques comerciales, tratados regionales e independencia económica de los países pero al mismo tiempo facilita la capacidad de resolver necesidades económicas que actores locales ha sido incapaces de satisfacer.

La creciente privatización de los sectores económicos, junto al auge de la empresa multinacional y el decaimiento de empresas y estados nacionales.

El aumento de la competencia que por un lado incrementa la cantidad y calidad de los productos y por el otro amenaza las condiciones de trabajo y la sobreexplotación del medio ambiente.

El acceso irregulado de los países a los mercados internacionales, lo que por un lado facilita la venta de sus productos, la adquisición de tecnologías y mercancías, promueve empleos y por el otro desprotege los de menor calibre económico y lleva al abandono de intentos organizados de promover progreso y justicia social. (Globalización, 2009, págs. 4-5)

## **2.4 La globalización como estrategia de desarrollo**

La globalización es una fuerza benevolente que genera oportunidades de crecimiento y disminución de la pobreza en las economías que están preparadas para ella. Esta frase sintetiza el pensamiento económico ortodoxo y heterodoxo respecto a la globalización como estrategia de desarrollo.

La primera parte, identificada con la visión convencional, hace referencia a las virtudes ilimitadas del libre flujo de bienes y de capital: no sólo es capaz de generar crecimiento y empleo sino además es un mecanismo contra la desigualdad y la pobreza.

Es decir, la visión ortodoxa (desde el lado de la oferta) enfatiza como condición suficiente y necesaria, para que las virtudes estáticas y dinámicas del comercio se cumplan, el establecimiento de los requisitos para el libre comercio (por ejemplo, la eliminación de cualquier barrera arancelaria y no arancelaria). Sin embargo, mientras que dichas virtudes son ciertas, para cumplirse, es necesario que la economía esté preparada para la liberalización comercial (y financiera).

Desde el punto de vista heterodoxo, estar preparado para la globalización no significa que el Estado deba encaminar todos sus esfuerzos a la eliminación de barreras que, en la retórica liberal, distorsionan los precios de los factores de producción y la consecuente asignación eficiente de esos recursos, generando constantes incrementos en la productividad y una mejoría en las condiciones de vida de la población. Esto porque no existe garantía que lo anterior en la praxis vaya a suceder. Y, por el contrario, sí existe evidencia que estos beneficios pueden obtenerse a través de una estrategia diseñada y regulada por el gobierno.

Por tanto, los esfuerzos del Estado deben orientarse hacia el establecimiento de políticas económicas que promuevan y faciliten la industrialización y el desarrollo, lo cual implica una apertura comercial estratégica, gradual y parcial, acorde a los intereses nacionales. De esta manera, se garantizará que los beneficios del comercio (tanto por el lado de la oferta como de la demanda) se cumplan.

Lo anterior está sustentado en la evidencia histórica tanto de las naciones desarrolladas como de las nuevas industrializadas (particularmente las asiáticas). Dicha evidencia sugiere que estas economías se embarcaron en el libre comercio cuando estuvieron listas para tal efecto, una vez que hubieron desarrollado una base industrial altamente competitiva. Dicha base industrial fue edificada a través de la adopción de una diversidad de estrategias de tipo industrial, tecnológico y comercial, diseñadas, instrumentadas y coordinadas por el Estado.

El libre comercio es sin duda una fuerza positiva en términos de producto, empleo y combate a la pobreza y debe ser sin duda el objetivo final de cualquier estrategia de desarrollo, pero para tal efecto las condiciones de competitividad (productividad) deben ser establecidas a través de una política deliberada para tal efecto, siendo el único camino la intervención del Estado. (Cruz, 2007, pág. 103)

En este proceso existen necesariamente grandes ganadores y perdedores y, por tanto, las enormes desigualdades que se generan, prevalecen. Es decir los ganadores, para los beneficiarios de estas políticas enfocadas exclusivamente a incrementar el flujo de bienes y capitales, (los exportadores de capital, los innovadores de tecnología, los poseedores de capital, los mejor educados y más hábiles), la globalización es sinónimo de desarrollo.

He aquí la contradicción. Mientras la riqueza medida en términos de producción crece como consecuencia lógica del aumento de los flujos comerciales y financieros, la desigualdad y pobreza generadas también crecen y se acentúan.

Así, el desarrollo económico no debería reducirse a un mero estado donde la dinámica económica sea creciente pero las condiciones de vida de la gente vayan en sentido opuesto. Por el contrario, el desarrollo debe generar necesariamente un mejoramiento en los niveles de vida de la población. (Cruz, 2007, pág. 111)

Por otra parte, los cambios tecnológicos y la continua caída en los costos de la comunicación y el transporte han sido factores clave tras la integración global, y la mayoría de los países están revirtiendo las políticas de sustitución de importaciones diseñadas para prevenir la necesidad de intercambio.

Los gobiernos buscan mejorar la competitividad internacional de sus economías en lugar de aislarlas detrás de muros protectores. Los países en desarrollo han hecho grandes progresos en educación y capital físico e infraestructura, disparando así su capacidad productiva y su competencia en los mercados mundiales. Este desplazamiento en la estrategia de desarrollo ha sido fortalecido por las tecnologías de la comunicación que han disminuido las distancias, productos, capital, gente e ideas viajan más rápido y más barato que antes.

Los países en desarrollo tienen mucho que ganar mediante la extensión de su participación en las redes globales de exportación. La autarquía no es una opción viable en un mundo interdependiente donde, para la mayoría de los países, desconectarse significa marginalizarse. Este destino generalmente es peor considerado que el de incorporarse bajo condiciones temporales de dependencia. (Prokopenko, 1998, pág. 42)

Tanto el avance tecnológico como el aprendizaje organizacional se necesitan para escalar el desarrollo industrial. El progreso requiere una base empresarial dinámica, políticas de apoyo estatales y calificaciones mejoradas, y salarios más altos en la fuerza de trabajo.

Las naciones del Tercer Mundo han utilizado en décadas recientes varias estrategias para mejorar sus posiciones globales. Éstas incluyen políticas gubernamentales e iniciativas organizacionales para aumentar la productividad, nuevas relaciones con el capital extranjero y local; y participación en bloques económicos regionales. (Prokopenko, 1998, pág. 47)

## **2.5 Factores de competitividad en la globalización**

La economía interna. En la medida en que exista mayor competencia en la economía interna de un país, existen mayores posibilidades de que las empresas nacionales sean productivas y competitivas en el exterior y se incremente el valor agregado de la productividad y mejore la prosperidad del país.

La internacionalización. La apertura a las actividades económicas internacionales aumenta el rendimiento económico de un país. La competitividad orientada por la exportación está muchas veces asociada con la tendencia al crecimiento en la economía interna. Una mayor integración a la economía internacional resulta en una mayor asignación de recursos productivos y en mayores estándares de vida.

El gobierno. Se están minimizando las intervenciones estatales directas en los negocios. Las políticas gubernamentales se concentran en la creación de un contexto competitivo para las empresas y en proveer condiciones macroeconómicas y sociales predecibles y, por tanto, minimizar los riesgos externos para las actividades económicas. Las políticas económicas se adaptan a los cambios en el contexto internacional.

Las finanzas. Un sector financiero desarrollado e integrado internacionalmente sostiene, en un país, su competitividad internacional. La eficiencia del sector financiero se mide mejor por la “distancia” entre la tasa de interés que pagan los prestatarios y la que reciben los depositantes.

Una distancia corta, significa los depositantes reciben tasas de interés más altas, o bien que los que prestatarios pagan menos. El sector financiero se desempeña eficiencia cuando la distancia se acorta: o sea que se benefician tanto unos como otros.

La infraestructura. Una infraestructura desarrollada sostiene la actividad económica. Abarca la disponibilidad de recursos naturales y sistemas de negocios funcionales, tecnología de la información, transporte, comunicación y educación, y una eficiente protección del medio ambiente.

La administración. Un producto y servicio competitivo es el reflejo de la capacidad gerencial, su orientación a largo plazo, la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto competitivo, el nivel de la capacidad empresarial y la capacidad de integración y diferenciación de las actividades gerenciales.

La ciencia y tecnología. La ventaja competitiva puede construirse sobre la aplicación eficiente e innovadora de las tecnologías existentes. La inversión en investigación y en actividades innovadoras en la creación de conocimientos es crucial para un país en la etapa más madura del desarrollo económico.

La calidad de la gente. Una mano de obra calificada con actitud positiva incrementa la productividad y la competitividad del país. La educación, la capacidad técnica del trabajo, la calidad gerencial y la eficiencia contribuyen a la competitividad.



Todo ello significa que la búsqueda de una estrategia competitiva requiere simultáneamente muchos cambios coordinados en el desarrollo de los recursos humanos, mucho más que unas pocas iniciativas de alto perfil en una o dos áreas.

Debe enfatizarse en que la apertura a los mercados globales y la internacionalización de las economías desempeñan un papel de creciente importancia en la extensión de la productividad y la competitividad. (Prokopenko, 1998, págs. 35-37)

## **2.6 Los desafíos empresariales ante la globalización**

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la microelectrónica y la informatización; la organización flexible: horizontal, abierta e interconectada con base a la información. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos.

Pero, sobre todo una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de estrategias nacionales y empresariales adecuadas.

El desarrollo económico mundial reciente, así como la llamada globalización de los mercados está generando gran controversia. Para unos, es el inicio de una nueva etapa de desarrollo de la humanidad; para otros, es una política neoliberal para desarrollar el mercado y las relaciones capitalistas, con una nueva división internacional del trabajo, con marginación creciente de los países pobres.

Oscar Ugarteche, en su obra: "El falso dilema: América Latina en la economía global", expresa una de las orientaciones básicas. "Lo evidente es que el planteamiento actual sobre globalización expulsa a la gran parte del mundo y deja solamente a aquellos países con gran capacidad de compra y con alta productividad como parte del nuevo sistema global.

La globalización es un fenómeno entre países ricos y, para ser más exactos, para los sectores más ricos dentro de los países ricos lo que está ocurriendo es la interrelación de los nortes con la exclusión de los sures de este mundo. La nueva economía interrelacionada es una isla dentro de un mundo donde para unos nortes no hay fronteras y para otros estas son infranqueables.

Otro punto de vista, con amplia difusión, señala que la economía mundial se encuentra en una etapa de transición hacia una nueva civilización, la sociedad del conocimiento o Post-capitalista, cuya base es la revolución científica - tecnológica en marcha, con profundas consecuencias en los sistemas económico, social, político de las sociedades humanas.

Kenichi-Ohmae, propone una visión de futuro, llamada declaración de interdependencia hacia el mundo del año 2005, una economía entrelazada, en un mundo sin fronteras y una prosperidad sin límites.

En las últimas décadas, hemos visto crecer el libre flujo de ideas, de individuos, de inversiones y de industrias hasta convertirse en un vínculo orgánico entre las economías desarrolladas. En la economía entrelazada no sólo se intercambian libremente los bienes y los valores del comercio tradicional, también muchos activos fundamentales como tierras, compañías, software, derechos comerciales (patentes, membresías y marcas), objetos de arte y experiencia.

Inevitablemente, el surgimiento de la economía entrelazada trae consigo una erosión de la soberanía nacional a medida que el poder de la información va haciendo mella en las comunidades locales, en las instituciones académicas, profesionales y sociales, en las corporaciones y en los individuos. Es este mundo sin fronteras el que habrá de dar a la economía participante la capacidad de una prosperidad sin límites.

Admitimos que la seguridad de las instituciones sociales y económicas del género humano ya no depende de un súper poder de disuasión sino que se encuentra en la trama de la interdependencia económica e intelectual de las naciones.

Como tal, creemos que la economía entrelazada: Incrementa el bienestar de los individuos y de las instituciones. Se mantiene abierta a todos aquellos que deseen participar en ella, sobre todo mediante la desreglamentación del comercio.

No crea perdedores ni ganadores absolutos, ya que los mecanismos del mercado ajustan la competitividad de las naciones participantes con bastante equidad por medio de los tipos de cambio de las monedas y del empleo.

Las economías desarrolladas conforman la triada (Japón, Estados Unidos y Europa), en ella se encuentran los mercados más importantes del mundo; en ella surgen las amenazas competitivas; en ella se originan las nuevas tecnologías. El objetivo principal de toda Corporación Multinacional debe consistir en convertirse en una auténtica inmigrada en las tres regiones. En realidad, aclara Ohmae, la triada tiene cuatro cabezas. Cada contendiente de alta tecnología participa en las tres regiones industrializadas de la triada, y además, en una región en desarrollo, con lo cual suman cuatro: Japón abarca Asia; los europeos aprovechan sus vínculos tradicionales con África y Medio Oriente; Estados Unidos vende a sus vecinos americanos.

#### 1. Globalización de los mercados

El proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico a nivel de la empresa.

Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que destacan:

El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información, (y también, la biotecnología, los nuevos materiales) como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes para la producción y la gestión de la organización.

La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores a través del impacto de la televisión y otros medios de comunicación transmisores de valores culturales. Ello conlleva al incremento de los productos estándar o globales que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distantes mercados.

La desregulación a nivel comercial de los diferentes países tanto industriales como en vías industrialización. La creación de grandes áreas comerciales como la Unión Europea, NAFTA, ASEAN o MERCOSUR supone una intensificación de los intercambios entre los países que las forman y, por tanto, un incremento de la competencia.

Un rápido crecimiento de los mercados financieros a nivel mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero.

Un fuerte proceso de concentración empresarial mediante el desarrollo de fusiones y adquisiciones que ha alterado la estructura industrial tradicional y, por tanto, de la competencia. La globalización, por tanto, plantea al entorno empresarial un conjunto de retos que hacen que las empresas tengan que discernir cuáles son las alternativas de actuación más idóneas, pues entre otros factores la empresa tendrá que acostumbrarse a desenvolverse en un ámbito de mayor complejidad estratégica y con una creciente presencia de empresas en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como de la inversión directa.

Acerca de las estrategias empresariales, Kenichi Ohmae es su libro: "El mundo sin fronteras" hace anotaciones importantes para traer en cuenta la relación entre empresas y estados.

Poco antes argumentaba que las buenas estrategias tenían que abarcar y conseguir el equilibrio apropiado entre los tres puntos claves de lo que di en llamar el "triángulo estratégico": clientes, competidores y compañía (esos puntos fuertes y débiles que distinguen a toda organización). Ante el surgimiento de una economía genuinamente entrelazada, debemos convertir ese triángulo en una "estrella estratégica" agregándole dos puntas más: "país", es decir, los diversos entornos creados por los gobiernos y en los cuales tienen que operar las organizaciones mundiales, y "moneda", es decir, el grado de exposición de tales organizaciones ante las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio de las divisas extranjeras.

Estos dos últimos elementos han adquirido tal importancia que ninguna compañía responsable puede darse el lujo de operar en un entorno exento de fronteras sin prestarles toda su atención.

Es indudable que cuando una fluctuación repentina en la política comercial o en las tasas de cambio representa el riesgo de que una estrategia por lo demás brillante se convierta en una hemorragia aparentemente irreparable de efectivo, las medidas para enfrentar dichas fluctuaciones deben constituir el corazón mismo de la estrategia y no ser un elemento secundario de una estrategia determinada con base en otras consideraciones.

## 2. La naturaleza del cambio técnico

Lo que está en marcha desde mediados de los años setenta, no es la continuación del paradigma tecno económico existente hasta entonces, sino un cambio de paradigma tecno económico. Un paradigma tecno económico representa el modelo rector del progreso tecnológico comercial durante varios decenios. Es un modelo de sentido común para identificar y desarrollar productos y procesos productivos económicamente rentables, partiendo de la gama de los tecnológicamente viables.

El paradigma tecno económico que culminó su ciclo en los años setenta se basó, en materiales intensivos en uso de energía, sobre todo petroquímicos, que suponían bajo costo de petróleo. Las empresas estaban organizadas en línea, eran corporaciones y operaban en mercados oligopólicos. La introducción de la microelectrónica, con el abaratamiento del procesamiento de información, es la base del nuevo paradigma tecno-económico. Las características de este nuevo paradigma basado en la microelectrónica son:

La intensidad de la información versus la intensidad de materias primas y energía.

Economías de ámbito o de especialización basadas en la flexibilidad versus economías de escala basadas en la homogeneidad.

Nuevos conceptos de eficiencia organizacional.

Los puntos centrales de la nueva tecnología son el reemplazo de la mano de obra y el ahorro de la materia prima y la energía. El reemplazo de la mano de obra se ha efectuado a través de la introducción de equipos informatizados que sustituyen la fuerza del trabajo y, por tanto, aumentan la productividad de la mano de obra. Eso tiene un impacto positivo en la productividad de la mano de obra y uno adverso en el empleo directo. El desempleo en los países de capitalismo avanzado repercute negativamente sobre las políticas migratorias. La economía de materias primas frena la demanda de las mismas con el impacto adverso en el comercio internacional de éstas. (Lopez, 1999, pág. 4)

## **2.7 Ventajas y desventajas de la globalización**

Algunas formas pueden conducir a resultados positivos y otras a negativo, el fenómeno de la globalización engloba al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.

### 1. Ventajas:

Se disminuyen los costos de producción y por lo tanto se ofrecen productos a precios menores.

Aumenta el empleo en los lugares donde llegan las multinacionales, especialmente en los países subdesarrollados.

Aumenta la competitividad entre los empresarios y se eleva la calidad de los productos.

Se descubren e implementan mejoras tecnológicas que ayudan a la producción y a la rapidez de las transacciones económicas.

Mayor accesibilidad a bienes que antes no se podían obtener en los países subdesarrollados.

### 2. Desventajas:

Mayor desigualdad económica entre los países desarrollados y subdesarrollados debido a concentración de capital en los países desarrollados (acumulación externa de capital).

Desigualdad económica dentro de cada nación ya que la globalización beneficia a las empresas grandes y poderosas.

En los países desarrollados aumentará el desempleo y la pobreza porque las empresas grandes emigran hacia otros lugares en busca de mano de obra y materia prima barata.

Mayor injerencia económica de parte de los países desarrollados hacia los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

Degradación del medio ambiente por la explotación de los recursos.

Menor oportunidad de competir con las grandes empresas multinacionales.

Mayor fuga de capitales porque cuando las empresas multinacionales lo decidan, se trasladan hacia otros países que les ofrezcan mejores ventajas en su producción. (Lumbreras, 2009, pág. 5)

## Capítulo III: La ética en la empresa

Los casos de corrupción, especulación financiera e inmobiliaria, intoxicaciones alimentarias, desastres medio ambientales, la falta de veracidad de la publicidad, entre otros, han concienciado a la sociedad de la importancia de que la empresa actúe conforme a unos principios y valores éticos.

También las empresas reconocen cada vez más la importancia de incorporar prácticas éticas en la gestión empresarial, como elemento en la toma de decisiones y de mejora en la reputación de la empresa.

La ética de la empresa se debe hacer patente en todas sus áreas, pero el departamento que ejerce un mayor impacto en esta materia, el que contribuye a configurar la ética de la empresa y determina en mayor medida la manera de trabajar de los empleados, es el de Recursos Humanos.

Los clientes, los ciudadanos y la sociedad en general demandan a las empresas que se comporten de forma transparente, que se comprometan con el desarrollo de sus entornos, que sean honestas y responsables en sus comportamientos. (Otero, Garcia, Leal, y Barra, 2012, pág. 23)

### 3.1 Ética en la empresa

La ética se refiere a principios de conducta correcta o incorrecta. La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocios y a la conducta de su personal. Los principios éticos en los negocios no son materialmente distintos de los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo. No hay un conjunto especial de estándares éticos aplicable sólo a los negocios.



Si la deshonestidad se considera inmoral y falta de ética, el comportamiento deshonesto en los negocios (su relación con los clientes, proveedores, empleados o accionistas) también es inmoral o falta de ética. Si la postura ética consiste en no dañar deliberadamente a los otros, entonces retirar un producto defectuoso o inseguro es necesario desde el punto de vista ético, no retirarlo del mercado o no corregir el problema en los embarques siguientes también es inmoral.

Si la sociedad juzga que el soborno es inmoral, también lo es que los empleados de una compañía paguen a funcionarios del gobierno para facilitar transacciones comerciales o que entreguen regalos y otros favores a los posibles clientes para conseguir o conservar el negocio. En resumen, la conducta ética en los negocios requiere la adhesión a normas aceptadas respecto de la conducta buena o mala. En consecuencia, los administradores tienen la obligación de hecho, el deber de observar normas éticas al idear y ejecutar sus estrategias. (Thompson y Gamble, 2012, págs. 287-288)

La ética es una disciplina filosófica cuyo objeto de estudio es la moral. A continuación exponemos dos definiciones de ética:

1. Para la Real Academia de la Lengua es la parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.
2. Para la filósofa Adela Cortina la ética es: un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida.

La ética de la empresa trata de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, ya porta herramientas que eleven el nivel ético de las empresas.

Proponemos dos definiciones de ética de la empresa:

1. Para Adela Cortina es “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario”.
2. Para la European Business Ethic Network (EBEN): “la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad”

Conviene distinguir también lo que es ética de la empresa frente a lo que es ética del sistema económico y ética de las personas que trabajan en una empresa. (Otero, et. all. 2012, pág. 236)

Figura Distinción entre ética de la empresa y la ética económica e individual

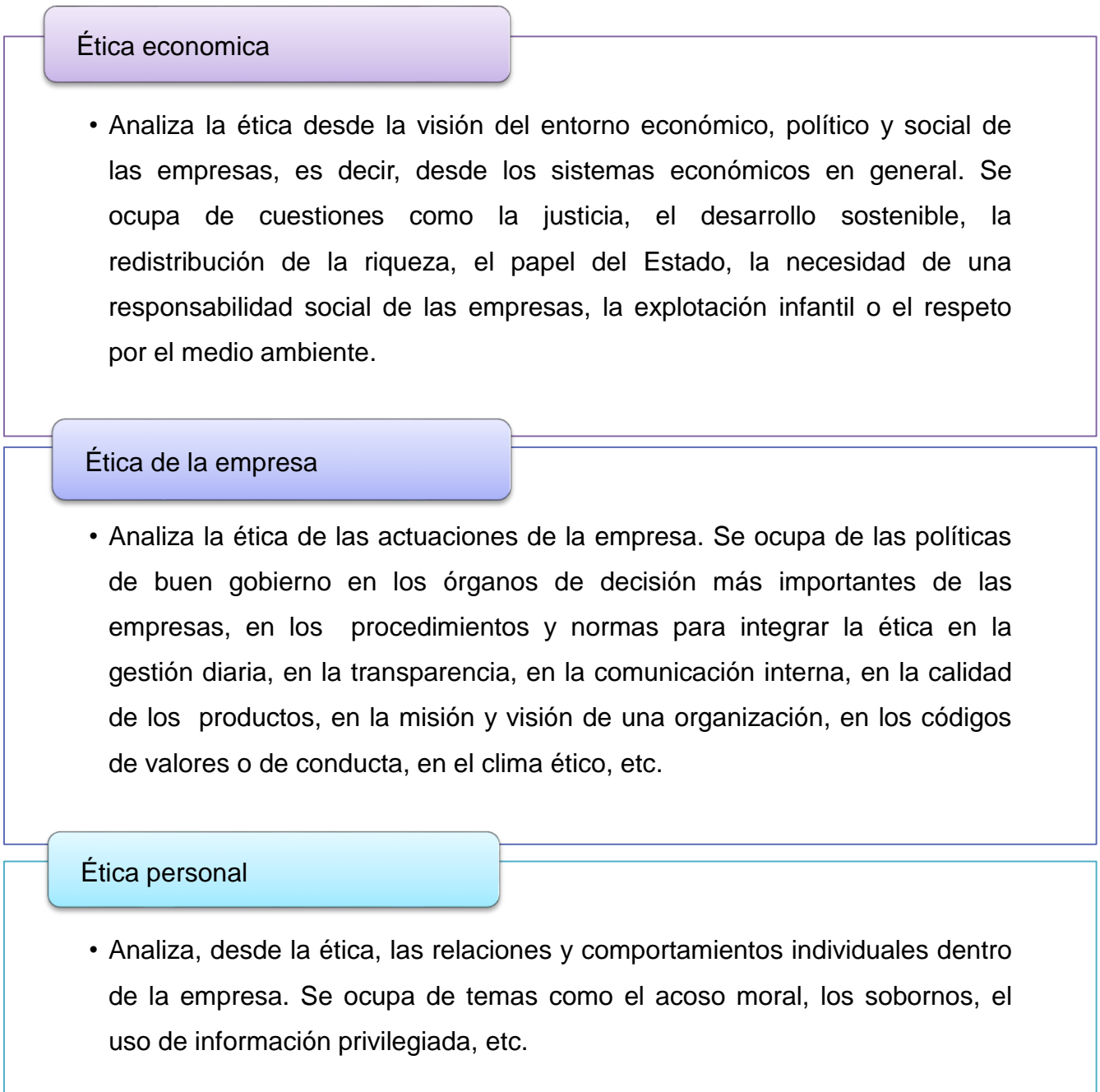


Figura 3.1. (Otero, et. all. 2012, pág. 236)

Razones para la ética empresarial: Son varias las razones que están en el origen del surgimiento de la ética en la empresa.

Las actuaciones faltas de ética de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abuso de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial han desencadenado una pérdida de confianza con dos consecuencias muy importantes: disminución de ventas y deslealtad tanto de consumidores como de trabajadores.

El fenómeno de la globalización, que ha supuesto, por una parte, el crecimiento del poder de las empresas y, por otra, la deslocalización de las mismas ha hecho que las leyes existentes sean insuficientes y el poder de los gobiernos sobre estas sea menor.

También las decisiones de las empresas afectan a un mayor número de personas, por lo que debe exigírseles una mayor responsabilidad.

La imagen y la reputación corporativa se han convertido en los últimos años en una ventaja competitiva de las empresas. Las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos y ganarse la confianza de los consumidores.

Ventajas de la ética de la empresa:

La aplicación de criterios y valores éticos en una empresa le proporciona una serie de ventajas.

Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador. Esta no se debe exclusivamente a motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor cualificación.

Genera cohesión cultural, proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.

Mejora la imagen empresarial. Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación acaba generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).

Evita casos de corrupción gracias a una política clara que presta atención a los posibles conflictos de intereses.

Dimensión de la ética en la empresa:

La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha acción afecta a muchos grupos de interés o stakeholders. Por ello, contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las relaciones externas (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como a las relaciones internas (trabajadores, directivos, etc.)

En el ámbito interno se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismos basados en intereses personales.

La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

En el ámbito externo, la empresa se enfrenta continuamente a conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas, con la opinión pública, etc.

Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente. (Otero, et. all. 2012, págs. 238-239)

### **3.2 Aplicación de la ética en la empresa**

La aplicación de la ética de la empresa se basa en dos pilares importantes:

La definición y aceptación por parte de la empresa de un conjunto de valores y criterios de actuación, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa.

Son los valores y criterios que definen la organización al resto de grupos de interés que interactúan con la empresa (stakeholders): accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

A la vez, la empresa debe definir su responsabilidad social, que consiste en la valoración del efecto total de sus decisiones en la sociedad en su conjunto y que es un componente de la ética empresarial (la ética de la responsabilidad).

La creación de herramientas que sirvan de referencia o pauta de conducta, o prácticas éticas.

Las prácticas éticas son una manera eficiente desensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa. Estas prácticas son diversas y dependen de las características, peculiaridades y necesidades de cada empresa.

Figura practicas éticas de la empresa

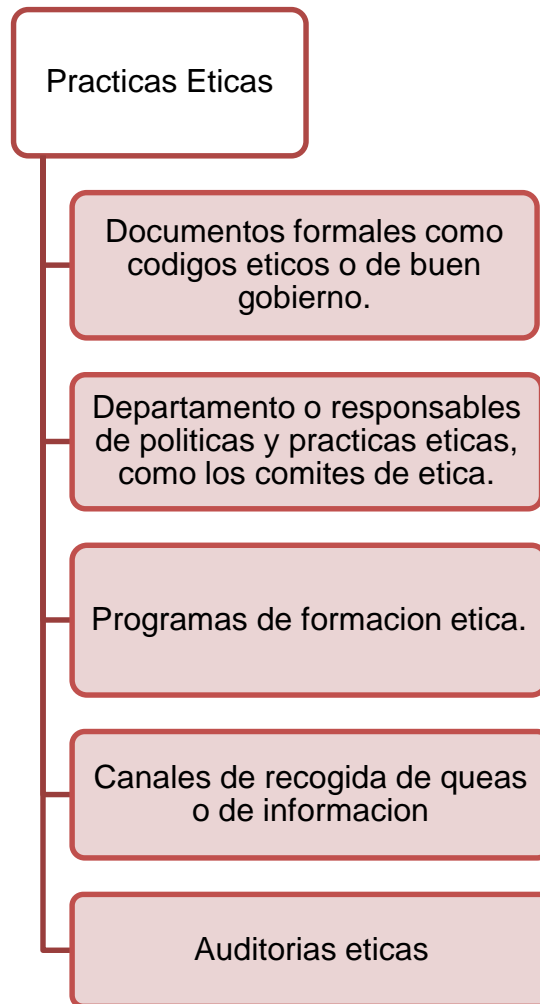


Figura 3.2. Otero, Garcia, Leal, y Barra, 2012, pág. 241.

### 1. Documentos formales

Códigos éticos o de buena conducta: Las declaraciones, o códigos éticos de conducta o de valores, son documentos formales cuya función principales explicar el proyecto, los principios, los valores y las reglas de actuación de la empresa.

Un código ético, según Etnor, es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización.

Es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guía la conducta de la organización y orienta a sus miembros en la toma de decisiones. Una vez definido lo que es un código ético o de conducta, hay que señalar cuál es su contenido y funciones y de qué temas trata principalmente.

Contenido: Valores propios de la empresa, normas y deberes, responsabilidades y obligaciones hacia los stakeholders.

Funciones: Definir responsabilidades, derechos y obligaciones de todos los stakeholders, servir de criterio para la toma de decisiones, manifestar el compromiso de la dirección de adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial, explicar los valores con los que la empresa quiere ser identificada, dar prestigio a la empresa.

Temas tratados en los códigos éticos: corrupción y sobornos, discriminación, confidencialidad de la información, productos o servicios, relaciones con la competencia, conflictos de intereses, seguridad y salud laboral, violencia o acoso, igualdad, entorno de trabajo, uso de recursos, otros.

Códigos del buen gobierno corporativo:

Debido a los grandes escándalos empresariales, los accionistas e inversores demandan una mayor información sobre sus inversiones a los máximos responsables de las empresas, a la vez que solicitan participar en las decisiones estratégicas de la compañía. Existe una creciente preocupación por el desarrollo de códigos del buen gobierno, tanto a nivel internacional como nacional. Estos códigos complementan a las leyes y reglamentos de obligado cumplimiento que regulan la vida de las empresas y nunca deben sustituirlos.

Los Códigos del buen gobierno corporativo, según La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), son códigos referidos al gobierno corporativo, compuestos por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que deben someterse las sociedades, pronunciando una serie de recomendaciones que mejor en el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y su relación con los grupos de interés.

El buen gobierno corporativo está adquiriendo cada vez más importancia entre las empresas, ya que genera confianza y establece unas reglas de actuación que garantizan las transacciones económicas.

En España, se han ido realizando distintas recomendaciones para fomentar el buen gobierno y lograr la máxima transparencia en la gestión de la cúpula directiva. Los tres Códigos del buen gobierno desarrollados en España son de aplicación voluntaria.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) debe supervisar el cumplimiento de las exigencias sobre gobierno corporativo en las sociedades cotizadas, las cuales deben publicar anualmente un informe del grado de cumplimiento de las recomendaciones del buen gobierno.

Aspectos tratados por los códigos del buen gobierno corporativo:

Juntas de accionistas: delegación de voto, reuniones, etc.

Certificaciones de cuentas por los administradores.

Consejo: edad, número de independientes, carácter ejecutivo de la Presidencia, blindajes, remuneración.

Conflictos de interés, operaciones vinculadas con accionistas y administradores.

Stock option.

Selección de proveedores.

Deberes de fidelidad y lealtad de consejeros y accionistas.

Publicación del informe anual del gobierno corporativo.

Responsables de prácticas éticas.

En nuestro país no están frecuente la figura de departamentos o cargos directamente relacionados con la ética como en el mundo anglosajón. Sin embargo, en la medida en que las prácticas éticas se están generalizando será necesario que las empresas creen estas figuras encargadas de supervisar su cumplimiento y de incentivar su uso.



Existen empresas que crean comités de ética; otras, departamentos específicos; pero la mayor parte de las empresas asignan esta labor a algún otro departamento como el jurídico, el de responsabilidad social o el de recursos humanos, ya que muchos de los aspectos que se relacionan con la ética de la empresa tienen que ver con los recursos humanos, como el respeto de los derechos humanos, la intimidad de sus trabajadores, la no discriminación y promoción de la igualdad (en especial de trabajadoras), la creación de empleo, la mejora de las condiciones de los empleados y el apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar.

2. El Comité de ética está vinculado al desarrollo de Códigos éticos, y empezaron a surgir dentro del ámbito sanitario e investigador.

Tiene como funciones:

Vigilar el cumplimiento del código ético. Resolver conflictos y dilemas.

Interpretar las normas.

Asesorar en la búsqueda de soluciones a los problemas éticos.

Valorar los intereses de todos los stakeholders de la empresa.

Para funcionar correctamente, los comités de ética deben estar compuestos por personas que representen a todos los estamentos de la empresa y a todos los grupos de interés.

3. La auditoría ética

Las empresas deben valorar el cumplimiento del comportamiento ético de la empresa. Las auditorías éticas son una herramienta fundamental para responder a la mayor exigencia de transparencia, y como herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, social y cultural.

En España existen en la actualidad dos sistemas para acreditar el cumplimiento de unas políticas ética y socialmente responsables: uno es la SGE21, que es una iniciativa que surge de la asociación de varias empresas (Forética), y el otro es la norma SA8000 (de la organización Social Accountability Internacional).

#### 4. Formación ética

La formación ética proporciona a los directivos y empleados una base para la resolución de dilemas éticos. Esta herramienta es muy valiosa, ya que como demuestran varios estudios la mayoría de los incumplimientos éticos no se deben a una mala voluntad, sino a un desconocimiento de las cuestiones éticas. La formación en ética empresarial es un elemento básico y primordial para implantar el comportamiento ético en cualquier ámbito, sea público o privado

La formación en ética es muy distinta en cada empresa y, frecuentemente, es impartida por el Departamento de Recursos Humanos. Se utiliza principalmente para transmitir la preocupación de la organización por integrar la ética empresarial en el día a día e informar sobre qué es y cómo se lleva a cabo la ética en la empresa.

#### 5. Canales éticos

Son canales formales para resolución de conflictos o dudas éticas (hot-lines, help-lines). También algunas empresas promueven políticas de delatores que transmiten las actividades poco éticas a la oficina o al comité ético de la empresa, que juzga e investiga la situación de forma justa e imparcial. Las políticas de delatores protegen a los empleados que revelan las prácticas ilegales o inmorales. (Otero, et. all. 2012, págs. 241-244)

### **3.3 origen de la ética de la empresa**

En la década de 1970 surgió con fuerza en Estados Unidos la Business Ethics (Ética de los Negocios). El escándalo del Watergate, un caso de escuchas ilegales entre partidos políticos, provocó que la sociedad civil perdiera la confianza en las empresas y en el gobierno y condujo a una mayor preocupación por la ética.

A partir de 1980 la preocupación por la ética en el mundo de los negocios era prácticamente inexistente. La prioridad consistía en obtener beneficios y los empresarios tenían una visión a muy corto plazo. El premio nobel Milton Friedman planteó con toda claridad cuáles debían ser los intereses de las empresas.

La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios. Frente a esta postura empiezan a consolidarse las posiciones éticas desde el ámbito empresarial y surgen instituciones y publicaciones específicas vinculadas al ámbito de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.

En esos años, la Business Ethics llega a Europa, donde se denominó ética de la empresa, porque se entiende que la empresa es algo más que un negocio, a saber: un grupo humano que lleva adelante una tarea valiosa para la sociedad.

En 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network (red europea de ética de la empresa) (EBEN). Desde entonces se han ido creando centros y cátedras específicas relativos a la ética empresarial y a la responsabilidad social de las empresas.

En la década de 1990, escándalos como los de Enron, Parmalat y WorldCom provocaron un resurgimiento en la necesidad de introducir la ética en los negocios. Esta preocupación por la ética llevó a la búsqueda de un equilibrio relativo entre la ética, los resultados financieros y los valores.

Es en la primera década del siglo XXI cuando la ética empresarial empieza a cobrar gran importancia y pasa a convertirse en un tema que moviliza a la opinión pública, que exige ser informada en los medios de comunicación. Los grandes titulares sobre beneficios indebidos mediante fraudes, sobornos, corrupción, privilegios, competencia desleal, productos en mal estado, etc., han dado lugar en muchos países a demandar que se ponga freno a este tipo de conductas. (Otero, et. al. 2012, pág. 237)

### **3.4 La Ética y la globalización**

Desde la perspectiva económica, tecnológica y de la comunicación, el mundo actual se encuentra globalizado, por lo que es necesario hablar desde el punto de vista de la ética de unos principios éticos globales o de una ética global. El fenómeno de la globalización ha supuesto para las empresas la posibilidad de ver incrementado su poder, tanto en la esfera económica como en la social.

Pero conjuntamente se ha producido un aumento de sus responsabilidades, ya que deben dar respuesta a las expectativas de la sociedad: creación de empleo, incremento del bienestar social y económico, cuidado del medio ambiente, compromiso con el desarrollo de los pueblos, expansión de los Derechos Humanos a través del ejemplo de sus empresas, etc.

La empresa, como uno de los agentes económicos más importantes, debería asumir su responsabilidad en la consecución de un mundo más justo llevando acabo comportamientos éticos. Existen propuestas desde dentro de la propia economía que están promoviendo una transformación ética, más allá del capitalismo salvaje, en los procesos de globalización.

Una de estas propuestas es la de Amartya Sen, claro ejemplo de la ética del desarrollo, una nueva vía que pretende superar las deficiencias de una economía unilateral, con una nueva economía que haga posible combinar competencia y cooperación, beneficio y justicia. Una economía en donde el crecimiento económico sea, no un fin en sí mismo, sino un instrumento para aumentar las libertades reales de las personas, capaz de generar expectativas sociales, confianza y libertad.

La ética debería ser un parámetro de acción de las empresas en mercados globales, donde todas, para poder competir, deberían respetar y cumplir ciertos estándares y normas globales.

La empresa debe trasladar sus códigos y estándares éticos a todos los lugares donde opera. Surge entonces la cuestión de qué hacer cuando en países donde desarrolla su actividad empresarial no hay legislaciones sociales o incluso se vulneran claramente los Derechos Humanos. La ética de la globalización demanda a las empresas que aplican criterios de responsabilidad social en sus países de origen, que los mantengan también en países con regímenes autoritarios y faltos de libertades.

A pesar de que las leyes y el sistema de un país puedan ser antidemocrático e ilegales, las políticas internas de una empresa deberían ser de respeto hacia los trabajadores y grupos de interés, ofreciéndoles un buen ambiente de trabajo, buenas condiciones laborales, salarios justos, formación, seguridad, etc. (Otero, et. all. 2012, pág. 247)

### Organización de las Naciones Unidas:

En relación a la ética que debe implementar las empresas en su constitución y desarrollo como tal, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) mediante el Pacto Mundial, establece 10 Principios éticos en las empresas.

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno. (Serrano C, 1993, pág. 13)

Ante tantos cambios existentes en la sociedad durante las últimas décadas, como los logros científicos y tecnológicos, así como los cambios sociales, los económicos y los culturales, parece ser que quedan olvidados aspectos fundamentales e indispensables para el desarrollo, individual y social, como son la ética empresarial, responsabilidad social, desarrollo y sustentable que parecen quedar marginados, basta observar, los altos niveles de corrupción existentes por doquier.

Ante el fenómeno de la globalización, es difícil ser competitivos, esta problemática no es ajena a los países. Estos quieren ser globalizadas y que las empresas nacionales puedan competir a nivel global con aquellas de otros países.

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios siendo este en las empresas un factor clave en el crecimiento económico de un país ya que esta correlacionado al empleo de personas pero realmente esto se logra al ser una empresa formada en ética; ya que esta le da una nueva imagen de transparencia y credibilidad, algunas empresas consideran que la calidades un factor importante y hacen un máximo esfuerzo, sin embargo para las empresas en la calidad influye todos los departamentos empresariales directa o indirectamente.

El innovar es parte de la competitividad. Al innovar, al tener nuevas tecnologías en el mercado las empresas tienen un gran cambio ya que esto les hace la forma más fácil y moderna de hacerlas cosas, en algunas empresas hacen mejorías en las tecnologías existentes pero esto no lleva una mejora en la capacidad competitiva de la empresa consiguiendo importantes ahorros en los costos y una mejora en los productos.

Para la competitividad de las empresas es una exigencia por la globalización y la tecnología de la competencia, pues algunas empresas que operan con este tipo de nuevas tecnologías alcanzan un grado muy alto de competitividad internacional y esto como empresa les da una mayor seguridad ante la competencia y a sus clientes de tener la satisfacción y certeza que sus productos están a nivel de cualquier producto y ante una empresa mundial.

Desde la perspectiva económica, tecnológica y de la comunicación, el mundo actual se encuentra globalizado y por supuesto el desarrollo de las empresas; por lo consecuente en permanente competitividad tratando de traspasar sus fronteras, por lo que es necesario hablar desde el punto de vista de la ética de unos principios éticos globales o de una ética global formada en valores y códigos éticos.

El fenómeno de la globalización ha supuesto para las empresas la posibilidad de ver incrementados su poder y con ello el aumento de su competitividad, tanto en esfera económica como en lo social pero conjuntamente se ha producido un aumento de sus responsabilidades, ya que deben dar respuesta a las expectativas de la sociedad entre ellas: creación de empleo, incremento de bienestar social y económico, cuidado del medio ambiente, compromiso con el desarrollo de las comunidades, expansión de los derechos humanos poniendo como ejemplo sus empresas.

La empresa, como uno de los agentes económicos más importantes, debería asumir su responsabilidad en la consecución de un mundo más justo llevando a cabo comportamientos éticos.

Existen propuestas desde dentro de la propia economía que están promoviendo una transformación ética, más allá del capitalismo salvaje, en los procesos de globalización. En las empresas que imperan el mundo de hoy se debe tener en plena actualización de la ética empresarial, por motivo que la globalización cada día es más elevada y en mayor proporción.

Es por ello que las compañías deben tener una ética empresarial en conjunto con la competitividad; ya que debemos mantenerlos en constante crecimiento rompiendo barreras internacionales. (Chaves & Bermúdez, 2012, pág. 8)

Según el periodista de LA PRENSA Matthias Dietrich en su reportaje de la sección Economía explica que el actuar legalmente, con ética, responsabilidad y transparencia ya no es una opción para las empresas; en tiempos de globalización la empresa prácticamente está obligada a monitorear siempre su labor y ver de esta manera su comportamiento como parte de la sociedad.

Aclara que los compradores de productos y/o servicios de una empresa no solo se interesan por la calidad y el precio, sino también por el papel que juega la empresa dentro de la sociedad, el cumplimiento de la ley, etc. A nivel internacional ya existen normas y métodos para evaluar los resultados de una empresa; uno de ellos son las normas del sistema ISO o normas como SA 8000, GRI, etc. Desde el 2010 existe con la ISO 26000 una orientación para empresas socialmente responsables.

En la medida en que la empresa cumple las leyes y va con iniciativa más allá de lo que demanda la ley, es un mejor ciudadano corporativo, que no solo se orienta por sus propios intereses, sino que aporta conscientemente al desarrollo sostenible del país.

Aclara el periodista Matthias Dietrich que la legalidad no se interpreta, es un sistema de normas que debemos respetar si queremos una Nicaragua cada vez más fuerte y atractiva, un mejor lugar para su gente y lugar interesante para posibles inversionistas.

Las empresas miembros de La Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial ya demuestran que están dispuestas a actuar como buenos ciudadanos corporativos. (Dietrich, 2012, pág. 15)

### **3.5 Valores en la empresa**

Todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores. Estos valores son explícitamente declarados por las empresas en algunas ocasiones. En otras no se declaran pero se manifiestan en el ambiente o clima de la organización.

Estos valores son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Para Salvador García y Simón Dolan, los valores son guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relaciones entre las personas y los resultados a obtener. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado de actuación.

La cultura de empresa y los valores:

1. Las organizaciones, y como tal las empresas, están afectadas por lo que se denomina cultura organizativa. El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos forman parte de la cultura de la empresa.



2. Diversos autores sitúan la Misión, Visión y Valores Corporativos, como el elemento central o por qué existe una organización, dónde quiere llegar y cómo lo quiere hacer.
3. En la cultura corporativa, los valores representan el cómo se hace no se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa.
4. Para ello, estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.
5. Tipos de valores en la empresa:
6. Toda empresa debe tener definidos dos grupos de valores que orienten sus objetivos y su actividad cotidiana: los valores finales y los valores instrumentales.
7. Valores finales: están asociados con la Visión de la empresa (hacia dónde vamos) y su Misión (razón de ser o para qué).
8. Los valores finales asociados a la Visión:
9. Dan sentido y cohesionan el esfuerzo de la empresa.
10. Se refieren al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar.
11. La diferenciación que quiere alcanzar, por ejemplo: ser líderes, ser innovadores, etc.

Los valores finales asociados a la Misión:

Relacionados con la misión económica de la empresa: Ser rentables, dar beneficios.

Relacionados con la misión social general de la empresa:

Generales: generar empleo, satisfacer necesidades.

Específicas en función de la actividad, como enseñar, curar, limpiar, etc.

Valores instrumentales u operativos:

Están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos, es decir, los principios que deben regir la conducta de la empresa para alcanzar la Misión y la Visión.

Cómo alcanzar la misión y la visión; por ejemplo: calidad, confianza mutua, trabajo en equipo, honestidad, etc.

Los valores éticos en la empresa:

Cada empresa tiene sus propios valores que, para ser considerados éticos, deben coincidir con los valores compartidos por la sociedad.

La EA-10, modelo de auditoría ética creada por la Fundación Etnor, propone un listado de 10 valores éticos como imprescindibles:

1. Integridad: Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
2. Confianza: Credibilidad y reputación de la empresa.
3. Justicia: Distribución equitativa de cargas y beneficios.
4. Diálogo: Participación y consenso.
5. Transparencia: Veracidad y comunicación interna y externa.
6. Dignidad: Respeto y fomento de los derechos humanos.
7. Legalidad: Cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Compromiso cívico: Corresponsabilidad social.
9. Ecología: Respeto y mejora del medio ambiente.
10. Responsabilidad: Respuestas ante expectativas y demandas sociales.

(Otero, et. all. 2012, págs. 248-249).

### **3.6 Los comportamientos éticos y su repercusión en la imagen corporativa**

Algunas personas hacen bromas con relación a que no existe algo como la "ética empresarial". Llamamos oxímoron a este vocablo, es decir, un concepto que combina ideas opuestas o contradictorias. Desafortunadamente, existe cierta verdad en este comentario sarcástico. Por ejemplo, una encuesta realizada por el Resource Center entre 1324 empleados de 747 empresas estadounidenses reveló que 48% de los encuestados dijo que había participado en una o más acciones poco éticas o ilegales durante el año anterior. Las conductas más cuestionables incluyeron reducir la calidad (16%), ocultar incidentes (14%), abusar o mentir sobre los días de incapacidad (11%) y mentir o engañar a los clientes (9%).

Alrededor de 56% de los trabajadores reportó que fue presionado para actuar en forma poco ética o ilegal en el trabajo. En otra encuesta, 53% de los empleados de corporaciones de todos los tamaños admitió que estaría dispuesto a alterar los estados financieros corporativos si se lo pidiera algún superior.

Una encuesta aplicada a 141 directores financieros reveló que el 17% había recibido presión de parte de sus directores generales durante un periodo de cinco años para alterar los resultados financieros de la empresa. Cinco por ciento admitió haber sucumbido a la solicitud.

En los últimos diez años se han realizado actualizaciones y registros masivos de las utilidades debido a la clasificación errónea de los gastos como inversiones de capital. Los ejecutivos de alto nivel tienen activos corporativos adecuados en beneficio personal.

Se han otorgado ventajas ilegales en fondos de inversión a importantes partes interesadas, lo cual ha dejado en desventaja financiera a inversionistas menores. La compensación de ejecutivos ha sido percibida como exorbitante e incongruente con el rendimiento corporativo.

La administración ha recibido dividendos de acciones sin que haya habido ninguna mejoría en el rendimiento corporativo. No debe sorprender que en una encuesta reciente realizada al público estadounidense en general, 70% de los encuestados declaró que desconfiaba de los ejecutivos de negocio. (Thomas L. Wheelen, 2007, págs. 61-62)

Otra forma de motivar la conducta ética corporativa es mediante las denuncias de irregularidades, que consisten en dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de la compañía. El Black's Law Dictionary define a un denunciante de irregularidades como: "Un empleado que se niega a participar en las actividades ilegales o injustas de su jefe o de sus compañeros de trabajo, y que las reporta". Existe incluso un sitio web de denunciantes en el que se exponen los problemas relacionados con las denuncias, entre ellos la inclusión de aspectos legales y de protección.

Este centro de denuncias es una organización no lucrativa que ayuda a dar fuerza a las leyes medioambientales y que trabaja en pro de la responsabilidad de los negocios y de las organizaciones gubernamentales. El objetivo primario es proteger y defender a las personas que revelen acciones que sean dañinas para el ambiente y la salud pública. (Koontz y Weihrich, 2013, págs. 47-48)

Muchas empresas reconocen sus obligaciones éticas en códigos oficiales de conducta ética y declaraciones de valores. Por ejemplo, en Estados Unidos, la ley Sarbanes-Oxley, aprobada en 2002, requiere que las empresas con acciones públicas tenga un código de ética o expli-quen de alguna forma por escrito a la Securities and Exchange Commission (SEC) por qué no cuentan con uno.

No obstante, hay una gran diferencia entre tener un código de ética que sólo sirva de cortina y tener estándares éticos que de verdad establezcan límites para la estrategia real y conducta comercial de una empresa. La prueba de fuego para saber si el código de ética de una empresa es una fachada es la medida en la que se aplica al diseñar la estrategia y al operar el negocio día con día.

Toca a los directivos hacer lo que predicán y considerar con atención tres conjuntos de preguntas siempre que se revise una nueva iniciativa estratégica:

¿Lo que proponemos cumple a cabalidad con nuestro código de conducta ética? ¿Hay alguna ambigüedad que deba preocuparnos?

¿Es evidente que esta acción propuesta está en armonía con nuestros valores básicos? ¿Se advierten a simple vista posibles conflictos o problemas?

¿Hay algo en la acción propuesta que pueda considerarse éticamente objetable? ¿Nuestros accionistas, nuestros competidores, la SEC o los medios verían esta acción como algo éticamente cuestionable?

A menos que se planteen preguntas de esta clase sea en una discusión abierta o por la fuerza de la costumbre en la mente de los estrategas, existe la posibilidad de que las iniciativas estratégicas se desconecten del código de ética y los valores básicos declarados de la empresa. Si los ejecutivos de una empresa creen con firmeza en apearse a los estándares éticos de la empresa, sin vacilar rechazarán iniciativas estratégicas y enfoques operativos que no correspondan a ellos.

Sin embargo, en empresas con un enfoque cosmético respecto de la ética, la vinculación estrategia-ética-valores proviene sobre todo de un deseo de evitar el riesgo de ponerse en vergüenza y de las posibles acciones disciplinarias a que deban someterse los responsables de la estrategia por aprobar una iniciativa que la sociedad considere carente de ética y tal vez ilegal.

Aunque la mayoría de los directivos se aseguren de que la estrategia de una empresa se ajusta a los límites de lo legal, hay pruebas que indican que no siempre tienen tanto cuidado de garantizar que todos los elementos de sus estrategias y actividades operativas se encuentran en los límites de lo que se considera ético.

En años recientes se ha descubierto conducta falta de ética por parte de directivos en empresas como Enron, Tyco International, HealthSouth, Rite Aid, Citicorp, Bristol-Myers, Squibb, Adelpia, Royal Dutch/Shell, Parmalat (empresa italiana de productos alimenticios), Rite Aid, la gigante petrolera mexicana Pemex, AIG, Citigroup, varias operadoras de bolsa importantes, empresas de fondos mutualistas, bancos de inversión y unas cuantas prestadoras hipotecarias. Gran parte de la crisis de la vivienda que surgió en Estados Unidos en 2007 y 2008 se debió a estrategias deliberadamente carentes de ética en ciertos bancos y empresas hipotecarias con el fin de aumentar las tarifas que cobraban por procesar solicitudes de créditos hipotecarios al reducir a propósito los requisitos de préstamos y asegurarse de que se aprobaran las hipotecas para compradores de vivienda que carecían de los ingresos suficientes para pagar sus mensualidades.

Una vez que estos financiadores cobraban sus tarifas sobre los préstamos sub prime (término aplicable a los préstamos hipotecarios de alto riesgo a compradores de vivienda con calificaciones dudosas para pagar su deuda), aseguraron la asistencia de bancos de inversión para agrupar esas y otras hipotecas en obligaciones de deuda colaterales (CDO).

Encontraron la forma de que se asignara a estas CDO clasificaciones de bonos triple A y las subastaron a inversionistas ajenos al asunto, quienes después sufrieron grandes pérdidas cuando las personas que obtuvieron las hipotecas no pudieron pagar sus préstamos (las autoridades gubernamentales más adelante obligaron a algunas empresas que subastaron las CDO a comprarlas de nuevo al precio de subasta y cargar ellas con las pérdidas).

Las consecuencias de diseñar estrategias que no pasan la prueba del escrutinio moral se manifiestan en multas considerables, deterioro devastador de sus relaciones públicas, caídas abruptas del precio de sus acciones que cuesten a sus inversionistas miles de millones de dólares y acusaciones y sentencias criminales de los ejecutivos. La proliferación de todos estos escándalos dio como resultado una atención mayor de la dirección a las consideraciones legales y éticas al idear estrategias.

Cultura de las empresas que antepone la rentabilidad y los resultados financieros al comportamiento ético. Cuando la cultura de una empresa engendra un ambiente de trabajo corrupto o amoral, los empleados tienen autorización oficial para ignorar “lo que es correcto” e involucrarse en cualquier conducta o emplear casi cualquier estrategia con la que crea que puede salirse con la suya.

En esas compañías, las personas carentes de ética tienen vía libre, y personas que en otras circunstancias serían honradas pueden sucumbir a las muchas oportunidades que les rodean para perpetrar prácticas carentes de ética.

¿Por qué las estrategias de las empresas deben ser éticas?

La estrategia de una empresa debe ser ética por dos razones:

1. Porque una estrategia que es inmoral toda o en parte es moralmente incorrecta y refleja mal el carácter de los empleados de la compañía.
2. Porque una estrategia ética es un buen negocio y va en el mejor interés de los accionistas.

Defensa moral de una estrategia ética: Los administradores no evalúan desapasionadamente qué línea estratégica adoptar. La preparación de una estrategia ética comienza con los administradores que tienen un fuerte carácter moral (es decir, que son honestos, íntegros, éticos y realmente se preocupan por la forma en que se realizan los negocios en la empresa en un modo honorable).

Los administradores con principios y criterios éticos elevados son defensores de un código de conducta corporativo y una obediencia firme, además están comprometidos genuinamente con ciertos valores corporativos y principios de negocios.

Predican con el ejemplo al manifestar los valores declarados de la compañía y al vivir según sus principios de negocios y criterios éticos. Entienden que hay una gran diferencia entre hacer declaraciones de valores y códigos de ética y los que de verdad se aseguran se sigan de manera estricta. Como consecuencia, los administradores éticos optan conscientemente por acciones estratégicas que aprobarían el escrutinio moral más duro; no son tolerantes con las estrategias con componentes éticos polémicos.

#### Defensa del negocio de una estrategia ética:

Además de las razones morales para adoptar estrategias éticas, puede haber sólidas razones de negocio. Aplicar estrategias carentes de ética y tolerar conductas también faltas de ética no sólo perjudica la reputación de una empresa, sino también puede provocar una amplia variedad de costosas consecuencias. En la figura 3.3 se presentan los tipos de costos en que incurre una empresa cuando se descubre una conducta sin ética de su parte, se publican en los medios las malas acciones de su personal y se ve obligada a enmendar sus errores. Mientras más notorias sean las violaciones éticas de la empresa, mayores serán los costos y más grande el daño a su reputación (y a la de su personal involucrado).

En casos muy sonados, los costos de una mala conducta ética sin dificultades ascienden a los cientos e incluso miles de millones de dólares, en especial si provocan gran escándalo y mucha gente resulta perjudicada. Las penas aplicadas a los ejecutivos sorprendidos en actos ilícitos también ascienden a grandes dimensiones.

La proliferación de mala conducta ética por parte de una empresa trasciende con mucho los costos de reparaciones para los perjudicados. Rehabilitar la reputación dañada de una empresa es un proceso lento y caro, los clientes huyen de compañías conocidas por su conducta turbia, las compañías con reputación de comportamiento inmoral tienen grandes dificultades para reclutar y retener buenos empleados; de hecho, mucha gente toma en cuenta la reputación ética de una empresa cuando decide aceptar un empleo.

La gente diligente y de conducta moral repudia un entorno laboral donde se condona el comportamiento ético; no quieren atascarse en una situación comprometedora ni quieren manchar su reputación con los actos de un patrón deshonesto. Los acreedores se ponen nerviosos con las acciones inmorales de un deudor por la posibilidad de derrumbe de la empresa y el riesgo consiguiente de que no se paguen los préstamos.

A final de cuentas, la conducta carente de ética de una empresa corre el riesgo de perjudicar a los accionistas en forma de ingresos perdidos, mayores costos, menores utilidades y precios accionarios, y una reputación deteriorada.

Por lo tanto, en un grado significativo, las estrategias éticas y la conducta ética son un buen negocio. La mayoría de las empresas comprende el valor de operar de manera que gane la aprobación de proveedores, empleados, inversionistas y la sociedad en general. La mayoría de la gente de negocios reconoce los riesgos y adversidades que se asocian al descubrimiento de un comportamiento falto de ética.

En consecuencia, las empresas tienen un incentivo para aplicar estrategias que pasen la prueba de la ética, aunque los administradores de una empresa no se distinguen por un fuerte carácter moral ni estén personalmente comprometidos con estándares éticos elevados, tienen buenas razones para operar dentro de los límites de la ética, si bien sólo sea para:

1. evitar los riesgos de vergüenza, escándalo y posibles acciones disciplinarias por una conducta sin ética de su parte



2. para que no se les finquen responsabilidades por una conducta sin ética del personal bajo su supervisión y por su propia aplicación descuidada de estándares éticos. (Thompson y Gamble, 2012, págs. 296-304)

Costos en que incurren las empresas cuando se descubren malas conductas éticas



Figura 3.3. Thompson y Gamble, 2012, pág. 304

## **Capítulo IV: la responsabilidad social corporativa**

La esencia del comportamiento de negocios responsable con la sociedad es que una empresa debe equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a sus accionistas con el deber de ser un buen ciudadano corporativo. La tesis es que los administradores de la compañía están obligados a mostrar una conciencia social al operar la empresa y, en particular, a tomar en cuenta cómo las decisiones de la administración y las acciones de la compañía afectan el bienestar de los empleados, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en conjunto.

Por lo tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de sólo participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad y otras causas sociales valiosas. Demostrar responsabilidad social entraña también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de todos los interesados: operar de manera honesta y ética, luchar porque la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrar respeto genuino por el ambiente y tratar de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad. (Thompson y Gamble, 2012, pág. 305).

### **4.1 Principios de la responsabilidad social corporativa**

En las economías de mercado, las empresas cumplen la función de adaptar los bienes para satisfacer las necesidades humanas con el objetivo de obtener el máximo beneficio. La nueva tendencia empresarial no solo busca maximizar los beneficios, también se manifiesta en la adopción de medidas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión. Es decir, la empresa, además de tener obligaciones y responsabilidades con los accionistas, es también una entidad responsable de los impactos sociales y ambientales de su actividad y particularmente en el espacio laboral.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha desarrollado como parte de un sentimiento que nace en el seno de la sociedad. Las sociedades, especialmente las desarrolladas, consideran que la empresa debe devolver a la propia sociedad parte de los beneficios que logran con sus actividades. La apuesta por volcar parte de la actividad de las empresas en tareas de Responsabilidad Social sirve para conseguir una importante ventaja frente a los competidores, puesto que actualmente el trabajo en RSC es un elemento que aporta diferencias competitivas potenciando y reforzando la imagen corporativa.

¿Por qué las empresas implantan la gestión de la RSC?

Dos motivaciones fundamentales

Cambiar su imagen pública por un hecho negativo que ha ocurrido.

Mejorar su imagen, y con ello su competitividad.

Existen leyes, principios y compromisos entre países que tratan de conseguir que cada vez sean más las empresas que se impliquen con estas prácticas, si bien aún hoy en día son recomendaciones sin carácter obligatorio. Estos principios son:

1. Devolver a la sociedad parte de lo que ella aporta a la actividad empresarial.
2. Minimizar los impactos negativos de la actividad empresarial en la sociedad.
3. Respetar las recomendaciones y directrices internacionales y nacionales en materia de RSC.
4. Trabajar a favor del desarrollo de los derechos humanos. (Otero, et. all. 2012, pág. 260)

## **4.2 Origen de la responsabilidad social corporativa**

A finales del siglo XVIII, con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra que posteriormente se fue extendiendo al resto del continente europeo, se comienza a valorar la importancia de la interrelación entre la empresa y la sociedad.

Es en el siglo XX, concretamente en la década de los años 50, surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que nace como disciplina empresarial después de la publicación en EE.UU. del libro La responsabilidad social del empresario. Atribuido al economista norteamericano.

Kenneth Arrow, quien fue Premio Nobel de Economía en 1972, este libro dio un importante impulso al pensamiento sobre la RSC al plantear en uno de sus artículos la importancia de la responsabilidad social de las empresas.

En España, en el siglo XIX, surge un movimiento cooperativo en distintos sectores, pero es en la primera mitad del siglo XX cuando las empresas empiezan a crecer y a adquirir más poder.

Se comienza a hablar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), diferenciándose del concepto de filantropía, surgiendo una nueva idea de empresa.

Esta nueva idea empresarial tiene sus cimientos en la concepción de la empresa como un ente que no solo tiene obligaciones con los accionistas, sino que también es responsable de los impactos sociales y ambientales de su actividad.

En la actualidad la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencial en el desarrollo de la actividad de las empresas que se inclinan por una política de desarrollo sostenible y que satisfaga las necesidades presentes, respondiendo a las peticiones de la sociedad.

Es la sociedad, en su conjunto, quien exige mayor preocupación por el medio ambiente y el bienestar de todos los que la integran. Las empresas que aplican los principios de RSC consiguen con ello diferenciarse de la competencia y conseguir ventajas respecto a otras empresas del sector. (Otero, et. al. 2012, pág. 261)

Para situarnos de manera cronológica, es importante resaltar que la Responsabilidad Social Corporativa es un acto voluntario (esto no implica que no exista demanda por parte de la sociedad) y dinámico (es un modelo de gestión perfectible) en cuanto a sus manifestaciones.

Desde sus orígenes se puede entender como un acto innato del ser humano como es ayudar sin esperar algo a cambio, generalmente motivado por una creencia religiosa desde épocas remotas de la civilización y entendiendo este acto como altruismo, pasando por el mecenazgo, en donde generalmente la clase aristocrática o realeza promovió y fondeó económicamente actividades artísticas y culturales muy diversas, sobretodo en la época renacentista y más adelante en la época pos-industrial a través de modelos cooperativistas para comenzar a equilibrar las consecuencias sociales de la introducción del capitalismo desmedido, junto con aportaciones o donativos económicos o en especie, acto que en el siglo XX se denominó Filantropía.

Actualmente, la Responsabilidad Social Corporativa puede inclusive incluir todos estos actos que han acompañado al ser humano y a los empresarios durante el tiempo. Sin embargo, ya no se trata de un acto o un modelo de trabajo más solidario como pudiera ser el cooperativismo, sino más bien de un sistema de gestión empresarial que busca entender el rol social de las empresas, identificar a todos los grupos de interés o de relación que tiene la empresa (colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, autoridades, etc.) y procurar satisfacerlos en la medida de sus posibilidades bajo un modelo de mejora continua, considerando previamente potenciales beneficios de reputación, productividad, ambiente laboral, relacionamiento y penetración en nuevos mercados y esquemas de trabajo que esto pueda traer consigo, denotando un beneficio ganar-ganar desde su concepción, implementación y medición de resultados con la periodicidad que se requiera.

Desde hace más de 10 años comenzaron a conformarse organismos sin fines de lucro, los cuales dictan los principios que demarca la gestión socialmente responsable y elaboran lineamientos para su implementación.

El Organismo más antiguo cuya conformación data en los años 40, es la Organización de Naciones Unidas, que en 1999 lanzó una iniciativa llamada Global Compact con el objetivo de promover la RSE y desarrollar valores universales. De igual forma OCDE Guidelines es un código de conducta corporativo que fue creado en 1976 y revisado en el 2000.

El objetivo es expandir los beneficios de la globalización y evitar los efectos negativos de la misma mediante la difusión y convocatoria a los empresarios a cumplir y a adoptar nueve principios vinculados a los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente.

Tanto el Global Compact como OCDE Guidelines son iniciativas que desarrollan principios y valores; pero existen otras iniciativas que parten de dichos principios y/o desarrollan otros y elaboran lineamientos para implementarlos en las empresas y así lograr una eficiente gestión en términos económicos, sociales y medio ambientales.

Los más reconocidos son: Global Reporting Initiative (GRI) creada en 1997, cuyo objetivo es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes corporativos de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros.

AccountAbility 1000 (AA 1000) es un producto lanzado a fines de 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, que tiene como objetivo mejorar e incrementar la contabilidad social y ética. Este producto describe un conjunto de procesos que la organización debe seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético; y por último citamos la Social Accountability 8000 (SA 8000) que provee estándares para certificar el desempeño de las compañías en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración.

A fines del 2005 se publicó en diversas páginas de Internet y revistas de negocios la creación de una norma a nivel internacional que marcará una gran diferencia entre empresas que son socialmente responsables y aquellas que no lo son, la misma, se trata de la ISO 26.000 que se cree entrará en vigencia a partir del año 2008. Está a igual que las nombradas precedentemente será de carácter voluntaria, sin embargo, una vez que los consumidores y los clientes la exijan prioritariamente, ésta dejará de ser voluntaria y pasará a ser una exigencia importante dentro de las organizaciones.

La ISO 26.000 cree que no solo las grandes empresas deben ser socialmente responsable y si bien hay estándares establecidas en la ISO 26.000 que las PYMES no podrán cumplir por su tamaño, el equipo que desarrolla dicha norma trabaja para incorporarlas.

En fin, la implementación de la ISO 26.000 pugnará por un notable aumento de la RSE en todo el mundo, generando conciencia a la comunidad de una adecuada gestión en los negocios.

En conclusión la RSE ha dejado de ser una alternativa para pasar a ser el único camino a seguir. En menos de 10 años el tema se ha difundido muy rápidamente y son muchas las organizaciones cuya agenda consiste en lograr un mundo sustentable, esto se ve en pactos internacionales, normas de certificación, legislaciones estatales, entre otras.

Las Empresas deben comenzar a gestionarse de esta forma de lo contrario no solamente habrá una norma legal que lo sancione, sino que los mismos consumidores se encargarán de hacerlo, porque si la empresa ve en las personas un precio, las personas verán en la empresa su precio; y bastará que aparezca una empresa con el mismo producto, calidad y precio, para que cambien de proveedor y esto se debe a que nada los compromete, nada los motiva a seguir contribuyendo al crecimiento de una empresa que toma pero no contribuye. (Lira, 2015, pág. 16).

### **4.3 Iniciativas internacionales en responsabilidad social corporativa**

Las iniciativas más importantes y significativas en el ámbito internacional han sido desarrolladas por las naciones unidas y por la organización internacional del trabajo, OIT. A raíz del impulso que estas organizaciones han dado a este tema, y otras instituciones como la unión europea o la organización internacional de estandarización (ISO), se ha avanzado en este campo.

## 1. Organización de las naciones unidas

El principal instrumento de esta organización en materia de Responsabilidad Social Corporativa es el pacto de naciones unidas (Global Compact) que nació en el foro económico de Davos en 1999. Este pacto recoge diez principios que tienen que tener en cuenta las empresas que se sumen al mismo y que son los siguientes:

### Derechos humanos:

Las empresas deben respetar y apoyar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.

Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la violación de derechos humanos.

### Trabajo:

Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y negociación colectiva.

Las empresas deben apoyar la erradicación de los trabajos forzados.

Las empresas deben apoyar la erradicación real del trabajo infantil.

Las empresas promoverán las prácticas para la eliminación de la discriminación en el empleo.

### Medio ambiente:

Las empresas deben favorecer el principio de prevención en la preservación del medio ambiente. Las empresas colaborarán en el desarrollo de iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental. Las empresas favorecerán el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### Corrupción:

Las empresas colaborarán en la eliminación de la corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

## 2. organización internacional del trabajo

La OIT trabaja para mejorar las condiciones de vida y trabajo de las personas desde su creación en 1919. En materia de responsabilidad social corporativa recogió las directrices en una serie de principios que fueron compilados y aprobados en la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de 1977 que ha sido completada en los años 2000 y 2006.



La OIT insta a los estados a que regulen las condiciones mínimas que han recogido en sus convenios ratificando los mismos, para que las empresas respeten y apliquen medidas de política social respecto de sus trabajadores. Este documento establece directrices en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones de trabajo.

### 3. OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico)

La OCDE fomenta el desarrollo de medidas para lograr un mundo más responsable socialmente a través de su trabajo y sus informes. En sus directrices generales para empresas multinacionales impulsa la idea de la responsabilidad social corporativa.

### 4. Normas ISO

La organización internacional de estandarización ha publicado en noviembre de 2010 la ISO 26000. Esta norma ISO sirve de guía a las empresas para trabajar de manera armonizada la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, dicha norma no otorga aún un certificado en este campo, puesto que solo ofrece orientaciones y no normas que hayan de aceptarse obligatoriamente.

### 5. Unión Europea

La unión europea ha desarrollado investigación es sobre la responsabilidad social empresarial desde finales del siglo XX pero su primer gran documento fue promovido en el año 2001 por la comisión, y se denominó libro verde de la responsabilidad social empresarial. En este documento informa del carácter potestativo de las líneas sobre RSE y define lo que entiende la unión europea por responsabilidad social empresarial: la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

El libro verde menciona entre sus indicaciones que la RSE ha de potenciarse no solo entre las grandes corporaciones, sino que es un instrumento útil de gestión de las pequeñas y medianas empresas y reconoce la importancia de canalizar esta responsabilidad tanto dentro de la organización como entre los sujetos externos (clientes, proveedores, etc.) con los que se relaciona la empresa.

Junto a este documento, en el ámbito de la unión europea se han creado dos iniciativas que contribuyen al desarrollo de esta materia: el foro multilateral europeo sobre la responsabilidad social empresarial y la alianza europea para la responsabilidad social de la empresa (Otero, et. all. 2012, págs. 264-265)

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

Aunque hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también los hay en su contra. En la actualidad, muchas empresas participan en acciones sociales. Un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, la cual contribuye a la conservación de las selvas. La compañía también compra nueces a las tribus de las selvas brasileñas, de modo que no dependan de la tala de árboles para sobrevivir. Una decisión en cuanto a si las compañías deben extender su participación social requiere de un examen cuidadoso de los argumentos a favor y en contra de tales acciones.

Ciertamente, las expectativas de la sociedad están cambiando, y la tendencia parece ser hacia una mayor responsabilidad social.

##### **1. Argumentos a favor**

Las necesidades públicas han cambiado y eso ha llevado a un cambio de expectativas. Los negocios, como se ha indicado, recibieron sus privilegios de la sociedad y, en consecuencia, tienen que corresponder a las necesidades de ésta.

La creación de un mejor ambiente social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas. La sociedad se favorece de mejores vecindarios y oportunidades de empleo; las empresas se benefician a partir de una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y el consumidor de sus productos o servicios.

La participación social desalienta la regulación y la intervención del gobierno. El resultado es una mayor libertad y más flexibilidad en la toma de decisiones de los negocios.

Los negocios tienen una gran cantidad de poder que, si se razona, debería ir acompañada de una cantidad igual de responsabilidad.

La sociedad moderna es un sistema interdependiente, y las actividades internas de la empresa tienen un efecto sobre el ambiente externo.

La participación social puede ser en el interés de los accionistas.

Los problemas se pueden convertir en utilidades. Los artículos que en alguna ocasión se pueden haber considerado como desperdicios (por ejemplo latas de refresco vacías) se pueden reusar de una manera rentable.

La participación social crea una imagen pública favorable, como resultado de ello, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.

Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido solucionar. Después de todo, los negocios tienen un historial de presentar nuevas ideas.

Las empresas tienen recursos. Específicamente, deben usar el talento de sus administradores y especialistas, así como sus recursos de capital, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.

Es mejor prevenir problemas sociales a través de la participación de los negocios que remediarlos. Puede ser más sencillo ayudar a las personas desempleadas que tener que tratar con inestabilidad social.

## 2. Argumentos en contra

La tarea fundamental de las empresas es maximizar las utilidades concentrando la atención estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.

En el análisis final, la sociedad debe pagar por la participación social de las empresas a través de precios más altos. La participación social crearía costos excesivos a los negocios, los que no pueden comprometer sus recursos a la acción social.

La participación social puede crear una balanza debilitada de pagos a nivel internacional. El costo de los programas sociales, como es lógico, tendría que añadirse al precio del producto. De este modo, las compañías con una participación social que vendan en mercados internacionales estarían en desventaja cuando compitieran con compañías provenientes de otros países que no tendrían que soportar estos costos sociales.

Las empresas tienen suficiente poder, y una participación social adicional aumentaría aún más su poder y su influencia.

Los hombres de negocios carecen de las habilidades sociales para tratar con los problemas de la sociedad. Su capacitación y su experiencia son con los aspectos económicos, y sus habilidades pueden no ser adecuadas para resolver problemas sociales.

Hay una falta de responsabilidad de las empresas para con la sociedad. A menos de que se pueda establecer dicha responsabilidad, las empresas no deben participar.

No existe un apoyo total para la participación en las acciones sociales. En consecuencia, los desacuerdos entre los grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán una fricción. (Koontz y Weihrich, 2013, págs. 40-41)

#### **4.5 Gestión de la responsabilidad social corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa supone, además del cumplimiento de la normativa legal, gestionar la empresa de manera voluntaria y responsable con políticas y procedimientos, económicos, sociales y medio ambiental es que surgen de la relación con sus grupos de interés.

Para garantizar que se ha implantado un sistema de gestión de responsabilidad social corporativa, se debe comprobar, mediante auditorias, la gestión realizada.

La organización internacional de normalización, que creó las normas iso, y la fundación europea para la gestión de la calidad- (european foundation for quality management) recogen la metodología para la evaluación y el desempeño de las organizaciones.

Con la publicación en 2009 por parte de AENOR de la GS10, Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, podemos conocer cuáles son los requisitos necesarios para definir, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de responsabilidad social en las organizaciones. Así mismo, la publicación de la norma ISO26000 sirve de guía a las empresas para trabajar de manera armonizada la Responsabilidad Social Corporativa.

Para gestionar la RSE se deberá confeccionar un Plan de Responsabilidad Social Corporativa que incluya una memoria de sostenibilidad, en la que se refleje sus actuaciones como gestión sostenible, entendiéndose esta como un modelo de gestión que persigue el triple objetivo de crear valor económico, valor social y valor de medio ambiente.

Las empresas reflejarán en el Balance económico, social y medio ambiental todas las actuaciones de la empresa en las citadas áreas.

La memoria de sostenibilidad se centra en aportar los resultados de la empresa en los ámbitos económico, social (incluido el laboral) y medio ambiental. Es lo que se conoce como triple balance (triple bottom line). El documento se dirige a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

La iniciativa más extendida a nivel internacional para la elaboración de este tipo de memorias es la propuesta por Global Reporting Initiative (GRI). Se trata de un modelo estandarizado que cuantifica la RSE a través de los denominados "indicadores de desempeño", organizados en las dimensiones económica, ambiental y social. (Otero, et. all. 2012, pág. 271)

#### 4.6 Dimensión interna y externa de la responsabilidad social empresarial

El libro verde de la responsabilidad social empresarial de la Unión Europea divide las áreas de responsabilidad social empresarial (RSE) en dos grandes bloques: interno y externo.

Bloque interno o RSC interna. Se refiere a temas relacionados con empleados y aspectos medio ambientales relacionados con la gestión de los productos naturales en la producción.

Bloque externo o RSC externa. Hace referencia a la dimensión externa de la empresa. Dentro de este grupo destaca su integración con el entorno que la rodea y el respeto a los derechos humanos.

Dimensión interna:

##### 1. Gestión de los recursos humanos

Descripción:

Se establecen procedimientos en la organización que garanticen la atracción y fidelización de trabajadores cualificados.

La conciliación de la vida laboral y social.

La igualdad y no discriminación en la selección, contratación, etc. Por razones de género, posición social, discapacidad, la diversidad la acción positiva, etc.

Propuesta para la acción empresarial:

Prácticas responsables de contratación, no discriminatorias.

Realizar acciones de formación y aprendizaje continuos.

Delegar responsabilidades a los trabajadores.

Mejorar los canales de información en la empresa

Implantar medidas de conciliación.

Retribuir y posibilitar el progreso profesional en igualdad de condiciones.

Posibilitar la participación en beneficios o en el accionariado de la empresa.

Fomentar la inserción de colectivos en riesgo de exclusión.

Salud y seguridad en el puesto de trabajo

## 2. Salud y seguridad en el puesto de trabajo

### Descripción:

Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores propios, y de los contratistas y proveedores a los que se haya fraccionado la cadena de producción y prestación del servicio.

### Propuesta para la acción empresarial:

Implantar y mejorar continuamente un sistema de prevención, seguridad y salud en la empresa.

Establecer criterios de selección y acreditación de proveedores y subcontratas que contemplen las medidas de salud y seguridad laboral.

Informar de la calidad laboral de los productos y servicios.

## 3. Adaptación a los cambios

### Descripción:

Evitar reestructuraciones sectoriales traumáticas en términos de trabajadores e impactos socioeconómicos en la comunidad próxima.

Planteamiento estratégico del negocio, que fomente la riqueza estructural en la comunidad y la competitividad permanente de la empresa y de los recursos humanos.

### Propuesta para la acción empresarial:

Reestructurar las plantillas considerando el equilibrio de intereses de todos los afectados, identificando los riesgos (económicos, sociales y medioambientales), cálculo de los costes directos e indirectos, evaluación de todas las opciones, transparencia informativa, consultas abiertas, etc.

Compromisos con el desarrollo local y las estrategias activas de ocupación: fomentando la ocupación local o la inclusión social.

### Dimensión externa:

## 1. Comunidades locales

### Descripción:

Integración de las empresas en su entorno local, europeo y mundial donde operan: creación de puestos de trabajo, salarios, prestaciones, ingresos fiscales, sólida reputación, etc.

El conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local son un activo que las empresas deben capitalizar.

Propuesta para la acción empresarial:

Fomentar la salud, la estabilidad y prosperidad en las comunidades donde operan.

Sensibilizar a la comunidad en cuestiones medioambientales y problemas sociales.

Ofrecer prácticas en la empresa a instituciones educativas de la comunidad, indicarles las necesidades de capacitación profesional, y en definitiva interactuar con los centros educativos de la zona y la administración competente.

Colaborar con organizaciones de defensa del medioambiente.

Contratar personal o proveedores procedentes de colectivos con riesgo de exclusión.

Ofrecer o convenir servicios de guardería para los trabajadores.

## 2. Derechos humanos

Descripción:

Respeto de los derechos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales (filiales y cadenas de suministro, proveedores y subcontratistas), en este contexto de liberalización de los mercados a nivel planetario.

Propuesta para la acción empresarial:

Respetar la declaración tripartita de la OIT para empresas multinacionales, las directrices de la OCDE para empresas multinacionales, los principios del Global Compact. Formar a directivos, gestores, trabajadores y comunidades para su cumplimiento. Establecer y controlar el cumplimiento del código de conducta. (Otero, et. all. 2012, págs. 275-276)



## Conclusiones

En conclusión, se puede constatar todos los rasgos de la calidad y la importancia que tiene para la empresa en todos sus procesos y servicios que ofrece, la calidad está definida desde el punto de vista del cliente e incluso dentro de la planificación estratégica. Es decir que para una empresa la gestión de la calidad consiste en saber satisfacer las necesidades del cliente, fabricar un servicio o producto que se comercialice; así como también en incluir aspectos esenciales como el cliente interno y la mejora continua que logre el nacimiento de un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, lo que hace posible el éxito de la misma en un mundo altamente competitivo.

En la investigación se logra conocer el papel que juega la globalización para las empresas y su concepto, donde se resume que es el proceso imparable que ha contribuido positivamente en muchos aspectos y negativamente en otros siendo un arma de doble filo. En la investigación se puntualiza que los países desarrollados y sus organismos deben ponerse de acuerdo para que este proceso no genere más diferencias entre los países menos desarrollados y puedan tener acceso como mínimo a recursos básicos y alcanzar una calidad de vida digna.

Por otra parte, se determina la importancia que representa tener ética, como conservarla en todos los empleados y la organización, la ética es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario.

Por último, se conoce el concepto de responsabilidad social corporativa con todo lo que implica la implementación de una política en las entidades para contribuir con la sociedad, con esto se pretende que el lector se concientice obteniendo mayores conocimientos del tema y más empresas se unan a esta labor social que contribuye con la comunidad, y tengan el compromiso de ayudar a la sociedad que los ayuda a seguir progresando como una empresa sólida.

## Bibliografía

- Alfaro, A., & Zeledon, E. (2001). *El impacto de la globalización en las estrategias de mercadeo*. Costa Rica: Instituto tecnologico de Costa Rica.
- Alfredo Aguilar, Guillermo Guerra y Agustin Cabral. (2005). *La ética en los agronegocios*. México: LIMUSA S.A.
- Alma, E., & Paola, A. (2001). *El comercio internacional: ¿Una oportunidad para la equidad social y de género?* Uruguay: Punto Focal Uruguay.
- Chaves, J. V., & Bermúdez, J. C. (2012). *Así se hace: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas*. Heredia, C.R: Escuela de Relaciones Internacionales. Universidad Nacional.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Mc graw Hill.
- Cruz, M. (2007). *Investigación económica*. México: Facultad de economía de México.
- David Held, Anthony McGrew , David Goldblatt y Jonathan Perraton. (1999). *Global Transformations*. Stanford, E.E.U.U: Stanford University.
- Díaz, S. (30 de Agosto de 2016). <http://www.ingenieria.unam.mx/>. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/>:  
[http://www.ingenieria.unam.mx/~dcayeros/ac\\_capitulo1.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/~dcayeros/ac_capitulo1.pdf)
- Dietrich, m. (02 de enero de 2012). *Empresa, legalidad y ética empresarial*. Managua: La Prensa. Obtenido de <http://www.laprensa.com.ni/2012/01/02/economia/85504-empresa-legalidad-y-etica-empresarial>
- Fayol, H. (1916). *administracias industrial y general*.
- Flores, R. A., Giancalone, R., & Palacios, J. M. (2002). *Globalizacion, integracion y fronteras en Latino America*. California: Universidad de Andes consejo de publicaciones.
- Fragoso, G. L. (18 de febrero de 2015). *CRONOLOGÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL*. [https://prezi.com/55hkbizplp\\_n/cronologia-de-la-](https://prezi.com/55hkbizplp_n/cronologia-de-la-)

responsabilidad-social/. Obtenido de [https://prezi.com/55hkbizplp\\_n/cronologia-de-la-responsabilidad-social/](https://prezi.com/55hkbizplp_n/cronologia-de-la-responsabilidad-social/)

García, G. G. (2010). *Calidad Total, Los 14 principios de deming explicados*. España: <http://calidadtotalqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>. Obtenido de <http://calidadtotalqm.blogspot.com/2010/02/los-14-puntos-de-deming-explicados.html>

*Globalización*. (2009). <http://facultad.bayamon.inter.edu/dtirado/GEHS%204030%20pdf/globalizacion.pdf>.

globalizacion, H. u. (s.f.).

Gutierrez, R. (s.f.). Diagnóstico y propuesta de mejora em .

Gutierrez, H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.

Gutierrez, R. (2009). Diagnóstico y propuesta de mejora en el servicio de manipuleo y almacenaje de carga aérea de exportación. Lima: Creative Commons.

Gutierrez, R. (s.f.). Diagnóstico y propuesta de mejora en el servicio de manipuleo y almacenaje de carga aérea de exportación. En R. Gutierrez.

Halonen, T., & Mkapa, B. W. (2004). *Por una globalización justa*. Suiza: Comisión Mundial sobre la Dimensión Social.

Huesca, A. (03 de Septiembre de 2016). *U-ERRE*. Obtenido de <http://www.u-erre.mx/>: <http://www.tuposgradour.com/portals/0/concepto-de-globalizacion.pdf>

Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional*. Tlalnepantla, México: Red del tercer milenio.

Juvé, D. (30 de Agosto de 2016). *Dipòsit Digital* . Obtenido de Dipòsit Digital : <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>

Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). *Elementos de Administracion*. Mexico: MC Graw Hill education.

Maldonado, J. (2015). *Fundamentos de calidad total*.

Morales, F. (2000). *Globalización: Conceptos, Características y Contradicciones*. Costa Rica: Revista Educacion.

- Otero, E. R., Garcia, M. L., Leal, C. G., & Barra, S. L. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. madrid: MC Graw Hill education.
- Perez Galan, B. (2007). *Globalizacion, Resistencia y Negociacion en America Latina*. Madrid España: Universidad de España.
- Pérez Vite, Miguel Ángel. (2000). *La globalización económica: ¿Una nueva fase de la mercantilización de la vida social?* Tijuana, México: Frontera Norte.
- Prokopenko, J. (1998). *Globalización, competitividad y estrategias de productividad*. España: Boletín cintefor.
- Rodriguez, A. (30 de Agosto de 2016). *firgoa*. Obtenido de firgoa: <http://firgoa.usc.es/drupal/files/a-calidad.pdf>
- Ruiz, A. (2016 de Agosto de 2009). *Herramientas de calidad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Obtenido de cortland.edu: <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Ruiz, A. (2009). *Herramientas de la calidad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Ruiz, A. (2016 de Agosto de 2016). *cortland.edu*. Obtenido de cortland.edu: <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Serrano C, V. y. (1993). *sistema de gestion de la etica de la empresa*. madrid, españa.
- Thomas L Wheelen, J. D. (2007). *Introduccion a la Administracion Estrategica y Politica de Negocios* . mexico: Pearson educacion.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administracion Estrategica*. mexico: MC Graw Hill educacion.
- Villareal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa*. Bilbao: Universidad del país Vasco.