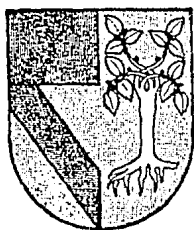


308902  
12  
203



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO  
PUNTO IMPORTANTE DE LA  
PLANEACION ESTRATEGICA**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

**LAURA GUTIERREZ PALOMARES**

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRIGIDA POR:

C. P. ROSALINDA FLORES GARCIA

MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 1993.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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

### Introducción

### Capítulo 1

#### DEFINICION DE ALGUNOS PRINCIPIOS

#### ORDENADORES DE LA SOCIEDAD.

1.1. El principio de solidaridad	1
1.2. El principio del bien común	2
1.3. El principio de subsidiariedad	5
1.4. Participación del Estado	7
1.5. Participación de la empresa	12

### Capítulo 2

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

2.1. Sociedad y empresa	15
2.2. Empresa y propiedad	21
2.3. La empresa como promotora de la sociedad	25
2.4. Responsabilidad Social de la empresa	32

### Capítulo 3

#### PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA LLEVAR A CABO

#### LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA RESPONSABILIDAD

#### SOCIAL

3.1. El proceso administrativo	38
3.2. La estrategia	41
3.3. La planeación estratégica	44
3.4. La responsabilidad y la planeación estratégica	51

### Capitulo 4

#### INVESTIGACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE ACCION

#### SOCIAL QUE REALIZAN LAS EMPRESAS MAS GRANDES

#### DE MEXICO.

4.1 Selección	65
4.2 Diseño	65
4.3 Resultados	69
CONCLUSIONES	71
ANEXO 1	73
ANEXO 2	80
ANEXO 3	89
ANEXO 4	91
BILIOGRAFIA	93

## INTRODUCCION

En el momento actual el empresario debe desarrollar la capacidad de ver hacia el futuro, no quedarse en el pasado, e ir a la vanguardia de los cambios, tiene que dirigir su mirada a desafíos de carácter general relativos a la comunidad, así como a otros de orden político, económico y social.

Para afrontar estos desafíos y darles medios de solución es necesario que se estudien diferentes puntos que permiten enfrentar con responsabilidad la acción social. Esta tesis trata, precisamente de exponer esos conceptos y de plantear que la empresa puede incluirlos dentro de su planeación estratégica.

El primero de esos puntos trata de la necesidad de reconocer algunos principios ordenadores de la sociedad como lo son la solidaridad, la subsidiariedad y el bien común, con el fin de reconocerlos como base para alcanzar una sociedad más justa; se planteará por tanto, la participación que deberían tener dos de las estructuras importantes de la dinámica económica como lo son la empresa y el Estado.

Otro punto importante, trata a la relación que tiene la empresa con la sociedad en la que se encuentra, la propiedad en relación a la empresa y a la empresa como una estructura importante para promover la sociedad. Una vez

definidas estas relaciones se puede concluir con el reconocimiento de la responsabilidad social que debe asumir la empresa.

El tercer punto a tratar, una vez reconocida la responsabilidad social de la empresa, se dirige a proponer como medio para su participación a la planeación estratégica, mencionando algunos argumentos a favor y en contra de la participación de la empresa en el cumplimiento de su responsabilidad social.

Finalmente se pretenderá demostrar que al menos el 50% de las 75 empresas más grandes de México, tienen proyectos de índole social, para tratar de contribuir a un desarrollo justo; para ello se utilizará un cuestionario que se aplicará a esas 50 empresas.

La metodología que se seguirá en el presente estudio comprende la recopilación de información documental obtenida principalmente de los escritos de aquellos humanistas como Carlos Llano C, Alejandro Llano C, Tomás Melendo, Isaac Guzman Valdivia, Juan Antonio Pérez Lopéz entre otros y de algunos empresarios como Lorenzo Servitje, José Morales Mancera, Hugo Tagle y otros; quienes se encuentran realmente comprometidos con desarrollar una sociedad mejor y ven más allá del propio entorno de la empresa.

## CAPITULO 1

### DEFINICION DE ALGUNOS PRINCIPIOS ORDENADORES

#### DE LA SOCIEDAD

Según Joseph Höffner, existen algunos principios ordenadores de la sociedad que son las leyes que regulan la vida social.

Las sociedades que ha formado el hombre deben desarrollarse de tal manera que estén fundamentadas en criterios orientados de acuerdo a los fines que pretendan alcanzar, de tal suerte que esas sociedades impulsen a la acción personal de manera ordenada al bien social, salvaguardando la dignidad personal.

#### 1.1. El principio de solidaridad

Como primera e inmediata consecuencia del estudio de las estructuras de las comunidades resulta el principio de solidaridad, este se inicia simultáneamente en la personalidad y sociabilidad del hombre y significa estar unidos y obligados. Se rechazan así como principios ordenadores de la sociedad tanto el individualismo, que niega la naturaleza social del hombre y en la sociedad no ve más que una asociación finalista para equilibrar mecánicamente los intereses individuales, como el colectivismo, que priva al hombre de su dignidad personal y le degrada a mero objeto

de procesos sociales y, sobre todo, económicos. Este principio no está en el punto medio entre individualismo y colectivismo, sino que representa una nueva característica que brota de la relación entre hombre y sociedad para establecer simultáneamente la dignidad personal y la natural sociabilidad del hombre. Por una parte, se basa en los vínculos comunitarios del individuo y de la sociedad, y, por otra, significa la responsabilidad moral resultante de este compromiso comunitario.

Como el hombre es persona y está a la vez referido a la sociedad; el principio ordenador de la sociedad se basa en una característica condición de relación y unión del hombre y la sociedad y no permite la vuelta a una de las dos magnitudes. De esta unión, que constituye la esencia de la sociedad, se observa que las personas están unidas desde su valor personal a la sociedad, de tal forma que la totalidad social sólo tiene valor propio en cuanto a esa unión que tiene con respecto al valor personal de todos los miembros.

## 1.2. El principio del bien común

El principio de solidaridad, arraigado tanto en la personalidad como en la sociabilidad, plantea la cuestión de si ambos extremos de la relación solidaria se encuentran en el mismo nivel o están entre sí sobreordenados o subordinados.



Esto para resolverse necesita varias distinciones. Mientras que, en determinado sentido, el bien común tiene la primacía, desde otro punto de vista es la personalidad del hombre la que tiene valor superior.

Cuando se estudian los fenómenos sociales se ve que la sociedad sobrevive al continuo cambio de los individuos, a la familia suele abarcar menos de dos generaciones, la sociedad supera temporalmente el breve espacio de una vida humana y se extiende en el pasado y en el futuro. No es una magnitud estática, sino que está llena de un movimiento impulsivo, a menudo impetuoso y lleno de conflictos, y que, supera el espacio vital del individuo.

En la sociedad, sus miembros no son individuos aislados sino que constituyen una unidad de orden espiritual y moral y deben servir a la totalidad.

La sociedad, no debe abandonar a sus miembros, sino que tiene que cuidar de ellos, mientras que los miembros por su parte, tienen que estar dispuestos a subordinar sus intereses al bien común.

El bien común es un nuevo valor específicamente distinto del bien individual y de la suma de los bienes particulares. Cada estructura social, por ejemplo, ya sea una ciudad o una universidad, tiene su especial bien común. Cuando se habla del bien común, se alude al bien común de la sociedad perfecta, del Estado considerado como el conjunto de

instituciones y estados que posibilitan al individuo y a las comunidades perseguir en ordenada cooperación el cumplimiento de los fines queridos por Dios, como son el desarrollo de la personalidad y la estructuración de la cultura. Hay que tener en cuenta que en esta época de relaciones mundiales, el bien común, que hasta ahora solía limitarse al Estado, se ensancha cada vez mas e implica por ello derechos y obligaciones que miran a todo el género humano.

Sería un error exagerar hasta abusar del principio del bien común, aniquilando la libertad y dignidad de la persona.

El hombre, permanece siempre como sujeto de los procesos sociales, la primacía del bien común sobre su bien vale sólo en la medida en que él está obligado como miembro de una determinada estructura social. El hombre es siempre en algún sentido miembro de una estructura social, como en nuestro campo específico, miembro de un equipo en la empresa, o bien es un ciudadano en el Estado. Ninguna empresa ni Estado deben ver en el hombre exclusivamente al miembro del equipo o únicamente al ciudadano sin embargo, deben reivindicarlo con todo lo que es, piensa y hace. Pues el hombre es más que un trabajador o ciudadano, es persona y en modo alguno forma parte del Estado con todo lo que tuviera y todo lo que poseyera. Sólo en la medida en que el hombre trabaja en una empresa como miembro del equipo, y en tanto

trabaja, tiene que subordinarse a las necesidades objetivas de la empresa, pues la sociedad humana debe existir para el hombre, y no al revés. No obstante, la sociedad tiene también, en cierto sentido, su propio fin cuando se desarrolla y consigue florecer con arreglo a un orden trascendental.

### 1.3. El principio de subsidiariedad

La palabra "subsidiariedad" proviene del latín *subsídium*, que significa "ayuda desde la reserva"<sup>1</sup>. Aplicada a la sociedad, según Höfner, "la subsidiariedad significa la intervención complementaria y auxiliar de las estructuras sociales superiores a favor de los individuos y de las pequeñas comunidades"<sup>2</sup> en la mayoría de los casos las estructuras sociales mayores serán el Estado o las instituciones organizadas con un sentido finalista.

El principio de subsidiariedad supone los principios de solidaridad y del bien común, pero se identifica con ellos. La sociedad tiene que ayudar a los individuos y con esta ayuda acentúa la vinculación y obligación recíprocas, se presenta el reparto y limitación de las competencias respecto a ella, estos son objeto del principio de subsidiariedad.

---

<sup>1</sup>HÖFNER, J. Doctrina Social Cristiana, p.51

<sup>2</sup> idem.

La definición del principio de subsidiariedad se encuentra en la encíclica *Quadragesimo anno*, n.79-80: "Como es ilícito quitar a los particulares lo que con su propia iniciativa y propia industria puedan realizar para encomendarlo a una comunidad, así también es injusto y al mismo tiempo de grave perjuicio y perturbación del recto orden social abocar a una sociedad mayor y más elevada lo que pueden hacer y procurar comunidades menores e inferiores. Toda acción de la sociedad debe, por su naturaleza, prestar auxilio a los miembros del cuerpo social, nunca absorberlos y destruirlos...Cuanto más vigorosamente reine el orden jerárquico entre las diversas asociaciones, quedando en pie este principio de la función subsidiaria del Estado, tanto más firme será la autoridad y el poder social y tanto más próspera y feliz la condición del Estado"<sup>3</sup>.

Pío XII llamó al principio de subsidiariedad "principio siempre defendido por la doctrina social de la Iglesia"<sup>4</sup>, en el sentido de que la actividad y acción de parte de la sociedad tiene siempre y solamente condición de apoyo y debe proteger y completar la actividad del individuo, de la familia y de la corporación profesional.

Este principio encuentra su fundamentación tanto en

---

<sup>3</sup> Idem.p.52

<sup>4</sup> idem.

la libertad y dignidad del hombre como en la estructura y características de las comunidades, que tienen sus propias tareas y derechos.

Subsidiariedad significa, ayuda de arriba hacia abajo, ésta intervención de las estructuras sociales mayores puede presentarse porque los individuos o comunidades fallen en sus tareas, con culpa o sin ella, y porque se trate de tareas que sólo pueden ser cumplidas por estructuras sociales más amplias. Como los individuos y las comunidades están integrados en estructuras sociales más amplias, no sólo tienen tareas propias, sino también tareas comunitarias y sociales.

#### 1.4. Participación del Estado

El término Estado empieza a utilizarse durante el siglo XVI para referirse a comunidades políticas. Con el transcurso del tiempo se le utilizó habitualmente para denominar a la agrupación política suprema. El Estado se define como "la comunidad de un pueblo asentada sobre un determinado territorio, dotada del más alto poder de dominio, para la fundamentación completa de su bienestar general"<sup>5</sup>

La autoridad estatal puede darse de diversas

---

<sup>5</sup> RODRIGUEZ, A. Etica, p.197

formas. Desde Aristóteles se observan tres formas de autoridad política: la monarquía, en la que la autoridad la ejerce un sólo hombre; la aristocracia, en la que la autoridad es desempeñada por un grupo pequeño y la democracia, que es el gobierno del pueblo por sí mismo.

Nuestro país se rige por un sistema en el que el principio democrático comunmente se atribuye a los órganos legislativos y ejecutivos mediante un sistema de representación.

La función de promover el bien común la ejecuta el Estado a través de tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. El poder legislativo promulga leyes que regulan la actividad de los ciudadanos en orden al bien común. Es la autoridad fundamental, porque las dos siguientes dependen de ella. El poder ejecutivo, por medio de la administración pública lleva a la práctica lo prescrito por las leyes. Este poder, por ejemplo, recauda impuestos, nombra titulares para las funciones públicas; distribuye bienes y cargas; mantiene y crea servicios públicos; representa al Estado en relaciones internacionales. El poder judicial, soluciona conflictos entre los ciudadanos, por medio de la justicia civil, mientras que por medio de la justicia penal dicta sentencias penales para los que infringen las leyes.

Por lo anterior al Estado le corresponden una función jurídica como de persecución del bienestar, por medio

de una función administrativa y una función cultural. Para realizar su función jurídica tiene que llevar a cabo diversas tareas como: fundar una Constitución o Ley Fundamental donde se tomen en cuenta los principios del Derecho Natural y que logre el equilibrio entre el ejercicio y la obtención del poder. Debe también legislar, administrar justicia, y ejercerla para procurar el bienestar através de su participación en el orden económico por medio de la política social ya que su falta da lugar a abusos. De su función cultural derivan algunas responsabilidades para el Estado en los órdenes de la educación y la moralidad pública; con la función administrativa atiende la política impositiva y presupuestaria y el cuidado de los servicios públicos.

El Estado por tanto "no tiene sólo una función negativa, pues debe procurar positivamente el bien común en todos sus aspectos. Pero no lo hará siempre de modo directo y monopolizando toda la actividad social, sino de modo subsidiario"<sup>6</sup>.

La actividad del Estado debe entenderse desde el punto de vista del bien común, ya que este ordena jerárquicamente los diferentes bienes de tal forma que contribuyan al desarrollo moral de la persona y al cumplimiento de los fines prefijados en su naturaleza. El

---

<sup>6</sup> ibidem, p.201

bien común como fruto de la cooperación social, tiene necesariamente un carácter subsidiario, de ayuda o servicio a la persona, quien se perfecciona como término de su autodesarrollo y de su libre actuación, es decir no puede obtener su perfección desde fuera. Por lo que el bien común será una realidad si el Estado facilita, coordina, impulsa y completa las actividades de las personas y los grupos sociales; pero no se dará si las anula o las inhibe. Así el Estado no hará lo que pueden y deben hacer las personas y los grupos sociales de rango inferior, esta actividad privada, por ser parte esencial del bien común, ha de ser ayudada, promovida y organizada por el Estado quien cumple así con el principio de subsidiariedad.

Cuando en el Estado se lleva a cabo el principio de subsidiariedad, éste se da en un aspecto negativo y en un aspecto positivo. El aspecto negativo es que el bien común no fundamenta en favor del Estado competencias y responsabilidades que corresponden a la libertad de las personas, la familia y de las sociedades menores. El aspecto positivo se encuentra cuando el Estado ayuda, coordina, corrige y protege la iniciativa privada al suplir algunas actividades que las entidades privadas no han podido cubrir.

La autoridad estatal es responsable de que la actividad de los grupos sociales privados respete y contribuya de manera efectiva al bien común, de aquí deriva su poder



para intervenir en la vida social ya que persigue que esta intervención sea en función del bien común y sin perder de vista el principio de subsidiariedad, según el cual la mejor intervención del poder público es la que más pronto se hace innecesaria.

Para resumir lo anterior: El Estado no debe reemplazar la actividad libre de los ciudadanos, familias y de los grupos sociales, sino coordinarla. El Estado debe respetar e impulsar la iniciativa privada. El Estado puede intervenir en cuestiones en que los particulares no se encuentren todavía en posibilidades de asumir y debe suplir las diferencias de la iniciativa privada. El Estado debe evitar una actitud de vigilancia y custodia del bien común.

A continuación se señalarán algunos factores importantes en los que el Estado puede intervenir en la medida en que forman parte del bien común temporal:

a) Moralidad Pública. En este punto el Estado puede exigir que en la conducta pública de los ciudadanos se note el respeto a la ley moral natural.

b) Educación. El Estado tiene algunas responsabilidades respecto a este factor: tiene el derecho a establecer escuelas y a establecer las condiciones que regirán a las que él no establezca para que se adapten a las necesidades de la sociedad. En el factor de la educación se debe tener especial cuidado del principio de subsidiariedad,

ya que el derecho de educar corresponde directa y primeramente a los padres.

c) Economía. El objeto de la economía es la producción y la distribución de la riqueza, y pertenecen primariamente a la iniciativa privada, pero se debe admitir la intervención subsidiaria del Estado. Por ser subsidiaria esta participación, el Estado no puede convertirse en el agente económico principal, es decir, no puede llegar a ser propietario o accionista mayoritario de todas o de la mayor parte de las empresas. Su labor es reglamentar y poner orden por medio de leyes oportunas.

#### 1.5. Participación de la empresa

Las sociedades están constituidas de acuerdo a la vocación de cada individuo para llevarlo a la perfección y las instituciones creadas por él, como la empresa, son fuente potencial de crecimiento.

La empresa tiene la obligación de colaborar con el bienestar de los otros porque su perfeccionamiento recae precisamente en la promoción humana, porque puede tener la libertad y el poder económico para realizar las acciones necesarias para lograrlo. La empresa está formada por hombres, ellos tienen libertad para ver objetivamente lo que está bien, que sea útil para los demás, favorable al bien

común de todos.

Un problema en el que caen algunas empresas, consiste en el despojo a los individuos como tales y como integrantes de la comunidad a la que pertenecen, de su responsabilidad en la acción social. El individuo es capaz de autocriticarse y buscar el bien común mediante su propio bien, no es necesario que una unidad o grupo desplace lo que los individuos deben hacer con sus propias manos.

Es importante que la empresa indique cuáles han de ser sus aportaciones en el presente y en el futuro en favor de la sociedad y del perfeccionamiento del hombre. De otra manera algunas estructuras de la sociedad pueden hacer que el Estado se vea obligado a intervenir.

Esta intervención estatal, puede reducir el margen de libertad personal, además de que el propio Estado crecerá hasta el punto en que puede caer en un caos económico, por la necesidad que tiene de cubrir las erogaciones realizadas para cubrir los planes de bienestar social que le demanda la sociedad; por otro lado, la libre empresa que no es apta de manera alguna para dar satisfacción a las necesidades de las personas, por sí sola se elimina, desaparece y puede surgir alguna competidora que sí pueda satisfacerlas.

El Estado tiene los fines de permanecer, mantenerse, legislar y proteger a la comunidad. La intervención del Estado debe ser selectiva y limitada porque

puede debilitar en lugar de fortalecer el sentido de la responsabilidad de la empresa.

En la empresa debe darse la oportunidad para el desarrollo cognoscitivo y volitivo de sus colaboradores, y así, este se verá reflejado en la sociedad en que se ubique.

## CAPITULO 2

### Responsabilidad social de la empresa

La empresa es una organización creada por la sociedad y en ella se dan, la industrialización, la tecnología, se promueve la adopción de estilos de vida, se impulsa la actividad económica y se sientan las bases para que se de el pluralismo. Forma parte de la civilización que se ha creado con el consentimiento y aprovechamiento del conocimiento de los hombres que la integran.

#### 2.1. Sociedad y empresa

La civilización es una respuesta y aceptación del hombre respecto a su vida en comunidad, a las organizaciones que ha creado con los sistemas y procesos que él también ha integrado. La civilización por sí misma conduce hacia una sociedad, en la que ya no se trata tan sólo al mero hecho geográfico o político, sino al conjunto de comunidades con sus culturas, sus lenguas, ligadas entre sí de una manera positiva o negativa.

Así se observa que las comunidades interactúan entre ellas de diversas formas como lo son: La tecnología, que no ha de ser privativa a una sola comunidad sino que trasciende sus fronteras y alcanza a otras. Es parte integral

de cualquier comunidad ya que esta actividad promueve la adopción de sistemas de vida como en el caso de las comunidades rurales que han adoptado estilos de vida urbanos que estandarizan a los grupos humanos haciendo que el hombre actúe, algunas veces, conforme ala influencia que recibe de los demás sobre él. La economía que es un factor que impulsa al comportamiento personal y grupal ya no sólo a la satisfacción de necesidades primarias sino a la obtención de utilidades. El pluralismo produce que en una comunidad ocurra la multiplicación creciente de grupos organizados que persiguen una enorme diversidad de fines.

La comunidad se define como "al grupo humano que se integra sobre todo por lo que sus miembros tienen de iguales, su naturaleza, su dignidad y se solidarizan espontáneamente con una relación de comunión que es superior y anterior a toda forma social"<sup>7</sup>, y por sociedad entendemos " al grupo humano de carácter instrumental y temporal que surge de la indigencia y de la desigualdad existencial de los individuos, quienes al asociarse buscan conseguir más fácilmente el bien que les falta y que no podrían alcanzar aisladamente"<sup>8</sup>

Como podemos ver ambas definiciones lo único que

---

<sup>7</sup> SERVITJE, L. La Sociedad Contemporánea y el Empresario, p.71

<sup>8</sup> idem.

tienen en común es que hablan de grupos humanos, como grupos integrados cuya intersección es la naturaleza del hombre.

La primera trata a la unión espiritual del hombre mientras que la segunda se refiere a la unión de la parte material del hombre, pero ambas se refieren a la actuación continua por satisfacer sus necesidades.

Es necesario entonces comprender que se debe llegar a la comunidad como base de convivencia. En ella puede encontrar el hombre, como medio para satisfacer ambos tipos de necesidades, a la empresa.

Si se tratan los términos "hombre" y "empresa" desde el punto de vista material se puede suponer una contraposición.

Esa contraposición se origina del ejercicio que realizan tanto la empresa como el hombre de sus libertades, es decir pueden coartar uno la libertad del otro al perseguir fines en disyunción, pero si atendemos a la naturaleza del individuo y a la de la empresa como entidad social, encontramos que el hombre por naturaleza es social y por esa naturaleza buscará involucrarse o vincularse con entidades que le permitan desarrollar sus potencialidades.

Una de las mejores entidades propuesta por la sociedad actual es precisamente la empresa, en donde el hombre encontrará los medios suficientes y bastantes para su perfeccionamiento, siempre que ésta atienda verdaderamente a

cubrir las necesidades que evidentemente tiene que satisfacer.

La empresa como toda organización social, está integrada por hombres, son estos quienes tienen la tarea de hacerse a sí mismos, es decir, ser fuente de nuevas posibilidades, origen de enriquecimiento entitativo, principio de plenitud humana. Es entonces en la empresa en donde la persona debe encontrar el ambiente propicio para llevar a cabo esas posibilidades, pero sólo lo encontrará en la medida en que ellos vean en ella no a un instrumento que les sea útil sino un lugar donde servir a los demás, descubrir que en la medida en que sus motivos sean más trascendentes que materiales la unión que exista entre ellos y la comunidad será más importante, y así perseguirán el mismo fin y reflejarán algo de lo más profundo del ser humano.

La empresa posee los medios tecnológicos y herramientas puestas al servicio del hombre para que éste pueda producir bienes o servicios para la sociedad. Aumenta o contribuye a la dignidad del trabajo y del trabajador al promover dentro de ella la justicia, orden y bien común. Sin embargo fácilmente puede desviarse de esos objetivos y llegar a considerar al hombre como otro instrumento más dentro de ella, como una máquina que ha de producir conforme a lo planeado y estipulado en estándares y controles sin importar



que es un ser humano. También la empresa puede faltar a la justicia al no haber un equilibrio entre los deberes y derechos del trabajador, al que se le puede llegar a engañar o manipular.

El binomio "empresa" y "sociedad" es necesario para entender que la empresa como tal no podría haber surgido sin que existiera una sociedad, ya que es a ella a quien se debe, porque por ella fue formada como una estructura necesaria y así fueron elaborados los sistemas necesarios para que tenga un funcionamiento eficaz y consiga los objetivos para los que el hombre la ha formado.

Se mencionó con anterioridad que la civilización ha dado a conocer nuevos estilos de vida, ha promovido la economía, el pluralismo, ha impulsado la tecnología y esto lo ha logrado en gran parte, gracias a las estructuras de la empresa y de la sociedad.

Por otro lado a pesar de que la empresa ha influido de una manera positiva en la sociedad, en ocasiones se ha manifestado de una manera contradictoria, como en el caso de la industria que ha llegado a ser una fuente directa de contaminación, causando daños, en algunos casos irreversibles a la naturaleza.

Estos aspectos referentes a las relaciones internas de la empresa y a los impactos producidos en la ecología, ocasionan desórdenes que no permiten lograr una verdadera

unidad social que persiga el bien común.

Las desviaciones que se encuentren dentro de la sociedad si fueran originadas por las acciones empresariales se deben corregir en beneficio mutuo, porque los verdaderos hombres de empresa deben tener claro que se debe postergar lo económico a lo ético, porque mientras mayor sea su calidad personal serán mejores hombres de mando.

Es necesario que se originen directrices empresariales que se emitan desde dentro para influir hacia afuera de tal forma que se movilicen y animen las fuerzas regeneradoras que existen en toda sociedad, para que ayuden a la comunidad a elaborar planes con vistas al bien común.

La empresa es una unidad socioeconómica no sólo económica por lo que tiene una primera acción sobre la sociedad y posteriormente con accionistas y colaboradores, acciones que no se contraponen una vez que se considere que ambas son legítimas en el momento en que se subordina lo privado a lo común.

La convivencia empresa-sociedad lleva a una serie de interacciones porque no son organismos aislados. Cuanto mejor sean resueltas las necesidades de la sociedad por la capacidad empresarial mejores serán sus posibilidades de estabilidad, satisfacción y calidad de vida, porque la empresa no sólo debe limitarse satisfacer a su propia estructura sino con su evolución y poder, debe modificar la

estructura de la sociedad influyéndola hasta lograr un modelo en el que se desarrolle la persona con mejores ventajas.

La responsabilidad en la acción social es rentable cuando se toma en cuenta que la sociedad es la que hace posible los beneficios que se obtienen. La sociedad exige que sean satisfechas sus necesidades y si la empresa las satisface se gana su confianza. Al tomarse en cuenta verdaderamente a la sociedad, la gestión empresarial debe responder a las demandas sociales alcanzando calidad y como algo natural obtendrá beneficios en sus resultados.

La sociedad de hoy espera cada vez más una mejor participación por parte de las empresas por lo que estas han de procurar incluir en sus planes no sólo atención a los beneficios económicos sino también a los beneficios sociales. Si se enfrentan hacia beneficios económicos solamente, se encontrará con grupos que no les favorecerán con sus decisiones empresariales porque estos se orientarán a otras que generan buenas prestaciones e intervengan responsablemente en la acción social.

## 2.2. Empresa y propiedad

La empresa al parecer de algunos es el centro propicio para obtener utilidades a costa de lo que sea. Otros opinan que el realizar mejoras al producto, aumentar la

calidad, hacer más eficiente la organización, tienen como única finalidad el obtener utilidades.

Ciertamente al obtener mejor posición entre los consumidores de nuestro bien o servicio se alcanzarán esas utilidades que marcan el éxito de una a otra empresa.

Para esta forma materialista de ver a la empresa, ésta no es más que el resultado de la evolución que ha tenido su concepto desde su aparición en la época industrial.

En esa época aparece la empresa como un ser aislado aún entre sus mismas estructuras; es decir, el consumidor era ajeno a los creadores de la empresa y aún los trabajadores no tenían relación alguna con aquellos, era un ente dedicado exclusivamente a la producción de satisfactores de acuerdo a lo que se planeaba; era una fábrica en la cuál quien tenía importancia eran los ingenieros que se dedicaban a la elaboración de los procesos de producción.

Estos entes económicos crecían rápidamente pero también entre más rápido crecían y mejoraban sus procesos más rápido declinaban porque sólo estaban enfocados en la creación de bienes descuidando la creación de circulante; pronto se observa la nueva modalidad dentro de las empresas, la de producir dinero. Los contadores, los economistas, tratan de dar una nueva visión a la empresa, una perspectiva nuevamente materialista de este organismo, incompleta.

Entre estas circunstancias Elton Mayo (1880-1949)

establece que la empresa no sólo está creada materialmente, sino que está integrada por hombres, individuos únicos y concretos. Empieza así a surgir una nueva tendencia, el interés por el hombre y por su interactuación. Aparecen entonces los hombres dedicados a mejorar las relaciones entre los trabajadores, y se inicia el estudio del desarrollo organizacional.

En esa etapa la empresa no se había enfrentado a condiciones contrarias dentro del mercado porque se encontraba en la época de abundancia, es decir épocas en las que "la demanda era total y la oferta limitada, Ford decía: Yo hago coches negros, si alguien los quiere de otro color que los pinte"<sup>9</sup>. En este siglo los mercados fueron cambiando y empezó a tener una participación importante aquel a quién en un principio no se le tomaba en cuenta y que ahora era quién realmente decidía si adquiriría o no el satisfactor que producía. Ya no era importante la producción sino la atención a aquel que adquiriría nuestros productos, surge entonces una nueva visión, hacia afuera, es decir hacia la satisfacción completa del cliente quién en esta etapa es el que manda, aparece así el concepto de la calidad en el servicio al cliente.

Posteriormente se encuentra una etapa en que se ve

---

<sup>9</sup> MORALES, J. Filosofía Social de la Propiedad, p.93

a la empresa como un todo en donde la búsqueda del equilibrio entre sus componentes primordiales: hombre, técnica y dinero conduce a que se produzcan eficazmente los satisfactores que la sociedad demanda. Esta, es una forma integral y humanista con la que trata a la empresa la dirección, llevada a cabo por un hombre que es pensante, reflexivo.

Se puede entonces dar dentro de esta visión, una definición actual de empresa como "la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común, de la misma empresa y de la sociedad"<sup>10</sup>

Aquí encontramos que precisamente sus componentes primordiales ya no se pueden aislar uno del otro: capital, trabajo y dirección son un todo y sólo la coordinación efectiva entre ellos puede llegar a producir realmente los satisfactores necesarios a la sociedad en la que está inmersa.

La producción es fuente de riqueza de la empresa y sin ella dejaría de ser una unidad económica.

La empresa es social en cuanto que está integrada por personas concretas que realizan actividades específicas dentro de un sistema organizado como cualquier otra unidad

---

<sup>10</sup> GUZMAN, I. Humanismo Trascendental y Desarrollo, p.94

social.

La empresa es un ente formado por otros que reflejan en ella sus características naturales, no es perfecta y por lo tanto se ve envuelta en actividades que a veces son contrarias al bien común pero también se desarrolla al cumplir con otras actividades que contribuyen a su realización.

Los inversionistas, dueños de los bienes necesarios para la producción, deben entender que los bienes son importantes dentro de una adecuada administración para incrementar un rendimiento óptimo en la finalidad que tengan, para que se generen buenas utilidades que enriquezcan el patrimonio empresarial y así sea posible cuidar la satisfacción de las necesidades del trabajador y de la sociedad en general, poniéndolas al servicio del bien común.

### 2.3 La empresa como promotora de la sociedad

Es conveniente elaborar algunas consideraciones esenciales que la empresa debería tomar en cuenta para actuar verdaderamente como unidad integradora de la sociedad. Son esenciales porque coinciden con los fines que persigue. Estos fines se dividen en dos grupos: el primero es el fin económico y el segundo la promoción humana.

Para poder alcanzar el fin económico primero la

empresa necesita ser productiva impulsando dentro de ella la productividad para obtener la rentabilidad necesaria que le permita subsistir. También es necesario que la riqueza que se obtiene sea distribuida entre los diferentes grupos sociales con los que tiene relación como lo son sus accionistas, colaboradores y la comunidad en la que se ubican para consolidar un desarrollo justo. Por ello se propondrá que para cubrir sus obligaciones con la comunidad una de las formas con las que cuenta la empresa para contribuir al desarrollo de la comunidad en la que se encuentra es la creación de empleos. Por otro lado, la empresa tiene que cumplir con el fin de perfeccionamiento del hombre. Esta perfección humana se logra impulsando los valores humanos y promoviendo al hombre en ese sentido la empresa ha de procurar ser productiva y estable con el fin de generar riqueza, empleos y seguridad, atendiendo con prudencia a la innovación, haciendo uso de la creatividad y de la participación de los que con ella colaboran.

Es necesario que la sociedad acepte que la empresa necesita de la rentabilidad del capital. El empresario lo sabe, porque sin ello la empresa no subsiste, es decir si no se pudiera conseguir capital, se podría llegar al punto de la eliminación de la entidad y esto traería consecuencias sociales que en algunos casos, por la complejidad empresarial y la influencia que pudiera tener en la comunidad, se



Para algunos; ganancias significan más ganancias y crecimiento para más ganancias,, pero cuando se amplía el objetivo y sus resultados se aplican para cubrir un mejor ambiente en el trabajo y elevar el nivel de vida de sus colaboradores, la satisfacción de obtenerlas es mayor.

Con personal más capacitado y mejor pagado, se aumentaría la productividad, la empresa podría ser más competitiva y se impulsaría el crecimiento de la personas dentro de ella.

México cuenta con compatriotas inteligentes y tenaces en sus actividades, ellos son quienes construyen, fundan y conducen, su acción trata de ser permanente, continua y estable, perfeccionando tareas fecundas: una de sus labores esenciales estará fincada en el estudio sobre la falta de distribución de riqueza equitativa y justa que de alguna forma tendrán que equilibrar procurando con forma lógica y creativa un mejor reparto.

El hecho de que se proporcione "un trabajo interesante, bien remunerado y que brinde oportunidades para el desarrollo profesional debe ser motivo de orgullo"<sup>11</sup> para sus accionistas y para la comunidad en que radica la empresa.

Se debe tener en cuenta que la distancia entre los hombres por el factor económico se debe a diferentes

---

<sup>11</sup> RUSSELL, A. Cápsulas de Ackoff, p.19

factores, uno de ellos es la capacidad de arriesgarse y prepararse, es decir quién posee los medios económicos para invertir puede arriesgarse y llegar a incrementar su capital, mientras que el que no lo posee tiene que trabajar para sobrevivir y a algunos no les queda tiempo para prepararse e incrementar sus capacidades. Ante esta última situación, el empresario debe promover un ambiente de seguridad tal que permita al trabajador ahorrar y tener expectativas de inversión que en algunos casos pueden ser propuestas por la empresa.

El ahorro se debe propiciar entre los colaboradores visualizando una oportunidad y una satisfacción a largo plazo, ya que con él pueden contribuir al incremento de la fuerza productiva en lugar de destinarlo a productos perecederos.

Es cierto que la empresa no es el único medio para la creación de empleos pero es el organismo que crea mayor número de ellos; además las personas que las dirigen deben tener conciencia de crear nuevas fuentes de trabajo para satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones que lo demanden.

La empresa desde su aparición en la vida de las sociedades ha influido en las costumbres de las comunidades en donde se ubica, las vitaliza y puede influir en la calidad de vida de sus integrantes.

Una forma que tiene la empresa para fomentar una buena calidad de vida en sus colaboradores es que la empresa impulse los valores humanos, como lo son la bondad, la verdad o la belleza, porque son una forma efectiva de consolidar a la familia, la amistad y la fraternidad. Los valores son parte del ser humano por lo que la empresa debe respetarlos dentro de ella y no atropellarlos o simplemente ignorarlos. El impulso de los valores mejora la calidad de vida de diversas maneras: en la promoción de la satisfacción en su trabajo, fomentando la justicia, por medio de la aplicación de sanciones, sin distinción de niveles. También através de la promoción de la responsabilidad en el cumplimiento de objetivos personales y corporativos. Fomentando la unidad por medio de la participación con los demás. Aceptando la participación de los colaboradores en la gestión administrativa. El impulso que de la amistad se haga en la empresa, logrará que las decisiones se tomen de común acuerdo ya que la amistad genera confianza entre las personas. Para establecerla se debe "demostrar la preocupación y consideración por el bienestar de los demás"<sup>12</sup>. Otra de las actitudes a fomentar es el respeto. Este se da en la medida en que no se abuse y se evite el mal trato entre los niveles de la organización y aún desde el exterior. Otra forma en que

---

<sup>12</sup> ibidem. p.157

de la organización y aún desde el exterior. Otra forma en que una empresa contribuye para crear el ambiente propicio para su desarrollo es el demostrar las cualidades propias de cada colaborador ante la sociedad.

Es decir, la empresa debe ser el organismo que permita el desarrollo humano de sus colaboradores por medio de la integración al ambiente, en el trabajo que realizan, con la obtención de la satisfacción y la compensación necesarias para garantizar su mantenimiento, ahorro y buen desarrollo familiar.

Todas las personas son nobles por el hecho de ser personas, todos desean hacer un buen trabajo, participar creativamente en él y si encuentran los medios o se les proporcionan dejarán ver sus cualidades y aptitudes; pero dentro de algunas empresas lo único que se ha hecho es perderse en técnicas, programas, planes o procesos, sin detenerse a observar que los que hacen el producto o quienes lo adquieren son precisamente personas y han distorsionado el concepto de lo que cada persona tiene de valía intrínseca. Han olvidado que "el hombre se torna más grande en la medida en que se conoce a sí mismo y a su propia fuerza"<sup>13</sup>, el promoverle a cada uno la conciencia de lo que verdaderamente vale, ayudará a su promoción.

---

<sup>13</sup> MELENDO, T. Las Claves de la Eficacia Empresarial, p.48

Con todas las personas que trata la empresa efectivamente, busca algo: un precio, cerrar un negocio, aumentar el conocimiento en alguna técnica; pero dentro de estas relaciones de las que se obtiene un beneficio, es necesario que se encuentren presentes el respeto y el sincero propósito de querer el bien para el otro.

Es decir, todo hombre es "algo único e irremplazable, provisto de unas características particulares y de un destino también particular, que en parte él mismo determina"<sup>14</sup>, al que no se le puede subordinar a ninguna causa como el de ser proveedor o bien como ser una función.

Es erróneo que la empresa haya considerado al hombre como una simple función, que se puede sustituir por otro, olvidándose que es una persona.

La empresa ha sustituido lo que se es por el cómo funciona; ha olvidado el trato personalizado que cada individuo merece. La dignidad personal reclama ese trato individualizado, aunque es cierto también, que todas las circunstancias actuales que rodean la actividad empresarial predisponen a cuantificarlo todo y a olvidar el trato personalizado. Circunstancias como: el trabajo interminable, contactos superficiales, la automatización, la cantidad de personas con las que se relacionan las empresas, la necesidad

---

<sup>14</sup> idem.

pero es necesario que se mantenga firme el conocimiento de que las personas son personas y que se les debe tratar como tales, para alcanzar su perfeccionamiento sin dejar de ser quienes son.

#### 2.4. Responsabilidad social de la empresa

La empresa debe realizar una producción socialmente útil, porque produce satisfactores a las necesidades de personas concretas que son los consumidores y que son quienes finalmente integran una sociedad que produce una demanda tal que se forma la dinámica económica. Por esto la empresa debe producir aquello que cubra las necesidades de la sociedad.

Por sí misma la empresa es un organismo que promueve el progreso social e interactúa con otros organismos como son el gobierno, los consumidores y la comunidad en la que se encuentran dentro de la dinámica social ya que es el núcleo de convergencia de esos organismos que tienen contacto con ella.

Es el núcleo porque es el organismo que produce los diferentes medios que contribuyen a activar la dinámica económica como son el capital, el empleo y los productos.

La empresa permanece al trabajar para la sociedad en la que está inmersa, y si la sociedad da un marco de paz, seguridad y cooperación puede esperar de ella más que el

... suministro de bienes económicos porque después de otorgar las diversas prestaciones asignadas por la ley puede llegar a proyectarse hacia su entorno inmediato: a la comunidad.

Es propia de la empresa su fuerza innovadora y creadora, por eso es necesario que no estreche la mirada y vaya más allá de sí misma, para crear los procedimientos eficaces para cumplir con la sociedad.

Se ha dicho que es necesaria la obtención de beneficios económicos con miras a una dimensión social ya que impulsa y promueve por esos beneficios el dinamismo social.

Es necesario entonces hacer notar que el término social y el económico no chocan y de ellos se desprenden finalidades congruentes a la misma empresa.

El empresario debe encontrar la combinación óptima de sus recursos de tal forma que sus satisfactores lleguen a todos con mejor precio y presentación. Debe eficientar su capacidad administrativa, debe darse cuenta que los beneficios que obtiene por la productividad que ha alcanzado deben ser distribuidos de una manera justa entre los que participan al lograrla, y al percibir así a la productividad se dará cuenta que no es solamente un medio utilitario sino que además es un medio de servicio.

Cuando la empresa pone al servicio de la comunidad los beneficios que recibe de la productividad puede colaborar en la resolución de algunos problemas sociales como el nivel

económico, la educación, la vivienda.

La empresa debe producir los medios necesarios y suficientes para poder lograr sus objetivos y posteriormente ayudar a conseguir los de su comunidad. El beneficio que recibe la empresa por la prestación de su servicio a la sociedad es el económico y ha de ser este el que se distribuya equitativamente. Es la empresa la generadora de esos recursos ya que aunque los hombres "iguales en su dignidad, en su origen y en su destino, son desiguales en sus facultades, en su capacidad, en sus aspiraciones y rechazos, en su vocación existencial. Se ha aceptado históricamente que los hombres mejor dotados tengan mando y aún riqueza, si de algún modo corresponden a ello, en forma de servicio para los demás hombres"<sup>15</sup> estos hombres al parecer mejor dotados, son aquellos empresarios, dueños del capital, en quienes la sociedad ha puesto tácitamente la responsabilidad de administrarlos y hacerlos crecer y no destruir.

Es evidente que en la realidad actual, para conseguir que cada sector u organismo que integra la sociedad ponga en práctica su respectiva responsabilidad en la acción social, necesita de información adecuada sobre las acciones que puede realizar para actuar conforme a ella, además de conocer los beneficios que estas acciones traen. Es cierto

---

<sup>15</sup> SERVITJE, L. op.cit. p.35



también que es la empresa un organismo de alta influencia sobre las demás estructuras y es ella quien debe empezar a desarrollar las primeras acciones que contribuyan a elevar el nivel de vida no solamente de su proximidad, sino al crecimiento del país en que esté ubicado.

Por todo esto tendremos que la responsabilidad en la acción social o responsabilidad social es "un compromiso inteligente y objetivo por el bienestar de la sociedad que reprime el comportamiento individual y de la empresa de toda actividad destructiva aunque sea económicamente provechosa y que dirigen a contribuciones positivas para la mejora del hombre"<sup>16</sup>.

La empresa es responsable de sus acciones no solamente las internas, sino también de las externas de tal forma que sus utilidades deben verse reflejadas en partes en las que se observen los intereses del todo y no sólo de una de sus partes.

La responsabilidad social entonces la podríamos definir también como la "atención a las necesidades que aparecen en el entorno próximo en el que la empresa está unida por lazos de índole geográfico"<sup>17</sup>. Aunque la

---

<sup>16</sup> cfr. Andrews, K. El Concepto de Estrategia de la Empresa, p.55

<sup>17</sup> cfr. Gallo, M. Responsabilidades Sociales de la Empresa, p.23

satisfacción de necesidades sea hacia sus colaboradores, sus accionistas, sus proveedores o la autoridad, la necesidad primordial que tiene que cubrir la empresa es hacia la comunidad en que radica, y sus relaciones podrán ser malas o buenas, pero no podrá deshacerse de ellas.

Entre mayor sea la aceptación de las responsabilidades que la empresa adquiere con la comunidad en la que se encuentra, ésta estará en posibilidades de reconocer que es necesaria su cooperación con el gobierno de tal forma que éste no frustre ni atemorice sus acciones, porque gobierno y empresa deben cooperar por conseguir un país mas justo.

Cuando las empresas dan ejemplo por su participación social, se convierten en modelo para la conducta de otras entidades y ya que en ella participan diferentes estratos sociales, el modelo pudiera ser factible en esos niveles diferentes.

La empresa por tanto debe servir a fines justos y estos deben estar determinados en su estructura, conciliando a los diversos organismos que se relacionan con ella como son el gobierno, sus colaboradores, accionistas y la comunidad.

La responsabilidad social sólo se podrá obtener en la medida en que los dirigentes tengan un sistema personal de valores que atiendan verdaderamente a la condición del ser

humano; es decir una estructura de valores que contribuya al perfeccionamiento.

La empresa debe tomar en cuenta entonces que el impacto que ejerce en su entorno debe ser en beneficio del bien común y si estas acciones no resultan así debe evitarlas y aún reparar las que ya se hubieran realizado y pudieran perjudicar a la colectividad o a su medio ambiente.

Es por tanto necesario para eliminar las dudas que algunos todavía sostienen contra la empresa privada, que ésta realice las acciones necesarias para comunicar las alternativas que tiene para beneficio de la comunidad y aún mas que explique cuál es la función verdadera de la empresa, atendiendo a su responsabilidad social de una manera sistemática y planeada.

## CAPITULO 3

### PROPUESTA ADMINISTRATIVA PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La planeación estratégica se ha venido haciendo importante para la administración en los últimos años. La definición de metas fundamentales y objetivos en términos específicos y la determinación de los medios de alcanzarlos ofrecen un marco básico y a largo plazo, dentro del cual puede caber la planeación estratégica

#### 3.1. El proceso administrativo

Para organizar cualquier área del conocimiento y hacerlo más útil, es necesario tener un sistema de clasificación. En el campo de la administración, se utilizan varias clasificaciones de primer orden. Los partidarios de la escuela operacional de la Administración ven útil que los profesionistas usen esta clasificación de primer orden de las funciones básicas de los administradores: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Estas clasificaciones primarias deben ser flexibles para que tengan un buen funcionamiento. Así se dice que un administrador planea la estructura de una organización y

puede también organizar una función de planeación.

La planeación comprende a la toma de decisiones. Incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una empresa y cada departamento de ella. Puede abarcar desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada para ordenar una pieza especial para un instrumento, para contratar trabajadores para una determinada tarea. Un plan verdadero se da hasta que se toma una decisión, un compromiso de recursos humanos, materiales que vayan en una dirección determinada. Antes de tomar la decisión, lo que existe es un estudio, análisis o propuesta de planeación, pero no un plan verdadero. Planear es "decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar adonde queremos llegar en un futuro deseado"<sup>18</sup>.

La organización es la definición de las actividades de los trabajadores, su propósito y objetivo definido, el área en la que encaja el objetivo de su trabajo en el esfuerzo colectivo, la autoridad necesaria para realizar las tareas, las herramientas necesarias y la información para llevarlas a cabo.

Organizar es la parte de la administración que

---

<sup>18</sup> KOONTZ, O. Administración, p.69

"comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas"<sup>19</sup>. Así que en la organización se determinan las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, se agrupan estas actividades en departamentos o secciones, se asignan esos grupos de actividades a un administrador, se delega la autoridad para llevarlas a cabo y se proveen las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical dentro de la estructura organizacional.

Integrar al personal supone dotar y mantener los recursos humanos asignados a los puestos que establece la estructura de la organización. Por tanto, se deben determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento, o desarrollo de los candidatos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

La dirección influye en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el

---

<sup>19</sup> ibidem. p.70

aspecto interpersonal de la administración. Como el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicaciones.

El control mide y corrige las actividades de los colaboradores para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; por tanto, contrasta el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismo. El plan guía al administrador en el empleo de los recursos para alcanzar metas específicas. Las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada. Los mecanismos de control tienen la característica de verificar el objetivo, de mostrar si los planes se están cumpliendo.

### 3.2. La estrategia

La variedad de planes suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos. Algunos cursos de acción futura son también planes. Teniendo en cuenta que un plan comprende cualquier curso de acción futura, se puede ver

objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Su naturaleza muestra una jerarquía. Los más altos o elevados son los propósitos o misiones, le siguen los objetivos, las estrategias, las políticas (principales o secundarias), los procedimientos y reglas, los programas que se pueden establecer como principales o secundarios y de apoyo y finalmente están los presupuestos en forma de programas numéricos monetarizados.

Cualquier tipo de operación de una organización, si ha de ser significativa, tiene o debe tener un propósito o meta. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica, que les asigna la sociedad.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de la empresa. Representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe también tenerlos.

La estrategia, término que tiene un significado competitivo, se ha empleado cada vez más en el sentido que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. Frecuentemente, las estrategias, denotan un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. R.N. Anthony define



las estrategias como "el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos"<sup>20</sup>. Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos"<sup>21</sup>.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, el tipo de empresa que se desea. Las estrategias muestran una sola dirección e implican un despliegue de empeños y recursos. No delimitan exactamente cómo debe cumplir la empresa con sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores. Son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines de análisis.

Las políticas son también planes que definen

---

<sup>20</sup> ibidem. p. 115

<sup>21</sup> ibidem. p. 116

principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Difícilmente pueden entenderse todas las políticas como principios, ya que a menudo están implícitas en las acciones de los administradores.

Los procedimientos, establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una bitácora de acciones requeridas.

Las reglas o planes que revisten el carácter del curso de acción requerida que, con otros planes, se toma entre varias alternativas, de ordinario son la forma más simple de un plan.

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear, y algunos elementos necesarios para indicar como se sigue un curso de acción determinado.

Un presupuesto es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.

### 3.3. La planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las

seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. Esta definición podría considerarse así: "La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales"<sup>22</sup>.

Stoner trata los cinco atributos que él considera importantes de la planeación estratégica: "Tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas. Da las respuestas a interrogantes como ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?; ofrece un marco para el planeamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas. Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse ¿Cuáles de las vías posibles de acción estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?; implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación; da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo; es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia porque, en primer lugar, sólo ella tiene acceso a la información

---

<sup>22</sup>STONER, J. Administración, p.97

en segundo lugar, es necesario que haya un compromiso de alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores"<sup>23</sup>.

"La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas y permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

La planeación debe empezar con decisiones relativas a lo que la organización necesita. Si no se tiene definición clara de las metas, las empresas distribuyen sus recursos con demasiada amplitud. La identificación de prioridades y la especificación de sus propósitos les permite enfocar sus recursos en forma efectiva.

Se debe definir la situación actual para que se puedan trazar planes para el progreso futuro. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la empresa y entre sus distintas unidades proporcionan la información, sobre todo la financiera y la estadística, que se necesitan.

El segundo paso en la planeación comprende la definición de los objetivos de la empresa en su conjunto y luego los de cada unidad subordinada. Los objetivos que especifican los resultados esperados indican los puntos

---

<sup>23</sup> ibidem., p98

especifican los resultados esperados indican los puntos finales de lo que ha de hacerse, dónde debe estar el énfasis principal y qué es lo que se quiere lograr a través del complejo de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Aún cuando sea difícil, es necesario anticipar las situaciones, los problemas y las oportunidades que se puedan presentar en el futuro.

El proceso de planeación comprende el desarrollo de diversas alternativas de acción para alcanzar las metas deseadas, evaluar esas alternativas y escoger entre ellas la que parezca más apropiada.

Cuando se toma una decisión, con muy poca frecuencia está completa la planeación, y existe la necesidad de un último paso. Casi invariablemente hay planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.

Después que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final para darles significado, como se indicó en el análisis sobre tipos de planes, es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

La primera parte del proceso de planeación estratégica consiste en definir la misión de una empresa. Otro paso importante del proceso de planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización, porque exigirán

muchas de sus actividades durante largo tiempo. La formulación de metas es una responsabilidad clave de la alta gerencia, incluye la revisión y comprensión de los propósitos de la empresa, la definición de su misión, y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión en términos concretos.

Una vez que se ha definido la misión de la organización y que se ha traducido en objetivos concretos, los gerentes están preparados para la siguiente etapa del proceso. Primero se deben identificar los objetivos y estrategia actuales. A veces la misión y objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia actual, pero otras veces el proceso de formulación de metas produce un cambio sustancial en la misión y los objetivos; esto es especialmente importante cuando la organización no ha venido cumpliendo objetivos clave.

El conocimiento del marco que define qué aspectos del ambiente tiene la mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos sirve para identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización pueden influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los

sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

El hacer un análisis ambiental acertado para la formulación estratégica es detectar los cambios que apenas empiezan a hacerse aparentes. La identificación tardía aumentará la vulnerabilidad de la organización en relación a los competidores. El análisis ambiental también permite anticipar e influir la actividad en el ambiente de acción directa.

Las metas y estrategia existente de la empresa proporcionan también un marco para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Estos son los puntos fuertes y puntos débiles de la organización frente a sus competidores actuales y posibles competidores futuros.

El análisis de recursos consiste en definir el papel de la empresa y sus recursos, en determinar los requisitos claves del éxito en el mercado, en comparar el perfil de los recursos con esos requisitos y en comparar las fortalezas y debilidades de la organización contra los de la competencia. Ya conocidos la estrategia, el análisis del ambiente y de los recursos de la organización, se determinan las oportunidades que se ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan.

Una vez que se han analizado los recursos y el

existente. Cuanto más tiempo haya estado en vigor esa estrategia, y cuanto más estable sea el ambiente, tanto más fácil será hacer esta predicción. Entonces los gerentes pueden decidir si deben modificar o no la estrategia o su ejecución. Esta decisión debe basarse en si se puede identificar una laguna de cumplimiento, que significa "la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación y los resultados que probablemente se van a alcanzar si se continúa la estrategia existente"<sup>24</sup>. Si parece necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento, el paso siguiente será la identificación, evaluación y selección de alternativas. Esto ha sido llamado "toma de decisiones estratégicas"<sup>25</sup>. Si sólo se necesita hacer una modificación pequeña en la estrategia existente, las alternativas posibles serán pocas.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los gerentes deben escoger las alternativas que mejor se adaptan a las capacidades de la organización aprovechando las ventajas de la empresa, rara vez es aconsejable embarcarse en un plan estratégico de adquirir recursos o destrezas que son débiles o que no existen; por el contrario, las ventajas reconocidas deben explotarse y aprovecharse a fondo. Ya

---

<sup>24</sup> idem.

<sup>25</sup> KOONTZ, O. op.cit. p.82



determinada la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización, tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos.

A medida que se adelanta la ejecución en cada unidad, se tiene que comprobar el progreso en comparación con el plan estratégico en etapas periódicas o críticas. De esta manera se determina si la organización se está moviendo o no en dirección a sus objetivos.

Existen distintas maneras de hacer la planeación estratégica. Las compañías pequeñas utilizan un enfoque menos formal, las gerencias pueden comunicar sus planes oralmente en lugar de escribirlos, y los gerentes de alto nivel y de niveles inferiores pueden reunirse informalmente para elegir objetivos y métodos de operación, sin una revisión complicada y sistemática. En las compañías más grandes, por el contrario, el proceso estratégico suele ser mucho más formal y aun puede estar en manos de personal especializado en planeación.

#### 3.4. La responsabilidad social y la planeación estratégica

En el siglo XX han ocurrido cambios importantes en lo que la sociedad espera de sus instituciones. Se ha

lo que la sociedad espera de sus instituciones. Se ha presentado en diversas formas la crítica de la conducta de los negocios, dirigida contra la vieja idea de que los negocios debían buscar únicamente utilidades, con poca o ninguna consideración por las necesidades sociales. Se han planteado nuevas interrogantes acerca de las responsabilidades de la comunidad de los negocios para con el mundo, la nación y el ambiente.

Se han promulgado leyes para la protección de los consumidores. Pero el éxito mismo del movimiento de los consumidores ha llevado a más legislación y papeleo. Es cierto que la reglamentación adicional aumentó el papeleo, que es costoso en tiempo y en dinero, pero hoy sería difícil imaginar siquiera un lugar de trabajo que no contara con estas y otras protecciones.

Actualmente numerosos directivos creen que ellos tienen una responsabilidad para con la sociedad, además de sus responsabilidades para con la organización a la cual sirven.

La empresa opera en un ambiente en el cual encuentra oportunidades y limitaciones, las que se pueden clasificar en económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y éticas.

Las operaciones de las organizaciones ya sean comerciales o no, afectan en alguna medida al ambiente

externo, dando como resultado una delicada y compleja relación entre las empresas comerciales y no comerciales, y la sociedad.

Koontz, O'donell y Weichrich en su libro Administración exponen algunos argumentos a favor y en contra de la participación social de la empresa, a continuación se citan: 26

Argumento a favor de la participación social de la empresa:

1.- Las necesidades públicas han cambiado y esto conduce a expectativas diferentes. Se dice que las empresas reciben sus insumos de la sociedad, y por lo tanto, deben responder a las necesidades de la misma.

2.- La creación de un mejor ambiente social beneficia tanto a la sociedad como a la empresa. La sociedad gana mejores comunidades y oportunidades de empleo; la empresa se beneficia con una mejor comunidad, que es fuente de mano de obra y lugar donde vende sus productos y servicios.

3.- La participación social evita mayor regulación e intervención gubernamental. El resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.

4.- Se dice que la empresa tiene mucho poder, el cual debe acompañarse con una cantidad igual de responsabilidad.

5.- La sociedad moderna es un sistema interdependiente y

---

26 ibidem p.84

sobre el ambiente externo.

6.- La participación social puede ser interesante para los accionistas, porque se pueden encontrar nuevas oportunidades de negocio.

7.- Los problemas pueden llegar a convertirse en utilidades. Cosas que alguna vez se consideraron desperdicios (por ejemplo, latas vacías de refresco) pueden volverse a usar con una ganancia.

8.- La participación social crea una imagen pública favorable. Así, una empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.

9.- La empresa debe tratar de resolver problemas que otras instituciones no pudieron resolver. Después de todo, la historia de la empresa demuestra que ésta siempre aportó ideas nuevas.

10.- La empresa tiene recursos. Específicamente, la empresa debe emplear a sus administradores especialmente talentosos, como también sus recursos de capital, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.

11.- Es mucho mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de la empresa que curarlos. Puede ser más efectivo ayudar a los desempleados que enfrentarse a los disturbios sociales.

Argumento en contra de la participación social de la empresa:

1.- La tarea primordial de la empresa es optimizar las utilidades y concentrarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social puede reducir su eficiencia económica.

2.- En el análisis final, la sociedad tendría que pagar por la participación social de la empresa, a través de precios más altos. La participación social puede provocar costos excesivos para la empresa e impedir que destine sus recursos a las oportunidades económicas.

3.- La participación social puede crear una balanza de pagos desfavorable. Las compañías que venden en mercados internacionales pueden estar en desventaja cuando tengan que competir con compañías de otros países, que no tiene que afrontar estos costos.

4.- La empresa tiene demasiado poder, y una participación social aumentaría su poder e influencia.

5.- Las personas de una empresa carecen de la habilidad de la empresa respecto a la sociedad. Mientras no se defina esta responsabilidad, la empresa no debe participar en los problemas sociales.

7.- No existe un acuerdo total sobre la participación social de la empresa. En consecuencia, los desacuerdos entre grupos con puntos de vista diferentes pueden provocar fricciones.

La sociedad ha confiado diferentes misiones a las

distintas empresas organizadas. La misión de la empresa comercial es la producción y distribución de bienes y servicios; la de un departamento de policía es proteger la seguridad y bienestar de las personas; la misión de la universidad es enseñar, investigar y servir a la comunidad, y así sucesivamente. La empresa no puede responsabilizarse de todos los problemas sociales. No tendría sentido hacer que una de sus tareas fuese proporcionar educación pública u otros servicios como protección policial que el gobierno provee. Pero las empresas, como cualquier otro tipo de organización, deben vivir dentro de su ambiente e interactuar con él.

El nuevo ambiente externo ha creado nuevas expectativas. Se espera más de las organizaciones, pero no hay una opinión unánime en cuanto a cuáles deben ser las prioridades. La empresa puede tomar parte activa en causas sociales como la ayuda a la educación, la renovación urbana, la apertura de nuevas oportunidades de trabajo, el adiestramiento de inválidos, la contaminación ambiental en diferentes programas como contra el alcoholismo, la drogadicción y en otras cosas.

Antes de que una organización pueda destinar recursos a objetivos socialmente deseables, tiene que realizar utilidades suficientes para conservar la confianza y el apoyo de accionistas y acreedores. Los recursos que se destinen a la acción social sirven al interés propio de la

destinen a la acción social sirven al interés propio de la empresa cuando evitan los conflictos con los ambientalistas, con las dependencias del gobierno y los grupos de consumidores y en cambio mejoran la imagen pública de la organización. Se debe evitar que los costos financieros del activismo social se eleven demasiado, pues entonces pueden crearse tensiones entre el deseo de aceptación pública y la necesidad de realizar utilidades. Esto se puede lograr diseñando programas autofinanciables.

En general, los programas sociales incrementan los costos, pues estos los pueden sobrellevar las empresas en cuatro formas principalmente: El primer caso, que es el más afortunado, ocurre cuando la acción social resulta más rentable para la compañía que hacer negocios como de costumbre. Situaciones de este tipo no se presentan frecuentemente, pero sí existen. Sin embargo, la mayor parte de las ayudas sociales aumentan los costos sin compensación alguna, y en esta situación las compañías trasladan esos aumentos al consumidor en forma de precios más altos, limitando los aumentos de salario de los colaboradores, y a los accionistas reduciendo utilidades y rebajando los dividendos. Si las utilidades bajan muy fuertemente, se pone en peligro la supervivencia de la organización, por ello los directivos no pueden olvidar nunca que todo recurso asignado a una actividad cada cuesta algo y que los costos tienen que

recuperarse de alguna manera.

El problema de definir la responsabilidad social es parecido al de definir la efectividad organizacional en general. En ambos casos una dificultad proviene del hecho de que toda organización tiene más de un elemento. Todo miembro de su ambiente externo -proveedores, acreedores, dependencias oficiales y demás- lo mismo que su ambiente interno -colaboradores y propietarios- es un elemento. Cada uno espera cosas distintas y por consiguiente juzga a la compañía por criterios diversos, que a veces están en conflicto entre sí.

Una medida sistemática del impacto social de una organización, que se ha desarrollado recientemente, es la auditoría social de las compañías. Esta es, según Archie B. Carrol y George W. Beiler, es "un esfuerzo gerencial por desarrollar un cálculo para medir las contribuciones socialmente orientadas de la firma. Es decir es un esfuerzo para medir, hacer el seguimiento y evaluar el desempeño de la organización con respecto a sus programas y objetivos sociales"<sup>27</sup>. En una versión de la auditoría social se analizan los costos y beneficios de las principales interacciones de la compañía con su ambiente.

Una versión más común se basa en los principales programas sociales de una empresa dada. Las auditorías

---

<sup>27</sup> STONER, J. op.cit. p.74



los programas sociales, una determinación de su propósito original, una evaluación de los recursos destinados a ellos y un esfuerzo por medir hasta qué punto alcanzaron sus objetivos originales u otros nuevos que hayan surgido después de su iniciación.

Parece probable, sin embargo, que a medida que aumenta la presión para exigir mayor responsabilidad social, el concepto de auditoría social se desarrollará más y será más ampliamente adoptado.

A nivel organizacional los proyectos de acción social podrían evaluarse dentro del marco de la planeación estratégica. Para ello el paso clave es la definición de la misión de la empresa en este sentido, al identificarlo se pueden diseñar los objetivos, se estudiará el ambiente y las debilidades y fortalezas a fin de definir las oportunidades.  
(ver fig. 1)

1.- Formulación y establecimiento de la misión de la empresa y de metas de acción social

Fig. 1

2.- Identificación de objetivos y estrategias actuales.

3.- Análisis ambiental.  
Identificación de las necesidades del entorno y la comunidad.

4.- Análisis de recursos: fortalezas y debilidades organizacionales.  
(cosas del proyecto)

5.- Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas. Estudio del aspecto legal del proyecto.

6.- Análisis de lagunas:  
Determinación del grado de cambio requerido en la estrategia actual.  
( si no existe el segundo paso, este se elimina )

7.- Formulación de la decisión estratégica:  
- Desarrollar alternativas.  
- Evaluar alternativas.  
- Escoger alternativas.

8.- Ejecución de la estrategia.

9.- Medida y control del progreso.

Para realizar un proyecto de acción social, es importante comprender que la planeación estratégica no tiene que ser costosa, compleja, cuantitativa ni siquiera demasiado formal. Puede manejarse en una escala modesta haciendo hincapié únicamente en aquellos casos que son pertinentes a la organización de que se trate y a sus necesidades. La estrategia debe formularla la alta gerencia en la mesa de conferencias. El buen juicio, la experiencia, la intuición y las discusiones bien dirigidas son clave para el éxito. A medida que se desarrollan las destrezas, el proceso de planeación y los planes que de él resultan pueden hacerse más formales y refinados.

En las organizaciones grandes uno de los problemas significativos de estrategia es comunicar las estrategias básicas en el campo de la acción social a los miembros de la empresa, de manera que puedan utilizar ese conocimiento para desarrollar y ejecutar planes operativos con efectividad. Una organización pequeña tiene aquí una ventaja: la comunicación puede ser más rápida y más precisa, con lo que se aumenta la probabilidad de que todos los miembros puedan en realidad mantener sus acciones cotidianas en armonía con las acciones sociales; cooperar y participar en ellas y que algunos líderes carismáticos de la empresa colaboren para resolver conflictos en los objetivos y sobreponerse a las dificultades previstas o que surjan. Hasta ahora los proyectos de acción

social se han realizado mucho más con el sentido de operaciones a corto plazo que con un sentido estratégico, en ocasiones sin ninguna clase de estrategia sino más bien motivadas por ciclos presupuestales de corto plazo y por metas personales, más que por el interés de volver a examinar su propósito o misión a la luz de las circunstancias ambientales.

A pesar de los obstáculos, parece que aumentan los esfuerzos de planeación estratégica para la acción social en las organizaciones de las empresas. La planeación estratégica reduce a un mínimo el peligro de cometer errores y de tener sorpresas desagradables, porque las metas, los objetivos y las estrategias se someten a un escrutinio cuidadoso y es por tanto menos probable que resulten defectuosos o no viables. Así se pueden aumentar las posibilidades de tomar decisiones que resistan la prueba del tiempo.

## CAPITULO 4

### INVESTIGACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE ACCION SOCIAL QUE REALIZAN LAS EMPRESAS MAS GRANDES DE MEXICO.

Los empresarios que tienen como meta servir bien a sus clientes y a la sociedad, con visión de futuro y no con una visión corta y metalizada de la utilidad que pueda dejar cada transacción comercial, a la larga construyen una empresa más sólida, más productiva y de mayor prestigio.

El hombre tiene un deseo egoísta, de interés personal, que le mueve a buscar lo mejor para sí; pero también tiene un impulso generoso, de desprendimiento, de ayuda y servicio a los demás. Estas dos tendencias, connaturales al hombre, se manifiestan clarísimamente en la empresa y esto confirma que su finalidad económica sea servir a la sociedad, proporcionándole bienes o servicios y al mismo tiempo, inseparablemente, obtener una utilidad.

Los problemas sociales, especialmente en nuestro país, son graves: desempleo o subempleo, insuficiente formación del capital necesario para proporcionar servicios a las nuevas generaciones, creciente migración del campo a las ciudades, con los consiguientes cinturones de miseria, desequilibrio inquietante en la distribución del ingreso, graves retrasos en el sector campesino, entre otros. La responsabilidad social de la empresa ante tal panorama es

ineludible; de tal forma que si la sociedad le da a la empresa un marco de paz, de seguridad y de cooperación para realizar el trabajo, merece algo más que el simple suministro de bienes económicos.

Las formas de cumplir con esta responsabilidad social son muchas y diversas. La empresa debe ser eficiente, austera, innovadora. Debe tener una obsesión por la productividad. Debe evitar el desperdicio, los gastos de representación excesivos, el lujo en edificios e instalaciones. Su publicidad debe ser limpia, respetuosa, constructiva. Debe tener sensibilidad para lo que la sociedad le pida en materia de política laboral, de compras, de competencia, de cuidado del medio ambiente. Y debe, en la medida en que sus utilidades se lo permitan, contribuir a resolver los graves problemas que se han descrito. Quizás no a hermosear jardines, pero sí a sostener escuelas, a colaborar en campañas contra problemas sociales diversos como son el alcoholismo, la inseguridad en las ciudades, la ecología, el desempleo y a otras obras benéficas que contribuyan al bienestar de las personas como son los programas de enseñanza de lectura y escritura, la creación de fondos de jubilación, el financiamiento de viviendas y guarderías y a otras obras filantrópicas.

#### 4.1 Selección

Por todo lo anteriormente expuesto y ante la modernización constante de las empresas en México, se desea investigar a 50 empresas entre las 75 más importantes, según la clasificación que realiza la revista Expansión en su edición de 1992, para conocer si en ellas se está realizando algún programa de índole social que denote algún compromiso ante la responsabilidad social.

La revista Expansión clasifica a las 500 empresas más destacadas del país de acuerdo al monto de ventas y utilidades obtenidas anualmente. Se seleccionó este criterio, porque esta revista realizó algunos estudios sobre la participación de las 500 empresas en diferentes aspectos sociales en sus ediciones de 1991 y 1992.

La selección de esas 50 empresas fue aleatoria de entre las 75 más importantes. Como instrumento recopilador se utilizó en un diseño de encuesta telefónica.

#### 4.2 Diseño

Se diseñó el siguiente cuestionario apoyándose en la información que obtuvo la Revista Expansión en sus ediciones de 1991 y 1992. Se puede dividir en tres partes: la primera es relativa a las acciones que realiza la empresa hacia la comunidad directamente, la segunda, se refiere a las

acciones que realiza dentro de ella misma para la promoción humana de sus colaboradores y la tercera se elaboró para valorar las acciones que realiza en apoyo a otras instituciones que brinden algún tipo de ayuda al bienestar social.

El instrumento recopilador se presenta a continuación.



CUESTIONARIO PARA VALORAR LA RELACION EMPRESA SOCIEDAD

FOLIO | \_\_\_\_ |

Teléfono \_\_\_\_\_

1.- La empresa participa de alguna forma para resolver los siguientes problemas sociales:

a) Alcoholismo y drogadicción | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

b) Problemas ecológicos | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

c) Inseguridad social en la ciudad | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

d) Calidad en la educación | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

e) Pobreza | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

f) Desempleo | \_\_\_\_ |

1) principalmente 2) financieramente 3) no participa

2.- Realiza la empresa alguna de las siguientes actividades para contribuir al bienestar de las personas:

a) Programas de enseñanza | \_\_\_\_ |

0) no 1) si

b) Tiene su empresa fondo de jubilación | \_\_\_\_ |

0) no 1) si

c) Promueve la salud y cuidado de las personas | \_\_\_\_ |

0) no                    1) si

d) Cuenta con algún programa de desarrollo humano                    |\_\_\_|

0) no                    1) si

e) Ayuda la empresa a financiar la vivienda de sus empleados                    |\_\_\_|

0) no                    1) si

f) Proporciona la empresa guarderías infantiles en el lugar de trabajo                    |\_\_\_|

0) no                    1) si

g) Ayuda la empresa a mantener a los dependientes ancianos de los empleados.                    |\_\_\_|

0) no                    1) si

h) Cuenta su empresa con algún programa de participación para el empleado como accionista de la empresa.                    |\_\_\_|

0) no                    1) si

3.- La empresa apoya a otras instituciones que brindan algún tipo de ayuda al bienestar social:

a) ¿Su empresa ha hecho donativos a instituciones filantrópicas?                    |\_\_\_|

1) nunca    2) a veces    3) regularmente

b) ¿ Su empresa ha participado en alguna obra o institución filantrópica en forma no monetaria?                    |\_\_\_|

1) asesoría    2) en especie    3) horas de trabajo

4) otros

### 4.3 Resultados

En la primera parte del estudio se encontró que las empresas participan activamente como sigue: el 56% contribuye activamente en la resolución del problema de alcoholismo y drogadicción; el 90% en el mejoramiento del medio ambiente; el 50% en resolver algún problema de inseguridad social en la ciudad; el 66% en la calidad de la educación; un 40% en resolver la pobreza y un 24% en la resolución del empleo. (Ver Anexo 1)

En la segunda parte se encontró que las empresas cuentan con algún programa que contribuye al bienestar de las personas como sigue: 60% con programas de enseñanza; 100% con programas de fondo de jubilación; 80% tiene programas de promoción del cuidado y salud de las personas; 90% con programas de desarrollo humano; 70% apoya a los empleados en el financiamiento de su vivienda; 40% cuenta con guarderías en el lugar de trabajo; el 80% ayuda a la manutención de los dependientes ancianos de los empleados y 70% tiene programas de participación para el empleado como accionista de la empresa. (Ver anexo 2).

En la tercera parte, relativa a la participación de la empresa en la acción social por medio de otras instituciones, se encontró que el 60% de ellas ha hecho donativos a estas instituciones filantrópicas regularmente

(Ver anexo 3) y el 60% de ellas han apoyado a estas instituciones con horas de trabajo. (Ver anexo 4)

## CONCLUSIONES

1.- La empresa y el Estado como estructuras importantes de la sociedad, deben contribuir a su bien común. Para alcanzarlo deben tener en cuenta que existen algunos principios ordenadores de la sociedad: el principio de solidaridad, que implica que cada uno se interese en el todo y que cada uno acepte contribuir con lo que pueda al bien común de la sociedad; el principio de subsidiariedad que se basa en la relación entre el hombre y otras estructuras sociales constituidas por hombres; estos dos principios desembocan en el bien común considerado simultáneamente como principio y objetivo.

2.- La empresa como base del régimen económico en nuestro país favorece al desarrollo y perfeccionamiento del hombre y al mismo tiempo de la sociedad. Cuando es productiva y estable, genera riqueza, empleos y seguridad. Al lograr sus objetivos puede llegar a proporcionar ayuda para conseguir los objetivos de su comunidad.

3.- Al plantearse la sociedad nuevas interrogantes acerca de las responsabilidades de la comunidad de los negocios para con el mundo, la nación y el ambiente, se espera que las organizaciones y la empresa tomen parte activa en causas

sociales. Esto puede plantearse a nivel organizacional, por medio de proyectos sociales que pueden evaluarse dentro del marco de la planeación estratégica.

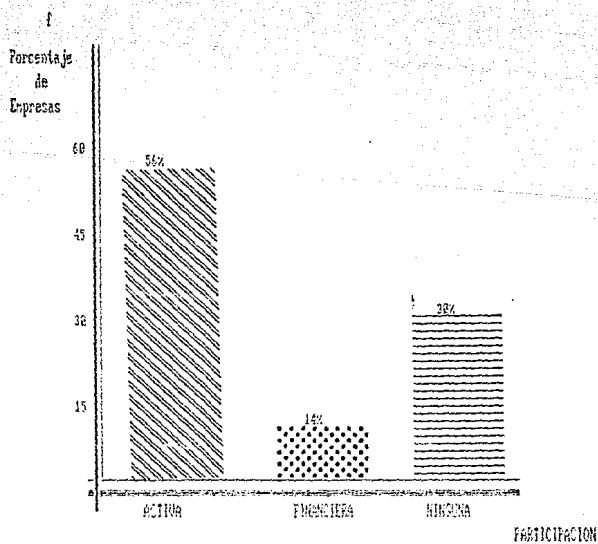
4.- Se realizó un estudio para conocer si en 50 empresas más importantes de México se lleva a cabo algún programa que contribuya a la responsabilidad social y se encontró que al menos un 50% de ellas, contribuyen a resolver algunos problemas sociales que aquejan a nuestro país, (a excepción de los problemas de la pobreza y de la generación de guarderías) por medio de programas que contribuyen al bienestar de la comunidad con diversas actividades realizadas directamente, con sus colaboradores e indirectamente, con instituciones filantrópicas.

5.- Es importante considerar que esta investigación no es exhaustiva, solamente es representativa de lo que actualmente hacen las empresas más grandes de México, por lo que valdría la pena que se hicieran estudios particulares a cada sector y determinar en qué medida los programas con los que cuentan y llevan a cabo han contribuido en el desarrollo de esta comunidad, México, mi país.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN LA  
RESOLUCION DE ALGUNOS PROBLEMAS SOCIALES.

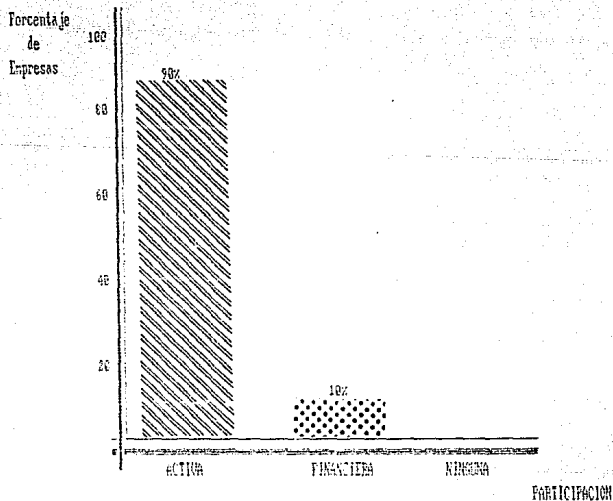
PROBLEMA SOCIAL	PARTICIPACION ACTIVA	PARTICIPACION FINANCIERA	NO PARTICIPA
Alcoholismo y drogadicción	56%	14%	30%
Problemas ecológicos	90%	10%	..-
Inseguridad social en la ciudad	50%	10%	40%
Calidad en la educación.	66%	14%	20%
Pobreza	40%	10%	50%
Desempleo	24%	16%	60%

PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER  
EL PROBLEMA SOCIAL DE ALCOHOLISMO Y  
DROGADICCION.

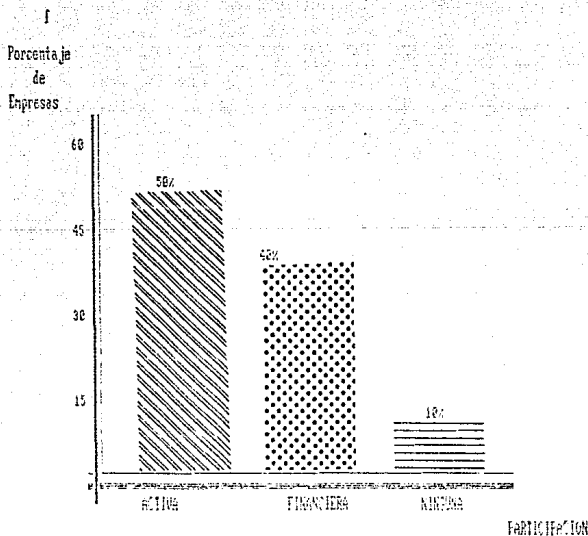




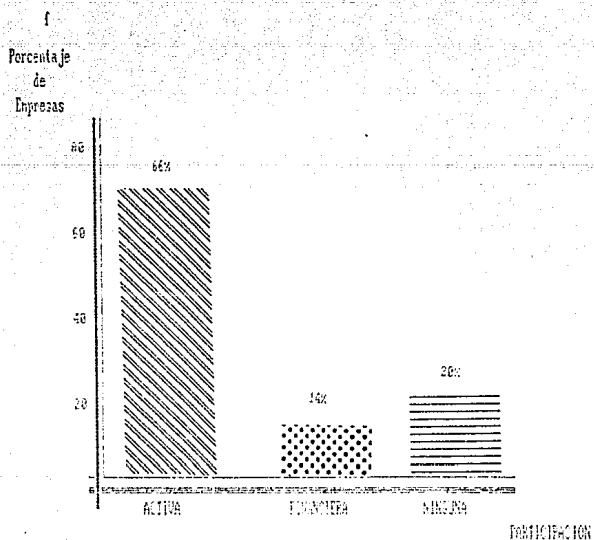
## PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER PROBLEMAS ECOLOGICOS



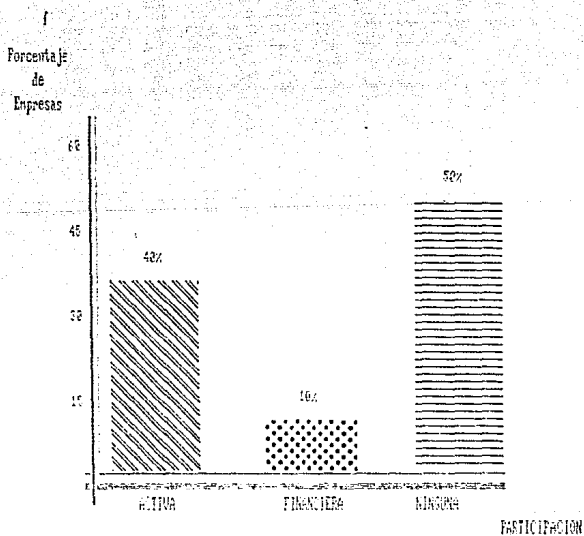
PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER  
EL PROBLEMA SOCIAL DE INSEGURIDAD  
EN LA CIUDAD



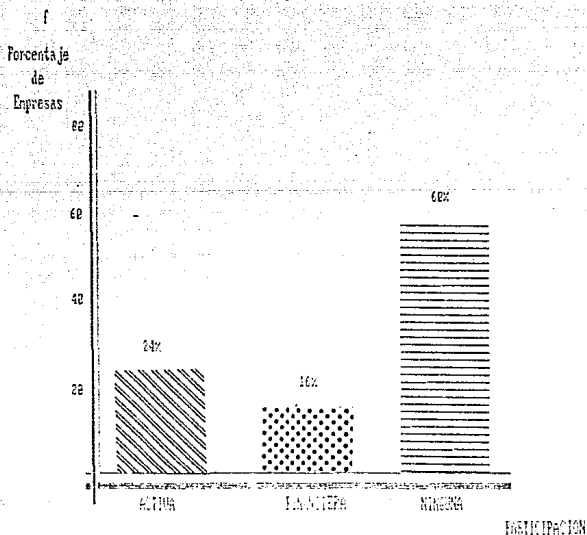
PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER  
EL PROBLEMA SOCIAL DE CALIDAD EN  
LA EDUCACION



## PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER EL PROBLEMA SOCIAL DE POBREZA



## PARTICIPACION DE LA EMPRESA PARA RESOLVER EL PROBLEMA SOCIAL DE DESEMPLEO

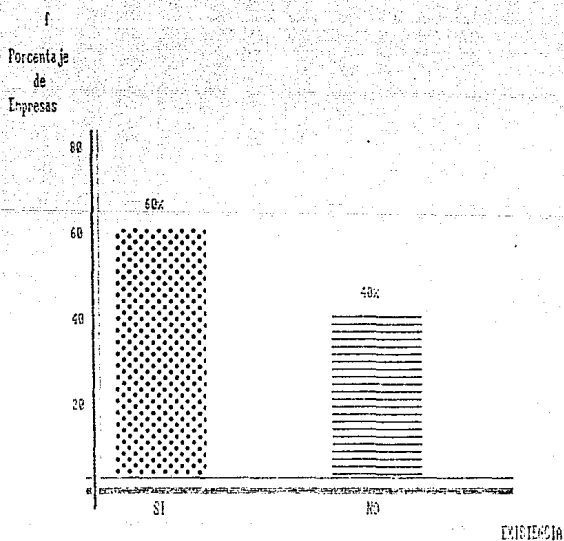


ESTO PUEDE NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

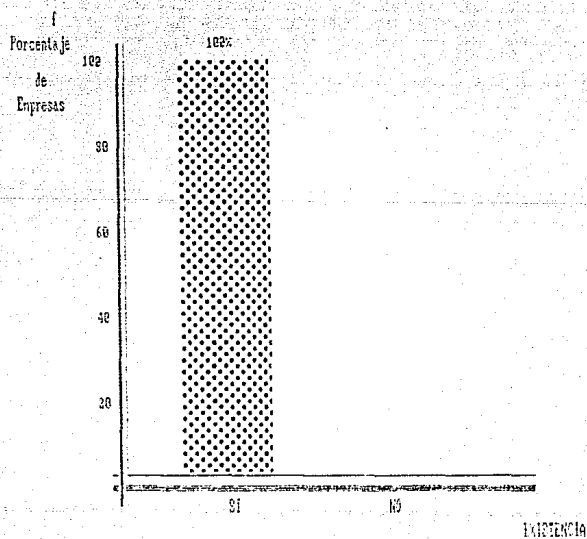
RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS PROGRAMAS CON QUE CUENTAN LAS EMPRESAS PARA CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE LAS PERSONAS.

PROGRAMA	EXISTE	NO EXISTE
Enseñanza	60%	40%
Fondo de jubilación	100%	- -
Promoción del cuidado y salud de las personas	80%	20%
Desarrollo humano	90%	10%
Financiamiento de vivienda	70%	30%
Guarderías en el lugar de trabajo	40%	60%
Manutención de dependientes ancianos	80%	20%
Participación del empleado como accionista de la empresa	70%	30%

## PROGRAMAS DE ENSEÑANZA

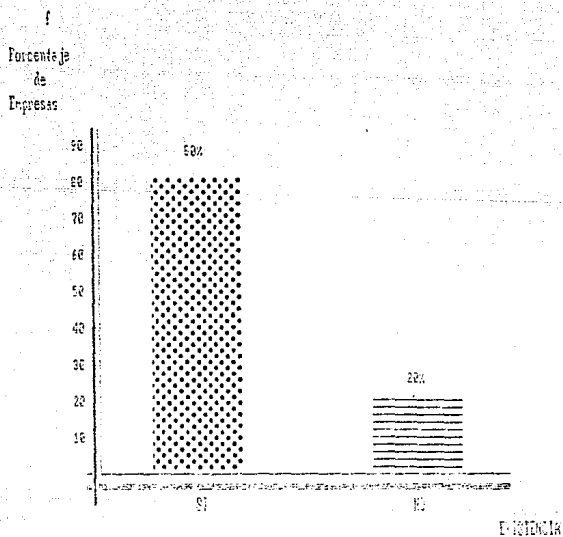


## PROGRAMAS DE FONDO DE JUBILACION

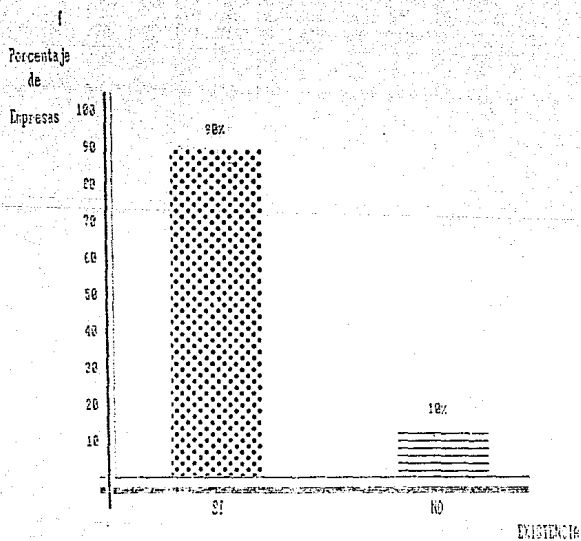




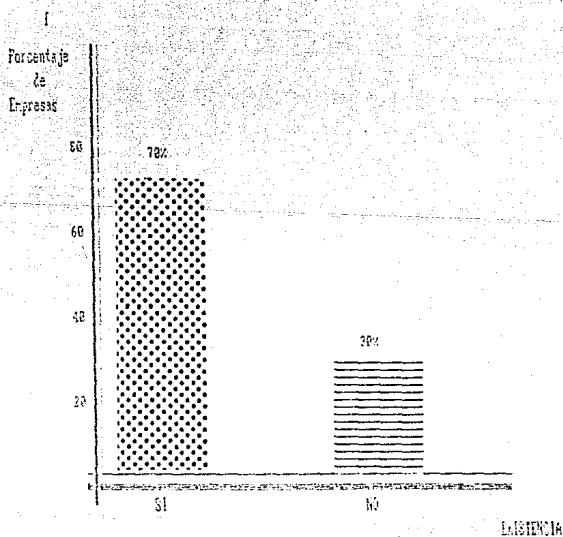
## PROGRAMAS PARA LA PROMOCION DEL CUIDADO Y SALUD DE LAS PERSONAS



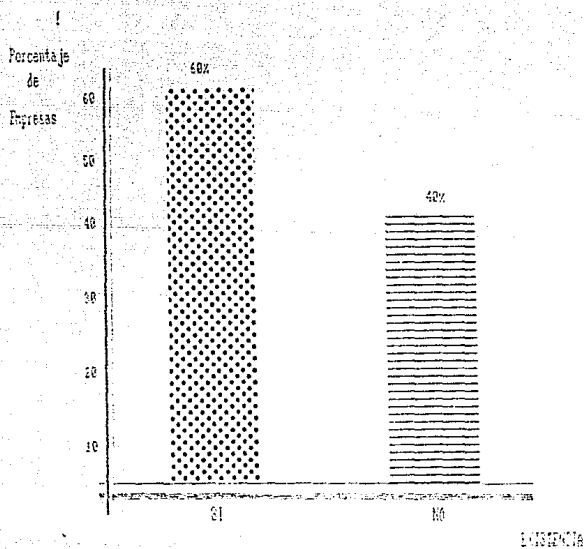
## PROGRAMAS DE DESARROLLO HUMANO



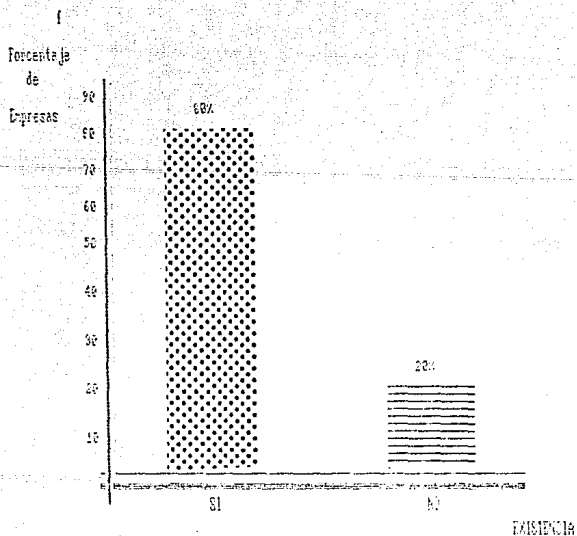
## PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA



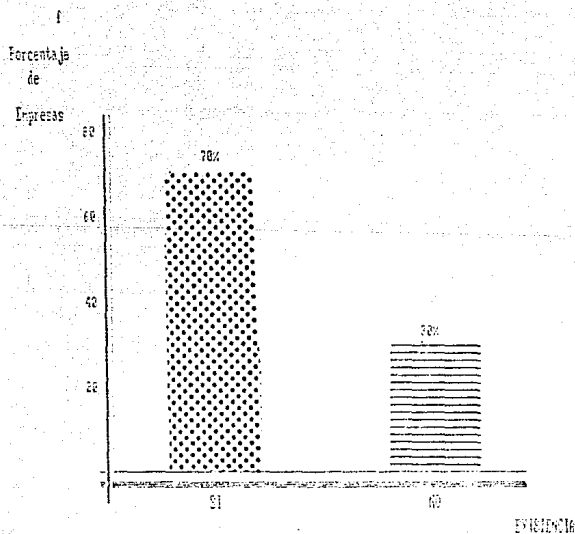
## PROGRAMAS DE GUARDERIAS EN EL LUGAR DE TRABAJO



## PROGRAMAS DE MANUTENCION DE DEPENDIENTES ANCIANOS



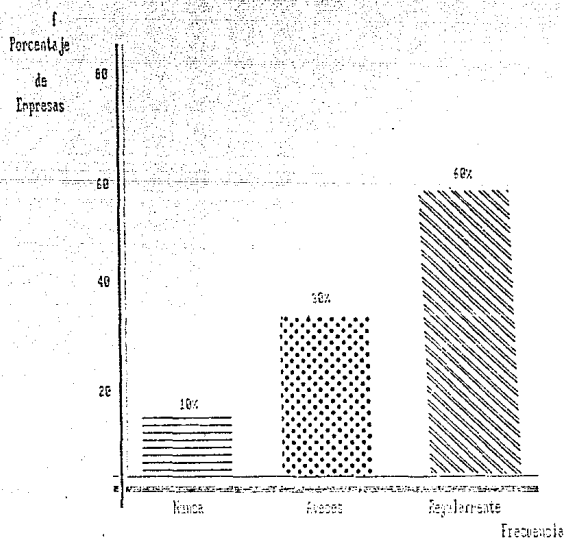
## PROGRAMAS DE PARTICIPACION DEL EMPLEADO COMO ACCIONISTA DE LA EMPRESA



RESULTADOS OBTENIDOS DEL APOYO QUE PRESTAN LAS EMPRESAS A  
INSTITUCIONES FILANTROPICAS.

POYO A INSTITUCIONES FILANTROPICAS	PORCENTAJE DE EMPRESAS
1) NUNCA	10%
2) AVECES	30%
3) REGULARMENTE	60%
TOTAL	100%

## APOYO QUE PRESTAN LAS EMPRESAS A INSTITUCIONES FILANTROPICAS

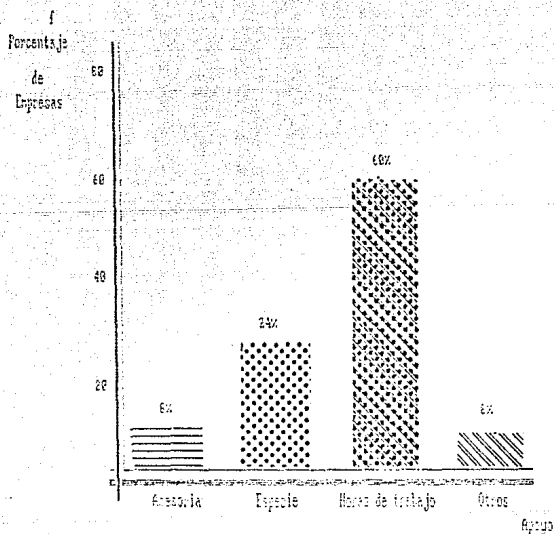




RESULTADOS OBTENIDOS DEL APOYO QUE PRESTAN LAS EMPRESAS A  
INSTITUCIONES FILANTROPICAS.

PARTICIPACION EN ALGUNA INSTITUCION FILANTROPICA EN FORMA NO MONETARIA	PORCENTAJE DE EMPRESA
1) Asesoría	8%
2) En especie	24%
3) Horas de Trabajo	60%
4) Otros	8%
TOTAL	100%

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS A  
A INSTITUCIONES FILANTROPICAS  
EN FORMA NO MONETARIA



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACKOFF RUSSELL, L  
Cápsulas de Ackoff  
México, Ed. Limusa SA.  
1989, 203p.
- 2.- CALLEJA Tomás  
La Universidad como empresa: Una Revolución Pendiente  
Madrid, Ed. Rialp S.A  
1990, 162p.
- 3.- LLANO Carlos, ET.AL.  
La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa  
Madrid, Ed. Rialp S.A  
1990,
- 4.- MELENDO Tomás  
Las Claves de la Eficacia Empresarial  
Madrid, Ed. Rialp S.A  
1990
- 5.- GOMES PÉREZ Rafael  
Ética Empresarial: Teoría y Casos  
Madrid, Ed. Rialp S.A.  
1990
- 6.- MORALES MANCERA José  
Filosofía Social de la Propiedad  
México, Ed. Trillas,  
1980, 107p.

7.- GUZMAN VALDIVIA Isaac

Humanismo Trascendental y Desarrollo

México, Ed. Limusa

1985, 181p.

8.- RODRIGUEZ LUÑO Angel

Etica

Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

1984, 261p.

9.- STEINER George A

Planificación de la Alta Dirección

España, Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

1979, 597p.

10.-KENETH R. Andrews

El Concepto de Estrategia de la Empresa

Barcelona, Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

1977, 271p.

11.-GUZMAN VALDIVIA Isaac

La Sociología de la Empresa

México, Ed. Jus

1977, 224p.

12.-HÖFFNER Joseph

Manual de Doctrina Social Cristiana

México, Editora de Revistas S.A.

1984, 363p.

13.-MESSNER JOHANNES

La Cuestión Social

Madrid, Ed. Rialp

1960, 723p.

14.-OALIASTRE Enrique

Gerencia Japonesa y Círculos de Participación:

Experiencias en América Latina

México, Serie Norma

1988, 198p.

15.-TAYLOR JAMES M.

Planificación Estratégica para la empresa del Exito

New York, Alexander Hamilton Institute

1979, 210p.

16.- LONDOÑO Carlos M

La participación de los trabajadores en los beneficios  
de la empresa

Madrid, Ed. Rialp

1962, 173p.

17.- AGUIRE Octavio

Planificación Corporativa para la Empresa Mexicana

México, Centro de Investigación Científica y Tecnológica  
de la Universidad del Valle de México.

1981, 282p.

18.- ACKOFF SUSSEL L

Planificación de la empresa del Futuro

México, Ed. Limusa

1990, 357p.

19.- GOMEZ CEJA Guillermo

Planeación y Organización de Empresas

México, EDICOL

1973, 218p.

20.- HOFER CHARLES W

Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos

Bogotá, Serie Norma

1985, 228p.

21.- GALLO LAGUNA Miguel A.

Responsabilidades Sociales de la Empresa

Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra

217p.

22.- KOONTZ, Harold, et.al.

Administración

México, Ed. McGraw-Hill

1986, 758p.

23.- SERVITJE, Lorenzo

La Sociedad Contemporánea y el Empresario

México, Ed. Limusa

1981, 147p.

24.- STONER, James A.

Administración

México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

1987, 643p.

25.- EXPANSION

Agosto de 1991

publicación mensual, México.

26.-EXPANSION

Agosto de 1992

publicación mensual, México.

27. ISTMO

"Empresa y desarrollo"

#117, Julio-Agosto

publicación bimestral, 1978

México.

28.- ISTMO

"Empresa y Sociedad"

#118-119, Septiembre-Diciembre

publicación bimestral, 1978

México.