

# Estructuras organizacionales

*Clase 6 –Sábado 04/Dic/2021*

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

---

### 4.4 Valores éticos y responsabilidad social

De los valores que constituyen la cultura de una organización, actualmente se considera que los éticos se encuentran entre los más importantes. Los difundidos escándalos contables corporativos y los errores éticos entre los líderes del negocio y el gobierno han saturado las noticias en años recientes.

Un estudio de las noticias de negocios relacionadas con las 100 corporaciones más grandes de Estados Unidos encontró que un abrumador 40% de ellas se ha visto involucrada recientemente en actividades que se puede considerar no éticas. Y el problema no se limita a Estados Unidos.

Los líderes de negocios en países como Alemania y Japón también se han visto envueltos en años recientes en un escándalo tras otro, que aparecen en los grandes titulares. Los altos directivos corporativos se encuentran bajo el escrutinio público como nunca antes, e incluso las pequeñas empresas están descubriendo la necesidad de darle más énfasis a la ética, con el fin de restaurar la confianza entre sus clientes y entre los miembros de la comunidad.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

---

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

La ética se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen estándares de lo que es bueno o malo en el comportamiento y en la toma de decisiones. Los valores éticos son personales y únicos de cada individuo, aun cuando en cualquier grupo, organización o sociedad determinados hay muchas áreas de consenso acerca de lo que constituye un comportamiento ético.

La figura 10.6 muestra las diversas fuentes de los principios éticos individuales. Cada persona es una creación de su época y su lugar en la historia. La cultura nacional, la herencia religiosa, los antecedentes históricos, etcétera, conducen al desarrollo de la moralidad de la sociedad o el punto de vista de la sociedad de lo que es correcto e incorrecto. La moralidad de la sociedad a menudo se refleja en normas de comportamiento y valores acerca de lo que tiene sentido para una sociedad donde hay orden. Algunos principios se codifican en leyes y regulaciones, como las leyes que prohíben conducir en estado de ebriedad, el robo o el asesinato.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---

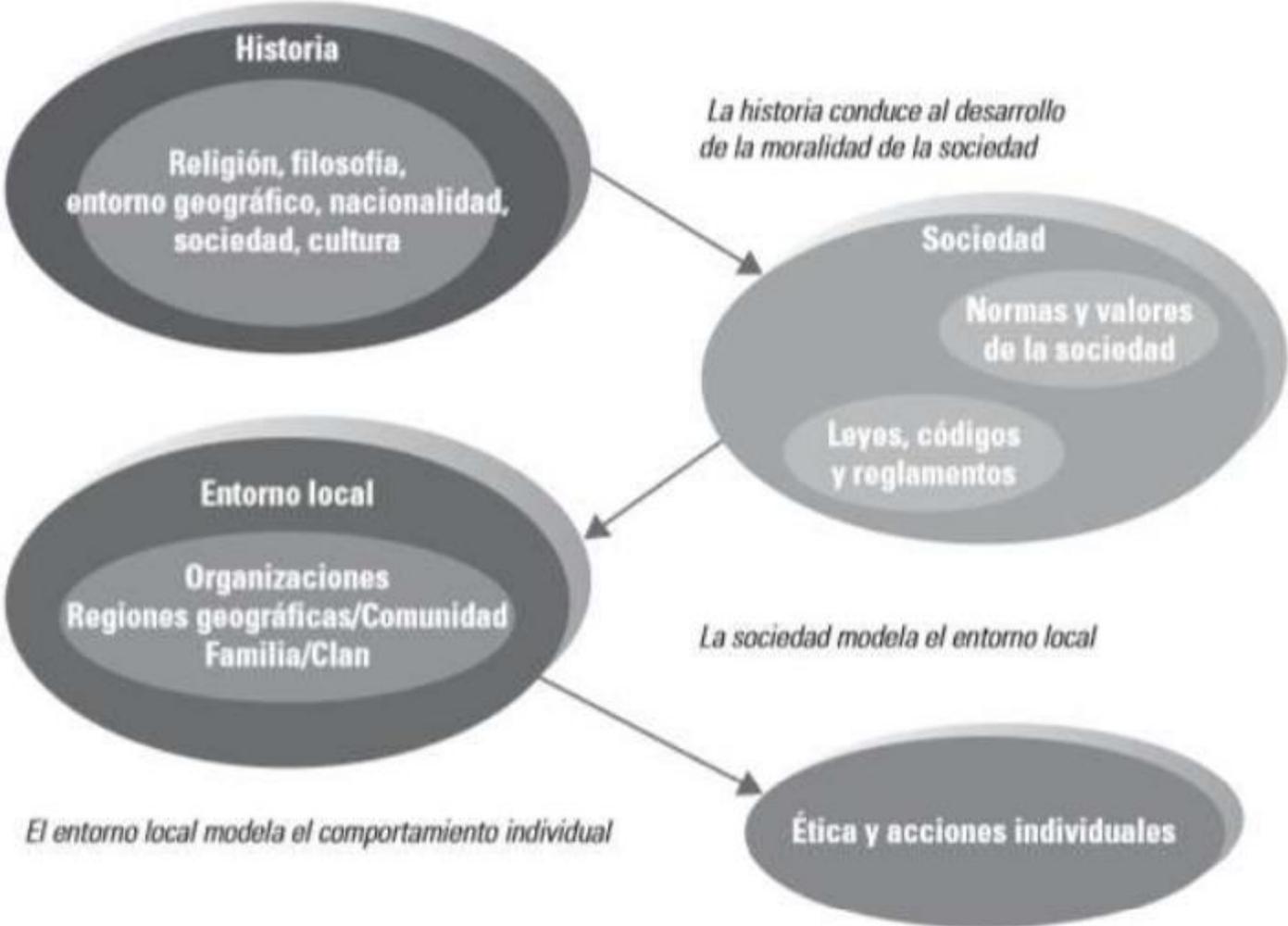
Esas leyes, así como las normas y los valores no escritos de la sociedad, modelan el entorno local donde actúa cada individuo, como la comunidad, la familia y el lugar de trabajo de una persona. Los individuos absorben las creencias y los valores de su familia, su comunidad, su cultura, su sociedad, su comunidad religiosa y su entorno geográfico, a menudo descartando algunos e incorporando otros a sus estándares éticos personales. De manera que la postura ética de cada persona es una mezcla de sus antecedentes históricos, culturales, sociales y familiares y de sus influencias.

Es importante estudiar la ética individual, ya que implica una acción individual, no importa si se trata de una decisión de actuar o no contra las fechorías de otros. En las organizaciones, la postura ética de un individuo se puede ver afectada por los compañeros, los subordinados y los supervisores, así como por la cultura organizacional.

La cultura organizacional a menudo tiene una profunda influencia sobre las elecciones individuales y puede apoyar y alentar las acciones éticas, o promover un comportamiento no ético y socialmente irresponsable.

**Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos**

**4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones**



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---

#### Ética gerencial

Muchos de los recientes escándalos en las noticias están relacionados con personas y corporaciones que violaron la ley. Pero es importante recordar que las decisiones éticas van mucho más allá de las conductas reguladas por la ley. El estado de derecho se origina de una serie de principios y reglamentos codificados aceptados en la sociedad y cuyo cumplimiento se puede exigir ante los tribunales. Los estándares éticos son aplicables en su mayor parte al comportamiento que no está cubierto por la ley y el estado de derecho es aplicable a conductas que no necesariamente están cubiertas por estándares éticos. Las leyes actuales a menudo reflejan criterios morales 94 combinados, pero no todos los criterios morales se codifican en leyes. La moralidad de ayudar a una persona que se está ahogando, por ejemplo, no está especificada por la ley y el hecho de conducir por el lado derecho de la carretera no tiene una base moral; pero en los actos como un robo o un asesinato, las reglas y los estándares morales se traslapan. Muchas personas creen que si usted no quebranta la ley, entonces se está comportando de forma ética, pero eso no siempre es cierto. Muchas conductas no se han codificado y los gerentes deben ser sensibles a las normas y los valores que están surgiendo acerca de esos aspectos.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---

La ética gerencial consiste en los principios que guían las decisiones y el comportamiento de los gerentes en lo concerniente a si están en lo cierto o están equivocados. Los siguientes son algunos ejemplos de la necesidad de una ética gerencial:

1. Los altos directivos consideran promover a un gerente de ventas que está progresando y que produce 70 millones de dólares al año y ha abierto nuevos mercados en lugares como Brasil y Turquía, que son importantes para el crecimiento internacional. Sin embargo, las empleadas se han quejado durante años de que el gerente abusa verbalmente de ellas, cuenta chistes ofensivos y hace rabietas si ellas no hacen exactamente lo que él dice.
2. A la gerente de una tienda de productos para salones de belleza le informan que sus vendedoras y ella recibirán considerables bonos por vender un número específico de cajas de un nuevo producto, una solución para ondulado permanente que cuesta casi el doble del que por lo general utiliza la mayoría de los clientes de su tienda. Les ordena a sus vendedoras que guarden el producto antiguo en la parte posterior y les informen a los clientes que ha habido una demora en la entrega.
3. A un fabricante estadounidense que opera en el extranjero le pidieron que hiciera pagos en efectivo (un soborno) a los funcionarios del gobierno y le indicaron que eso era congruente con las costumbres locales, a pesar de que es ilegal en Estados Unidos.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---

Como lo ilustran estos ejemplos, la ética trata de la toma de decisiones. Los gerentes hacen elecciones todos los días acerca de si deben ser honestos o deshonestos con los clientes y 95 proveedores, de si tratan a los empleados con respeto o con desdén y acerca de si deben ser buenos o malos ciudadanos corporativos. Algunos aspectos son extremadamente difíciles de resolver y a menudo representan dilemas.

Un dilema ético surge en una situación concerniente a lo correcto o incorrecto, en la que hay algunos valores en conflicto. En esas situaciones no se puede identificar claramente qué es lo correcto o lo incorrecto. Por ejemplo, para una vendedora en una tienda de productos para salones de belleza, el valor en conflicto está entre ser honesta con los clientes y apegarse a las expectativas de su jefe.

El gerente de manufactura se puede sentir indeciso entre respetar y seguir las costumbres locales en un país extranjero o apegarse a las leyes estadounidenses concernientes a los sobornos. En ocasiones, cada elección o comportamiento alterno parece indeseable. Los dilemas éticos no son fáciles de resolver, pero los altos directivos pueden ayudar al proceso estableciendo valores organizacionales que proporcionen a las personas algunas pautas para tomar la mejor decisión desde un punto de vista moral.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---

#### **Responsabilidad social corporativa**

La noción de la responsabilidad social corporativa es una extensión de la idea de la ética gerencial y se refiere a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de manera que la organización contribuya al bienestar de todos los grupos de interés de la organización, como empleados, clientes, accionistas, la comunidad y la sociedad en general.

Del total de empresas que participaron en la encuesta de McKinsey & Company en 2008, 90% respondió que estaban haciendo más de lo que hacían cinco años antes para incluir los aspectos de la responsabilidad social en sus estrategias básicas.

Antes se consideraba que la responsabilidad social corporativa era de la incumbencia de pequeñas empresas fuera de lo común, como Patagonia o The Body Shop, pero se ha adentrado firmemente en la corriente principal de pensamiento y el comportamiento organizacionales.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

---



Ernst & Young contribuye a que sus empleados proporcionen servicios contables gratuitos a organizaciones sin fines de lucro o a pequeñas empresas en todo el mundo que están luchando por salir adelante, pagando además sus sueldos y gastos de viaje. Burger King ha hecho un compromiso de empezar a comprar huevo, carne de cerdo y pollo a las empresas que emplean métodos humanitarios en la crianza y la matanza de los animales.

Las corporaciones gigantes, desde Wal-Mart hasta General Electric, han anunciado ambiciosas metas concernientes a la responsabilidad ambiental. Más de mil empresas en todo el mundo han publicado reportes proclamando su preocupación por los empleados, el ambiente y sus comunidades locales.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones

#### Liderazgo basado en los valores

#### Características



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

---

### 4.6 Innovación y cambio

Como se muestra en la siguiente figura, varias fuerzas del entorno impulsan esta necesidad de un importante cambio organizacional. Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades.

Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones.

Numerosas organizaciones responden a las fuerzas globales adoptando equipos autodirigidos y estructuras horizontales que mejoran la comunicación y la colaboración, modernizando los canales de suministro y distribución y superando las barreras del tiempo y del espacio por medio de la tecnología de la información y de e-business.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---

Otras participan en joint ventures (empresas conjuntas) o en consorcios para explorar oportunidades y ampliar las operaciones o los mercados internacionales.

Algunas adoptan innovaciones estructurales como la modalidad de red virtual para enfocarse en sus competencias centrales, mientras que los especialistas externos manejan otras actividades.

Además, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. Por ejemplo, cuando se incrementó de forma considerable el precio del combustible, Southwest Airlines buscó innovaciones tecnológicas para incrementar la eficiencia. La empresa logró reducir el uso de combustible añadiendo alerones que incrementaban la eficiencia de sus aviones. FedEx está introduciendo continuamente innovaciones en el servicio. En fecha reciente lanzó al mercado su Smart Package, que se utiliza para el transporte de bienes delicados, como órganos humanos. El Smart Package está cableado, de manera que los transportistas y los beneficiarios no sólo puedan rastrear el paquete en cada paso del camino, sino también monitorear su temperatura y humedad y enviar llamados de alerta si resulta dañado.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---

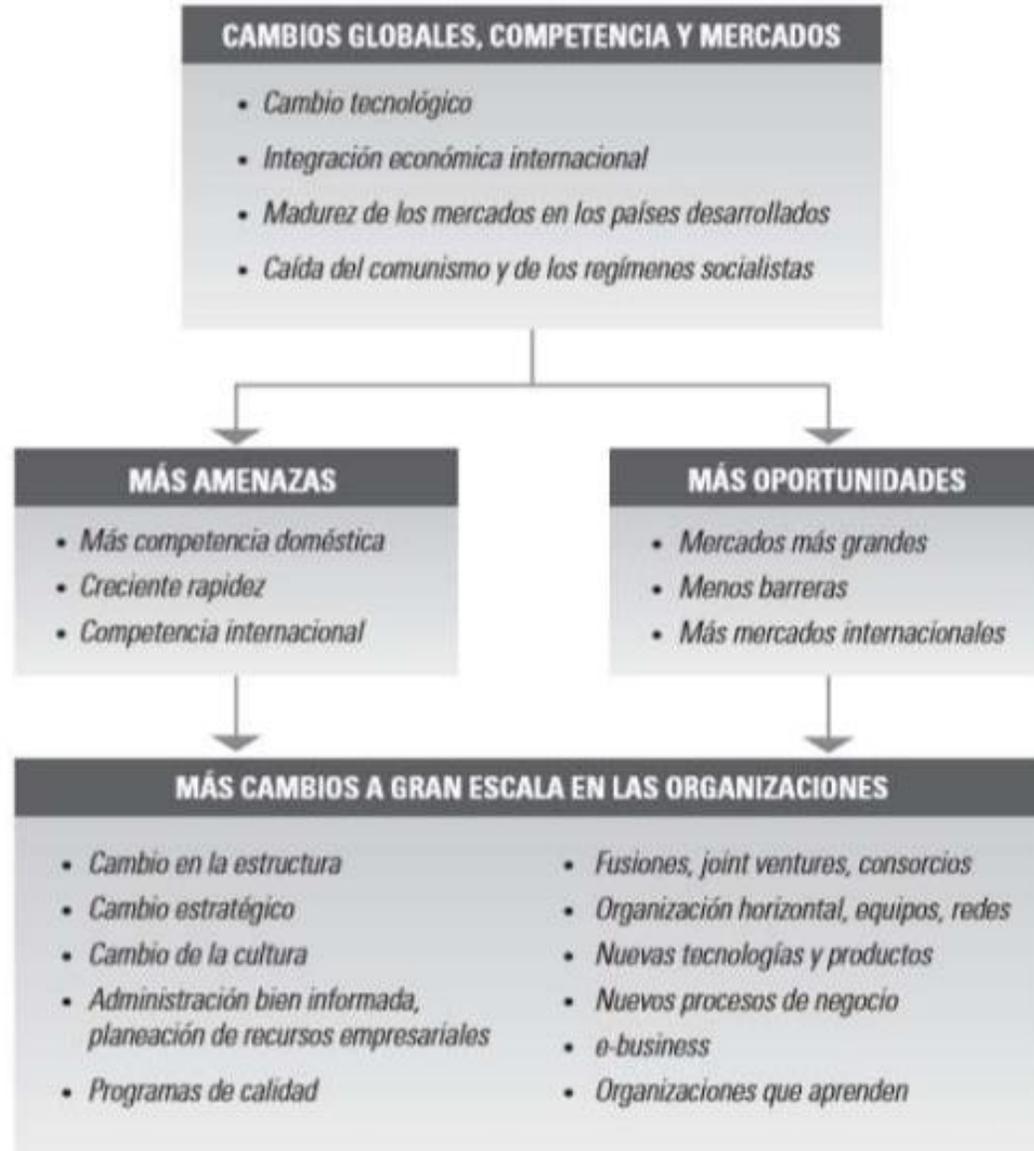
En la actualidad, la norma es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante. Un elemento clave del éxito de empresas como FedEx, Southwest Airlines, Apple y Toyota ha sido su pasión por crear el cambio. Por otra parte, las empresas automotrices estadounidenses se encuentran en terribles aprietos en gran parte debido a que han actuado con lentitud en lo concerniente al cambio.

#### **Tipo de cambio estratégico**

Los gerentes se pueden enfocar en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Estos cuatro tipos de cambio son: tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura y cultura. El liderazgo general y la visión organizacional, así como la cultura corporativa, son factores que proporcionan un contexto general donde los cuatro tipos de cambio sirven como una cuña competitiva para lograr una ventaja en el entorno internacional. Cada empresa tiene una configuración única de productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnologías que se pueden enfocar para un máximo impacto en los mercados seleccionados de la empresa.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio



## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---



#### **Los cambios en la tecnología.**

Son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen.

Los cambios en la tecnología incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios. Incluyen métodos, equipo y flujo del trabajo. Por ejemplo, un cambio en la tecnología de GlaxoSmithKline fue el desarrollo de un software que ayuda a los investigadores a analizar medicamentos potenciales para ver si hay posibles reacciones médicas adversas, cuando los medicamentos todavía se encuentran en su primera etapa de desarrollo. Esto significa que GlaxoSmithKline no pierde tiempo ni dinero en medicamentos prometedores, sólo para encontrar años después a lo largo del camino que son potencialmente nocivos y que no se pueden vender en el mercado.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---



#### **Los cambios en el producto y el servicio.**

Corresponden a la fabricación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Los nuevos productos y servicios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes.

El camión Hilux de Toyota fue un nuevo producto que creó un nuevo mercado para la empresa. Un ejemplo de un nuevo servicio diseñado para llegar a nuevos mercados y clientes proviene de Tata Consultancy Services de la India. El nuevo servicio mKrishi de la empresa proporciona información climatológica y asesoría de cosechas para los agricultores en la región rural de la India, por medio de teléfonos celulares. El servicio reúne las tecnologías existentes, como sensores remotos, mensajes de texto habilitados para la voz y teléfonos con cámara, en una nueva forma de servir a un nuevo mercado.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---



#### **Los cambios en la estrategia y la estructura.**

Corresponden al dominio administrativo en una organización. El dominio administrativo implica la supervisión y la administración de la empresa. Esos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos.

Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente. Un cambio en el sistema, instituido por 3M, fue la implementación de un programa Six Sigma, una serie de técnicas administrativas diseñadas para reducir los defectos e incrementar la eficiencia. El cambio a equipos autodirigidos en ICU Medical Inc. es un ejemplo de un cambio de estructura descendente. El doctor George Lopez, fundador y CEO, tomó la decisión y la implementó, aun cuando algunos gerentes y empleados al principio odiaban la idea.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio

---



**Los cambios en la cultura** se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados.

Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos.

Los cuatro tipos de cambio que se presentan son interdependientes, un cambio en uno a menudo significa un cambio en otro. Un nuevo producto puede requerir transformaciones en la tecnología de producción, o un cambio en la estructura puede requerir nuevas habilidades de los empleados. Por ejemplo, cuando Shenandoah Life Insurance Company adquirió una nueva tecnología de cómputo para procesar las reclamaciones, la tecnología no se utilizó totalmente hasta que reestructuraron al personal en equipos de cinco a siete miembros que eran compatibles con la tecnología. El cambio estructural fue una consecuencia del cambio en la tecnología. Las organizaciones son sistemas interdependientes y el cambio en una parte a menudo tiene implicaciones para otros elementos de la organización.

## Unidad IV. Cultura organizacional y valores éticos

### 4.6 Innovación y cambio





*Tiempo para  
retroalimentación*