

Las organizaciones: agentes de construcción social a través de un Proceso de Adecuación Ética

Leticia Guadalupe Álvarez Arreola

Master en Ética Aplicada para la Construcción Social. Profesora de Planta del Departamento de Filosofía y Ética. Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey.

Email: alvarez@itesm.mx

Resumen: Las empresas son el motor del desarrollo económico de las sociedades, es decir, sin ellas los miembros de la sociedad civil y las familias no obtendrían los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades cotidianas, además de que carecerían de la posibilidad de obtener ingresos económicos para sufragar sus gastos. Además, las empresas tienen una labor social y no sólo comercial (de generar utilidades para sus propietarios). Toda empresa u organización recibe beneficios de la sociedad, no sólo cuando ésta consume bienes y servicios de aquélla, sino cuando los miembros de la sociedad la legitiman socialmente por sus actividades sociales.

Palabras clave: Ética · Proyecto de Adecuación Ética

Organizations: Agents of social construction through a process of adaptation Ethics

Abstract: Companies are the engine of economic development of societies, without them members of civil society and families not obtain goods and services that meet their daily needs, plus they lack the ability to earn income budget to cover its expenses. In addition, companies have a social and not only commercial work (to generate profits for their owners). Every business or organization receives benefits of society, not only when the goods and services consumed it, but when members of society socially legitimated by their social activities.

Keywords: Ethics · Ethics Adaptation Project

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo la sociedad se ha dado cuenta de la influencia que tienen las empresas y organizaciones dentro de las comunidades en las que se encuentran. Todo ello ha ido evolucionando hacia lo que hoy conocemos como un mundo todavía más globalizado, con un mercado mundial creciente en servicios, productos, transportes. Enfrentado a este proceso surge el presente proyecto cuyo propósito consiste en analizar cómo las organizaciones se han ido estructurando en la sociedad, para suministrar cada una un papel importante con retos éticos definidos en la “responsabilidad social de las empresas”. En este sentido, y como consecuencia de la complejidad del problema, Arturo Santillana realiza una interrogante “¿Es realmente posible encontrar en la realidad una sociedad civil que se constituya comunicativamente y esté a salvo de las relaciones de poder y dominación provenientes del mercado y el Estado?” (Santillana, 2010). El autor muestra una respuesta negativa a su propio cuestionamiento, puesto que clasifica a México como una sociedad desorganizada basada en sus derechos ciudadanos. Sin embargo, existen procesos de adecuación ética que guían la estructuración de las organizaciones con el fin de que cumplan sus responsabilidades sociales. Sí una PyME posee un programa de adecuación y sigue un código de ética es posible que basado en ello actúe en pro de esos derechos ciudadanos y realice cambios paulatinos.

Se ha elegido una empresa mexicana para ejemplificar, llamada “Galitos”, de publicidad y mercadotecnia integral, ofreciendo los servicios dentro de las áreas de mercadotecnia, publicidad, trade marketing y category management. Su objetivo es ofrecer sus servicios a empresas transnacionales que tienen su sede en otros países que ofrecen productos de consumo masivo así mismo ofrece a empresas nacionales sus servicios con el aval de las grandes empresas que han atendido, para diversificar su portafolio y apoyarlos en el logro de sus objetivos.

DESARROLLO

ESTRUCTURA DE LA SOCIEDAD GLOBAL

Primero debemos entender la estructura actual de la sociedad civil en la que vivimos junto con su naturaleza y dinámica.

La sociedad civil es una interacción organizada de los ciudadanos pertenecientes a un estado republicano, con la posibilidad de incidir en la vida pública y en la toma de decisiones del gobierno en turno y cuya interacción descansa en un reconocimiento mutuo de derechos y obligaciones” (Santillana, 2010, 17-20).

Hoy en día las dinámicas sociales modernas se basan en la autonomía del poder político frente al religioso y la libertad del poder económico frente al político (libertad de expresión, opinión y de mercado). La estructuración de las sociedades se encuentra establecida por agentes sociales como el gobierno, los empresarios y los sindicatos. Existen dos esferas básicas en las sociedades: el estado y el mercado. El estado se enfoca en la participación política de los ciudadanos y el mercado se centra en las preferencias de consumo. No obstante, estos dos conceptos se enfrentan a ciertas problemáticas como la exclusión social, la imposibilidad de generar un crecimiento continuo, y dinámicas sociales específicas como la población migrante y el feminismo. Además, surge con el desplome del mercado financiero en el 2008 una seria preocupación o revelación. “El poder del Estado no es ocupado por los ciudadanos, sino por el del mercado y eso no fue más que un reacomodo entre capitales” (Santillana, 2010). Esto significa que si el Estado no está para proteger y velar por los intereses de su población prácticamente no habrá ninguna otra forma de que se protejan a los ciudadanos lo cual los incapacita para defender sus derechos e intereses frente a organizaciones más poderosas que el pueblo mismo en la sociedad.

PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES EN PROCESOS DE ARTICULACIÓN SOCIAL

Las empresas se encuentran estrechamente relacionadas con el modelo estado-mercado y es por esto que poseen un significado valioso en nuestra sociedad. Son la

principal fuente de trabajo y la base para los bienes familiares. Sin estas organizaciones la economía de muchos países se vería afectada, ya que su función consiste principalmente en crear bienes y servicios para satisfacer necesidades, y por supuesto obtener ganancias para el desarrollo de la misma.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS RETOS ÉTICOS DE LAS ORGANIZACIONES

Aurelio Arteta establece claramente que el hombre es un ser responsable y que ser una persona responsable y libre implica tener que responder (ante la conciencia de uno mismo y la de otros) del uso de la razón y la libertad (Arteta, 2010). El mismo principio se aplica para las organizaciones; se necesita una libertad y un razonamiento base para poder responder de manera adecuada ante los objetivos de la organización y de la sociedad que rodea esta misma. El problema, como lo establece Arteta, inicia cuando esta responsabilidad se vuelve pasiva, que es un modo negativo de complacer cualquier especie de responsabilidad. Este proceso pasivo implica buscar *quién* es el responsable en lugar de profundizar en *de qué* es responsable para poder mejorar en un futuro.

Ahora bien, las éticas sociales, organizacionales, ocupacionales e individuales intervienen directa o indirectamente en la ética de una compañía. De igual manera determina su situación en cuanto a la responsabilidad social, que es "...el punto de vista que tienen todos los miembros de una entidad sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los interesados y de la sociedad en general" (Jones, 2014, p. 17). ¿Por qué es importante que las empresas sean socialmente responsables? Es correcto desde una perspectiva económica, puesto que las compañías aumentan sus negocios. Aun así, la principal razón es el incremento de la calidad de vida de la población basada en la protección de sus grupos de interés, prestar servicios, pagar impuestos o salarios, etc.

"El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (CMMAD, 1998). Es por ello que atender los retos éticos y entender el papel

que juegan diferentes organizaciones resulta imprescindible hoy en día, puesto que sus acciones se verán reflejadas en futuras generaciones. Uno de los retos se encuentra relacionado con la expresión descrita por Ignacio Ellacuría: "encargarse de la realidad". Es decir asumir los deberes morales. Una vez analizado esto, queda aún un aspecto por aclarar: la relación de la responsabilidad con la justicia. Este vínculo responde a la siguiente interrogante: ¿Con quién se debe ser responsable socialmente? Debemos cuidar de todo aquel que nos necesite, aquel que sufra de iniquidades e injusticias y cumplir con los deberes de la responsabilidad social.

SUJETOS Y ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD

Los diferentes tipos de responsabilidades dentro de una empresa se encuentran estratificados de acuerdo al nivel del puesto y/o compromiso, tanto externo como interno, con el objetivo de lograr una armonía en el entorno empresarial:

- La Gerencia General tiene la responsabilidad de transmitir los valores intrínsecos de la organización, así como las políticas públicas de orden gubernamental, y hacerse cargo del cumplimiento de estos.
- Los empleados de nivel jerárquico medio deben implementar la responsabilidad del trabajo en su área de acción, garantizar que su personal a cargo observe cómo la integran en sus actividades, para así obtener retroalimentación de los niveles superiores, y posteriormente hacerlo llegar a la Gerencia General.
- Los niveles operativos que se encuentran en último nivel jerárquico (no por su importancia sino por ser quien está al frente de los clientes en sus actividades diarias) son el eslabón que une el conjunto de responsabilidades de la empresa, y las expresa a los clientes, que son lo que llevarán la impresión de la imagen y políticas de la empresa, existiendo la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

En el siguiente cuadro se presenta los sujetos de responsabilidad de la Empresa Galitos, como ejemplo para señalar y conocer cuáles son los ámbitos de responsabilidad y ante quiénes son responsables.

Responsable (Sujeto de Responsabilidad)	Puesto	De Que (Ámbitos de responsabilidad)	Ante Quién (Instancias ante las que son responsables)
Jorge Sánchez	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas de las actividades que nos encomiendan nuestros clientes. -Políticas de regulación del gobierno. -Políticas y buenas prácticas de negocios exitosos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuestra parte que son las áreas de nuestros clientes quienes nos evalúan. -Los organismos y entidades que regulan nuestro actuar como negocio. -Modelo que seguimos para la satisfacción total
Rodrigo Bautista	Supervisión	Capacitación de actividades al personal del área de Guadalupe	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia General para el correcto monitoreo. -Clientes (autoservicios) quienes evalúan el desempeño.

Alejandro Placencia	Supervisión	Capacitación de actividades al personal del área de Villa Juárez	-Gerencia General para el correcto monitoreo. -Clientes (autoservicios) quienes evalúan el desempeño.
Tobías Gutiérrez	Supervisión	Capacitación de actividades al personal del área de San Nicolás y Escobedo	-Gerencia General para el correcto monitoreo. -Clientes (autoservicios) quienes evalúan el desempeño.
Ramón Blanco	Supervisión	Capacitación de actividades al personal del área de San Pedro y Santa Catarina	-Gerencia General para el correcto monitoreo. -Clientes (autoservicios) quienes evalúan el desempeño.
Begoña Vásquez	Supervisión	Capacitación de actividades al personal del área de Monterrey	-Gerencia General para el correcto monitoreo. -Clientes (autoservicios) quienes evalúan el desempeño.

<p>Fuerza de promotoría</p>	<p>Demostración</p>	<p>-Ejecutar los lineamientos de cada actividad al 100%</p> <p>-Observar y respetar los lineamientos del cliente donde trabajen</p> <p>-Entregar y reportar diariamente su labor</p>	<p>-Supervisor directo.</p> <p>-Ante el consumidor final</p> <p>-Supervisores de nuestro cliente directo.</p>
-----------------------------	---------------------	--	---

PROCESO DE ADECUACIÓN ÉTICA: EMPRESA GALITOS

Primero, se debe definir al sujeto organizacional de la empresa. En este caso es el dueño de la empresa la persona que coordina las actividades y toma las decisiones. Para la facilitación de la dinámica del proyecto de adecuación ética se utilizará el modelo de “triángulo de la ética” para poder entender el alcance del compromiso que puede asumir la empresa. El triángulo está conformado por lo que debe ser, lo que quiere ser y lo que es.

Siguiendo el análisis del “triángulo ético” se empieza por analizar lo que la empresa **debe ser**, esto tiene que ver en relación con su entorno social y sus titulares legales (el dueño de Galitos). En cuanto al entorno social la empresa debe de entender lo que se espera de ella dentro de la sociedad ampliando la perspectiva sobre el lugar que ocupa y el nivel de responsabilidad que debe aportar para el bien común.

La vinculación de lo que la empresa **quiere ser** con lo que debe ser se hace por medio de su misión. Ello constituye un compromiso para convertirse en la mejor opción para las empresas y clientes que les confíen sus actividades al procurar que ambas partes ganen; y también a la visión la cual se define como la empresa líder experta a nivel nacional en Publicidad y Mercadotecnia integral. Estas son las dinámicas específicas que se establecen para Galitos, ya que por medio de un trabajo y negociación equitativos, junto con un liderazgo experto es como la empresa planea ganar credibilidad y legitimidad frente a la comunidad. De igual forma, Galitos

debe aplicar un proceso participativo en el cual integre de forma ética y coherente la Misión y la Visión por la cual la empresa se rige.

Finalmente, está el enfoque sobre lo que la empresa es, el cual se define en sus prácticas y en sus operaciones realizadas. A través de ello es como la empresa prueba su legitimidad y demuestra en realidad que Galitos integra su misión y visión de forma ética. Esta parte depende tanto del directivo como de los empleados que conforman la empresa. Para lograrlo se desarrollará una metodología con herramientas que ayuden a conformar el Proceso de Adecuación Ética (PAE) de la empresa.

Teniendo en cuenta estos análisis se deben desarrollar los pasos para enfatizar más en estos tres ejes (normativo, declarativo y práctico). El primer paso es la “Autocomprensión de la organización desde el enfoque de los derechos”, donde se revisa el compromiso que posee Galitos con la sociedad. Para esto es importante entender quiénes son los grupos de interés y stakeholders que posee. Los clientes son los principales, es decir, las empresas a las cuales se les provee el servicio cuyo propósito debe ser, de acuerdo a Galitos, con calidad, cumplimiento, comunicación y atención basado en la misión de la empresa y establecida como una necesidad primaria u objetivo. De igual forma, los empleados, gobiernos y competidores son una necesidad primaria de la empresa la cual tiene la obligación de adecuar las estrategias de la empresa en torno a un comportamiento

ético. En cuanto a las necesidades secundarias, para Galitos las empresas que forman parte del mercado en el

que opera, deben poseer la habilidad de ver y saber cómo opera la empresa. Al ser una empresa con responsabilidad social, también es importante notar que la compañía debe probar sus procesos no solo para proteger su imagen, sino también para mostrar la legitimidad de sus actos frente a las empresas que forman parte de su mercado. Ello representa un beneficio al observar que de alguna manera se encuentra familiarizada con la responsabilidad hacia la comunidad con la cual trabaja y no piensa únicamente en su beneficio.

Una de las herramientas a las que se recurrirá para la adecuación del PAE es la definición del marco ético, el cual se basa en una observación hecha al notar que se dedica a realizar marketing para PyMES mexicanas. En el caso de ser un producto con un corto periodo en el mercado, difícilmente se pueda conocer con certeza los impactos que puede traer la fabricación del producto, tanto al cliente de manera directa como al medio ambiente de manera indirecta.

Como el objetivo del marketing es tanto aumentar las ventas de la empresa como promover la marca que los contrata, si el producto alcanzara las características mencionadas, el aumento en ventas de un producto así afectaría de manera negativa a la sociedad. Es por ello que el marco ético busca combatir el problema en una forma que pueda ser medible y los directivos tienen una responsabilidad ante esto. Por lo cual se propone a la empresa implementar un código de ética que se comprometa siempre en dar marketing a empresas cuyos productos no presenten una amenaza para los clientes o el ecosistema donde se produzcan mediante la muestra de documentos legales que lo avalen (por ejemplo, documento expedido por el departamento de salubridad nacional al examinar la planta de fabricación). En este caso, es una situación hipotética y la implementación

de un código de ética ayudaría a prevenir no solo acciones que alejarían a la empresa tanto de su misión como de su visión si no que ayudaría a implantar una cultura ética en los empleados al mejorar el desempeño de la empresa.

TABLA DE LÍMITES Y TRIÁNGULO DE ÉTICA

Ejes de Autocomprensión	Sujetos Necesarios
Eje normativo - “Deber Ser”	Rodrigo Bautista
Eje Declarativo - “Quiere ser” Visión: Ser los líderes y expertos a nivel nacional en cuanto a Publicidad y Mercadotecnia integral y llevar nuestros servicios a las principales empresas de nuestro país Misión: Ser la mejor opción de las empresas y clientes que nos confíen sus actividades siempre con la mira de que ambas partes ganen. Valores: Integridad, transparencia, flexibilidad, confianza y honestidad.	Titulares legales: <ul style="list-style-type: none"> ● Jorge Sánchez ● Rodrigo Batista ● Alejandro Placencia ● Ramón Ríos ● Elena Puente Directivos: Jorge Sánchez
Eje práctico - “De hecho, es”	Directivos: Jorge Sánchez Estructura operativa: La fuerza de promotoría

TABLA DE LÍMITES

La siguiente tabla representa un análisis de las posibles limitaciones que la empresa Galitos puede tener al intentar de implementar el PAE

Limitaciones Internas	Limitaciones Externas
<p>-Existe la posibilidad de que los supervisores no reflejen ni se identifiquen con el compromiso de la organización. En el caso de Quinqué existe la dificultad de que los supervisores no se comprometan más allá de las políticas y no le den continuidad en el campo.</p> <p>-Quinqué al ser una PYME puede tener una prioridad mayor en su servicio con las empresas no teniendo tanto enfoque con los consumidores hacia los que va dirigida la promoción, sin embargo se procura seguir las prácticas adecuadas para con las empresas.</p> <p>-Se puede llegar a cometer el error de que el PAE sea ambiguo, poco concreto e inspirador y los supervisores de la organización no se identifiquen con la visión ética de la empresa.</p> <p>-Puede ser una limitante para Galitos que exista la estructura necesaria para orientar y aplicar las prácticas éticas dentro de la organización.</p>	<p>-Galitos puede alejarse o permanecer a espaldas de la realidad y las demandas sociales si solo se enfocan las acciones en torno a los supervisores y trabajadores.</p> <p>-En contraste existe la posibilidad de que la herramienta del PAE pierda fuerza al usarse como medio para que la empresa genere confianza y pase a ser solo un mero instrumento para una buena imagen y reputación.</p> <p>-Es necesario que Galitos plantee su PAE de acuerdo a la sociedad en la que actúan y sobre el orden social que apoyan, ya que puede ser dañino o contraproducente que se ignore este aspecto.</p>

PLAN DE ACCIÓN

Por medio de las fases de un Proceso de Adecuación Ética se propone llevar a cabo el siguiente proceso:

FASE 1: AUTOCOMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE LOS DERECHOS

El paso de autocomprensión es realizado por medio del análisis del “Triángulo de ética”, el cual separa los ejes en declarativo, práctico y normativo. La metodología para realizar el primer paso empieza con ubicar a Galitos en la sociedad, resaltando su ciudadanía como una persona moral que tiene derechos y obligaciones. Estas obligaciones no son más que su responsabilidad para cumplir con su misión y objetivos siempre de una forma ética en beneficio del entorno social al que corresponde.

El primer eje que se debe analizar es el eje declarativo en el cual se constituye la misión y la visión:

- Visión: “Ser los líderes y expertos a nivel nacional en cuanto a Publicidad y Mercadotecnia integral y llevar nuestros servicios a las principales empresas de nuestro país” (Gamboa, 2013).
- Misión: “Ser la mejor opción de las empresas y clientes que nos confíen sus actividades siempre con la mira de que ambas partes ganen” (Gamboa, 2013).

Teniendo en cuenta la misión y visión se da a entender que la responsabilidad de la empresa está dirigida a proveer servicios de calidad, cuyos propósitos son alcanzar la confianza del cliente y velar siempre por una ganancia para ambos lados. Este es el punto básico externo donde la empresa empieza con las dinámicas externas, es decir, hacía el resto de la sociedad. En este caso Galitos adquiere su credibilidad y legitimidad al realizar las promociones a sus clientes siguiendo los lineamientos que establece el modelo para la satisfacción

del cliente. En este caso se tiene el ejemplo de la campaña de reciclaje que Galitos realiza junto con el grupo Baatclo (creadores de productos como Linol y Clorapex) lo cual favorece a los grupos ecológicos, además de que se concientiza al consumidor y se forma un compromiso tanto de la empresa como de los clientes con su entorno. Esta es la práctica más legítima que Galitos realiza, la cual resulta deseable al satisfacer, por un lado, las necesidades o demandas de un grupo de interés como los ecologistas, y por otro a la empresa cliente que en este caso es el grupo Bataclo.

El eje normativo indica lo que Galitos debe ser. Es lo que la sociedad espera de la empresa lo cual se relaciona directamente con los grupos de interés que son: los clientes, los competidores, el Estado (gobierno) y los grupos de presión. Entonces el deber de la empresa de entender los diferentes retos éticos relacionados con cada grupo. En primera instancia tenemos a los clientes quienes tienen más poder puesto que ellos pueden aportar tecnología y dinero a la empresa. Están clasificados como stakeholders dominantes y esperan que se sigan los lineamientos establecidos para la publicidad y la utilización de la información provista sobre los productos de forma ética. El Estado puede ser también un stakeholder dominante en dependencia de las exigencias que haga a la empresa Galitos. Ello es debido a que la empresa debe funcionar siguiendo los lineamientos y obligaciones que impone el Estado para con la empresa. Los competidores, por otro lado, esperan que la empresa Galitos haga un uso adecuado de la información y velar porque sus campañas no sean difamatorias. Para ello, ambas empresas deben utilizar acciones legítimas, lo cual se comprende cómo evitar adquisiciones hostiles, sabotaje, huelgas. Por último, los grupos de interés tienden a tener menos poder y legitimidad en la empresa. Sin embargo, no dejan de tener esa urgencia al realizar sus actividades de acuerdo a prácticas que beneficien y no perjudiquen a su entorno social.

El eje práctico es lo que la empresa en realidad es. La forma adecuada para ayudar a integrar a la empresa al PAE es por medio de la dinámica operativa mediante la cual se realizan una serie de estructuras y procedimientos suficientes para integrar a la fuerza de promotoría y supervisores de Quinqué dentro del marco ético de la organización y entorno de los grupos de interés.

FASE 2: DIAGNÓSTICO

En esta fase del PAE es importante recordar que la organización está compuesta por diferentes grupos, los cuales están integrados a través de diferentes mecanismos en la organización. Así mismo, hay diferentes stakeholders como por ejemplo los clientes y los competidores, entre otros los cuales interactúan de distintas maneras con la organización y pueden ofrecer información sumamente importante sobre el eje práctico del triángulo ético. En esta etapa del proceso de diagnóstico se deben utilizar dos tipos de herramientas:

A) Diagnóstico de percepciones. Se realiza a través de herramientas como los cuestionarios de Autoevaluación. Gracias a esta herramienta, la empresa puede obtener información sobre el punto de vista que los stakeholders tienen sobre la empresa y su desempeño en la sociedad. En estas autoevaluaciones los stakeholders, a manera de reflexión, dirán si se han logrado los objetivos y las posibles áreas a mejorar. Para lograrlo la mejor forma es realizar la autoevaluación de manera grupal.

B) Diagnóstico cuantitativo. Permite que la empresa tenga una valoración objetiva sobre sus prácticas por medio de diversos indicadores. Gracias a esta estimación se obtiene lo que de manera específica, la empresa es y hace. En esta parte, a diferencia del diagnóstico o de las percepciones, se mostrarán datos y cifras de la empresa después de implementar el PAE para determinar un juicio sobre dicha información.

Una vez que las herramientas se llevaron a cabo, es posible determinar el diagnóstico final, el cual permite detectar las áreas que tienen necesidad de avanzar, y además resalta los logros y fortalezas de la organización, basado tanto en las opiniones de los stakeholders como en la información concreta obtenida en el período. Así se obtiene un punto de vista de ambos lados para las mejoras.

En este caso, la empresa Galitos cuenta con una serie de stakeholders los cuales ayudan a aportar información sobre el eje de su triángulo ético. A continuación, se muestra el análisis del diagnóstico de la empresa:

Comportamiento	Stakeholder	Diagnóstico
Comunicación externa	Clientes	Efectiva con seguimiento estricto, debido al trato directo con los clientes.
Comunicación interna	Trabajadores	Control mediante reportes directos que el personal debe de llenar en base a sus objetivos específicos.
Relación competitiva	Competidores	Siempre es una relación de mantenerse alerta ya que el negocio es atractivo y pueden amenazar con tratar de entrar.
Cumplimiento de leyes	Estado	Alinear el 100% de los objetivos gubernamentales a fin de cumplirlos o de lo contrario existe el riesgo de sanciones y multas.
Ruido y comunicación externa	Grupos de presión	De los mismos clientes y de organizaciones externas (ej. política verde como por ejemplo Walmart ó grupos ambientalistas).

FASE 3: CONTRASTE Y PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA.

Esta fase impulsa a la empresa a entenderse como un agente activo en el desarrollo de la comunidad en dónde opera, ya sea en el ámbito de sus propias actividades o en la colaboración con otros agentes sociales. Al situar estos dos ámbitos en los dos extremos de un eje, se pueden definir seis áreas donde la empresa puede desarrollar sus actividades. Estas seis áreas se dividen en tres niveles los cuales configuran una escala que refleja distintos énfasis en los que la empresa tiene el deber de responder desde una perspectiva ética.

- El primer nivel. Tiene un carácter de obligatorio cumplimiento y exigencia, ya que está conformado por las leyes y normativas aplicables a la empresa, las cuales constituyen el marco formal de comportamiento que la sociedad establece para que pueda operar.

- El segundo nivel. Está formado por los derechos fundamentales para que la organización lleve a cabo determinados comportamientos, los cuales han sido analizados y detallados previamente por ella en la fase de autocomprensión.
- El tercer nivel. Está formado por las expectativas sociales que la sociedad aspira a tener y que exigen de todos sus miembros y de la organización.

Además, en esta fase se contrasta la empresa en el presente y la forma en la que se quiere ver después de haber implementado el Proceso de Adecuación Ética.

Área de oportunidad y la forma en la que se busca mejorarla

Diagnóstico	Área/ Prioridad	Acción de mejora
Efectiva comunicación externa con seguimiento estricto, debido al trato directo con los clientes.	El interés en la sociedad. <i>Tercer nivel</i>	Mantener la relación directa con el cliente y fijar reuniones al final de cada campaña publicitaria.
Control de la comunicación interna mediante reportes directos que el personal debe de llenar en base a sus objetivos específicos.	La misión de la empresa. <i>Primer nivel</i>	Tener diversos canales de comunicación son los trabajadores, para tomar en cuenta sus opiniones sobre cómo mejorar la empresa. De igual manera, mantener un registro de los reportes directos que el personal debe llenar.
La relación competitiva siempre es de mantenerse alerta ya que el negocio es atractivo y pueden amenazar con tratar de entrar.	La actitud de los empleados y directivos de la empresa. <i>Segundo nivel</i>	Reuniones con socios y clientes para definir la situación del mercado y que rumbo deben tomar las campañas siguiendo normativas éticas para no dañar a los competidores.
Alinear el 100% de los objetivos gubernamentales a fin de cumplirlos o de lo contrario existe el riesgo de sanciones y multas.	La misión de la empresa. <i>Primer nivel</i>	Llevar un registro de los permisos que tiene la empresa y fijar un día para checar los objetivos gubernamentales que se necesitan cumplir pronto y no tener pagos por moratorios.
Existe ruido en la comunicación externa de los mismos clientes y de organizaciones externas (ej. política verde Bolmant o grupos ambientalistas).	El interés en la sociedad. <i>Tercer nivel</i>	Crear más transparencia y acciones orientadas hacia la política de las organizaciones externas como la de verde Bolmant y teniendo acuerdos para realizar las prácticas de forma más efectiva.

En el primer nivel se adecuan los dogmas y normas de la empresa. Para iniciar, a la misión se le agregará información a la original, con lo cual se adecuaría a un ámbito ético. A continuación, se presenta la propuesta de la misión: *Ser la mejor opción de las empresas y clientes que nos confíen sus actividades siempre con la mira de que ambas partes ganen, consiguiendo esa confianza por medio de procesos éticos y transparentes, así como cumpliendo con la responsabilidad social*

de la empresa. Establecida esta misión, se vuelve de carácter obligatorio la práctica de la ética moral en Galitos y se buscará que todos los involucrados en esta empresa cumplan con su responsabilidad.

En el segundo nivel, se impone dar una capacitación que promueva las siguientes actitudes en los empleados:

- Fomentar un espacio de diálogo en la búsqueda de distintas opiniones que representen

siempre los intereses propios, el de los colegas y el de los clientes.

- Actuar ante los conflictos sin apelar a ninguna forma de agresión o violencia, ni física ni mental.
- Dar oportunidad de expresión y práctica de creencias y actividades a los demás.
- Siempre nutrir los valores de la ciudadanía.
- Respetar todos los derechos humanos, incluyendo la libertad de opinión y de expresión, de seguridad social, derechos culturales y derechos sobre la moral y los valores tradicionales reconocidos por la comunidad.
- Reconocer que toda libertad viene con una responsabilidad.

Para el tercer nivel, iniciaremos con pequeñas mejoras que nos ayuden a crear conciencia en los trabajadores de Galitos. Algunos de estos pequeños proyectos pueden incluir los siguientes:

- Conciencia sobre el ambiente: obligar a la realización de separar la basura dentro de la empresa y fomentar la realización de este proceso en casa.
- Conciencia en la salud: prohibición de fumar dentro de las instalaciones de la empresa, hacer pruebas de antidoping al azar e impulsar a los empleados a comer sanamente y hacer ejercicio diario.
- Conciencia de nuestro país: tener periódicos en la empresa o guardar como página de inicio aquella que fomente la búsqueda de temas actuales y de controversia. Así, se puede lograr que los empleados y directivos estén informados de temas de gran importancia.
- Conciencia de la sociedad: realizar visitas semestrales o anuales a comunidades de bajos recursos, interactuar con ellas y llevar artículos de necesidad que se vayan recaudando con anticipación (despensa, abrigos, ropa, juguetes, etc.)

CONCLUSIONES

Un proceso de adecuación ética podría llevarse meses o años para implementarse por completo, puede ser útil recalcar los siguientes puntos ya mencionados anteriormente:

- La interacción de una sociedad civil descansa en un reconocimiento mutuo de derechos y obligaciones.
- Las sociedades civiles que esperamos tener hoy en día cuentan con la oportunidad de expresión y práctica de creencias y actividades sociales, religiosas y culturales.
- El papel y los roles a tomar de las instituciones y organizaciones no es fácil, por lo que implica una gran responsabilidad.
- Tomar acción es siempre arriesgarse a hacer lo que no se debe, pero muchas veces- si no nos arriesgamos- perdemos grandes oportunidades.
- Un PAE consiste en velar por la institucionalización de los valores del proyecto en todas sus estructuras, niveles de responsabilidad y marcos de relación.
- Como persona, profesional y ciudadana puede observar cómo debemos de estar involucrados en la sociedad civil, debemos de estar interesados en encontrar quienes somos en conjunto, conocer nuestras acciones y buscar los roles que tenemos en nuestra sociedad.

Gracias a los Procesos de Adecuación Ética (PAE's), cuyo objetivo es orientar la responsabilidad social dentro de las acciones y actividades de organizaciones, éstas pueden aportar un beneficio a la sociedad y del mismo modo agregar un valor a la empresa que los implementa al preocuparse por su entorno. Como se mencionaba anteriormente, con la ayuda de un PAE se debe de tener muy claro el objetivo de orientación que una organización tiene hacia la legitimidad ética, en donde se establezca una adecuación de sus procesos basado en la responsabilidad social para seguir una serie de estrategias y actividades que demuestren que la empresa tiene una orientación en torno a un objetivo ético en busca de un bien común. Mediante el desarrollo de estos procesos, las organizaciones deben de expresar el

compromiso social que tienen con los stakeholders y de esta manera ser capaces de que sus actividades se desenvuelvan en un contexto social para, como mencionamos anteriormente, poder sustentar su legitimidad. De igual forma, Galitos tendrá más habilidad para responder frente a los desafíos éticos de la sociedad siendo una empresa más dinámica y flexible, cuya legitimidad ética no solo beneficie a la sociedad, sino también tenga un enfoque visto por los objetivos (misión y visión) de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTETA, A. (2010). *Mal consentido: La complicidad del espectador indiferente*. (s.l.): Alianza
- CASAS, F. C. (2007) VII. El Proyecto Fiare De Banca Ética Como Aprendizaje Social. *Emprendimiento, Economía Social Y Empleo*.
- CORTINA, A. (2003). Pluralismo moral. Ética de mínimos y ética de máximos. *Perspectivas Éticas N°7, Centro de Estudios de Ética Aplicada, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad de Chile*.
- CRUZ, C. D., Y SASIA, P. (2012). Procesos de adecuación ética en organizaciones. *Deusto*, 3-51.
- CRUZ-COKE, R. (2000). Normas bioéticas de UNESCO para evitar prácticas eugenésicas en investigaciones biomédicas. *Revista médica de Chile*, 128(6), 679-682.
- GAMBOA, F. (2013). Plan de negocios Quinqué. 10-10
- HOME. (2014). Recuperado de <http://quinque.com.mx/MPM130227F90>
- HOLLOWAY, R. (2001). Using the Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society - A handbook for using the CIVICUS Index on Civil Society as a self Assessment Tool (1. Aufl. ed.).(s.l.): Civicus.
- JONES, G. R., & GEORGE, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- SANTILLANA, A. (2010). Mercado, política y estado: límites y alcances de la sociedad civil. *Metapolítica*, 69. España: Universidad de Deusto.

