



308902
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 1
2ej-

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y CALIDAD"**

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

T E S I S

GUILLERMO PEDRO DE JESUS ARROYO COTA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

C. P. CLAUDIO MANUEL RIVAS CUEVAS

DIRECTOR DE TESIS



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	1
PROLOGO.....	2
I. EL HOMBRE	6
A. Definición de persona humana.....	7
a) El hombre: alma y cuerpo.....	7
b) Definición de persona humana.....	9
c) La Inteligencia.....	9
d) La Voluntad.....	10
Libertad.....	11
B. El hombre elemento imprescindible en la empresa	11
C. Antropología y Etica.....	13
D. Influencia de las corrientes filosóficas en la ética de la empresa.....	14
a) Maquiavelismo.....	14
b) Racionalismo.....	15
c) Positivismo.....	16
d) Liberalismo.....	16
e) Marxismo.....	17
Citas bibliográficas.....	18
II. LA EMPRESA.....	19
A. Hacia un concepto de empresa.....	20
B. Elementos de la empresa.....	24
C. El entorno de la empresa.....	27
C.1) Su acción directa.....	30
C.2) Su acción indirecta.....	32
D. Relación de la empresa con el entorno.....	35
Citas bibliográficas.....	39

III. DIRECCION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	40
A. La misión de la empresa.....	41
B. Cultura corporativa.....	49
C. Desarrollo Humano.....	52
D. Justicia empresarial.....	53
E. Productividad.....	56
F. La realidad de la responsabilidad social.....	58
Citas bibliográficas.....	61
IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CALIDAD TOTAL	62
A. Los planteamientos actuales de la calidad total....	63
B. Los errores de fondo de estos planteamientos.....	74
C. Persona y Calidad total.....	75
D. La verdadera concepción de la calidad total.....	77
Citas bibliográficas.....	83
VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.....	85
A. En Personal.....	86
B. En Mercadotecnia.....	88
C. En Producción.....	89
D. En Finanzas.....	90
Citas bibliográficas.....	91
VII. CONCLUSIONES.....	92
Citas bibliográficas.....	99
VIII. ANEXO I (DOMINO'S PIZZA).....	100
IX. BIBLIOGRAFIA.....	105

PROLOGO

P R O L O G O

El objetivo fundamental de este trabajo es en primer lugar demostrar que la calidad no es un invento ni un programa, sino que es algo connatural al hombre y en segundo término que la empresa no tiene por que implantar un programa de calidad si tiene presente que uno de sus objetivos es la responsabilidad social, pues lo abarca.

Como bien sabemos uno de los temas de los que más se ha escrito durante la segunda mitad de la década de los ochentas es la calidad.

Por otra parte es indudable que a últimas fechas la tendencia por humanizar más el trabajo es considerable y que hay una fuerte corriente que impulsa la responsabilidad social en el empresario.

El objetivo fundamental que persigo con este trabajo es compaginar ambos conceptos y demostrar que basta con hablar de responsabilidad social, para que ya no sea necesario hablar de calidad, pues ésta es una parte esencial de aquella.

En primer lugar, defino lo que es el hombre como persona humana, compuesta de alma y cuerpo, con inteligencia y voluntad, esta última dotada de libertad.

Estos datos nos mostrarán como es el hombre el elemento imprescindible en la empresa y que en ella, es donde se perfecciona por medio de su trabajo. A continuación criticaré una serie de conceptos filosóficos erróneos sobre la realidad y por tanto sobre el hombre, que nos llevarán a centrarnos de verdad en la persona humana.

Una vez definido lo que es el hombre, definiré lo que es la empresa y sus elementos, así como lo que gira alrededor de ella, es decir, el entorno.

A continuación procuraré demostrar que es de la dirección de la empresa de donde se tiene que partir para implantar conceptos y políticas de responsabilidad social y por tanto de calidad.

Desgloso una serie de conceptos fundamentales que influyen en la responsabilidad social como son la misión de la empresa, que se ilustra con un caso, la cultura corporativa, el desarrollo humano, la justicia empresarial y la productividad, hasta llegar a una definición de responsabilidad social.

Posteriormente enfoco los planteamientos actuales de la calidad con una crítica a la luz del concepto de hombre, empresa y responsabilidad social, para hacer una nueva definición de la calidad humana.

Con lo anterior se relacionan la responsabilidad social y la calidad hasta llegar a la verdadera concepción de la segunda como una parte esencial de la primera.

Como última parte de este trabajo concretaré la responsabilidad social (que incluye la calidad) en las diversas áreas funcionales de la empresa.

CAPITULO I

EL HOMBRE

I. EL HOMBRE

A) DEFINICION DE PERSONA HUMANA.

a) El hombre alma y cuerpo:

Proceso de reflexión del hombre: lo material, todo lo material, tiene una distinción espacio temporal, es decir, no es lo mismo un ente aquí que allá, hoy, que mañana, al menos en primer término ha cambiado su accidente de ubicación y en el segundo caso, está un paso más cercano de la desaparición o a dejar la existencia.

Por otro lado por simple experiencia nos damos cuenta que en el hombre existen actos de autoconocimiento, hay actos por los que el hombre puede conocerse a sí mismo y conocer realidades más allá de lo material, tales como el concepto de justicia, de amor, de amistad, etc... Es decir, que puede hacerse a si mismo sujeto de su objeto: reflexionar.

Un ser que es capaz de reflexionar, está demostrando su

subsistencia (la filosofía escolástica define la substancia como aquello que es en sí y no en otro).

El siguiente cuestionamiento que podríamos hacernos es si efectivamente el hombre puede volver sobre sí mismo y hacerse su objeto, pero también, en ocasiones le mueven los instintos, y tiene actos idénticos a los de los animales, e incluso a los de las plantas, como el crecimiento físico. La respuesta a este planteamiento, salta a la vista con facilidad: el hombre es un compuesto de alma y cuerpo.

El alma es mucho más perfecta que el cuerpo, tiene la capacidad de realizar operaciones inmanentes, y por ello es racional y puede pensar y conocer, pero requiere del cuerpo para la realización de estos actos. Podemos decir con Santo Tomás, que sigue a Aristóteles, que la relación alma-cuerpo es una composición hilemórfica (1), es decir materia y forma. Es el cuerpo la materia y el alma la forma, la que da la vida al cuerpo, sin embargo es a la materia a quien compete individuar al hombre, porque efectivamente, aunque esencialmente el hombre es alma y cuerpo, no es lo mismo este hombre que aquel hombre, no es lo mismo Pedro que Juan y ésto gracias a la materia (materia signata quantitate le llaman los escolásticos).

b) Definición de persona humana

De ésta forma con los elementos suficientes de juicio, definimos a la persona humana, como la define Federico Boecio " sustancia individual de naturaleza racional " (2).

Sustancia, ya que tiene capacidad de reflexionar.

Individual, que está dada por la materia signata quantitate.

Naturaleza racional, debido al alma.

Un tercer cuestionamiento que podríamos hacernos es ¿ qué es la racionalidad ?, y la respuesta es sencilla, es la operación propia del alma espiritual.

Vale la pena entrar aunque sea someramente a un conocimiento elemental del alma, dado que a la empresa le toca no solo poner los medios para poder satisfacer las necesidades corporales, sino también las espirituales.

Partiendo de ésta base antes de comenzar este somero análisis dejamos claro que el alma tiene dos potencias o facultades, la inteligencia y la voluntad.

c) La inteligencia:

El objeto de la inteligencia, es en general, el ente, es decir, todo aquello que es, propiamente, los entes sensibles.

Sabemos bien que la inteligencia, no es ni un zoológico donde tengamos guardados todos los animales que hayamos conocido, ni tampoco una tienda de abarrotes donde estén todos los alimentos que conozcamos. Entonces la pregunta puede ser ¿qué es lo que capta la inteligencia?: capta conceptos, y éstos son abstractos, inmateriales y universales, es decir, no es que se tenga el concepto de este perro, sino de perro en general, se capta la perreidad de los perros. A través de estos se llega a los conceptos suprasensibles.

La inteligencia lo primero que capta es el ente y a partir de este crea el concepto de idea y no viceversa, como plantea el racionalismo cartesiano (cogito ergo sum), pienso luego existo.

d) La voluntad:

La voluntad se define como aquella facultad de la naturaleza humana cuyo acto es la inclinación apetitiva hacia el bien conocido por la inteligencia.

Es importante dejar claro el concepto de bien, dado que es un bien conocido por la inteligencia el bien que quiere la voluntad, es un bien universal, infinito; este bien infinito, tiene razón de fin último, el cual no se alcanza inmediatamente, sino que hay que irlo consiguiendo por fines próximos que tienen en razón del fin último, razón de medios.

Sin embargo, este fin último tiene una doble acepción en el orden natural: subjetivo, que es la aspiración de la felicidad y objetivo, que es el bien supremo, teniendo un correlato a lo que la inteligencia presenta.

Toca a la empresa facilitar al hombre el alcanzar esa felicidad.

La libertad:

Dada la incapacidad de las realidades temporales de satisfacer el ansia de bien absoluto, el hombre se va acercando a éste, a través, de elecciones concretas, de donde surge la libertad.

Definimos la libertad como aquella propiedad de la voluntad, por la cual el hombre se autodetermina.

B) EL HOMBRE CONDICION INDISPENSABLE EN LA EMPRESA.

El hombre racional, requiere de los demás por indigencia y por excelencia; por indigencia pues tiene tendencia a unirse a sus semejantes, y requerir de ellos para satisfacer sus necesidades; y por excelencia pues el hombre tiene cosas que no tienen los demás hombres y quedesea compartir. Toca a la

sociedad y en concreto a la empresa, satisfacer esas necesidades tanto de indigencia, como de excelencia.

Sabemos que la empresa es creada por el hombre y que requiere por lo menos de un hombre para funcionar, eso nos lleva a dejar muy en claro que la empresa está hecha para el hombre y no el hombre para la empresa, los hombres de la empresa deben poner los medios necesarios para que el hombre satisfaga sus necesidades.

Las necesidades que satisface a la empresa son necesidades que se refieren al hombre, es decir, tanto al cuerpo como al alma.

A mi modo de ver, es mucho más sencillo, para la empresa satisfacer las necesidades corporales, relacionándolo con la pirámide de Maslow (3), de seguridad y de higiene. Una empresa que no satisfaga estas necesidades, tampoco se le puede llamar empresa, pues no está tratando a los hombres como hombres, sino simplemente como animales, podríamos asimilarla a un negocio de engorda de cerdos.

Respecto a las necesidades que se refieren al alma, dado que son mucho más subjetivas, es la empresa quien crea el ambiente para que se satisfagan estas necesidades, siempre respetando la libertad, es decir, orientando.

C) ANTROPOLOGIA Y ETICA.

Una vez que ha quedado claro que el hombre es un ser compuesto de alma y cuerpo y que el alma a su vez tiene dos potencias, la inteligencia, que busca la verdad por medio del conocimiento y la voluntad, que tiene como fin la felicidad. Y que a la empresa le corresponde satisfacer las necesidades referentes a esta potencia del hombre, así como el cuerpo, hemos de decir que la empresa existe por que el hombre actúa, pues si no lo hiciera así, la empresa no sería nada. Es decir, la empresa, es un conjunto que hace el hombre, con su propia libertad, por medio de constantes elecciones, entre al menos dos posibilidades, a lo cual podemos llamar actos humanos.

Es así, como aquella parte de la filosofía que estudia al hombre, desde sus últimas causas es la antropología filosófica o metafísica del hombre, que es en la que nos hemos procurado fundamentar hasta éste punto, por otra parte, aquella parte de la filosofía que estudia los actos humanos, en los que influye la libertad, es la ética.

Desde cualquier punto de vista, todo planteamiento ético, tiene su fundamento en un planteamiento antropológico. Es importante destacar que la empresa, quiéralo o no, se mueve dentro de un entorno ético, en el cual es de capital importancia determinar, qué antropología piensa seguir y en

función de ésto se verá cómo piensa tratar al hombre y satisfacer sus necesidades.

Por otra parte es también evidente la enorme influencia de la filosofía sobre el mundo contemporáneo, pues cualquier movimiento de cierta envergadura tiene un trasfondo filosófico, es por ello que citaremos, en líneas muy generales, el pensamiento antropológico de algunos filósofos destacados que han hecho mucho mal a la ética y por tanto a los planteamientos empresariales actuales; trataremos de explicar qué consecuencias éticas han tenido para la empresa.

La concepción antropológica del hombre, realista, es la que hemos expuesto hasta aquí y en la que nos fundamentaremos para el posterior desarrollo de este trabajo de investigación.

D) INFLUENCIA DE LAS CORRIENTES FILOSOFICAS EN LA ETICA DE LA EMPRESA

a) Nicolás Maquiavelo: Vivió en una época de grandes intrigas. Escribe "El Príncipe", normas para conseguir y acrecentar el poder, dice que éste se fundamenta en la suerte y en la virtud, que es la fuerza. Su planteamiento es en resumen "el fin justifica los medios", y estos medios son dar miedo, crueldad y astucia.

Planteamiento ético: Es el director de empresa dictador que está dispuesto a pasar incluso por encima del mismo hombre para conseguir sus fines.

b) El Racionalismo de René Descartes: La sabiduría ya no es la búsqueda de la verdad, sino el conocimiento de todas las cosas que el hombre puede conocer. Solo es conocimiento aquello que es claro y distinto. Si lo que busco es aquello que es claro y distinto, para llegar a ello, metodológicamente lo que puedo hacer es dudar y de lo único de lo que no puedo dudar es de que dudo, y si dudo, pienso, luego existo.

Planteamiento ético: La moral definitiva es la firme resolución de seguir el dictado de la razón y nunca se desea lo imposible. Esto lleva a un sentido de empresa en el que el planteamiento antropológico es altamente subjetivista y de alguna manera, autócrata, pues de cómo el director entienda al hombre, actuará y si lo que los demás le proponen, o bien el entorno, no lo ve como claro y distinto, no lo aceptará.

Es importante destacar que el pensamiento cartesiano ha sido el comienzo del relativismo absoluto que llevará a otras funestas consecuencias tanto al hombre como a la empresa.

c) El Positivismo de Thomas Hobbes: El mundo material es puramente mecánico y determinístico, el hombre está motivado por el egoísmo. Al ver que el hombre se enfrenta a sí mismo, el hombre hace un contrato para asegurar la paz y así surge la moral.

Planteamiento ético: Pragmatismo, lo único que importa es lo práctico, aquéllo que se puede tocar, da al traste con los valores, que lo lleva a un pesimismo, que resume en la frase: " el hombre es el lobo del hombre ".

Esto lleva a dos corrientes empresariales importantes, a las teorías Taylorianas en la que lo importante es la productividad a toda costa, y la teoría "X" de Mc Gregor, en la que al hombre no le gusta trabajar.

d) El liberalismo de John Locke: Plantea que el hombre es bueno por naturaleza y que es el mundo el que lo hace malo. Todo lo que hace el hombre es bueno. Por otro lado dice que todo lo que hay en la mente son sensaciones y no ideas.

Planteamiento ético: Si las ideas son formaciones subjetivas del espíritu, (sensaciones), y si cada quien hace su propia verdad (relativismo), el criterio de la verdad sería mayoría (democracia).

e) El marxismo: Solo contempla la parte material del hombre, es un materialismo puro.

Consecuencias de estos planteamientos:

- 1.- El fin justifica los medios.
- 2.- No existe una sola verdad, depende de lo que cada quien piense.
- 3.- Lo importante es lo que sirve y es palpable, para fines determinados.
- 4.- Solo se toma en cuenta la parte material del hombre, se prescinde de la inteligencia y la voluntad, ortodoxamente concebidas.

- (1) De Aquino Santo Tomás, Summa Theologica , 1-2, q.4, a.5,
- (2) Boecio, De duabus naturis et una persona Christi, c 3
- (3) Maslow Abraham, Motivation & Personality, Harper & Row,
New York 1970, pp. 35 a 38

CAPITULO II

LA EMPRESA

II. LA EMPRESA

Una vez que ha quedado claro que todo lo que se mueve alrededor de la empresa, depende en su totalidad del concepto de hombre que se tenga, y que el concepto verdadero es el que va conforme a la constitución metafísica del hombre, es decir, partiendo de la base que el hombre es un compuesto de alma y cuerpo y que el alma es la parte espiritual del hombre compuesta por inteligencia y voluntad, y es ella quien actualiza las potencialidades del cuerpo, aunque éste es quien lo individualiza o singulariza, se explicará lo que debe ser la empresa conforme a este planteamiento.

A) HACIA UN CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es una pieza fundamental en economía y desde nuestro punto de vista ha de ser contemplada bajo dos aspectos: como unidad de producción y como centro de relaciones. Como unidad de producción, aporta a la colectividad bienes y/o servicios cuyo valor relativo ha de ser superior al de los medios empleados para obtenerlos, pues, de lo contrario, no se justifica la existencia de una empresa, que no sea capaz de satisfacer, dentro de un determinado plazo, a las personas que forman parte de ella, a los instrumentos empleados y, además, permitir la creación de una

reserva que asegure su desarrollo futuro, dentro del ambiente socioeconómico en que se desenvuelve y bajo los condicionamientos tecnológicos que le corresponden.

Como centro de relaciones debe reconocerse que la empresa, al menos desde el punto de vista histórico, es un lugar conflictivo, debido a que, desde el principio, se establecieron dos categorías en oposición, que inmediatamente fueron consagradas por el derecho: el capital y los trabajadores. En una situación de este tipo, la empresa quedó identificada con la propiedad y, como consecuencia, es ella la que tiene derecho a todos los frutos y a tomar toda clase de decisiones, ya que el trabajador de cualquier nivel es una persona exterior a ella, un simple proveedor de una mercancía, el trabajo, que ha de ser considerado conjuntamente con las materias primas. Por otra parte las pérdidas en el caso de producirse han de ser absorbidas por el capital.

Si se examina cuidadosamente la situación que se expone, puede verse que en ellas se niega al trabajo dos cuestiones fundamentales: la existencia de un producto común, es decir, sin capital no puede haber trabajo ni viceversa, y la posibilidad de ejercer una responsabilidad en la empresa.

Ante esta situación ¿cómo se debe concebir a la empresa?, Roberto Servitje lo define de una forma que para los objetivos que me propongo, considero adecuada: "se crea para satisfacer

mejor las necesidades de la sociedad. Sus objetivos son económicos y sociales. Se llenan estos objetivos al producir satisfactores, lo hace en forma eficiente:

-Obteniendo un valor agregado que permita remunerar adecuadamente al trabajo y al capital.

-Cumpliendo o desbordando las expectativas del consumidor.

-Promoviendo activamente un clima que permita el desarrollo de sus hombres y su realización personal.

-Buscando que al actuar dentro de la sociedad, no solamente respete sus valores, si no que los promueva activamente."

La empresa es principal responsable de las condiciones de vida que privan en el mundo.

La empresa es determinante en el cambio de estilo de vida de la colectividad; es un foco de innovación y de creatividad. Es un factor esencial e insustituible de creación de riqueza, piedra angular de la economía.

La empresa crea, multiplica y transforma junto con la escuela y la universidad; la empresa es factor principalísimo de la capacitación humana, es taller de la competitividad, de la eficacia y de la productividad.

La empresa responsable, es templo de la justicia y la libertad. Pienso, como Peter Drucker, que en la medida en que

se resuelvan los problemas de la empresa, se resolverán los problemas de la sociedad .

Los problemas fundamentales que se han introducido en las empresas en los últimos tiempos no siempre han sido bien enfocados. Lo que se ha escrito sobre ella en la segunda mitad de nuestro siglo, prácticamente es inabarcable.

Como se ha dicho anteriormente, la resolución de estos problemas, depende en buena medida de su aproximación desde el punto de vista filosófico y concretamente desde la antropología filosófica. Lo primero que habría que hacer, es definirla en los últimos años. La empresa se definía como una estructura de capital, organización y trabajo para la consecución de un fin arduo de naturaleza económica, en el caso de una empresa mercantil. Sin duda es una definición que llevaba a la oposición entre los tres elementos , por un lado se le daba al capital un valor de singular preponderancia, al trabajo como subordinado al capital y la organización no se consideraba como algo que debía de relacionar esto dos elementos.

En menos de dos decenios, el capital, que no se ha desposeído de su relevancia jurídica, ha perdido su protagonismo práctico en el dinamismo de la empresa, el capital " ha pasado a ser el abastecedor de los instrumentos de trabajo" (1), el que proporciona al trabajo todo el

ingente conjunto de condiciones externas, es decir, aunque el capital sigue siendo imprescindible, es un medio al servicio del trabajo.

Por su parte la organización no se ve ya como dominadora del trabajo, sino como resultado de una modalidad de trabajo es decir organizar ya se ve como un trabajo, "siendo así que organizar es una forma -y forma prototípica- de trabajo: del trabajo directivo precisamente" (2)

Es así como podemos definir la empresa, de un modo muy personal como: unidad compuesta por capital, trabajo y organización, en la cual la organización o dirección, tomando el recurso fundamental, el hombre, que contribuye a ésta con su trabajo, y ayudada intrinsecamente por el capital, busca un objetivo concreto que repercuta en el bien común.

B) ELEMENTOS DE LA EMPRESA

En función de la definición que menciono se definen como los elementos primordiales de la empresa:

- a) Trabajo.
- b) Capital.
- c) Organización.

Hay una corriente ideológica que, al considerar estos elementos como fruto o consecuencia del trabajo, pretende

asentar los tres factores estructurales de la empresa sobre el trabajo mismo en cuanto común denominador: así habla de trabajo ahorrado, para aludir al capital; el trabajo directivo, para referirse a la organización y de trabajo operativo para señalar lo que antes se señalaba como trabajo simplemente.

A mi modo de ver, el trabajo, no se puede ahorrar. Pues por ser algo que inhiere íntimamente en el hombre y que repercute en él mismo, de esta forma, no considero el capital como trabajo ahorrado sino como una serie de instrumentos que facilitan al hombre su labor y que hacen que la empresa consiga el fin que se ha propuesto.

Quizá sea difícil detenerse a pensar por qué son diferentes el trabajo operativo y el directivo, pues ambos emanan de lo más profundo del hombre y repercuten hacia el exterior, aunque también y eso nos interesa más, hacia el hombre mismo. Es así como podemos decir que el trabajo directivo, es aquel que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto aunque siempre se debe buscar acertar. Por contraposición, llamaríamos operativo, aquel que sigue reglas fijas y cuyos resultados, siguiendo dichas reglas, son al menos estadísticamente seguros. Por otro lado nos podemos plantear qué tanto de praxis y que tanto de producción tiene cada uno de estos trabajos; me parece "que el trabajo

directivo cae de alguna manera dentro de lo práctico, entendiéndolo como aquellas acciones humanas cuyas consecuencias repercuten en el propio sujeto que las realiza, más que un objeto exterior a él" (3). En cambio el trabajo operativo traza su órbita dentro del aspecto propiamente productivo, que proyecta sus efectos sobre los objetos exteriores al hombre; sin embargo, es importante aclarar que ambos tienen esa doble perspectiva, aunque el primero, tiende a lo práctico en mayor grado, y el segundo a la producción.

De esta forma podemos decir que el perfeccionamiento de la dirección tiene su culminación en el desarrollo de la persona, y el de la operación gira en torno del conocimiento de las leyes del objeto.

A pesar de todo lo anterior, no podemos distinguir al hombre dentro de la empresa, en sentido estricto, como directores y como operadores, pues, si el hombre fuese solamente operador, como asentaba en el primer capítulo, no se distinguiría en nada del animal, es decir esta separación pretende "animalizar a los operadores, en favor de los directores" (4); de esta forma a lo que estamos llegando es a "embrutecer al hombre" (5). Es así como en frase de Likert: "se otorga más importancia a la tarea que hace el hombre, por encima del hombre que hace la tarea" (6).

El siguiente punto a planearse es, si es posible que todos operen y que todos dirijan. Por cuestiones prácticas de

la empresa, es imposible, sin embargo, ante esta actitud, le cercenriamos al operador su capacidad de perfeccionarse hacia si mismo. El planteamiento que se propone es que todos dirijan y operen a su nivel, aunque según los niveles en que esté ubicada la persona, preponderará más alguno sin excluir al otro.

Queda claro ahora, que el elemento más importante de la empresa, es el hombre, al cual se supeditan el capital y la organización, y que es imprescindible, mantenerle a cualquier persona, independientemente de cual sea su responsabilidad, su facultad directora. Lo que se debe buscar en el trabajo operativo, que es quizá el punto de mayor controversia, no es respetar en la persona un espacio para la autodirección de su trabajo, y procurar que hagan suyas las reglas a las que deben sujetarse, haciendo que estas reglas sean realmente humanas.

C) EL ENTORNO DE LA EMPRESA:

Las empresas clásicas del comportamiento y cuantitativa de la administración, se centran en los aspectos básicos de la organización en las cuales los directores pueden influir directamente y subestimaron la importancia del ambiente

externo. Ni la atmósfera política de la sociedad, ni la actitud que los que estaban fuera de la organización tenían hacia la práctica de los negocios fueron de importancia.

Ello era necesariamente un aspecto negativo. Cuando una organización opera en un ambiente externo de carácter estable y predecible, basta que sus directivos presten una atención moderada a las condiciones externas. Pero en nuestra época el ambiente externo ha pasado por cambios rápidos que han tenido efectos decisivos en las organizaciones y sus estrategias administrativas. Las fluctuaciones de la economía, las actitudes cambiantes de los consumidores, las exigencias de los organismos gubernamentales, el concepto filosófico de hombre que se tiene etc., y así la sensibilidad de ella ante su ambiente puede ser un factor decisivo para su supervivencia.

Hace años era suficiente que las empresas maximizarán sus utilidades, a los gerentes se les juzgaba según el retorno sobre la inversión que tenían. En el momento actual las empresas han de tener en cuenta los efectos que sus acciones tienen en la calidad de vida, asumiendo la responsabilidad ante una comunidad más numerosa y heterogénea de grupos de interés: internos, entre quienes se encuentran los dueños, los empleados y los accionistas; externos, los sindicatos, los

proveedores competidores, accionistas de interés público, grupos de protesta y organismos gubernamentales. La importancia del ambiente externo y la influencia de los grupos de interés ha crecido con el surgimiento de cuestiones y problemas sociales, que dieron origen a demandas de un alto nivel de la responsabilidad social de las empresas: la convicción de que estas tienen la obligación de buscar el bien de la sociedad en general, aun cuando al hacerlo mermen sus utilidades. El debate relativo al papel de la empresa en la sociedad ha ocasionado una serie de problemas sociales que incluyen la contaminación ambiental, la igualdad de oportunidad de empleo, la seguridad del consumidor y muchos otros problemas que reflejan los objetivos morales y sociales de los grupos de interés. Algunos pueden influir en la empresa con la compra de sus acciones y otros están en condiciones de modificar sus políticas, ejerciendo presión política.

Me concentraré ahora en los elementos del ambiente total que afectan de manera directa las principales operaciones de la organización y que a su vez son afectados por ella. Examinaré después los ambientes de acción indirecta: aquéllos que no influyen directamente en el trabajo, pero no obstante pueden influir en las decisiones directivas.

c.1) Su acción directa:

Los principales componentes de acción directa, del ambiente externo son los grupos de interés como los proveedores, los clientes, competidores, sindicatos, instituciones financieras, accionistas y organismos gubernamentales.

Proveedores: Toda organización recibe materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra del ambiente y los usa para producir. Es imposible que prescindiera de ellos.

Oferta de mano de obra: Este componente es tratado de manera similar por los especialistas de personal o en recursos humanos. Las organizaciones requieren trabajadores cuyas destrezas y tipos de experiencias son variables, por consiguiente, usan muchos canales para encontrarlos, por ejemplo los sindicatos.

Consumidor: Las tácticas de ventas varían según el consumidor y la situación del mercado. Generalmente, un gerente de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales y las condiciones de mercado, dirigiendo después

una campaña basada en su análisis. Los consumidores de una empresa pueden ser de diversa índole. El mercado de consumidores puede ser sumamente competitivo, con gran número de compradores y vendedores potenciales que buscan hacer el mejor trato, por los que la empresa ha de preocuparse especialmente por el precio, la calidad, el servicio, la disponibilidad del producto, etc. si quiere conservar a sus consumidores y atraer a nuevos.

Competencia: Estrechamente relacionados con el ambiente de los consumidores están el tipo, número y comportamientos de los mismos. A fin de aumentar su participación en el mercado, la empresa debe arrebatarle consumidores a otra. Ello significa que debe procurarles una satisfacción más completa. Para lograrlo, los gerentes analizarán la competencia y establecerán una estrategia de mercadotecnia claramente definida.

Instituciones financieras: Las empresas necesitan de varias instituciones financieras, entre ellas los bancos, la banca de fomento y las compañías de seguros para mantener y ampliar su inversión, así como sus actividades.

Organismos gubernamentales: Las organizaciones interactúan cada vez más con las instituciones del gobierno. Desde luego cuando el gobierno federal asume el papel de cliente ésta relación es acogida con gusto, sin embargo, cuando toma su papel de policía es importante que la empresa tome la actitud adecuada cumpliendo con todas las prescripciones.

Accionistas y consejos de administración: Aunque muchas veces el papel de éstos, no es activo, y solamente lo que les mueve es el interés económico, es importante aclarar que la empresa debe tomarlos en cuenta en su toma de decisiones.

c.2) Su acción indirecta:

Las componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a la organización de dos formas. Primero, los grupos externos que no tienen un interés personal, pueden influir indirectamente en ella por medio de uno o más elementos de su ambiente de acción directa. Segundo, los elementos de acción indirecta crean un clima en que existe la organización y al que tarde o temprano habrá que responder. Por ejemplo la tecnología moderna de las computadoras, permite adquirir,

almacenar, coordinar y transferir grandes cantidades de información referente a los individuos y a los factores materiales de la producción; los bancos y otras empresas mercantiles la utilizan para mantener, guardar, procesar e intercambiar información sobre el estado de crédito de prestatarios potenciales, etc.

Variables tecnológicas: En cualquier sociedad o industria, el nivel de la tecnología desempeña un papel central en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administrarán las operaciones. Así algunos piensan que los avances de la tecnología aminorarán la necesidad de ejecutivos de nivel medio. También los cambios tecnológicos pueden dar origen a nuevas posiciones competitivas en diferentes industrias.

Variables económicas: La empresa deberá tener además los costos principales en que incurre su organización. Dado que estos costos varían con el tiempo, los gerentes han de tener acceso a las perspectivas de la estabilidad de los precios o de la inflación. Los precios establecidos por la competencia y los proveedores, lo mismo que las políticas fiscales y

monetarias del gobierno, repercuten profundamente en los costos de fabricación de los productos y en la oferta de servicios y en las condiciones de mercado en que se venden unos u otros.

VARIABLES SOCIOCULTURALES: Los valores y costumbres de una sociedad establecen pautas que determinan cómo operarán las organizaciones y los directivos. Algunas veces, las pautas serán estrechas; otras sumamente generales y estos valores se reflejarán en la estructura interna de la empresa. Sin duda que lo más importante son los valores y costumbres de una sociedad que influyen en la opinión que los individuos tienen de sí mismos, del trabajo y de la organización.

VARIABLES POLÍTICO-LEGALES: La ideología del gobierno y el modo de enfrentar a las empresas, así como los ordenamientos jurídicos, influyen determinantemente en el modo en que la empresa logrará sus objetivos.

LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL: El componente internacional del ambiente externo, también ofrece oportunidades y retos, pudiendo además dejar de ser un factor de acción indirecta, para pasar a ser directa.

D) RELACION DE LA EMPRESA CON EL ENTORNO:

Sin duda que toda esta relación de las empresas hacia el exterior, requiere de un planteamiento antropológico, pero es fundamentalmente a nivel ético su actuación y en ocasiones la parte directiva se enfrenta con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan sus criterios de racionalidad económica y sus criterios éticos.

"En ciertas situaciones del entorno de la empresa, el logro de sus metas económicas puede ser especialmente difícil sin el recurso a modos de actuación cuya calidad ética es, al menos, cuestionable. En este tipo de entornos suele también ocurrir que ciertos comportamientos que dan toda la impresión de no ser demasiado incorrectos -sólo ligeramente no-éticos- ofrecen buenas posibilidades económicas. Los rigurosamente éticos, sin embargo, pueden conducir al desastre económico (Si no se dan "comisiones" a los encargados de compras no se logra vender nada. Si no se las doy yo, se las dará un competidor mío, etc.)

El enfoque normalmente usado para resolver estos conflictos suele consistir en un análisis ético en el que se intenta determinar:

1.- Que acciones no pueden ser éticamente aceptables bajo ningún concepto, es decir, sean cuales fueran las consecuencias económicas que se padeciesen al dejar de realizar esas acciones.

2.- Que otras acciones están justificadas -se pueden considerar aceptables- en las circunstancias concretas que se traten, aun reconociendo que en otras circunstancias concretas no serían aceptables." (7)

La visión de la ética dentro de la empresa, pone de relieve que los problemas éticos que pueda plantear el entorno son constitutivamente accidentales. Podrán ser difíciles, desagradables y hasta insolubles algunas veces. Pero la calidad ética de la empresa y sus directivos no depende del entorno, sino de cómo reaccionan ante su entorno. Y esa reacción dependerá de lo que esos directivos y esa empresa quieren conseguir. Si lo único que quieren es conseguir dinero inmediato -y cuanto más, mejor-, habrá muchas ocasiones en que los valores éticos serán un obstáculo para conseguirlo. Siendo aquella la única meta ¿Qué razón, a parte de perjuicios sentimentales, justificaría el no ir tras ella? Pero si es esa la situación ya hemos visto que la meta en sí es errónea, que esos directivos carecen de la visión profesional propia de un directivo. En definitiva, que lo que ocurre es que no son directivos auténticos, que no saben llevar una empresa, que no

son capaces de formular las estrategias que la empresa necesita. Si su incapacidad está causada por su egoísmo material de corto alcance, o su egoísmo corto de miras está causado por su falta de capacidades personales, es tema distinto.

Cuando las metas de la acción directiva son las adecuadas para desarrollar a la empresa en todas sus dimensiones, entonces la perspectiva cambia notablemente. Hay muchos motivos y muy fundamentales para cuidar de los valores éticos, dada su influencia en el desarrollo futuro de la empresa y de sus hombres. En lo económico, el objetivo no debe ser maximizar ahora, sino maximizar a todo plazo. Lo que hay que hacer ahora es conseguir los recursos económicos suficientes (o, incluso mínimos) para seguir adelante mientras se va construyendo esa capacidad, ese aprendizaje, que convierte al grupo humano que es la empresa en un organismo cada vez más eficiente.

Este afán constructivo que es, como hemos visto, función esencial de la dirección, es el que impone una ética mucho más exigente para el directivo que para el que no lo es, en todos aquellos temas que rozan con el contenido de su profesión. No hay nada extraño en todo ello, y lo estamos aplicando siempre con la mayor naturalidad en nuestros juicios sobre los profesionales en el caso de profesiones antiguas y ya maduras.

Así las cosas, podemos definir una ley general que puede ser de gran utilidad: "cuanto mayor sea la calidad ética de una empresa, menor será la propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas".

Por ejemplo para Hewlett-Packard no hubo conflictos éticos cuando, a causa de la crisis del petróleo a principios de los años sesenta, el sector se encontró con la necesidad de reducir costos de personal en 10%. La mayoría de las empresas despidieron ordenada y éticamente este 10% de su personal. Hewlett Packard rebajó todas las retribuciones del personal en 10% y dejaron de trabajar un viernes de cada dos. No hubo problema ético, su acción venía determinada por uno de los objetivos básicos de la empresa.

(1) Llano Carlos, El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, p. 16

(2) Llano Carlos, El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, p. 17

(3) cfr. Llano Carlos, El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, p. 20

(4) cfr. Llano Carlos, El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, p. 23

(5) cfr. Polo Leonardo, La interpretación socialista del trabajo, Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 1987. p.18

(6) Lickert Rennis, New patterns of management, McGraw Hill Book Co., New York

(7) Pérez López Juan A, El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa, p.35

(8) Pérez López Juan A, El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa, p.56

CAPITULO III
DIRECCION Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL

III. DIRECCION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

A) LA MISION DE LA EMPRESA

Periódicamente la empresa se ve afectada por calificativos que expresan los deseos de sus dirigentes. La empresa de esta manera como institución social, ha venido acumulando en esta mitad de siglo una lista casi innumerable de epítetos, indicadores de otros tantos ideales o metas: excelente, competitiva, líder por ejemplo. Muchos de estos adjetivos, incluso, llegan a ser incompatibles entre sí, o significan realidades muy difíciles de componer en una misma organización.

Los teóricos y prácticos de la empresa harían bien en analizar qué quieren decir, realmente con estos adjetivos; si efectivamente los desean para su empresa, si este deseo es de alguna manera realizable y a qué costo. Pienso que hay tres calificativos y un cuarto en discordia, que pueden calificarse de adjetivos de moda: los empresarios que visualizan a la empresa desde el punto de vista productivo o administrativo buscan el calificativo de eficiente, aspirando a lograr más con menos, los que polarizan sus perspectivas por los aspectos de mercado, suelen desear para su organización que sea creativa, que obre nuevos cambios; los que se preocupan por sus relaciones industriales, buscan que su empresa sea humana,

ésto es, que la organización se convierta en un factor de desarrollo de sus trabajadores y por último, todos sin duda buscan que todo esto se consiga con una calidad total.

En este capítulo nos ocuparemos de los tres primeros y del modo de armonizarlos y en el siguiente capítulo de lo que es propiamente la calidad total.

La palabra eficiencia, evoca, aún sin quererlo, rígidos mecanismos y sistemas de control. Es posible que la eficiencia suponga en algunas ocasiones, organizaciones complejas, pero evidentemente no consiste en ellas.

La eficacia es, particularmente, una actitud positiva frente al trabajo, que busca, antes que lucimientos personales o elegancias inútiles o incluso buenas impresiones momentáneas, el máximo beneficio y el mínimo costo. Hay muchas personas capaces de uno de estos factores, pero pocas de ambos. Podríamos señalar y dividir a los hombres en dos grupos: los individuos que pretenden grandes resultados y los que intentan austeras economías. Una empresa es verdaderamente eficiente cuando su personal posee la actitud que abarca ambos aspectos en las operaciones: se trata, de hacer más con menos, y ésto no es un objetivo fácil, pues nadie puede pretender eficacia sin meterse en dificultades. Por otra parte, la eficacia se vuelve un imperativo ante la escasez de recursos,

que obliga a buscar sin pausas una productividad óptima: la empresa debe deshacerse de mucho ramaje inútil para concentrarse en lo que realmente importa: un tronco sólido consistente, con raíces profundas.

Pero la eficiencia implica por igual un aspecto menos evidente. Así como se busca alcanzar beneficios máximos sobre costos mínimos, así también hay que llegar a máximos logros con mínimos conflictos. Para alcanzar cada meta no es necesario hacer una revolución, pero tampoco se trata de que por evitar revoluciones o cambios, no lleguemos a ningún sitio.

Para ser eficiente dentro de la empresa, el hombre debe adquirir una mentalidad tal, que huya del conflicto, que aborrezca la trapisonada, la triangulación, el chisme, la politiquería, pero sin miedo a los problemas, a los choques interpersonales, si ello es el costo para dar pasos adelante. Es evidente que algunos conflictos son inevitables, pero también es que estos pueden superarse cuando existen metas comunes y se trabaja unido para obtenerlas. En ello consiste la eficiencia: en la fortaleza de quien se ve obligado a remar contra corriente.

Creatividad significa cambio y el cambio desencadena un continuo ajuste y desajuste y supone sobre todo la imprevisibilidad del resultado. Es más seguro practicar lo que

ya sabemos, lo que ya ha sido probado. Por ésto en definitiva, es más fácil vivir de las rentas, consumir el capital de una experiencia pasada sin invertir en nuevos riesgos que nos harán acreedores otra vez de nuevo capital y nuevas rentas.

En este sentido es paradógica la situación de una organización cualquiera que busque su desarrollo y crecimiento, apostando a la seguridad de sistemas anteriores, evitando el riesgo que llevan consigo los nuevos productos y servicios, sustrayéndose a la inventiva de nuevas fórmulas a la creación de nuevos modos de hacer cosas.

Pero la creatividad, más aún que la eficacia, es sobre todo un problema de actitud humana; su mayor obstáculo es el temor a equivocarnos. "El secreto del avance de una empresa y el propio éxito profesional, no reside, como muchos creen, en no equivocarse, sino en estar dispuestos a rectificar a tiempo" (1).

Esta flexibilidad, esta disposición a rectificar es la apertura de mente que constituye el factor esencial de la creatividad, más que la inventiva y la imaginación.

Es cierto que tradicionalmente se ha asociado a la eficacia con el orden y el sistema, y que la creatividad se piensa siempre en combinación con los golpes espontáneos y con ciertos impulsos instintivos. Esto quiere decir, que ante los

diversos cambios, un negocio mantendrá y reforzará los sistemas vigentes, pero teniendo en cuenta que cualquier sistema es factor de progreso en la organización, sólo en la medida que sirva para alentar y coordinar los esfuerzos creadores de sus hombres.

Crear no quiere decir hacer sólo cosas nuevas, sino especialmente hacer mejor lo que se está haciendo, es aquí justamente donde viene como anillo al dedo el planteamiento de la calidad total, que estudiaremos en el siguiente capítulo.

Una empresa es humana en la medida en que las personas que trabajan en ella reciben una compensación justa para permitirles una vida digna. Pero además de permitirles una vida con la dignidad que les corresponde como hombres, es necesario recompensarle sus resultados.

Pero no es suficiente una situación digna y un pago justo, requiere además un trato cordial, pues la cordialidad y la afabilidad es una de las formas que reviste la justicia en la convivencia humana. La empresa exige rendimiento y esfuerzo las circunstancias nos obligan con dureza en ocasiones, pero la dureza y la exigencia son siempre compatibles con la afabilidad, con un buen trato.

De esta manera la misión de la empresa se puede decir que debe tener clara una cultura corporativa que fincada

directamente en la virtud de la prudencia del trabajo directivo; debe buscar la justicia empresarial; respecto a la virtud de la fortaleza buscar la productividad, eficiencia que podemos definir como resistir y entender y en torno a todo esto la virtud de la templanza que podríamos concretarla en la sobriedad. Terminando por definir lo que es la virtud de la responsabilidad social. En suma podemos decir, que la misión de la empresa, partiendo de una antropología humana, es poner en juego, haciendo que crezcan, las cuatro virtudes cardinales, en todas las personas que tienen que ver con ella.

	Prudencia	Cultura corporativa
	Justicia	Desarrollo humano Justicia empresarial
Responsabilidad Social	Fortaleza	Productividad Eficiencia
	Templanza	Sobriedad

Antes de analizar cada uno de los puntos a que se refiere cada virtud, insisto en el supuesto básico, tanto para la empresa, como para el hombre, la voluntad que busca el bien, lo hace a través de una repetición de actos buenos, que es justamente la virtud.

Virtud en sentido etimológico, significa fuerza, capacidad de hacer y en cierto sentido, habilidad. Gracias a la virtud, el hombre desarrolla una potencia operativa: hace, y lo que hace, lo hace bien. Por tanto, la virtud no sólo no es un obstáculo a la buena acción -a la acción con resultado-, sino que es su condición necesaria y suficiente. Tener virtud, en su sentido genérico que en adelante habrá que precisar más, es saber hacer.

La virtud al ser un hábito, no se dá sin la repetición de actos; de actos buenos, es decir, de actos que resuelven positivamente una previa tensión entre dos posibles desórdenes. Este es el sentido de la expresión aristotélica de que la virtud consiste en el término medio, no en el sentido de una media y menos de una medianía, sino de un no caer, por igual, en dos extremos viciosos. Así como precisa también ese filósofo, la virtud, comparada a los extremos, es un término medio, pero, en sí misma, es una cima. Ser valiente es el término medio entre la temeridad y la pusilaminidad o cobardía. Sostenerse en la valentía es sostenerse en una cima. Cima entre dos simas.

Los ejemplos de la vida empresarial que podrían ilustrar ésto son innumerables. El competidor desleal puede sacar partido a corto plazo, de su actuación si opera en un marco en el que la mayoría de los competidores son leales. Si en un momento se diera una competición desleal de todos contra todos el mecanismo entero dejaría de funcionar, es decir, si esto es así, se comprenderá que una actuación mala puede no causar daño notable o continuado si está en medio de un conjunto virtuoso, es decir, positivamente eficaz. Pero una actuación viciosa, solo puede contribuir a medio o a largo plazo, a aumentar el desorden, la ineficacia. La virtud ordena, el vicio caotiza.

Si se entiende al empresario, director o gerente, como el administrador que organiza, en él han de estar de forma señalada las virtudes hechas vida.

En una economía que no esté controlada por una fuerza extraeconómica, es decir, en una verdadera economía, la virtud principal de un empresario es saber hacer. Como la empresa económica, por propia definición, tiene como condición sine qua non, el beneficio, ese saber hacer se traduce en algo muy sencillo: ganar dinero que es la condición de supervivencia. Por que hay beneficios, una parte de ellos puede quizá emplearse, por ejemplo, en beneficencia, en su sentido más

amplio; es decir, en apoyar a personas o instituciones que no saben.

B) CULTURA CORPORATIVA

Conforme a Vijay Sathe, "la cultura es el conjunto de ideas importantes (a menudo no expresadas) que comparten los miembros de una comunidad" (2).

Estas ideas se componen de normas, valores, actitudes y creencias y la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una comunidad o industria, o bien, tan pequeña como una compañía, departamento o una unidad individual de trabajo. La cultura corporativa es parte integral de la vida en las organizaciones y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial.

Un director que desea cambiar la cultura de su organización debe proceder con cautela, pues necesita darse cuenta que el cambio cultural es paulatino y que, además, suele tardar más tiempo. Con frecuencia solo el presidente ejecutivo tiene el poder e influencia para iniciar el cambio en una cultura organizacional global, sino también la transformación de los símbolos, rituales y creencias compartidos por sus miembros. (3)

Sin duda que la virtud fundamental del que busca estos cambios o implantar dicha cultura, es la prudencia. En efecto,

prudencia significa hacer las cosas bien. Pero esa expresión tiene un doble sentido:

a) acertar, triunfar, ganar, ser eficaz, ser eficiente, rendir o bien; sagazmente, audazmente.

b) hacer las cosas bien honradamente.

Los dos sentidos son separables: así en la práctica el honrado puede ser menos eficaz, menos sagaz, que el no honrado.

No es clarificador emplear el término de prudencia con el significado más o menos corriente de actuar con temor, sin audacia, sin sentido de riesgo. Sin embargo, los dos sentidos de hacer las cosas bien, aunque sean separables, no son incompatibles. Es posible hacer bien, el bien. Este es el auténtico saber hacer, lo que, en una terminología relativamente reciente, aunque de origen latino, se denomina excelencia, sobresalir por la calidad de la actuación.

La prudencia, el saber hacer, es un conocimiento práctico: consiste en saber que hay que hacer y hacerlo. De esta forma es la cultura corporativa se refiere a saber lo que hay que hacer y enseñárselo a la gente.

Este saber que hay que hacer podemos reducirlo a tres facetas: optimizar el pasado, diagnosticar el presente, prevenir el futuro.

Optimizar el pasado significa estudiar los precedentes, habilitar la experiencia que pueden estar en la propia o en la ajena experiencia, si es el último caso, hay que consultar y tener la capacidad de aprender, de ser enseñado. Un consejo no sustituye la propia decisión pero un consejo no es nada si no existe la capacidad de ser enseñado, la docilidad, que no es inferioridad, sino enriquecimiento con la experiencia y la ciencia ajena.

Se habla de optimizar el pasado porque de éste hay que retener lo positivo y rechazar lo negativo.

Diagnosticar el presente: Hablemos de tres cualidades necesarias:

- Detallismo, el saber mirar alrededor, la circunspección. Esta cualidad es difícil por que es experiencia corriente que el hombre sólo ve lo que previamente quiere ver. De ahí la necesidad de estar dispuesto a ver lo que no se desea ver.

- Inteligencia del presente, el caer en la cuenta de lo que está ocurriendo, saber cómo están las cosas. No basta acumular detalles, hay que saber las líneas de unión, los grupos de fenómenos.

- Capacidad de deducir las conclusiones: una vez mirado al presente y diagnosticado los fenómenos, anticipar cuales son las líneas previsibles, esto es prevención del futuro.

En la práctica la prevención del futuro es siempre incompleta, en teoría es imposible; de allí la oportunidad del sentido de la innovación.

En el Anexo 1 se presenta un ejemplo de la cultura corporativa de una empresa tomado del libro "The Service Edge" de Zemke y Schaaf.

C) DESARROLLO HUMANO

Existe otro aspecto humano en la empresa que supera y va más allá de la remuneración digna, del pago justo y del trato afable. En rigor una empresa solo es meritoria de recibir el apelativo de humana, si sus hombres se hacen más hombres en ella, ésto es, si la organización es un factor de desarrollo de las personas, sabiendo que no solo el logro del resultado desarrollará al hombre, sino el trabajo mismo, la tensión para alcanzar la meta.

Han de ser ya de suyo plenificadores del individuo que trabaja, potenciadores de sus virtualidades.

No cabe duda que el trabajo auto realiza a la persona y

la plenifica cuando obtiene el objetivo perseguido, pero ello se debe no solo al hecho de la posición del objetivo, sino al de haber trabajado, al haberse esforzado para lograrlo. Una empresa es humana cuando tal esfuerzo, tal tensión y tal trabajo ensancha y agiganta el trabajo del hombre, y es inhumana cuando lo atrofia, pague después lo que pague, o logre lo que logre.

Esto no quiere decir, obviamente, que todos los aspectos del trabajo serán agradables: aún más, las dificultades desarrollan al hombre más que las satisfacciones. Como el quehacer laboral debe supeditarse a un propósito, a un objetivo, sin duda habrá que constreñir las tendencias más espontáneas; pero esta disciplina, este dominio de sí, esta coordinación con los demás, este refrenar las simpatías y antipatías respecto unos de otros, este vencimiento del cansancio, constituyen para el hombre sano, causa de desarrollo, motivo de satisfacción y aún de alegría.

D) JUSTICIA EMPRESARIAL

Como casi desde el principio de los tiempos ha habido un hombre que ha vendido algo a otro y, también muy pronto, ha habido una autoridad social o política que ha exigido tomar parte en esa transacción reclamando un impuesto, las

cuestiones éticas -bilaterales o "sociales"- son tan antiguas como el género humano. Con diferentes nombres se hace referencia a una misma realidad, la de la justicia. Justo es lo que corresponde, ni mas ni menos .

Incluso cuando se carece de justificaciones más amplias y trascendentes de la justicia, lo inmediato es claro para todos. Si doy algo a cambio y a ésto, si se supera el simple trueque, se le asigna un precio, si me dan menos hay algo que no va, una injusticia. Y si en una sociedad se han de repetir ventajas y cargas, como parece imprescindible, es lógico que eso se haga de modo justo. Y si existe una autoridad que se encarga de la utilidad común, del bien común, es justo que yo tenga unos deberes para con ella, es decir, para con todos mis semejantes, a los que ella representa, así como tengo unos derechos.

A esas tres experiencias básicas, se les puede dar los nombres de experiencia de la justicia conmutativa (o justicia de los contratos), justicia distributiva (o justicia en el respeto de cargas y de ventajas) y justicia legal o general (o justicia hacia el bien común y hacia quien lo representa: el ordenamiento político).

La casi totalidad de esos deberes de justicia, son también obligaciones jurídicas, es decir, determinadas

conductas previstas en las leyes civiles o penales de la sociedad. Pero el ámbito de los deberes de justicia (ética) no siempre coincide con el ámbito de las obligaciones jurídicas (derecho). Y esto por dos razones principales:

a) Por que no todo lo que es justicia está recogido en las leyes civiles.

b) Por que las leyes civiles pueden ser injustas.

De lo anterior se deduce que el comportamiento ético del empresario puede revestir tres modalidades:

a) Que lo ético se corresponda con lo jurídico.

b) Que lo ético vaya más allá de lo jurídico.

c) Que lo ético sea no cumplir o resistirse a lo jurídico.

Se ofrecen a continuación algunos esquemas, con las exigencias de justicia en la práctica legal de un empresario:

Justicia conmutativa:

a) Respecto a proveedores: satisfacer el precio convenido por el dinero, las mercancías o los servicios obtenidos.

b) Respecto a los clientes: entregar mercancía o suministrar servicios convenidos, al precio ajustado, sin defectos, de calidad.

c) Respecto a los accionistas: entrega, si procede, de dividendos, relaciones transparentes.

Justicia distributiva:

a) Respecto al personal de la empresa: salario, seguridad social, participación en beneficios, ascensos y promociones, clima de comunidad.

b) Respecto a la competencia: normas de competencia leal.

Justicia legal:

a) Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

b) Pago de impuestos.

E) PRODUCTIVIDAD

Como se menciona al hablar de la misión de la empresa, podemos decir que productividad es hacer más con menos y esto atañe directamente a la virtud de la fortaleza.

La experiencia normal del que emprende algo es que sólo se avanza entre obstáculos. Desde la óptica usual de un empresario, los objetivos se alcanzan sólo entre continuas dificultades. Muchos estarán de acuerdo con esta lista: competencia nacional y extranjera, intervencionismo estatal, exigencias sindicales, insolvencia de distribuidores y clientes, precio del dinero, falta de rendimiento de empleados, urgencia del futuro a la continua renovación, etc.

Si los hubo alguna vez, ya no existen negocios estáticos, por que el negocio está continuamente haciéndose. Lo inmediato y diario son, pues, las dificultades.

La fortaleza o firmeza es la virtud que facilita resolver las cuestiones difíciles y permite estar en lo que hay que estar para poner los medios adecuados al fin: la resolución de la dificultad.

Los actos de la virtud de la fortaleza son principalmente dos: primero, resistir, es decir sostener la dificultad, tomándola a pulso; después, atacar, afrontar el obstáculo, disponiendo los medios necesarios para superarlo.

En principio, resistir parece menos digno que atacar, pero la experiencia común muestra que gran parte de las dificultades son mucho menores cuando hay una adecuada defensa.

Y, por eso, la principal estrategia del que ataca es minar la resistencia del otro.

Sin duda que uno de los principales retos de la empresa es la productividad y para ello se requiere esa paciencia (parte de la fortaleza que se refiere a resistir) ante la competencia, la innovación, etc. y de la perseverancia (parte de la fortaleza que se refiere al atacar) ser siempre productivos y mejorarlo cada vez más.

F) LA REALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este último aparato del tercer capítulo pretende compendiar todos los elementos de juicio que hasta ahora se han expuesto, pues todos ellos confluyen a un solo concepto Responsabilidad social.

¿ A qué nos lleva la responsabilidad social ? : "Si resulta que la empresa no es un instrumento de producción, sino una comunidad humana de trabajo con unos fines bien precisos, entonces la empresa es una institución social, que puede avanzar o retroceder como cualquier otra, pero de la que en definitiva se espera una conducta social, o lo que es más importante un determinado modo de organizar sus relaciones hacia dentro y hacia fuera, por que contribuyen quiérase o no, a la configuración global de la sociedad." (4)

La responsabilidad social del empresario o la función social de la empresa provienen de esta ampliación de los objetivos y competencias empresariales, que dependen del progreso que se dé en los siguientes tres órdenes de ideas:

1.- Sólo es posible la responsabilidad social dentro de un sistema de convivencia que esté dispuesto a abandonar las situaciones de tutela en su más amplio sentido, desde el paternalismo empresarial, hasta el proteccionismo gubernamental.

2.- Sólo en la medida en que dentro de la conciencia empresarial se abra paso la idea de que la empresa es ante todo un grupo humano que trabaja en y para la sociedad, se podrá llegar a un efectivo cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

3.- En la medida en que la responsabilidad obliga a dar cuenta, deja de ser un expediente para tranquilizar a los pusilánimes y se transforma en medio de afirmar la legítima presencia y el futuro de las instituciones empresariales.

Así, la mayor exigencia en la sociedad y en sus instituciones de clarificar los procesos, las decisiones y los resultados, ha generado la existencia del balance social, que consiste en la promoción en cada hombre de las posibilidades de realización personal. En este objetivo social con el que la empresa se encuentra necesariamente vinculada, la empresa debe cumplir y responder -dar cuenta- en un doble frente: ad intra y ad extra, hacia dentro y hacia afuera.

La responsabilidad social de la empresa supone introducir en cada decisión o acción empresarial una valoración sobre sus consecuencias sociales, ampliando una nueva dimensión al concepto de rentabilidad, que en este caso une lo económico con lo social y más tarde a lo político, para encuadrar la acción empresarial dentro del marco global de la sociedad. Se trata de progresar en la línea de hacer del empresario y la

empresa verdaderos componentes del tejido social.

Esta visión ética, y por ello profundamente humana, del empresario y de la empresa, rechaza el concepto ya caduco del empresario como gestor económico, para descubrir en él los resortes de su actividad humana fundamental: contribuir con los otros al desarrollo de lo específicamente humano: la inteligencia y la voluntad.

A modo de resumen, a continuación enumeraré algunas de las características que debe tener una empresa con responsabilidad social, no como algunos autores americanos hacen, dictando un código de conducta, sino que, como consecuencia de estos planteamientos, debe de surgir dicho código :

- 1.- Concepto de hombre y por tanto de persona (sustancia individual de naturaleza racional).
- 2.- Fin de la empresa: el bien común, tanto hacia adentro como hacia afuera.
- 3.- Misión de la empresa:
 - a) cultura corporativa
 - b) productividad (hacer más con menos).
 - c) justicia empresarial
 - d) desarrollo humano

(1) Llano Carlos, Empresa creativa, humana y eficiente, Istmo Julio 1990, p. 46

(2) Sathe Vijay, Implications of corporate culture: A manager's guide to action, Organizational Dynamics 12, num. 2

(3) Uttal Bro, The corporate culture values, Fortune Octubre de 1983.

(4) González Felipe, Crisis de finalidad en la acción empresarial, Istmo Septiembre de 1982, p. 38.

(5) cfr. Stonner & Wankel, Administración, Cap. III

CAPITULO IV
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
CALIDAD TOTAL

IV. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CALIDAD TOTAL

A) LOS PLANTEAMIENTOS ACTUALES DE LA CALIDAD TOTAL

Los planteamientos actuales de la calidad, han partido de dos fuentes principalmente, el Japón y los Estados Unidos. En Japón encabezados entre otros, por Imai e Ichikawa y en Estados Unidos sin duda por Crosby. A continuación presento extractos en los cuales se muestra su concepción de la calidad, e iré anotando una serie de comentarios que posteriormente nos permitirán detectar los errores de fondo de estos planteamientos. Comencemos por Imai:

" Al hablar de calidad se tiende a pensar primero en término de la calidad del producto. Nada puede estar más lejos de la verdad, la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Una compañía capaz de crear calidad en su persona ya está a medio camino de producir artículos de calidad"

¿Qué quiere decir crear calidad en la persona, enseñarla a que haga bien el producto o buscar que realmente haga bien las cosas, porque se de cuenta de que el trabajo, es un eje sobre el cuál gira su propio perfeccionamiento?

" De acuerdo con la definición de los industriales de Japón el control de calidad es "un sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan las necesidades del cliente". La definición está expresada como sigue: El cumplimiento efectivo del control de calidad requiere la cooperación de todas las personas en la compañía, incluyendo la alta administración, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de la actividad de la compañía tales como investigación y desarrollo del mercado, planificación del producto, diseño, preparativos para la producción, compras, administración del proveedor, fabricación"

Este axioma quizá es uno de los elementos fundamentales del control total de calidad. Todas las actividades relacionadas con el control de calidad en el Japón son conducidas teniendo en mente las necesidades"

Ir a las necesidades del cliente, es sin duda, un planteamiento de mercadotecnia fundamental, sin embargo, hay que tener muy claro cuáles son las necesidades de las personas, ya que se puede caer fácilmente en un problema ético, pues buscar satisfacer las necesidades de la

persona, es querer hacerla más persona, y no más animal, esto aunque el giro de la empresa sea satisfacer necesidades de la parte vegetativa o animal del hombre, debe buscar que sea más persona y no más animal o vegetal.

Y ahora algunos textos sobre un curso para empresas sobre el mejoramiento de la calidad de Crosby:

" Al implantar estas técnicas propician una revolución cultural de calidad en su compañía"

Efectivamente, propician una revolución cultural, pero esta revolución cultural que ocasionará, puede ser demasiado superficial, es decir, que las personas que trabajan en la empresa, sólo lo vean como un programa más que se implanta en la empresa, o que efectivamente lo vean como un cambio de actitud, que no solo influye en su trabajo sino en su vida misma.

" Cuando se pide a las personas "hágalo bien desde la primera vez" los requisitos son el "qué"."

Es importantísimo este qué, es entrar dentro del terreno de la creatividad, resulta de fundamental

importancia que el qué, no se quede solo en la superficie (el producto) sino lo que la persona haga en la vida, lo haga bien desde la primera vez, y para ello hay que crear una actitud que se vaya adaptando a los estándares que se le piden. Por otro lado, la persona, debe tener claro que este hacer las cosas bien le costará más esfuerzo y que por ello debe tener la motivación del perfeccionamiento de sí mismo.

" Cumplir con los requisitos: Cada persona tiene su concepto personal de la calidad: bueno, espléndido, bonito, costoso, a satisfacción del cliente; la lista nunca termina. No obstante a la calidad se la debe definir en términos muy específicos para que todos entiendan lo que es. Es muy sencillo, calidad es cumplir con los requisitos."

Este planteamiento me parece demasiado superficial; cumplir solo con los requisitos, es un rebajamiento del trabajo humano, ya que como explicábamos anteriormente, sólo se le está dando importancia a la parte de la operatividad, restringiéndole la creatividad y la iniciativa, lo cual no perfecciona al hombre, sino que lo animaliza. Por otra parte, si el trabajo directivo es aquel que no

tiene reglas fijas, ¿ qué requisitos se le puede pedir?; quizá se podría contestar, cumplir con los objetivos, pero esto puede ser un reduccionismo, que nos lleve a perder de vista la ética del trabajo y caer en un Maquiavelismo.

Prevención: Para que la calidad se logre, debe establecerse un sistema. La mayoría de las personas asocia a los sistemas de la calidad con las inspecciones, las pruebas y las auditorias. Desafortunadamente, estos sistemas son formas de evaluación: detectan errores y, después los corrigen. El sistema que hace que la calidad se logre es la prevención: eliminar los errores antes de que ocurran, implica pensar, planificar y analizar los procesos a fin de determinar donde pueden presentarse errores y después actuar para evitar que estos ocurran.

Volvemos sobre lo mismo, hacen falta los requerimientos claros, y de alguna manera, el no cortar las alas de la creatividad.

Cero defectos: En el medio empresarial con que frecuencia se hace el comentario: ¿ así esta bastante bien?.

Este estándar de realización se mal interpreta fácilmente, ya que "bastante bien" tiene diferentes significados para diferentes personas. O indica que se permite y hasta se espera, el incumplimiento. Por esta razón necesitamos un estandar de realización que todos puedan entender: cero defectos. Cero defectos no significa que se tenga que ser perfecto, pero si, que se cumplirán los requisitos desde la primera vez, es más, que se cumplirán siempre y que no se aceptan errores. Cero defectos es una situación de prevención de defectos.

Este planteamiento podríamos dividirlo en dos partes. Por un lado evitar la chapuza, que la persona se limite a hacerlo para agradar al superior o evitar los defectos, lo cual muchas veces puede llevar a la tranza, si se pierde de vista la actitud. Y por otro lado, que si no hay una actitud de fondo, entonces se puede perder de vista y hacer de este sistema algo odioso para la persona pues se le exige algo que no puede dar. Es decir ad casum, hay que irle pidiendo a cada quien lo que pueda dar.

El precio del incumplimiento: En las diferentes industrias se emplean diferentes mediciones. En las industrias de manufactura con frecuencia se usa el control de calidad estadístico. En los negocios que proporcionan servicios, las mediciones a menudo son muy vagas...Algunos aspectos que el precio del incumplimiento refleja son la repetición del trabajo, el servicio de campo, las revisiones, la pérdida de tiempo y el desperdicio..."

Todos estos argumentos, pienso, son efectos pero no causas, es importante que la persona al incumplir, el principal precio que paga es que es menos persona y que por ello es menos perfecta, y eso redundando en su relación consigo mismo y con los demás.

" Todas las empresas experimentan seis etapas de cambio al implantar el proceso para el mejoramiento de la calidad. Se les llama seis Cés y deberá pasarse por ellas, si es que los directores en especial de un alto nivel, se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la calidad por parte de la compañía.

COMPRESION

Se entiende por comprensión la identificación total de los cuatro principios de la calidad. La comprensión comienza a nivel directivo ya que aquí es muy importante que se entienda tanto el mejoramiento de la calidad, como la manera en que esta puede lograrse. Una vez que se ha implantado el proceso, la comprensión incluye a todos los empleados; todos deben entender que la calidad se puede definir, medir y administrar. Sin esta comprensión, no se puede dar el mejoramiento de la calidad.

Este proceso de comprensión debe ir mucho más allá, sobre todo que deben de motivar a la gente a la calidad.

COMPROMISO

Una vez que se han comprendido los principios fundamentales de la calidad, debe establecerse un compromiso con esos principios. Igual que con la comprensión, dicho compromiso tiene que empezar con el nivel más alto de la organización. Debe capacitarse a los ejecutivos, establecerse una política de calidad e iniciar equipos para el mejoramiento de la calidad. Una vez que la dirección ha aceptado el compromiso, los empleados

comenzarán por demostrar el suyo propio. El beneficio completo del mejoramiento de la calidad, sólo se obtendrá cuando todos los empleados se comprometen, esto es, cuando adopten a cero defectos como estándar personal de realización.

Me parece que las últimas cuatro líneas del planteamiento son altamente reveladoras, la calidad debe ser un compromiso de la persona consigo misma de autorealizarse a través de su trabajo lo mejor hecho posible.

COMPETENCIA

La competencia se refiere al método o plan que determina la compañía para garantizar que todos entiendan y tengan oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad. Algunos de los elementos de la competencia son, entre otros: la educación de todo el personal, la determinación tanto del precio del cumplimiento como del incumplimiento, las gráficas de medición y el programa de concientización. Competencia significa que la dirección ha aprendido a aplicar efectivamente los Principios Absolutos de la Calidad en forma habitual.

COMUNICACION

La comunicación no sólo es la más importante de las seis etapas, sino también la más olvidada. Para que haya un mejoramiento de la calidad debe de existir una comunicación fuerte y eficaz. Las publicaciones de la compañía son su mejor herramienta. Deben publicarse las necesidades, las historias de éxito, la documentación del mejoramiento que se hayan obtenido en este proceso y la situación actual del programa para mejorar la calidad. Es por medio de la comunicación entre los directores que las siguientes dos Cés se llevan a cabo a través de las primeras tres Cés.

Pienso que las publicaciones de la empresa, pasan a un segundo plano y que en primerísimo lugar, se encuentra la comunicación jefe - subordinado, que no sólo debe buscar informar al subordinado sino formarlo en este aspecto, dándole razones que le motiven.

CORRECCION

La corrección es el resultado de las Cés anteriores. Para obtener la solución permanente de los problemas que ya existen y la prevención de problemas potenciales, debe ocurrir un cambio cultural. La mayoría de los intentos de

corrección fracasan porque se enfocan hacia síntomas o situaciones específicas que más tarde se repetirán. La prevención y la permanencia son la clave para la corrección.

Yo matizaría este planteamiento, argumentando que la corrección debe ser justa, por un lado, tratando igual a los iguales y desigual a los desiguales, exigiéndoles según sus capacidades y por otro lado que se deben corregir actitudes, no tanto hechos o síntomas, es decir, actitudes como causa, hechos como efectos.

CONTINUIDAD

Continuidad significa que este proceso debe convertirse en parte de la estructura de la organización. Debe situarse a la calidad en primer lugar entre sus iguales, que son el costo y la programación, y debe integrarse al trabajo cotidiano. La continuidad se basa en el hecho de que nunca es más económico, ni más rápido, hacer algo bien por segunda vez."

Esto atañe directamente a la parte de la fortaleza que se refiere al atacar, es decir, a la perseverancia que sin duda es algo de lo que más cuesta al hombre, especialmente al mexicano, pues hacer las cosas bien un día y otro día, cansado o no, por ello se requiere de una gran automotivación diaria, que debe ser el autoperfeccionamiento y la autorealización.

B) LOS ERRORES DE FONDO DE ESTOS PLANTEAMIENTOS

Después de los comentarios hechos a estos textos, pasamos a continuación a sistematizarlos y a ordenarlos para descubrir los errores, o falta de matices de estos planteamientos:

1. La calidad, efectivamente, es necesaria pero pienso que toda esta visión es de carácter materialista, es decir, se busca conseguirla, para que la empresa sea competitiva, para que permanezca, para que sus productos sean los mejores y se ha perdido de vista que la empresa es una unidad social y que busca el mejoramiento de la persona, y por tanto de la parte espiritual de ésta.

2. El sentido del trabajo es otro punto que está perdido, sólo se ve como el hacer bien las cosas, que es un efecto, y se pierde la causa final, es decir la perfección de la persona por medio de éste.

3. Se pierde de vista en la empresa que la cultura corporativa, no es algo que va volando, una entelequia, sino que se tiene que conseguir que cada persona, lo haga parte de sí misma.

4. La comunicación masiva, aunque tiene una cierta influencia, es animalizadora, pues se busca que todo el mundo quede adaptado a un patrón, no niego su necesidad en un plano informativo, pero lo formativo compete a la comunicación uno a uno.

5. No podemos perder de vista que el principal punto que se ha de atacar son las actitudes, y que eso redundará en hechos concretos.

C) PERSONA Y CALIDAD TOTAL

Volvamos a la definición de persona: sustancia individual de naturaleza racional.

En primer lugar, el hecho de que sea individual, con lleva a que la calidad, no puede ser a niveles masivos, sino a esa persona hay que convencerla de que ella debe tener una calidad de vida, para ello se requiere una continua comunicación.

Que tenga naturaleza racional, implica que tiene alma y cuerpo, así como un fin propio, es decir, conocer la verdad y amar el bien, satisfaciendo las necesidades del cuerpo ordenadas al espíritu.

Calidad en la inteligencia: significa que el conocimiento tienen que ser una de las grandes metas de la persona, por ello hay que ir al fondo, es decir conocerse a sí misma. Es el primer punto que debe atacar un programa de calidad. Llevar al hombre a redescubrirse a sí mismo a darse cuenta de su enorme valor, por ser la criatura más perfecta sobre la faz de la tierra. Este redescubrimiento, le llevará a profundizar y a darse cuenta de que debe ir en búsqueda de la verdad y que la empresa, por medio del trabajo, le ayuda a conseguir fines, mas aún, que si este trabajo es hecho con calidad, se perfeccionará cada vez más, se autorrealizará y por ello será más feliz.

Calidad en la voluntad: una vez que la inteligencia ha conocido el trabajo como una verdad, a la que debe aproximarse, se da perfectamente cuenta, que el hecho de hacerlo y de hacerlo bien (con calidad) se logra con la voluntad y que para ello sobretodo requiere de la virtud de la perseverancia. Hacer quizá lo mismo un día y otro día,

monótonamente si se pierde de vista la doble dimensión humana, pero que cuando se encuentra, el trabajo, anteriormente monótono, se convierte en un gran incentivo de autoperfeccionamiento.

El trabajo no solo perfecciona al hombre, sino que trasciende al exterior, a sus compañeros, a su empresa y a la sociedad. Un trabajo bien hecho, no solo tiene un valor objetivo, sino que el ejemplo arrastra y donde existen hombres que buscan su perfeccionamiento se están considerando en primer lugar los valores antropológicos coadyuvando a superar la crisis actual de materialismo.

D) LA VERDADERA CONCEPCION DE LA CALIDAD TOTAL

¿Cuál es, a fin de cuentas, la relación entre responsabilidad social y calidad ?

Decíamos que la responsabilidad social consiste en la promoción en cada hombre de las posibilidades de realización personal. Y a fin de cuentas el objetivo de la calidad es la realización del hombre mismo,

perfeccionándose en su trabajo, de esta manera al planteamiento general de Crosby yo agregaría la séptima "C", a la que llamaría Conocimiento. De esta forma, el planteamiento de Crosby quedaría de la siguiente manera:

" Cumplir con los requisitos ": Cada persona tiene su concepto personal de la calidad: bueno, espléndido, bonito, costoso, a satisfacción del cliente; la lista nunca termina.No obstante a la calidad se la debe definir en términos muy específicos para que todos entiendan lo que es. Es muy sencillo, calidad es ir más allá de los requisitos, por que esto me hará mas perfecto y más feliz.

" Prevención ": Para que la calidad se logre, debe establecerse un sistema. La mayoría de las personas asocia a los sistemas de la calidad con las inspecciones, las pruebas y las auditorias. Desafortunadamente, estos sistemas son formas de evaluación: detectan errores y, después los corrigen. El sistema que hace que la calidad se logre es la prevención: eliminar los errores antes de que ocurran, implica conocer mis defectos y mis virtudes y en qué suelo fallar, poner todo lo que esté de mi parte, pensar, planificar y analizar los procesos a fin de determinar donde pueden presentarse errores y después actuar para evitar que estos ocurran.

" Cero defectos " : En el medio empresarial con frecuencia se hace el comentario: ¿ así está bastante bien?. Este estándar de realización se malinterpreta fácilmente ya que "bastante bien" tiene diferentes significados para diferentes personas. O indica que se permite y hasta se espera, el incumplimiento. Por esta razón necesitamos un estandar de realización que todos puedan entender: cero defectos. Cero defectos no significa que se tenga que ser perfecto, sino evitar la chapuza, buscando poner todo la creatividad de mi parte buscando ir más allá de los requisitos desde la primera vez, es más, que se cumplirán siempre y que no se aceptan errores. Cero defectos es una situación de prevención de defectos, que repercutirán en mí bien y en el de la sociedad.

" El precio del incumplimiento " : En las diferentes industrias se emplean diferentes mediciones. En las industrias de manufactura con frecuencia se usa el control de calidad estadístico. En los negocios que proporcionan servicios, las mediciones a menudo son muy vagas...Algunos aspectos que el Precio del Incumplimiento refleja son la repetición del trabajo, el servicio de campo, las revisiones, la pérdida de tiempo y el desperdicio..., pero sobre todo no estoy perfeccionándome ni siendo feliz.

" Todas las empresas experimentan siete etapas de cambio al implantar el proceso para el mejoramiento de la calidad. Se les llama siete Cés y deberá pasarse por ellas, si es que los directores en especial de un alto nivel, se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la calidad por parte de la compañía.

Conocimiento

Se trata en primer lugar de hacer que el hombre, se redescubra a sí mismo, que se dé cuenta de que tiene alma y cuerpo, y que para ser feliz necesita conocerse a sí mismo y que el modo de perfeccionarse es trabajando, y trabajando no sólo haciendo buenos productos, sino trabajando en la familia siendo buen padre o madre de familia, en la amistad, siendo leal. Y será más feliz en la medida que mejor haga las cosas, y hará más felices a los demás, saliendo de sí mismo.

Comprensión

Se entiende por comprensión la identificación total de los cuatro principios de la calidad. La comprensión comienza a nivel directivo ya que aquí es muy importante que se entienda tanto el mejoramiento de la calidad, como la manera en que ésta puede lograrse. Una vez que se ha

implantado el proceso, la comprensión incluye a todos los empleados; todos deben entender que la calidad se puede definir, medir y administrar. Sin esta comprensión, no se puede dar el mejoramiento de la calidad, ni un perfeccionamiento ascendente.

Compromiso

Una vez que se han comprendido los principios fundamentales de la calidad, debe establecerse un compromiso con esos principios. Igual que con la comprensión, dicho compromiso tiene que empezar con el nivel más alto de la organización. Debe capacitarse a los ejecutivos, establecerse una política de calidad e iniciar equipos para el mejoramiento de la calidad. Una vez que la dirección ha aceptado el compromiso, los empleados comenzarán por demostrar el suyo propio. El beneficio completo del mejoramiento de la calidad, sólo se obtendrá cuando todos los empleados se comprometan, ésto es, cuando adopten a cero defectos como estándar personal de realización.

Competencia

La competencia se refiere al método o plan que determina la compañía para garantizar que todos entiendan y

tengan oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad. Algunos de los elementos de la competencia son, entre otros: la formación de todo el personal, la determinación tanto del precio del cumplimiento como del incumplimiento, las gráficas de medición y el programa de concientización. Competencia significa que la dirección ha aprendido a aplicar efectivamente los Principios Absolutos de la Calidad en forma habitual.

Comunicación

La comunicación no sólo es la más importante de las seis etapas, sino también la más olvidada. Para que haya un mejoramiento de la calidad debe existir una comunicación fuerte y eficaz. La relación jefe - subordinado, en la que el primero busca formar al otro es lo más importante y a nivel secundario las publicaciones de la compañía son una de sus herramientas. Deben publicarse las necesidades, las historias de éxito, la documentación del mejoramiento que se haya obtenido en este proceso y la situación actual del programa para mejorar la calidad. Es por medio de la comunicación entre los directores que las siguientes dos Cés se llevan a cabo a través de las primeras cuatro Cés.

Corrección

La Corrección es el resultado de las Cés anteriores. Para obtener la solución permanente de los problemas que ya existen y la prevención de problemas potenciales, debe ocurrir un cambio cultural. La mayoría de los intentos de corrección fracasan porque se enfocan hacia síntomas o situaciones específicas que más tarde se repetirán. Buscar un cambio de actitud, haciendo a la persona conocerse a sí misma, la prevención y la permanencia son la clave para la corrección.

Continuidad

Continuidad significa que este proceso debe convertirse en parte de la estructura de la organización. Debe situarse a la calidad en primer lugar entre sus iguales, que son el costo y la programación, y debe integrarse al trabajo cotidiano. La continuidad se basa en el hecho de que nunca es más económico, ni más rápido, hacer algo bien por segunda vez y que esto requiere esfuerzo, pero vale la pena pues redundará en el propio perfeccionamiento.

(1) cfr. Masaki Imai, Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa, Ed CECSA, México Julio 1989.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

V. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Todo el planteamiento anterior debe reflejarse en la cultura corporativa de la empresa y esto requiere una redefinición de sus valores:

En primer lugar el éxito, que actualmente en esta sociedad deshumanizada, se entiende como llegar a tener, lo que arroja como resultado el pauperismo o falso desprecio de la riqueza, así como la drogadicción o ficción de poseer lo que no se tiene. En la verdadera empresa con responsabilidad social, se debe concebir como el llegar a ser, es decir, el dominio sobre los deseos o necesidades de posesión.

En segundo lugar la dinámica promoción de la sociedad, actualmente se entiende como competencia, lo que lleva a la complicidad o bien a la lucha de clases, el verdadero valor debe ser la solidaridad llenando en búsqueda de metas comunes altas.

En tercer lugar el concepto del orden, que se caracteriza por una autoridad formal constituida, que si falta redundando en la anarquía, el valor es la participación entre principios y convencionalismos.

Por último la virtud máxima exigida, actualmente se entiende como la docilidad, que lleva como una reacción lógica, la protesta, en contra del verdadero valor que es la autenticidad, admitiendo el derecho de ser diferente (1).

En función de estos valores, y de los conceptos que anteriormente mencionados, se analiza la responsabilidad social (que incluye la calidad) en las diversas áreas funcionales de la empresa:

A) PERSONAL

a) Reclutamiento: Es muy importante que en ésta área, en función, una vez más, del concepto de hombre que se tenga, se defina claramente el perfil de puesto, más que buscando gente que "tenga", buscando gente que "sea" o tenga capacidad de llegar a ser, es decir, se requieren facultades, idoneidad, etc...de acuerdo, pero la empresa ha de buscar también los valores y las virtudes.

b) Selección: La empresa con responsabilidad social, ha de buscar dar igualdad de oportunidades y de empleo, buscando como decía los valores y las virtudes y por otro lado su capacidad de adaptación a la cultura corporativa.

c) Inducción y orientación: Sin duda que las primeras experiencias de trabajo son determinantes en las personas, pero se ha de buscar antes que nada, por justicia, que reciba un trato amable y cordial y a la vez que se le hagan ver las exigencias, y las bondades, de la cultura corporativa de la empresa en la cual se busca la calidad en el trabajo para perfeccionar al hombre.

d) Capacitación y desarrollo: es de capital importancia que no sean procesos únicamente formativos, sino educativos en los que se busque hacer al hombre más hombre.

e) Evaluación del desempeño y compensaciones: buscar cero defectos, pero el parámetro fundamental ha de ser que en los resultados el hombre demuestre que se está perfeccionando, que debe ser el principal incentivo, que lógicamente conllevará a incentivos de carácter económico, pues son necesidades que el hombre también tiene que satisfacer.

f) Relaciones con sindicatos: la búsqueda de la calidad, es que en verdad ambas partes en la negociación, no pierdan de vista que la norma madre es la justicia empresarial.

B) MERCADOTECNIA

a) Investigación de mercados: Buscar la satisfacción de las necesidades del cliente, esto lleva con una gran claridad a que el encargado de esta área no debe perder de vista que unas son las necesidades objetivas, y otras las necesidades subjetivas, que en el caso de ser objetivas, habrá que satisfacerlas a toda costa y en el otro caso, tomar las debidas precauciones de carácter ético.

b) El producto: sin duda que este concepto, compete dentro de la responsabilidad social a la búsqueda de la calidad, que el producto debe cumplir con los requerimientos e incluso vaya un poco a excederlo, esto especialmente quizá en la empresa de servicios.

c) El precio: se debe buscar ante todo que vaya por encima del punto de equilibrio y que refleje fielmente el material usado en éste, así como el esfuerzo empleado y que las utilidades que de éste se obtengan tengan como objetivo principal remunerar a los trabajadores y una vez conseguido esto, una utilidad social

d) Promoción y publicidad: buscar especialmente no manipular a la gente sino que la publicidad que se hace, influya, pero no corte las alas de la voluntad.

e) Distribución: buscar que la entrega sea en los medios más idóneos al alcance de la empresa y que el pedido sea el indicado.

C) PRODUCCION

Es un área en la que especialmente se debe buscar la calidad, hacer el trabajo bien hecho, que los procesos estén bien pensados, que no sean tan cansados que desmotiven a la gente, sino al contrario que la motiven

a) Compras: Es un área donde la ética juega un papel de gran preponderancia y en la cual el encargado de la empresa no debe perder de vista la búsqueda de la calidad, es decir, al menos llegar a los requerimientos y si es posible excederlos.

b) Ecología: La empresa debe también buscar el mejoramiento ambiental, no influyendo, con su producción, al deterioro del ambiente, muy por el contrario mejorándolo, evitando desperdicios, ubicando la planta en un lugar adecuado etc..

D) FINANZAS

Una vez más es de gran importancia ética, aunque pudiera decirse que el manejo es únicamente con números, estos números pueden ser fácilmente maquillables. Me referiré a dos puntos importantes:

a) Pagar impuestos: Existe la clara obligación de su pago para contribuir al bien del estado, lo que es muy importante es que el empresario sepa deslindar claramente hasta dónde son justos.

b) Las utilidades: Existe una regla ética natural, general, asimilable fácilmente por cualquier hombre de bien que impide aceptar en absoluto esa manifestación del egoísmo humano, que consiste en que algo, producido por tres elementos diversos (trabajo, dirección y capital) se ponga al servicio de uno sólo de ellos.

(1) cfr. Llano Carlos, El empresario y su acción, pp 135 a 167.

CONCLUSIONES

Desde el inicio de este trabajo, en la introducción quedaba clara la necesidad de puntualizar con exactitud una serie de conceptos para poder así aproximarnos a encontrar la relación entre responsabilidad social y capital.

Es indudable que el primer concepto que hemos de tener claro es el de hombre; compuesto de alma y cuerpo. Un alma que tiene una inteligencia que busca la verdad y una voluntad que busca el bien. Lo que nos lleva a definir a la persona humana con Boecio como: sustancia individual de naturaleza racional.

El siguiente concepto importante es el de empresa: Unidad compuesta por capital, trabajo y organización, en la cual la organización o dirección tomando al recurso fundamental, el hombre, que contribuye a ésta con su trabajo, y ayudada intrínsecamente por el capital busca un objetivo concreto que repercuta en el bien común de la sociedad.

El tercer concepto que hay que aclarar es el del trabajo: es todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias. Es además la dimensión fundamental de la existencia del hombre sobre la tierra. (1)

Una vez teniendo estos tres conceptos claros podemos aproximarnos a una serie de conclusiones:

1. La misión fundamental de una empresa es ser eficaz, y lo conseguirá si es productiva, creativa y justa.

Productiva que quiere decir obtener el máximo beneficio al menor costo.

Creativa que no tiene miedo al cambio, que no busca siempre acertar sino que está dispuesta a rectificar.

Justa en la que el pago es justo y el trato cordial.

A fin de cuentas la empresa conseguirá estos puntos si busca cada vez hacer al hombre más hombre.

2. Podemos definir la excelencia tanto de un hombre como de una empresa en algo muy sencillo: Hacer bien, el bien.

Para el directivo está en ser él cada día más hombre por medio de su trabajo y en hacer que sus subordinados sean también cada día más hombres.

3. La calidad como se ha concebido en los últimos años de los 80's y principios de los 90's ha tenido un error muy de fondo y es que no busca la calidad en las personas como personas sino como instrumentos que son fuentes de ingresos.

Y aunque en ocasiones ha funcionado, lo cierto es que así concebida no se llega a la excelencia pues no se está haciendo bien, el bien.

4. El planteamiento que hace Crosby sobre la calidad, en el cual fundamenta su programa en 6 cés (comprensión, compromiso, competencia, comunicación, corrección y continuidad) es una visión más bien materialista que no busca el mejoramiento de la persona, como hombre, se pierde el sentido del trabajo, únicamente se ve cómo hacer bien las cosas, sin tomar en cuenta que lo fundamental es la perfección de la persona a través de éste.

5. Teniendo claro el concepto de persona lo más importante para implantar un programa de éstos, es simplemente el redescubrimiento, del hombre por el hombre, es decir, lo que hay que conseguir es que se de cuenta de que está en la tierra para perfeccionarse, y que si no lo hace así, está fracasando.

6. De esta manera he pensado que en concreto al planteamiento de Crosby hay que agregarle una C, la séptima C, que tendrá como consecuencia el feliz desarrollo del resto del programa. A la séptima C la he llamado conocimiento, pues el hombre y los capacitadores han de conocerse a ellos mismos, redescubrirse.

7. Por otra parte la responsabilidad social consiste en la promoción en cada hombre en las posibilidades de realización personal.

8. La responsabilidad social de la empresa supone introducir en cada decisión una valoración sobre sus consecuencias sociales, buscando contribuir con los otros al desarrollo de lo específicamente humano, la inteligencia y la voluntad.

9. De esta manera una empresa que tiene responsabilidad social se replantea lo que es el éxito y se da perfectamente cuenta que lo importante es llegar a ser, no a tener.

Por otro lado se percata de que se ha de buscar la

promoción de la sociedad por completo, es decir ser solidaria. " Sed solidarios. El tiempo en que vivimos exige con urgencia que en la convivencia humana, nacional e internacional cada persona y grupo superen sus posiciones inamovibles y los puntos de vista unilaterales que tienden a hacer más difícil el diálogo e ineficaz el esfuerzo de colaboración".

10. Es así que como una conclusión fundamental de este trabajo se puede decir a manera de silogismo:

La responsabilidad social busca la promoción en cada hombre de las posibilidades de realización personal.

El trabajo es el medio por excelencia de realización personal.

La calidad busca, a fin de cuentas, que se haga muy bien el trabajo (cero defectos y a la primera vez).

Por tanto:

La responsabilidad social incluye a la calidad.

Explicitando un poco más lo anterior podríamos decir que basta con que una empresa esté consciente de su responsabilidad social para que tenga programas y resultados de una gran calidad.

11. Por último para preguntarnos como conseguir ésto en los empresarios, es necesario un cambio de valores: "Si creemos honradamente en lo que decimos cuando afirmamos que el hombre no puede quedar reducido al "homo oeconomicus", entonces cada uno de nosotros ha de empeñarse en limitar las transformaciones perniciosas en las que los valores positivos queden sacrificados y, por otra parte, en dar prioridad a los valores ético morales, culturales y religiosos, por encima de los indicadores de crecimiento económico". (2)

(1) Juan Pablo II, Discurso a los trabajadores de Nowa Huta, Polonia, 9-VI-1979

(2) Juan Pablo II, Mensaje a la XI Sesión especial de la ONU, 25-VIII-1980

ANEXO 1

DOMINO'S PIZZA

ANEXO 1

DOMINO'S PIZZA

El estándar de servicio en Domino's Pizza es la rapidez y la amabilidad al entregar un pedido. Esto es exactamente lo que define a un servicio, define los parámetros que se tienen que cumplir y los que permitirán medir la eficiencia y el éxito del negocio.

Este es probablemente la razón principal por la cual Thomas S. Monaghan está al frente de una cadena de más de cinco mil pizzerías a todo lo largo de los Estados Unidos y de otros siete países en el mundo en lugar de competir con una cadena de pizzerías en Ypsilanti, Michigan, lugar donde DomiNick's operaba en 1960 cuando nació el negocio.

Hoy en día, Domino's indiscutiblemente no tiene rival en lo que a servicio de entrega a domicilio se refiere, la versión innovadora de alimentos sobre ruedas. Su comida probablemente no sea rica en variedades y sabores. Su menú (solamente pizza y Coca-Cola en la mayoría de sus establecimientos) da un nuevo sentido al concepto de simplicidad. Su legendario sistema de servicios ha sido revisado y se ha llegado a otorgar un descuento de tres dólares si la orden llega tarde. Además usted no podrá comerse

la pizza ahí, ya que no hay lugar para hacerlo y no lo habrá nunca según dice Monaghan. No tiene importancia. Hay millones de gente hambrientas que están de acuerdo en cambiar una comida fina y la variedad de un buen menú, por una simple comida caliente, que en la mayoría de los casos estará lista en la puerta en menos de treinta minutos después de que la ordenaron.

Aunque exista el peligro de gratificar la demora en la entrega con tres dólares, se seguirá haciendo, ya que una entrega en treinta minutos no es tan fácil como parece. Dejando atrás la simplicidad de la elección del cliente, un Domino's típico constituye una operación de servicio bastante complicada; tiene que combinar efectivamente el lugar y el territorio que atenderá (en algunos lugares hay tiendas a menos de dos millas de distancia), el sistema de toma de órdenes, la elaboración de la comida, el entreamiento de choferes para entrega, instructivos para hacer las rutas y el manejo del efectivo presente con la presión de las entregas puntuales.

Para lograr mantener su simplicidad en la operación, virtualmente todos los establecimientos Domino's están contruidos con el mismo diseño. Todo el espacio es utilizable para el trabajo. Los sistemas internos son pensados para simplificar el trabajo. Por ejemplo la cadena de veintisiete distribuidores (comisariatos) provee todos los ingredientes entregándolos tres veces por semana, para evitar a los

gerentes de las tiendas los problemas de inventario y reducir con ello el tamaño de los locales a lo mínimo indispensable. Es la parte relativa a la gente la que considera de mayor importancia, la que Domino's delega en los gerentes de tiendas. Trabajando siempre con un grupo de jóvenes de salario mínimo es como los gerentes deben ir formando cuadrillas confiables que puedan trabajar eficazmente bajo presión. En virtud de que el 80% de las órdenes son tomadas en el 20% de las horas de trabajo de las tiendas, se tiene que desarrollar una habilidad para trabajar rápido sin atropellar la calidad y los límites de seguridad. Los trabajadores son también intensamente entrenados para que puedan hacer más de uno de los cinco trabajos básicos cuando las cosas se ponen difíciles.

El 85% de este entrenamiento es en el trabajo y es dado directamente por los gerentes, en su mayoría se da en videotape, con mensajes cortos y resaltando el valor de la producción. Para los gerentes de entrenamiento es igual.

Al igual que en la mayoría de las cadenas de comida rápida, Domino's paga sueldos relativamente bajos, pero hay varios programas de incentivos que se usan para premiar el trabajo en equipo, incluyendo una competencia anual, para premiar a los que cocinen las pizzas más rápido de toda la compañía. Los gerentes en los establecimientos corporativos reciben el 20% de las ganancias de ese establecimiento en forma de bono. Esto tiene un incentivo adicional a largo plazo

la posibilidad de obtener franquicias propias. Aproximadamente el 70% de las tiendas Domino's son franquicias pero con un giro interesante. A principios de los 70's Monaghan decidió ofrecer franquicias solamente a los ex-empleados, como resultado el 98% de las más de 600 franquicias son de estos.

Debido a que los costos de inicio y operación son tan bajos, la mayoría puede poseer y posee más de una tienda.

Como reportó la revista Training en 1987: "Pareciera que todos en la estructura de la gerencia corporativa de Domino's toman este pequeño dicho de corazón. Se apegan a que la filosofía de su trabajo consiste en ayudar a sus subordinados a tener éxito.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Boecio

De duabus naturis et una persona Christi

Ed. BAC

De Aquino, Santo Tomás

Summa Theologica

Ed. BAC

González Felipe

Crisis de finalidad en la acción empresarial

Istmo, Septiembre de 1982

Juan Pablo II

Discurso a los trabajadores de Nowa Huta, Polonia

9-VI-79

Juan Pablo II

Mensaje a la XI Sesión especial de la ONU

25-VIII-80

Lickert Rennis

New Patterns of Management

Mc Graw Hill Co., NY

Llano Carlos

El empresario y su acción

Ed. Rialp

Llano Carlos

Empresa creativa, humana y eficiente

Istmo, Julio 1990

Llano Carlos

El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa

Empresa y Humanismo

Ed. Rialp

Masaki Immai
Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa
Ed. CECSA
México 1989

Maslow Abraham
Motivation & Personality
Harper & Row
New York, 1970

Pérez López Juan A.
El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa.
Empresa y Humanismo
Ed. Rialp

Polo Leonardo
La interpretación socialista del trabajo
Empresa y Humanismo
Universidad de Navarra 1987.

Sathe Vijay
Implications of corporate culture: A manager's guide to action
Organization Dynamics
Num 12. NUm 2

Stonner & Wankel
Administración
Ed. Prentice Hall

Uttal Bro
The corporate culture values
Fortune, Octubre de 1983