
Administración: Responsabilidad social y ética

M. Sc. Rosa Marina López-Calleja Serrano

UNED: Coordinadora de la Carrera Administración de Servicios de Salud.

RESUMEN

El artículo plantea la importancia que adquiere la Administración dentro de un mundo que está evolucionando más de prisa que en ningún otro momento de la historia. Desarrolla algunos conceptos fundamentales que acompañan al proceso administrativo, tales como el concepto de cliente, el de expectativas por mejores servicios y los complejos factores que acompañan la toma de decisiones. Finalmente, se realiza una caracterización del gerente, tomando como base el concepto de ética en su actuación organizacional.

El desarrollo de la administración debe estar acorde con la cuantía y movimiento de los grupos que se administren. La administración no es solo la facultad en la cual descansa la estabilidad social, sino posiblemente la más alta facultad de la mente humana. (Brooks Adams, 1913, p. 204). Donham, decía que si nuestra civilización se derrumbara, ello sería debido, principalmente, a un derrumbamiento de la administración. (Wallace B. Donham, 1936, p. 409).

Merriam prefiere pensar en los administradores, no como revolucionarios sino como técnicos, cuyos servicios son indispensables para la evolución de la sociedad moderna. Este punto de vista fue respaldado por Charles A. Beard, tal como podemos ver:

"La moderna sociedad es un conjunto de grupos enlazados en un complicado proceso de producción y cada empresa, así como la sociedad misma, descansa en la administración..." (Charles A. Merriam, 1945, p. 162-164)

Las escuelas clásicas del comportamiento cualitativo y cuantitativo de la administración, se

concentraron en los aspectos de la organización, de los cuales los administradores pueden influir directamente. Sin embargo, subestimaron el ambiente externo, la atmósfera política de la sociedad, la actitud de los que están fuera de la organización.

En nuestra época, el ambiente externo ha pasado por cambios rápidos que han tenido efectos decisivos en las organizaciones y sus estrategias administrativas. Las fluctuaciones de la economía, las exigencias de los organismos gubernamentales y el aumento constante de los costos, en alguna medida repercuten en las empresas y su dirección.

Por lo tanto, la sensibilidad de ellos ante su ambiente puede ser un factor decisivo para la supervivencia. En el momento actual, las organizaciones han de tener en cuenta los efectos que sus acciones producen en la calidad de vida, asumiendo la responsabilidad ante la comunidad más numerosa y heterogénea.

La importancia del ambiente externo y la influencia de los grupos de interés, han crecido con el surgimiento de los problemas sociales durante la década de 1960 y la de 1970, que dieron origen a demandas de un alto nivel de responsabilidad social de las empresas.

Papel de la administración en la sociedad

A pesar de que hay unánime acuerdo sobre la importancia de la administración, existen diferencias en cuanto a la opinión sobre su grado de importancia. ¿Es la administración una de las influencias decisivas en el reajuste de nuestra sociedad, o sólo es una tarea de utilizar las instituciones sociales?

- a. Pigors cree que la función primordial de la administración es estabilizar las instituciones sociales; junto con él, los psicólogos industriales consideran que la administración es un medio de conservar la sociedad en equilibrio, mientras las instituciones que la forman llevan a cabo el proceso de cambio y ajuste.
- b. Colaboradora en el devenir social, Brooks Adams sostiene que la principal función de la administración debiera ser facilitar el devenir social o, aun cuando parezca paradójico, asegurar la estabilidad social, facilitando el devenir social.

El panorama moderno está evolucionando más de prisa que en ningún otro momento de la historia. Por lo tanto, el centro de gravedad social tiende a renovarse constantemente y, en consecuencia, la sociedad necesita más que nunca de la administración.

Sintetizando, encontramos que Pigors sostiene que la función social de la administración es la estabilidad de la misma, en tanto que Adams prefiere pensar que su misión última es facilitar el devenir social.

Burhans desarrolla la curiosa teoría de la "revolución administrativa" y Merriam afirma que el papel de la administración no es de poder, sino de especialización. Charles Beard ve la corriente administrativa como un instrumento de bienestar humano. Sin embargo, hay un lugar común en estos pensamientos, y es el de que la administración es un factor importante de progreso humano y es clave de la sociedad moderna.

Esto es que, en última instancia, nos interesa dejar establecido para reclamar a la ciencia administrativa el papel que le corresponde dentro de la convivencia humana. Buena parte de este artículo, tiene que ver con la interacción de los

administradores en Servicios de Salud y de sus subordinados en el medio interior de la institución, pero también el administrador eficaz debe ocuparse del medio exterior o comunidad.

El concepto de responsabilidad no es nuevo, aunque la idea ya se consideraba en la primera parte del siglo XX; el análisis moderno de la responsabilidad social logró una mayor fuerza con el libro "Social Responsibilities of the business-man", de Howard R. Brown, quien sugirió que las empresas deben considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.

En una encuesta realizada entre 439 ejecutivos, el 68% de los gerentes estuvieron de acuerdo con la siguiente definición: "la responsabilidad social corporativa, es tener seriamente en consideración el impacto de las acciones de la compañía sobre la sociedad".

Un concepto más reciente, pero de cualquier manera muy similar a la responsabilidad social, es la respuesta social, en forma tal que resultan mutuamente benéficas para la empresa y la sociedad.

La principal diferencia entre la responsabilidad social y respuesta social es que esta última prevé acciones y "cómo responder a la empresa". En cierta ocasión, George Bernard Shaw expresó que cada profesión es una conspiración en contra del público. Lo que estaba indicando era que los miembros de cada profesión están tan profundamente involucrados en obtener, que pierden de vista el dar. La idea de Shaw tiende a apoyar la suspicacia de muchos ciudadanos, aun de aquellos que están en el mundo de la administración, perfectamente conscientes de los aspectos de servicio social de su trabajo. ¿Será que la verdadera naturaleza de la administración es incapaz de mantener una vocación al servicio o es una meta secundaria para la mayoría de los que ejercen la administración?

En defensa de la comunidad administrativa, debiera decirse que si George B. Shaw estaba en lo correcto, entonces la sociedad está conspirando en contra de ella, ya que una empresa u organización sólo existe por la voluntad y participación de la comunidad.

Toda vez que se hacen planes debe considerarse los deseos y aspiraciones de los miembros de la comunidad fuera de la empresa, así como las necesidades de recursos materiales, humanos, de tecnología y otros requerimientos del medio externo.

Es necesario que identifiquen, evalúen y reaccionen ante la fuerza externa que pudiera afectar sus operaciones en forma negativa. Ejemplo de ello son los servicios de salud prestados por las instituciones del sistema de salud: toma recursos de los contribuyentes y ofrecen servicios deseados por el público.

Uno de los factores más importantes del éxito de las empresas son los clientes; sin ellos no es posible existir. Sin embargo, para lograr los clientes, es necesario que la institución o empresa descubra qué desea la población y qué comprará. En verdad, las expectativas y las demandas de los diversos públicos, están influidos por factores económicos o no económicos del medio.

Dentro de los más sobresalientes están las actitudes, deseos, expectativas de los individuos, los cuales surgen con frecuencia dependiendo de los patrones culturales del medio social.

Las instituciones tienen que responder en alguna medida, a las diferentes necesidades de los clientes; hacer lo contrario, las colocaría en el camino hacia el fracaso.

El ambiente externo consta de los elementos fuera de la organización, que guardan relación con sus operaciones. Las organizaciones no son ni autosuficientes ni independientes, sino que intercambian recursos en el ambiente y lo necesitan para sobrevivir.

Estas interacciones tan complejas pueden agruparse en factores generales que influyen en la organización. Estos factores son las variables tecnológicas, económicas, socioculturales, político-legales, que están presentes en el ambiente externo.

El medio sociocultural

Está integrado por actitudes, creencias y costumbres de las personas en un grupo o una sociedad determinada. Los valores y costumbres de una sociedad establecen pautas que determinan cómo operan las organizaciones y los administradores. Estos valores se reflejan en la estructura organizacional. Pero también es importante cómo influye la opinión que los individuos tienen de la organización y del trabajo.

Los cambios de actitud ante el trabajo que se han operado en la sociedad moderna, complican enormemente la actividad de los administradores.

La medida en que el ambiente externo influye en los administradores, varía con el tipo de finalidad de la organización. Difiere, según las posiciones y funciones que se desempeñen en ella, e incluso, según sus niveles jerárquicos. La forma más común en que los administradores se adaptan al ambiente externo consiste en desarrollar y poner en práctica planes para su organización.

Un tipo especial de ajuste administrativo al ambiente, requiere cambios de la estructura formal de las organizaciones: los flujos de trabajo, los patrones de autoridad, las relaciones jerárquicas, etc.

El siglo XX ha presenciado cambios profundos en lo que la sociedad espera de sus instituciones y en lo que los administradores piensan que es el papel apropiado de sus organizaciones. Los cambios del ambiente externo han dado origen a una nueva clase de valores y expectativas. Se espera más de las organizaciones y de sus directivos, pero no existe acuerdo sobre cuáles deben ser las prioridades.

El medio político y legal es primordialmente el conjunto de leyes, regulaciones y agencias del gobierno y sus acciones que afectan todos los tipos de empresas. Las actitudes y acciones de los líderes políticos y gubernamentales cambian con el surgimiento y desarrollo de las demandas y creencias sociales y afectan en forma positiva y negativa. Casi todas las empresas están guiadas por leyes, regulaciones y decisiones. Algunas están diseñadas para proteger a los trabajadores, consumidores y comunidades, pero otras para regular el comportamiento de administradores y subalternos.

Es muy poco lo que cualquier administrador puede hacer en una organización, que no esté en cierta forma vinculado y con frecuencia específicamente controlado por una ley o reglamento. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones.

Por lo tanto, los administradores perspicaces no solamente deben responder a las presiones sociales, sino prever y enfrentar las presiones políticas, así como las leyes que podrían aprobarse; como puede verse, no se trata de una tarea fácil.

En la actualidad, muchas empresas participan en acciones sociales. Es cierto que las expectativas de la sociedad están cambiando y que las tendencias parecen apuntar hacia una mayor respuesta social. De hecho la mayoría considera la responsabilidad social como un objeto legítimo y alcanzable; las

empresas deben tener en cuenta los elementos de su entorno, que de por sí son importantes para su éxito y para otros que pudieran verse afectados por las decisiones emprendidas.

En otras palabras, los administradores responden a su medio y se tornan en participantes activos en la comunidad para mejorar la calidad de vida. Sin embargo, vivir dentro de un medio y ser responsable ante él, no significa que ante la presión y lo imprevisto, deben practicar formas de anticipar los sueños por medio de proyecciones. Otro factor importante por considerar es la tecnología, la cual ha tenido un impacto amplio generalizado, al grado que diversos desarrollos son considerados como revoluciones. Tal es el caso de la "revolución industrial del Siglo XVIII" o la revolución de los computadores en la segunda mitad del siglo XX. En cualquier sociedad o industria, la tecnología desempeña un papel central de los servicios que serán ofrecidos y cómo se administrarán las operaciones.

El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que se tienen sobre las maneras de hacer las cosas; incluye los inventos, técnicas, el archivo de conocimiento, etc. Sin embargo, su principal influencia se da en las formas de hacer las cosas, en cómo diseminarlas, producirlas y distribuir los bienes y servicios. Lo que se requiere es un enfoque equilibrado que tome las ventajas de la tecnología y al mismo tiempo reduzcan al mínimo algunos de los efectos secundarios indeseados.

El medio ético

Comprende los estándares generalmente aceptados y practicados de conducta personal. Estos podrían o no estar codificados por la ley, pero para cualquier grupo al que se aplique, en muchas ocasiones tienen la misma fuerza legal.

La ética en la administración

En la cultura de una época determinada, existe una aceptación generalizada de los valores fundamentales. No todos se adhieren a los mismos valores, pero los de la mayoría afectarán a las convicciones y conductas de la sociedad.

En las acciones de los administradores influyen valores personales. La ética del administrador

influye en una amplia gama de decisiones y acciones en la organización. Barry Posner distingue algunos factores que inciden en las decisiones, referentes a problemas éticos:

- La meta suprema de los gerentes es hacer eficaz su organización.
- La integridad moral es la característica más estimada por los gerentes en todos los niveles.
- La mayor parte de los gerentes, buscan el consejo de otros cuando afrontan dilemas éticos.

Todas las personas, no importa en la empresa en la que se encuentren, deben preocuparse por la ética. A veces llamada filosofía moral, la palabra ética se deriva de la palabra "ethos", que se refiere al carácter. Webster define la ética como "la disciplina que trata con aquello bueno y malo y con el deber, la moral y la obligación". Nuestro código de ética proporciona una pequeña voz que nos dice qué es lo que otras personas deben hacer. En realidad, nuestra ética describe nuestras aspiraciones más que nuestra conducta. No estamos tan interesados acerca de que la gente haga lo correcto, como lo estamos en que tengan conocimiento de lo que es correcto.

En términos simples, podemos definir la ética como un sistema de principios de moral. Más ampliamente, nuestra definición podría extenderse a "aquella rama de la filosofía que trata con los valores relacionados con la conducta humana, con respecto a lo que es bueno o a lo que es malo en ciertas acciones, y a la bondad o maldad de los motivos y fines de esas acciones" (Hurley, A).

Desde el punto de vista del administrador, la ética puede verse como "las reglas o normas que gobiernan la conducta moral de los miembros de la administración de una empresa o institución. Las discusiones éticas son cuestiones de la vida real. Es un intento de consolidar, entender y dar coherencia intelectual a los motivos e impulsos que caracterizan nuestras acciones.

Cuando tratamos de aislar cualidades que pueden motivar la acción ética, hay varios rasgos humanos que vienen a la mente: a) Sabiduría: la inteligencia es una necesidad básica de la vida moral. El gran pensador prueba la validez de sus ideas y

evalúa su significado. b) Valor: todos admiramos a la persona que sabe lo que cree y está determinado a atenerse a ello. c) Temperancia: los extremos en casi todas las cuestiones dejan algo que desear. d) Justicia: todos apreciamos y admiramos lo justo y el respeto a los derechos de los otros y cumplimos con nuestras obligaciones. e) Conciencia: algunos describen la conciencia como la intuición del hombre acerca de lo que debe o no hacerse. Otros la consideran como una voz de Dios dentro de nosotros. Algunos piensan que es un desarrollo de la sensibilidad dentro de cada individuo, sobre la base acumulada.

¿Es importante que los administradores estén involucrados en consideraciones éticas?

Obviamente la respuesta es sí. El administrador no solamente debe pensar en la ética, debe ser algo más que un autómatas pusilánime, debe evaluar y refinar los ideales y principios sobre los cuales basa sus acciones. Debe investigar sus motivaciones y métodos y establecer conscientemente aquellas creencias que mantendrá.

La ética personal se ha definido como "las reglas mediante las cuales un individuo vive su vida personal". La ética de los negocios tiene que ver con la verdad y la justicia y tiene una variedad de aspectos como son las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, responsabilidad social, autonomía del consumidor, etc.

Las organizaciones compiten para obtener información, influencia y recursos. Por lo tanto, qué criterios deben guiar la conducta ética. Son varias las teorías morales en el campo de la ética normativa: primero, la teoría utilitaria, la cual sugiere que los planes y acciones deben producir el máximo bien para el mayor número de personas. La segunda, se fundamenta en los derechos y sostiene que todas las personas tienen derecho a la salud, la libertad de expresión, etc. Tercero, la teoría de la justicia, la cual exige que quienes tomen las decisiones estén guiados por la justicia, equidad e imparcialidad.

Los administradores, y en particular de alto nivel, tienen la responsabilidad de crear un medio organizacional que fomente la toma de decisiones en forma ética, mediante la institucionalización de esa conducta; con esto nos referimos a la aplicación e integración de los conceptos éticos a las acciones

cotidianas.

La manera más común es el establecimiento de su código de ética, el cual podemos definir como declaración de políticas, principios o reglas que norman la conducta de todos los empleados de las organizaciones y en la vida cotidiana. A fin de que los códigos de ética sean eficaces, deben tomarse medidas para su aplicación. Los administradores poco éticos deben ser señalados como responsables por sus acciones (retirar privilegios y beneficios).

Saul Gellerman, formula varias sugerencias:

- a. Ofrecer normas claras para la conducta ética.
- b. Enseñar normas éticas y su importancia.
- c. En las áreas mal definidas cuando surgen preguntas sobre la ética de una acción, no la realice.
- d. Fijar controles (establecer auditorías que reporte a los directores externos) que analicen hechos ilegales o poco éticos.
- e. Realizar auditorías frecuentes e imprescindibles.
- f. Castigar a los transgresores en forma significativa y difundir la información a fin de disuadir a otros.
- g. Hacer hincapié regularmente en que la lealtad hacia la empresa no disculpa las acciones o conductas indebidas.

Conclusión

Los administradores operan en un medio complejo. Por lo tanto, se ven afectados por factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales y éticos. El concepto de responsabilidad social está todavía en evolución; aún no es fácil determinar las relaciones apropiadas entre las diversas organizaciones y la sociedad.

Sin embargo, se realizan esfuerzos por establecer un medio apropiado y de beneficio para los individuos, los negocios y la sociedad.

Un administrador tiene necesidad, como cualquier grupo profesional, de estar seguro de que sus normas éticas son claras y realistas.

La ética puede servir como una función de vigilancia valiosa, asegurando, ya sea que las personas sepan lo que hacen bien o no, o cuando menos

sepan qué es lo que deben hacer.

El mundo real del administrador que tiene que aclarar sombras de diferencias, es más desafiante y complejo que el libro de texto sobre situaciones o

problemas éticos.

Las características humanas que motivan la acción ética, incluyen la inteligencia, el valor, la

temperancia, la justicia y la conciencia.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Fernández Escalante, Fernando; *Dirección y Organización de Empresas privadas y públicas*. Ediciones Macchi S.A. Buenos Aires, 1973.

Fulmer, Robert M; *Administración Moderna*. Editorial Diana. México, 1980.

Galbán Escobedo, José; *Tratado de Administración General*. IV ed. Editorial Universitaria. Panamá, 1976.

Koontz, Harold, Weihrich Heinz; *Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México, 1990.

Stoner, Grames, Wainkel, Charles; *Administración*. 3 ed. Editorial Printece Hall. México, 1989.