La empresa y su entorno.

Caso práctico

Sandra Cunningham (Uso educativo-nc)

Sofía, técnico superior en Eficiencia Energética y Energía Solar Térmica y **Alejandro,** empleado en el departamento de mantenimiento de una gran empresa, desean hacer realidad su sueño... montar un negocio de montaje y mantenimiento de instalaciones solares térmicas... Siempre tuvieron claro que no sólo montaban una empresa para ganar "mucho dinero" -como les decían por ahí sus ex colegas del trabajo-, con ganar el suficiente para mantenerse y mejorar el negocio cada día ya era bastante, sobre todo en los comienzos, cuando parece todo más complicado.

Su principal motivación era trabajar en algo que les apasionaba, **y prestar un servicio de calidad** a todas aquellas personas y empresas que contraten con ellos, ajustado a sus necesidades, donde también ofrecerían un asesoramiento de primera, con las máximas garantías de satisfacción. Estaban concienciados con la demanda existente y deseaban hacer algo al respecto.

Las experiencias personales de **Alejandro** y la visión solidaria que Sofía siempre tuvo ponía en entredicho la definición económica de la empresa y el ánimo de lucro como objetivo prioritario que muchos economistas trataban en sus manuales, este objetivo no les terminaba de convencer... ¿Por qué casi nunca se ve el aspecto social y sociológico de un negocio?

Ellos estaban decididos: iban a **hacer las cosas bien y a su manera**, así que pusieron "su memoria en marcha" tratando de recordar todo aquello que no les gustó de las empresas donde habían trabajado para no caer en los mismos errores... Durante sus experiencias laborales, tanto **Sofía** como **Alejandro**, pudieron comprobar que **NO todas las empresas son iguales**.

Cierto es que como **Alejandro** dice, y lo sabe por experiencia**..."en realidad, todas tienen las mismas cosas, o cosas parecidas"** -Al igual que las mesas, luego sabrás por qué- ¿Cuáles son esas cosas que tienen todas las empresas? Unos elementos, un entorno, unas funciones, etc.

Sofía pudo comprobar muchas diferencias cuando trabajó en los **Grandes Almacenes (GA)** de la ciudad, en su colaboración como **voluntaria en una Asociación (ASO)**, y en la y en la **Empresa de energía (ETE)** donde entró realizando tareas de administrativo y en la que pronto comenzó a ocuparse de labores comerciales, bajo la supervisión de su directora de area, que era especialísta en el sector desde hace muchos años. **Las diferencias entre unas empresas y otras, además de su tamaño y complejidad, se daban por muchos factores...** ¿Y qué cosas son las que las hacen diferente? Las creencias, valores, conductas, la imagen que dan, el grado en que se vinculan con la sociedad al margen de su propio negocio, etc.

¿Qué diferencias o similitudes tendrá su negocio con los Grandes Almacenes, la Asociación de voluntariado y la Empresa de energía? En el módulo de EIE éste fue uno de los temas que más gustó a **Sofía**, así que comienza a darle vueltas a la cabeza... ¿Y **Alejandro**? ... **Alejandro** se está dedicando al marketing! ¿Cómo lograrán **Sofía** y **Alejandro** hacer las cosas bien y a su manera?

A lo largo y ancho del estudio de esta unidad de trabajo daremos respuestas a las siguientes preguntas:

Sandra Cunningham (Uso educativo-nc)

- ¿Qué es un Sistema? ¿Y la empresa como sistema, qué implicaciones tiene?
- ¿Cuáles son los elementos de toda empresa?
- ¿Cómo condiciona el entorno a una idea de negocio?
- ¿Qué funciones se desarrollan en una empresa tipo formando los llamados subsistemas funcionales? ¿Cuántos hay? ¿Qué función y tareas llevan a cabo?
- ¿Qué es la Cultura de la Empresa? ¿Desde cuándo se estudia y porqué motivos? ¿Cuáles son los elementos culturales? ¿Cómo se genera la cultura? ¿Qué tipos de cultura existen?
- ¿Cómo se crea la Identidad de la empresa? ¿Es lo mismo que la imagen de empresa?
- ¿Qué es la Responsabilidad Social de la Empresa? ¿Qué áreas y acciones engloba para aplicarla a una pequeña empresa? ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Cómo elaborar una memoria de sostenibilidad? ¿Y en un negocio del sector de energía solar térmica?
- ¿Qué es el Balance Social? ¿Por qué se hace? ¿Y cómo?

Respecto al CASO:

Sofía, Alejandro y Juan, un amigo de la infancia que les está ayudando a emprender, intentarán juntos resolver las cuestiones planteadas partiendo de la siguiente idea:

"No todas las empresas son iguales... aunque tienen cosas parecidas o las mismas cosas... y hay muchas que las diferencian... ¿Cuáles serán éstas y las otras?"

Además, contaremos con **una mesa** que nos acompañará por todo el recorrido... y con **una manzana** que aparecerá en el momento adecuado, y todo ¿para qué? Para entender este mundo, el mundo de la empresa, el mundo de todos... de ahí la foto...

Ministerio de Educación y Formación Profesional (Dominio público)

Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

Aviso Legal

1.- La Empresa como Sistema.

Caso práctico

Eduardo Loureiro. (CC BY)

Al haber trabajado en diversas empresas, tanto **Sofía** como **Alejandro** tuvieron que "ver y sufrir" bastante para que aquellos negocios lograran eso tan preciado que llaman "beneficio económico"....

¡Claro, pensaban!... El beneficio económico era necesario, de lo contrario la empresa no podría sobrevivir ni ofrecer el servicio de asesoramiento personalizado a empresas, pero ¿por qué poca gente hablaba de la empresa en términos sociales? ¿Es que nadie se ha parado a pensar en la empresa como "un todo", un sistema, donde la complejidad de las relaciones que se establecen es inmensa? "Fíjate - indicaba **Sofía** a **Alejandro**- es que más de media vida la pasamos trabajando... y allí, en el trabajo, suceden muchas cosas que influyen en nuestra vida diaria.

Sofía recuerda los conflictos que surgían en **GA** entre los sindicatos y la empresa, ésta "sólo miraba" por los **accionistas** y el porcentaje de beneficio que se llevaban solo por haber comprado acciones y sin trabajar ni un día... las **dependientas** reivindicaban dejar la falda y ponerse pantalón, y qué decir de los departamentos... los piques que tenían a cuenta de las comisiones por ventas... allí, los recursos humanos solo eran recursos "a secas"... los únicos humanos que había eran los **clientes**, que eran los que "siempre tenían la razón", pero claro, aquello era difícil de cambiar... llegó a convertirse en algo tan normal que todos lo aceptaban y asumían ... "aquí las cosas suceden así", decían.

En la primera unidad has estudiado el concepto de empresa desde un punto de vista económico, a continuación definiremos la empresa bajo el enfoque de la **Teoría de sistemas**. Esta Teoría, aplicada a las organizaciones empresariales, nos permite comprender las complejas relaciones que se establecen en el interior de una empresa y con el entorno en el que desarrolla su actividad.

La **Empresa como Sistema** hace referencia al conjunto de **elementos interdependientes** que relacionados entre sí mediante una **estructura** organizativa y con unas determinadas **funciones** tratan de conseguir un **objetivo común**, teniendo en cuenta los intercambios que se producen con el **entono**.

De la definición destacan los siguientes aspectos:

- La empresa la forman un conjunto de elementos que al ser interdependientes se influyen mutuamente.
- La empresa se relaciona con el entorno que rodea su actividad.
- La empresa ordena los elementos por funciones y los relaciona diseñando una estructura.
- La empresa fija un objetivo al que deben contribuir todos los elementos que la constituyen.

Existen diferentes **tipos de sistema**, ¿cómo clasificaríamos a la **empresa-sistema**?

Empresa como sistema abierto

Reflexiona

El biólogo Austríaco Ludwig von Bertalanffy fue el creador de la Teoría General de Sistemas para resolver los problemas de cada ciencia incorporando principios y modelos generales que pudieran ser utilizados por todas ellas.

Autoevaluación

La empresa como sistema es:

- ○ Abierto, abstracto y físico.
- ○ Físico, abierto y natural.
- ○ Artificial, físico y abierto.

Incorrecto. ¿Estás seguro o segura de qué es abstracto? ¡repasa!

No es correcta, la naturaleza no nos proporciona empresas, las inventamos los hombres para cumplir una función social.

¡Bien!

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

A continuación veremos los elementos, el entorno y los subsistemas de una idea de negocio o empresa.

1.1.- Elementos de la empresa.

Caso práctico

Cierto es que, como **Alejandro** dice sobre la empresa, y lo sabe por experiencia... "En realidad, todas tienen las mismas cosas, o cosas parecidas"... ¿verdad que todas ellas tienen **personas** que trabajan, **conocimientos** que acumulan, materiales, utensilios o maquinaria **técnica** de los que valerse y una **estructura** que lo ordena y lo interrelaciona todo?

Según la Teoría de sistemas, se entiende por **elemento de un sistema,** las partes o componentes que lo constituyen. Estas pueden referirse a objetos, personas o procesos.

¿Cuáles son los elementos de una empresa? ¿Qué rol desempeña cada uno? Los Elementos de la empresa son los siguientes:

1. **Elemento Social: el grupo humano**

   Este elemento lo constituyen todas las personas que forman parte de la empresa, sin embargo, no todas ellas persiguen los mismos intereses, vamos a agruparlas en colectivos con un interés común:

   - Los **administradores y las administradoras.** Sólo existen en algunos tipos de empresa y cuando son varios forman los llamados Consejos de administración. Son los representantes de la empresa ante terceros y llevan a cabo la gestión de la empresa. Son figuras similares al administrador/a de tu bloque de viviendas.
   - Los **propietarios y las propietarias del capital.** Son las personas que han aportado capital, dinero u otros recursos, han invertido en ella, con el fin de obtener una ganancia. Con su aportación pasan a ser sus dueños en una parte equivalente y a cambio, se llevan un porcentaje del beneficio.
   - Los **directivos y las directivas.** Asumen la dirección general de la empresa o de una parte de ella, planifican, organizan y toman las decisiones del área del que son responsables.
   - Los **trabajadores y las trabajadoras.** Ejecutan las tareas propias de la actividad de la empresa y no pertenecen a los colectivos anteriores, son los coloquialmente llamados "curritos", se encuentran supervisados y controlados por los anteriores.

2. **Elemento Técnico: los bienes y los conocimientos.**

   Mientras que los **conocimientos** son los saberes acumulados para desempeñar las tareas, los **bienes económicos** son todos los elementos materiales que hacen falta para desarrollar la actividad empresarial. Suelen clasificarse según su empleo y tiempo de permanencia en la empresa:

   - **Bienes duraderos.** No sufren transformación y son empleados durante un dilatado tiempo para desarrollar la actividad empresarial. La maquinaría, las

instalaciones, los locales, etc.

- **Bienes no duraderos.** Participan del proceso productivo o de la prestación del servicio durante un menor periodo de tiempo. Los materiales que van a formar parte del producto final o lo que acumula la empresa en su almacén son ejemplos de estos bienes.

3. **Elemento Organización.**

La organización es el orden que se da a las cosas y que determina la estructura de la empresa. Como empresario tendrás que decidir cuál será el orden más adecuado a tu actividad, tamaño y entorno. ¿Tendría sentido que el frutero Paco, del mercado de aquí al lado, creara departamentos ubicados en diferentes países cundo solo dispone de un modesto local local? ¿Te imaginas una empresa sin conexiones entre los diferentes departamentos?

Autoevaluación

Asocia los enunciados al Elemento al que pertenecen, rellenando el hueco con el número del elemento asociado.

Ejercicio de Relacionar

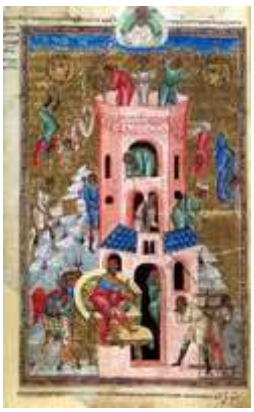
Enunciado	Relación	Elemento
Juan trabaja 8 horas en el servicio de la empresa de instalaciones de paneles solares térmicos.	☐	1.- Social: empleado.
Pedro, al comprar acciones de tu empresa va a obtener un beneficio del 1%.	☐	2.- Social: capitalista.
La furgoneta para transportar el material de una empresa de instalaciones de paneles solares térmicos.	☐	3.- Técnico: bien duradero.
El jefe de equipo y los miembros del equipo de trabajo de una empresa de instalaciones de paneles solares térmicos.	☐	4.- Técnico: bien no duradero
La coordinación entre el personal de las distintas áreas de la empresa.	☐	5.- Organización.
Los conocimientos de Sofía, técnico superior en Eficiencia Energética y Energía Solar Térmica desde hace 5 años.	☐	6.- Técnico: conocimientos.

Enviar

1.2.- El Entorno.

Caso práctico

Mientras que los **GA** - donde trabajó **Sofía-** compraban sus materiales en los países del este, confeccionaban la ropa en China y vendían en España con estrictas normas de publicidad no engañosa... La **ASO** operaba en una pequeña localidad donde la la población había disminuido en los últimos años, y la **ETE,** a pesar del tirón de demanda por la incorporación de las mujeres al mundo laboral y la poca confianza que les inspiraban las tecnologías actuales, tenía un competidor que les hacía estar al día en posibles innovaciones y mejoras, casi se adelantan con las últimas innovaciones en la Administración de Sistemas Informáticos. ¿Verdad que todas tenían algo en común?



Anónimo. (Dominio público)

Según la Teoría de sistemas, todo sistema existe dentro de otro sistema mayor denominado entorno, al que influye y del cual recibe influencias cuando es abierto, por ello decimos que está en constante interacción con él.

Todo aquello que rodea tu negocio, pero no forma parte de él, será el **entorno de tu negocio**. Lo tienes que tener en cuenta porque la empresa que vas a crear estará condicionada por él. Del entorno recibes cosas (trabajo, capital, materiales, recursos) denominadas "**entradas**", que una vez **transformadas** proporcionarán "**salidas**" (servicios que ofreces en el mercado).

Citas para pensar

"Hemos modificado tan radicalmente nuestro entorno que ahora debemos modificarnos a nosotros mismos para poder existir dentro de él."

Norbert Wiener (1894-1964) Matemático estadounidense.

En el entorno podemos diferenciar uno más remoto que es el **entorno general**, o también llamado macro entorno, y otro más inmediato o cercano a tu negocio, que se denomina

entorno específico o micro entorno. Pincha en cada celda y tendrás una breve explicación de cada uno de ellos.

Entorno general. Influye de manera más o menos directa en tus decisiones como empresario y no vas a tener poder suficiente para controlarlo y manejarlo a tu antojo, porque viene "dado". Por ejemplo, la situación económica, sanitaria, factores políticos, los gustos o tendencias de consumo, etc.

Entorno específico. Influye directamente en las decisiones de tu negocio pero, por contra, vas a tener algo más de capacidad para incidir sobre él y *modificarlo* conforme a tus intereses, dentro de un margen, "lo podemos decidir y elegir". Por ejemplo, la competencia (podemos decidir sobre el precio, servicio, etc), los proveedores, los clientes, etc.

Diferencia entre el micro y el macro entorno.

Caso práctico

Sofía sabe que esto del entorno no es exclusivo de la empresa. Con la mesa también pasa. El espacio donde la coloquemos, salón rústico o habitación moderna, influirá en el estilo de mesa que pongamos. Cada mesa casa en un ambiente y cada ambiente determina qué mesa elegir.

Autoevaluación

Relaciona los enunciados al aspecto del entorno al que pertenecen, rellenando el hueco con el número asociado al entorno.

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Aspectos del entorno
La nueva Oficina Técnica de Eficiencia Energética que han abierto cerca de nuestro negocio baja los precios.	☐	1.- Medio ambiente.
El desempleo ha aumentado y ello implica que hay más gente dispuesta a trabajar en mi empresa a cambio de salarios bajos.	☐	2.- Legales
Nuevos equipos para desarrollar motores de movimiento para paneles solares.	☐	3.- Competencia.
Retrasos en la llegada de un pedido de paneles solares.	☐	4.- Económico.
Envejecimiento de la población y descenso de la natalidad.	☐	5.- Tecnológico.

Mayor nivel de estudios de la población	☐	6.- Proveedores.
Tratamiento de residuos de una empresa de instalaciones solares térmicas.	☐	7.- Demográfico.
Nueva ley sobre protección de datos personales.	☐	8.- Cultural y social.

Enviar

1.3.- Subsistemas funcionales (I).

Caso práctico

¿Qué más cosas parecidas tienen todas las empresas? Tal y como **Alejandro** explica a **Sofía**... "normalmente los negocios **especializan sus recursos en áreas de trabajo concretas.** Mientras unos se destinan a prestar el servicio o a producir, otros se dedican a llevar las cuentas, otros a seleccionar al personal y otros a darle publicidad... sería imposible, **Sofía**, hacerlo todo nosotros, ¿te has vuelto loca? ¿Cómo vas a estar haciendo labores comerciales, controlando los presupuestos, montando instalaciones, atendiendo a los clientes y llevando las cuentas a la vez?"...

Según la Teoría de sistemas se entiende por subsistema, el conjunto de elementos y relaciones que estructuradas se especializan en desarrollar funciones determinadas dentro de un sistema mayor.

¿Qué son los subsistemas funcionales? La empresa como sistema cuenta con sistemas internos denominados subsistemas funcionales y cada uno de ellos se especializa en llevar a cabo tareas que tratan sobre un mismo asunto. **¿Para qué se crean?** La creación de subsistemas responde a la necesidad de establecer un orden en la empresa que contribuya al logro de los objetivos y las estrategias fijadas. Pero no todas las empresas se ordenan de la misma manera, por ello, podría haber empresas que cuenten con subsistemas diferentes o con un mayor o menor número de ellos.

¿Cuáles son estos subsistemas funcionales? Aunque no existe una tipología universal porque cada empresa cuenta con los subsistemas que les resultan de utilidad, estudiaremos la **clasificación** siguiente:

Ministerio de Educación (Uso educativo-nc)

En buena parte coinciden con las partes del Plan de Empresa que estudiaste en la unidad anterior pero el enfoque de estudio es diferente, fíjate: **¿qué función cumple cada subsistema y qué tareas engloba?**

- **Subsistema comercial o de marketing.** Se encarga de la comercialización y distribución del producto o servicio que ofrece la empresa en el mercado. Las tareas principales son:
  - Investigación de mercados
  - Desarrollo de productos y servicios
  - Fijación del precio psicológico, siendo éste el que el consumidor está dispuesto a pagar.
  - Gestión de aprovisionamiento de insumos y de ventas.
  - Comunicación dirigida al cliente: publicidad, promociones, merchandising, etc.

Citas para pensar

"Ninguna prueba, ninguna rectificación ni desmentido puede anular el efecto de una publicidad bien hecha."

Hermann Keyserling (1880-1946) Filósofo y científico alemán.

- **Subsistema financiero.** Se encarga de buscar y obtener fondos que financien el negocio y de aplicarlos de manera eficiente. Sus tareas principales son:
  - Elaboración y análisis de documentos contables: balance, cuentas etc.
  - Gestión de tesorería.
  - Obtención de financiación.
  - Decisiones de inversión y cartera de valores.

Autoevaluación

Relaciona las siguientes tareas con el subsistema funcional al que pertenecen, rellenando los huecos con el número asociado al subsistema funcional:

Ejercicio de relacionar

Tarea	Relación	Subsistema funcional

Gestión de tesorería.	☐	1.- Subsistema financiero.
Comunicación dirigida al cliente.	☐	
Diseño de planes de formación.	☐	2.- Subsistema comercial.
Obtención de préstamos bancarios.	☐	
Elaboración de encuestas de satisfacción del personal.	☐	3.- Subsistema de personal.
Fijación de precios.	☐	

Enviar

1.4.- Subsistemas funcionales (II).

Caso práctico

Sofía entiende de sobra lo de los subsistemas, pero **Juan,** un amigo de la infancia que les resultó de mucha ayuda cuadrando las cuentas del Plan de empresa, no lo llega a pillar. ... Mira **Juan** -dice **Sofía** bajo el asombro de **Alejandro** - ... con la **mesa** pasa igual, cada cosa cumple su función, mientras las cuatro patas sujetan y el tablero proporciona el servicio, los tornillos se encargan de engarzarlo todo para que la mesa funcione- ¿Todavía hay más subsistemas? - Pregunta Juan-

- **Subsistema de producción**
  Se encarga de desarrollar el proceso de **transformación** de materias primas y componentes en productos terminados, listos para su venta. Aquellas empresas que no transforman, como las empresas puramente comerciales, o que prestan servicios, carecen de este subsistema y se sustituye por el de **operaciones**, en el que se detallan todos los procesos y métodos de trabajo que son necesarios para prestar el servicio.

INTEF

  - Diseño técnico del producto o servicio.
  - Diseño del proceso de producción o de operaciones.
  - Gestión del almacén.
  - Control de calidad.

Para saber más

Los sistemas de producción o de prestación de servicios de hoy en día no son los que eran hace unos años.... ¿Hubiera sido posible este sistema de enseñanza e-learning en la época de los bisabuelos de Alberto? En este enlace encontrarás un video sobre los sistemas de producción a lo largo de la historia.

Sistemas de producción

- **Subsistema de personal o de Recursos Humanos.** Se encarga de todos los aspectos relacionados con el personal que trabaja en la empresa. Destacan entre sus tareas:

  - Elaboración y análisis de documentos laborales: nóminas, finiquitos, seguros sociales, etc.
  - Selección, contratación y bajas.
  - Diseño de Planes de formación.
  - Gestión de las relaciones laborales: satisfacción del personal, calidad de vida laboral, seguridad y salud en el trabajo.

- **Subsistema de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación)**

Existe en aquellas empresas que requieren de alta tecnología en su actividad, como Hewlett-Packard o IBM. Se encarga de investigar y desarrollar los productos, sus componentes o los procesos de producción para diferenciarse de la competencia y orientarse al futuro tecnológico. Sus tareas principales:

- Investigación científica de productos y procesos.
- Aplicación práctica de las conclusiones de la investigación.
- Logro de avances tecnológicos obteniendo productos, procesos o métodos diferentes de los que se venían haciendo.

Reflexiona

¿Este último subsistema trata de ser potenciado por los gobiernos para que las empresas sean más competitivas y fuertes? Se utilizan maneras muy variadas, desde subvenciones a deducciones fiscales, concesión de préstamos, etc. Los países están muy interesados en él, porque... fíjate cómo se calcula el nivel de actividad de una país:

Gasto en I+D+I / PIB

Autoevaluación

Relaciona las siguientes tareas con el subsistema funcional al que pertenecen, rellenando los huecos con los números asociados al subsistema funcional al que pertenece la tarea:

Ejercicio de relacionar

Tarea	Relación	Subsistema

		funcional
Investigación de mercados.	☐	1.- Subsistema de personal.
La elaboración de la nómina de las auxiliares de una oficina ténica.	☐	2.- Subsistema comercial.
Gestión del almacén	☐	3.- Subsistema de I+D+I.
Aplicación de avances tecnológicos en la empresa SONY	☐	4.- Subsistema de producción.
Diseño de la cadena de operaciones de una fábrica de tomates	☐	

Enviar

2.- La Cultura de la Empresa.

Caso práctico

INTEF (Uso educativo-nc)

Bien... las empresas "a pesar de tener cosas iguales o parecidas", como decía **Alejandro**, son diferentes...

Sofía, gran observadora, se percató cómo en ocasiones esas diferencias se podían ver en la forma de vestir de los trabajadores, la disposición de los puestos de trabajo, la manera en que los jefes se dirigían a los subordinados o el número de horas "que metían" en cada jornada... pero otras veces - reconoció que - para poder "pillar" el por qué de las cosas que sucedían en los **Grandes Almacenes** era necesario charlar con los compañeros más veteranos que llevaban allí años. Sabiendo aquello que le contaban todo tenía cierto sentido: el propietario había heredado la empresa junto a su hermano y tras un tiempo dirigiéndola juntos, una gran discusión entre ellos posicionó a los gerentes y empleados en dos bandos bien marcados, el hermano finalmente claudicó y vendió su parte, pero todos los que le apoyaron siguieron allí trabajando en un ambiente enrarecido y muy competitivo...el hermano que se fue era un gran seguidor McGregor. Tras su marcha quedó muy enraizada la visión del actual propietario... cuyo lema era: "la gente es vaga por naturaleza, si no la aprietas no hace nada".

En la **ASO** reinaba el compañerismo, tenían por costumbre comer todos juntos en un café cercano y los supervisores y supervisoras siempre estaban muy pendientes de sus voluntarios, la organización en ocasiones resultaba algo caótica pero el ambiente era muy gratificante. En **ETE**, la juventud del negocio calaba por todos los costados, sólo llevaba tres años funcionando cuando Sofía se incorporó como administrativa...

Juan no pilló lo de McGregor... pero pidió a **Sofía** que siguiera con el ejemplo de la mesa -le está gustando cómo lo hace. En esta ocasión **Sofía** le explica: "Si vamos a una casa y vemos una **mesa**... rústica o moderna, de estudio o de adorno, de madera o de hierro forjado, con retratos sobre ella o desnuda, con la mesa puesta o de camilla, cuidada o rayada por los peques... Sin querer sabemos para qué y cómo se usa la mesa, y cómo son sus dueños, pero ¿a que no sabías, porque no se ve... que la tercera pata está rota por dentro y el tablero se inclina ligeramente hacía la derecha?

Reflexiona

¿Sabes qué indicaba sobre la cultura en general, la UNESCO, en la Declaración de México de 1982?

Mostrar retroalimentación

"....***la cultura*** *da al hombrela capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden".*

Si en lugar de referirse al hombre, nos refiriéramos a la empresa, la cita seguiría siendo válida.

A partir de la **década de los ochenta** el interés por el estudio de la cultura de la empresa aumentó considerablemente, ¿sabes cuáles fueron los dos motivos principales?:

- Los incipientes **procesos de globalización económica y los avances tecnológicos** comenzaron a generar problemas de adaptación de las empresas a entornos más amplios y dinámicos en los que el cambio se hacía cada vez más frecuente. Los estudios de la cultura de empresa se presentaban como la manera de reducir la ansiedad que provocaba el entorno y guiar las empresas hacía una nueva era.

- La **mayor productividad que las empresas japonesas obtenían en detrimento de las americanas** fomentó el estudio de los elementos culturales que predominaban en unas y en otras.

Aunque existen **diferentes términos** para referirnos a la cultura de la empresa, como: cultura empresarial, cultura corporativa o cultura organizacional, nosotros utilizaremos el primero de ellos. Sólo te avisamos de que aunque con pequeños matices todos se refieren a lo mismo.

Citas para pensar

"Más Estados han perecido por la depravación de las costumbres que por la violación de las leyes"

Montesquieu (1689-1755) Escritor y político francés.

Para saber más

En el siguiente vídeo podrás descubrir manifestaciones de la cultura de empresa:

https://www.youtube.com/embed/GxIGk3TsX-g

Resumen textual alternativo

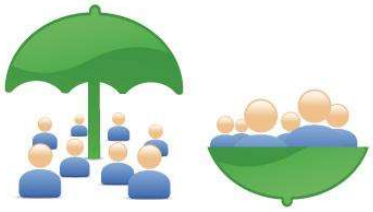
A continuación veremos el concepto de cultura, sus elementos y los tipos de cultura que existen...

2.1.- Concepto, creación y funciones.

Caso práctico

... menudo lio se montó en los **GA** cuando uno de los gerentes de la fábrica China donde fabricaban la ropa vino a las tiendas donde trabajaba Sofía. Se rumoreaba que no pudieron llegar a buen puerto las negociaciones porque el individuo permanecía completamente callado, con su tarjeta de visita en la mano. ¿Pero por qué ocurriría aquello? Se preguntaba Juan...

Una de las notas que diferencia a unas empresas de otras es su cultura, **¿Qué es la cultura de empresa?** De una manera muy sencilla, podemos decir que es el conjunto de creencias y pautas generales que orientan el comportamiento de los empleados, haciéndola única y distinta al resto de empresas. Pero esta expresión engloba muchos más matices que recogemos a continuación.



Ministerio de Educación (Uso educativo-nc)

Cultura Organizacional es el conjunto de creencias básicas, valores, producciones y conductas, asumidas y compartidas por todos los miembros una empresa, que determinan las relaciones internas entre sus miembros, externas con el entorno, y condicionan la elección de los objetivos empresariales y los métodos para alcanzarlos.

¿Qué **ideas básicas** extraemos de esta definición? las siguientes:

- La cultura contiene **tres elementos,** relacionados entre sí, que forman un todo de significados compartidos por los miembros de la empresa: las creencias básicas, los valores, y las producciones y conductas.
- La cultura **determina dos tipos de relaciones**:
  - Las que mantiene la empresa con su **entorno.** En este sentido, la empresa forma parte de una cultura más amplia (supracultura) que viene dada por el medio geográfico y cultural en el que se ubica.
  - Las relaciones que se dan en el **interior** de la empresa, con sus miembros y entre ellos mismos. En este sentido, dentro de la cultura de la organización anidan subculturas aportadas y generadas por los grupos que forman la empresa.
- La cultura **condiciona la elección de objetivos** que la empresa se fija y los métodos que empleará para lograrlos.

A las ideas anteriores podemos añadir que de nada serviría tener cultura organizativa si cada miembro la entiende a su manera o no la comprende, por ello es necesario un **adecuado liderazgo** que garantice la interpretación correcta de los elementos culturales.

Para saber más

Comprueba como los "choques culturales" son reales y tienen consecuencias importantes:

Caso Microhoo
Falta de un liderazgo adecuado (48,5KB)

¿Cómo se crea la cultura organizacional? La creación de la cultura es un **proceso complejo** que se **inicia** con la aportación de los valores propios y los objetivos fijados por su fundador, el emprendedor. Desde que elabora su Plan de Empresa está determinando ya los elementos de la cultura que se van a desarrollar. A medida que el negocio prospera, la cultura fundacional, originaria del fundador, sufre una **evolución natural** que valida las aportaciones que recibe del entorno y desarrolla los procesos de socialización de los nuevos empleados con las aportaciones de nuevas subculturas generadas. A la par se va desarrollando una **evolución guiada** por parte de los gerentes que corrige cualquier acontecimiento que nos desvía de la cultura deseada.

¿Qué funciones cumple la cultura organizacional? Son muchas las funciones, pero podemos destacar las siguientes:

- Adaptación al entorno cambiante y global.
- Integración y orientación de los comportamientos de los miembros de la empresa, al ser el punto común que todos asumen y comparten.
- Genera compromiso común, lo que aumenta la cohesión.
- Proporciona identidad propia, definiendo la frontera entre una empresa y otra.
- Proyecta fuerza.

2.2.- Elementos de la Cultura Empresarial.

Caso práctico

Jedi-master. (Uso educativo-nc)

El gran colorido y la comodidad de la ropa de los empleados de **ETE** daba un toque informal al negocio, todos los despachos, salvo el del gerente, por cuestiones de confidencialidad, se ubicaban en lugares comunes abiertos, además contaban con una resting-room y se utilizaba el correo electrónico en todas las comunicaciones de empresa, cada semana el director nos enviaba la ficha de evaluación de las actuaciones que habíamos desarrollado en cada sector. Para **Sofía** era un alivio terminar con su falda-blusa-rebeca-tacón de los **GA**, aunque cierto es que siempre pensó que era una buena solución para no pensar mucho por las mañanas, no habría tampoco ningún "¿qué ropa me pongo?".... **Juan** y **Alejandro** se miraron cuando Sofía contaba esto... ¿Qué es eso que las diferencia?...

¿Cuáles son los elementos de la cultura empresarial? ¿Qué significado tiene cada uno de ellos?

1. **Creencias básicas.**

   Son la esencia de la cultura, su núcleo. Lo constituyen las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que se tienen acerca del entorno, la razón de ser de la empresa, la realidad y la naturaleza humana. Al repetirse de una manera continuada se han hecho **inconscientes** (validación) por los miembros de la organización. Al ser permanentes, estables y difíciles de cambiar permiten entender por qué las cosas suceden de una manera y no de otra. "**Lo verdadero**".

Debes conocer

Por su trato con ellos les darás pistas de la cultura de tu empresa... Según la Teoría X e Y, de D. McGregor, la percepción que del ser humano tenga la empresa condiciona el tipo de gerencia que se va a aplicar. En este enlace te lo explicamos...

Teoría de Douglas McGregor (54,2 KB)

2. **Valores.**

   Son los principios sociales que determinan el comportamiento deseable y correcto desde el punto de vista ético y desde el punto de vista de su utilidad. Se declaran y aceptan de manera **consciente** por todos los miembros. "**Lo bueno, útil y conveniente**".

3. **Producciones y conductas.**

   Son las estructuras y procesos que reflejan en la práctica los elementos culturales anteriores. Es visible y fácilmente observables que nos da las pistas para estudiar la cultura de una empresa pero resulta difícil descifrar su significado. "**Lo que se implementa, realiza y ejecuta en el día a día**"

Debes conocer

De todas las producciones y conductas, destacan los **ritos**, que son el conjunto de actividades planificadas por la empresa con una finalidad concreta. En este enlace tendrás acceso a los tipos de ritos más habituales:

Tipos de ritos (42,2 KB)

Autoevaluación

Relaciona los enunciados con los tipos de elementos culturales, rellenando el hueco con el número asociado al elemento cultural:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de elemento cultural
Elaboración de manuales de acogida a los trabajadores recién contratados.	▢	1.- Producciones y conductas.
Vestimenta informal para los trabajadores de la empresa.	▢	2.- Valores culturales.
La puntualidad de los trabajadores/as al llegar a la empresa.	▢	3.- Creencias básicas

Pensamiento del ser humano como responsable de sus actos y motivado.	☐
Fomento de la competitividad entre trabajadores	☐

Enviar

2.3.- Tipos de Cultura (I).

Caso práctico

AlexRodavias. (Uso educativo-nc)

Mientras que en **GA** se fomentaba la competitividad entre los departamentos de las diferentes secciones, dando comisiones a aquellos que más ventas lograban y todas las puertas de los despachos estaban siempre cerradas, en **ASO** el ambiente era diferente y se solía cooperar en las tareas...En **ETE** el director mostraba un alto nivel de exigencia, solía tener un trato cordial con los trabajadores de la empresa. Algo que siempre le gustó a **Sofía** es que allí el horario se cumplía a rajatabla porque cuando llegaba la hora... ¡se apagaban las luces!... y eso suponía que la reunión de coordinación para fijar objetivos ... terminaba. "Pues si yo os contara" -indicó **Juan**, que trabajaba de funcionario en un ministerio desde que sacó plaza-... "todo, todo, todo... ¡burocracia!"

¿Cuántos tipos de cultura existen? ¿Hay alguna clasificación universalmente aceptada? Existen **muchas clasificaciones** para identificar los tipos de cultura porque cada una de ella se fija en un aspecto concreto. Te presentamos las dos clásicas: Según el objetivo y los valores culturales dominantes primero y Según la actitud que tiene frente al entorno.

Según los objetivos y valores dominantes.

- **Cultura orientada al poder.** Trata de reforzar su posición de dominio en el entorno que la rodea y en su organización interna se ejerce un control riguroso hacia sus empleados con relaciones de autoridad centralizadas y definidas. Su estructura está muy jerarquizada. La lucha y la competitividad son parte de sus valores.

Citas para pensar

"En el pasado, aquellos que locamente buscaron el poder cabalgando a lomo de un tigre acabaron dentro de él."

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963) Político estadounidense.

- **Cultura orientada a la función (Burocrática).** Pone atención en que las cosas se hagan de manera ordenada, estructurada y responsable, aunque no necesariamente eficaz. Describe al detalle las normas y los procedimientos para desarrollar las funciones profesionales. El poder viene dado por su posición en el organigrama y la estabilidad laboral es alta, pero tiene dificultades para adaptarse a los cambios. ¿sabes cuáles podrían ser sus valores? La lealtad, antigüedad y la competencia técnica.

Para saber más

¿Cómo eliminar aspectos burocráticos que dificultan la adaptación a los cambios que demanda el entorno? Mira aquí y verás cómo lo hizo Coca Cola:

Reducir la burocracia (598,5 MB)

- **Cultura orientada a la tarea.** Dirige su atención al trabajo, define los objetivos a lograr, establece proyectos y acciones para lograrlos y evalúa los resultados obtenidos. Es flexible ante los cambios y fomenta la creación de equipos de trabajo para tareas concretas (*equipos ad hoc*). Tiene como valores el logro de resultados, el trabajo en equipo o por proyectos.
- **Cultura orientada a la persona.** Su atención la centra en las personas, sus empleados, tratando de satisfacer sus necesidades sociales y potenciando su desarrollo mediante evaluaciones y programas formativos. Su estructura, apenas jerarquizada, trata de fomentar la participación y el consenso en sus decisiones. El bienestar de los empleados, la realización personal y la conciliación entre vida laboral y personal podrían ser algunos de sus valores. Se esfuerza por crear un clima laboral armonioso.

Para saber más

¿Te gustaría que tus empleados fueran silbando al trabajo? Lee en el siguiente dossier las claves para que el clima laboral de tu empresa mejore.

Buen clima laboral

Veamos algunos ejemplos de empresas que han implementado culturas de empresa que se consideran exitosas. ¿Qué elementos culturales identificas?

10 culturas empresariales

Autoevaluación

Relaciona los enunciados con la cultura predominante, rellenando el hueco con el número asociado a la cultura:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de cultura
Creación de equipos de trabajo para desarrollar un proyecto de investigación.	☐	1.- Orientada al poder.
Configuración de un horario laboral flexible.	☐	2.- Orientada a la tarea.
Elaboración del proceso de trabajo que siguen los funcionarios de la administración en "ventanilla".	☐	3.- Orientada a las personas
Análisis del estado motivacional de los empleados	☐	4.- Orientada a la función
Control estricto del trabajo y fomento de la competitividad entre empleados	☐	

Enviar

2.4.- Tipos de Cultura (II).

Caso práctico

INTEF (Uso educativo-nc)

En ETE, la revolución que supuso incorporar innovaciones en la administración de sistemas informáticos fue la bomba, hasta salieron en los telediarios por ser una empresa innovadora a pesar de ser joven y no excesivamente grande. También lo fue la decisión de deslocalizar las fábricas que **GA** tenían en Santander para llevarlas a China e incorporarse al laberinto de la globalización económica. Por su parte **ASO** iba adaptándose a las peculiaridades de la pequeña localidad donde operaba. Cuando descendió la población tuvieron que suspender un curso para el mantenimiento y buen funcionamiento de los equipos informáticos que estaban impartiendo a duras penas a los pocos que quedaban en el pueblo, y perdieron la subvención que les habían concedido lo que desmotivó bastante a los voluntarios... ¿Cómo no lo pudieron prever? -se preguntaba **Sofía**-

¿Te acuerdas que había varias clasificaciones? Fíjate en esta otra porque en este caso diferenciamos culturas de empresa **según la actitud que mantienen con el entorno:**

- Cultura **"narcisista"**. Les interesa poco lo que sucede en el entono porque para ellos lo que vale es su visión de las cosas. Se centra en ella misma y mantiene los valores tradicionales propios profundamente arraigados.

Citas para pensar

"Cuando el hombre se mira mucho a sí mismo, llega a no saber cuál es su cara y cuál es su careta".

Pío Baroja (1872-1956). Escritor español.

- Cultura **"tribal"**. Se relacionan con el entorno en la medida en que éste puede contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Internamente desarrollan una estructura formalizada y jerárquica, similar a una tribu.

- Cultura **"exploradora"**. Muestran apertura al entorno intentando aprovechar todas las ventajas que les pueda ofrecer. La iniciativa, la voluntad personal y el éxito son valores en alza.
- Cultura **"amplificadora"**. Se relaciona constantemente con el entorno, decidiendo previamente el camino a seguir y orientar su actividad en torno a él. Los resultados se consiguen por todos los participantes y por su interacción con el entorno.

Para saber más

Completamos el estudio de los tipos de cultura con una tercera clasificación, en este caso se alude al **riesgo** que está dispuesta a asumir la empresa y a la **rapidez** en la toma de decisiones.

Cultura empresarial (518,3 KB)

CASO: ¿Qué ocurrió con el gerente Chino cuando llegó a la central de GA española? Fíjate bien, en este documento -dijo Sofía a Juan- nos lo dio la profe de EIE cuando estudiamos la Cultura en la empresa...

Notas sobre cultura China (60,1 KB)

Citas para pensar

Un viejo acertijo Chino dice... ¿Cómo se transforma una barra de acero en una aguja de coser? La respuesta es golpeándola una y otra vez. ¿Cuál es la enseñanza? La tenacidad, la perseverancia y la repetición.

Autoevaluación

Relaciona los enunciados con los tipos de elementos culturales, rellenando los huecos con el número asociado a los tipos de elementos culturales:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Elemento cultural
Estructurada hacía dentro y con una relación interesada hacía el entorno.	▢	1.- Amplificadora.

Interacción continua con el entorno.	☐	2.- Macho.
Abierta al entorno aprovechando las ventajas que le aporta.	☐	3.- Explotadora.
Se valora el riesgo y la rapidez en la toma de decisiones .	☐	4.- Tribal.

Enviar

3.- La Identidad y la Imagen corporativa.

Caso práctico

Cuando **Juan** escuchaba a **Sofía**, se quedaba perplejo...con lo que venden los **GA**, pensaba... y lo que le gusta comprar en ellos, con esos dependientes tan serviciales que se te acercan enseguida a ayudarte..., su lema "el cliente siempre tiene la razón" y sus anuncios ¡si son los mejores de la tele! Calla, calla, le dice **Alejandro**... acuérdate de traernos el diseño del logo que te pedimos la semana pasada, no te olvides de poner bien los colores que acordamos...

La cultura organizacional proporciona identidad a la empresa, pero ¿Qué es la identidad corporativa? ¿Qué aspectos generan identidad? ¿Y su imagen, es lo mismo que identidad? Aunque podrían confundirse hay un matiz importante que las diferencia, bien lo saben los departamentos de marketing de las empresas.

Los elementos culturales de cada empresa que hemos estudiado ya crean la **identidad** peculiar y única de cada empresa.

Marfot. (Uso educativo-nc)

Identidad corporativa es todo aquello que constituye "el ser" de la empresa, su personalidad, lo que la empresa "es" y "cómo es", diferenciándola de las demás empresas.

Dentro de la identidad, se pueden distinguir dos aspectos básicos:

Aspectos básicos

Su filosofía o razón de ser	Identidad visual o signos distintivos
✓ **Misión:** define el negocio de la empresa, qué es y qué hace para satisfacer a sus clientes. ✓ **Valores**: indican los principios y valores generales que rigen su actividad, cómo lo hace. ✓ **Visión**: recoge la proyección futura que la compañía, hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.	✓ **Logotipo**: elemento gráfico, verbal o auditivo. ✓ **La gama cromática**: colores emblemáticos. ✓ **Tipografía**: tipo de letra.

Puedes leer la filosofía de la Caixa en este enlace.

La Caixa

- **Papelería**: formatos en sus documentos.
- **Vestimenta**: uniformes, trajes.

Pinchando aquí verás los signos visuales distintivos.

Identidad corporativa visual

Para saber más

Algunas empresas tienen sus propios manuales de identidad corporativa visual, toma nota y echa un vistazo a este documento:

IMART. Manual de Identidad Corporativa. (1.1 MB)

Cuando las empresas desarrollan su actividad en el día a día proyectan al exterior una determinada imagen que suele ser el reflejo de su propia identidad. Pero **¿qué es la Imagen Corporativa de una empresa?**

Imagen corporativa es la percepción mental que del producto y de la empresa misma tienen todos los agentes externos a ella, el público en general, sus clientes, sus proveedores, sus competidores, etc., es decir, todo aquello que el público piensa y siente acerca de lo que la empresa es y cómo es.

La imagen percibida por el público se estudia por los departamentos de marketing de las empresas, ayudándose en algunos casos de empresas especializadas en publicidad y en investigación de mercados. Lo más importante es que la imagen percibida coincida con la imagen que la empresa desea comunicar. ¿Cómo se puede degradar esta relación? Fíjate en el cuadro, ¿te parece difícil que todo coincida?

- Lo que es mi empresa.
  - Lo que yo creo acerca de lo que es mi empresa.
    - Lo que transmito acerca de lo que es mi empresa.
      - Lo que percibe el público sobre mi empresa.

Autoevaluación

Forman parte de la filosofía de la empresa:

- ○ La misión, su visión y los valores corporativos.
- ○ La papelería, la gama cromática, los valores culturales.
- ○ La imagen corporativa, la misión y los valores.

¡Bien!

Incorrecto. ¿Estás seguro? Los tres primeros son parte de la identidad visual, ¡repasa!

No es correcta, la imagen corporativa no forma parte de la filosofía, al basarse en la percepción del público, ¡repasa!

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.- La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).

Caso práctico

Stephen Coburn. (Uso educativo-nc)

...Los **Grandes Almacenes** se autodefinían "**socialmente responsables**", vendían a un menor precio a sus empleados, organizaban eventos por Navidad a favor de niños del Tercer Mundo, y sus bolsas de compra eran ecológicas. En ocasiones daban cupones donde se indicaba que un porcentaje del precio de compra se iba a destinar a salvar el Amazonas, y cuando sucedió la desgracia del Tsunami recogieron fondos y alimentos para la población afectada.

De todo ello presumían colgando un documento en la web y en la intranet, lo llamaban **Memoria de sostenibilidad**... Un buen día **Sofía** le echó un vistazo y en las referencias a los empleados se indicaba que la empresa garantizaba la "flexiseguridad" a sus trabajadores... Pero **Sofía** siempre tuvo la sensación que lo que allí se decía no debía estar "bien contrastado" ¿por qué si no, su compañera Charo se quejaba tanto ante el Comité de empresa de los cambios de turno sin razón? ¿Y del mosqueo de su jefe cuando se cogió el permiso retribuido por lactancia? ¿O cuando Paco pidió reducir su jornada para atender a sus hijos? Había veces que **Sofía** no entendía nada...con la buena prensa que tenían esos almacenes - aquello parecía marketing, marketing sin causa- les dijo a **Alejandro** y **Juan**. Quizá **GA** tuvieran el certificado EFR- dijo **Alejandro**- ... **Juan** estaba ansioso porque **Sofía** siguiera con el ejemplo de la mesa, pero **Sofía** lo reservó para el final.

La Responsabilidad social es ser "socialmente responsable".

Desde hace años se viene hablando del nuevo papel que deben jugar las empresas y las organizaciones en la sociedad, convirtiéndose en sujetos activos o "ciudadanos responsables" porque a la sociedad dirigen sus bienes y servicios, y de la sociedad misma obtienen su beneficio económico, su lucro.

Las actuaciones de los gobiernos no están siendo suficientes para eliminar o corregir los desajustes sociales, económicos y medioambientales que existen a nivel mundial, y el gran poder que acumulan las multinacionales les hace "co-responsables" de esta situación. Ahí comenzó todo, aunque la responsabilidad social en estas grandes empresas es "visible" desde hace años, también los pequeños negocios pueden hacer, y mucho, por ser responsables.

No sólo debes preocuparte por el resultado económico de tu negocio, sino también debes prestar atención en cómo lo obtienes y cuánto aporta a la sociedad.

Citas para pensar

"Todo lo que se come sin necesidad se roba al estómago de los pobres".

Mahatma Gandhi (1869-1948) Político y pensador indio.

Y UN LIBRO. Pincha en el siguiente enlace en el que puedes ver una reseña sobre *El Libro Negro de las Marcas, el lado oscuro de las empresas globales*, de Klaus Werner y Hans Weis:

El Libro Negro de las Marcas

Para saber más

Visualiza el siguiente vídeo sobre la responsabilidad social empresarial, pinchando en este enlace:

https://www.youtube.com/embed/_nPn7YlNryQ

Resumen textual alternativo

En este otro enlace podrás conocer más sobre la RSE.

A continuación veremos el concepto de RSE, sus ámbitos, posibles acciones, y las RSE en tu sector...

4.1.- Concepto y características de la RSE.

Caso práctico

ASO recibía fondos de varias empresas que participaban en la investigación de las nuevas tecnologías. De los contactos que dejó allí **Sofía** pensaban establecer colaboraciones para su nuevo negocio, tanto ella como **Alejandro** tenían claro que su negocio iba a ser responsable.

Dudarev Mikhail. (Uso educativo-nc)

A la **responsabilidad Social aplicada a la empresa** se la denomina -Responsabilidad Corporativa o Empresarial, pero ¿Qué es la RSC?

La RSC es la forma de conducir el negocio de tu empresa teniendo en cuenta los impactos que tu actividad genera sobre tus trabajadores, tus clientes, tus proveedores, tu comunidad o entorno más próximo, pero también sobre el medioambiente y la sociedad en general.

Desde las Administraciones y los Organismos Internacionales, como el Pacto Mundial de la ONU, las Directrices de la OCDE y el Libro Verde de la UE, se trata de **fomentar que las empresa introduzcan en su gestión** acciones que contribuyan al progreso económico y social dentro del marco del **desarrollo sostenible**, entendiendo por "sostenible" la satisfacción de las necesidades del presente sin sacrificar las necesidades de las generaciones futuras.

Caso práctico

Sandra Cunningham (Uso educativo-nc)

Sobre la sostenibilidad... Si tuviéramos una manzana enorme, tan grande que durara siglos... y gran parte de ella nos lo comiéramos nosotros, otra parte la desperdiciáramos por no poner las medidas adecuadas para su conservación, o no la repartiéramos en condiciones igualitarias entre todos los que hoy estamos aquí... ¿cómo vamos a pensar que a nuestros biznietos les pueda quedar "algo bueno" de esta manzana?

Siempre que te plantees incorporar medidas de responsabilidad social en tu negocio, tienes que tener en cuenta las notas que la caracterizan.

Para saber más

Las medidas que fijan las diferentes Administraciones Públicas y organismos para fomentar la RSC son muchas y muy variadas: premios y reconocimientos especiales a empresas que desarrollan "buenas prácticas" en esta materia, ayudas y subvenciones, ventajas fiscales etc. Echa un vistazo a este enlace...

Premios RSC 2020

También se ha creado el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas:

CERSE

Si la incorporación de medidas de RSC en tu negocio es voluntaria, ¿**por qué te puede interesar aplicarlas**? Sabemos que generan valor, pero qué ventajas directas aporta a tu negocio, aquí tienes las más destacadas:

- Te **diferencia** del resto de negocios similares al tuyo que carecen de RSC.
- Te posiciona en una situación más **competitiva**.
- De cara a la **Administración** "ganas puntos" porque valoran tu implicación en el desarrollo sostenible de tu entrono.
- Mejora tu **reputación** e imagen, interna y externa.
- Tus **empleados** se sentirán más valorados y ello les proporcionará satisfacción y bienestar.
- Tienes la garantía de que **haces algo bueno** para la sociedad en general.

Autoevaluación

Indica la respuesta incorrecta sobre la RSC:

- ○ La RSC marca la diferencia de tus servicios en el mercado y por ello hace menos competitivo tu negocio.
- ○ La RSC es global porque no tiene límites geográficos ni una temática necesariamente similar al de tu negocio.

- La RSC debe ser adaptada a las características propias de cada negocio, en cuanto a tamaño, recursos de los que dispone etc.

¡Bien!

Incorrecto. Repasa las características de nuevo, porque es verdadera.

No es correcto. Repasa las características de nuevo, porque es verdadera.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.2.- Ámbitos y acciones de R.S.E.

Caso práctico

ETE estaba comenzando a iniciarse en el mundo de la responsabilidad social, aunque hacía donativos con frecuencia a diversas ONG y colaboraba puntualmente con los servicios sociales de la provincia, no llegaba a integrar esas acciones en la gestión global del negocio. Cuando **Sofía** se marchó de allí para emprender su propio negocio se estaba contratando a una persona para que se encargara de estos temas... Mientras colaboró en **ASO** apadrinó un par de hermanos de Brasil que tenían condiciones de vida muy penosas, ¿sabes lo que haría con los primeros euros que recibiera del negocio? Marchar allí para verlos y poder colaborar en todo cuanto pudiese. -Lo que ves en el vídeo, es real y ocurre por desgracia en muchas zonas del mundo. No olvides que el mundo también es un sistema y el negocio y tú sois un subsistema valioso para actuar-

https://www.youtube.com/embed/aqQunOlVhKo

Resumen textual alternativo

¿Cómo desarrollar la RSE? ¿Qué acciones llevar a cabo? Siempre que decidas apostar por la RSE en tu negocio tienes la posibilidad de actuar en varias áreas y desarrollar diferentes acciones para actuar ante tus *stakeholders* o grupos de interés. Aunque al comienzo no las abarques todas podrás avanzar poco a poco en cada una de ellas.

Citas para pensar

"Soñar lo que se desee soñar, esa es la belleza de la mente humana. Hacer lo que se desee hacer, esa es la fortaleza de la voluntad humana. Confiar en ti para probar tus límites, es el coraje necesario para poder triunfar."

(Bernard Edmonds)

Para integrar de una manera efectiva la RSE en la gestión de tu negocio, ha de ser debidamente gestionada, lo cual significa que todas las acciones que realices las debes...

Torsius. (Uso educativo-nc)

1. Planificar, delimitando su objetivo, descripción y duración, los recursos que necesitas y los mecanismos para evaluarla.
2. Ejecutar, desarrollarla según la estimación anterior.
3. Evaluar, los resultados y la forma de llevarla a cabo, fijando posibles mejoras.
4. Registrar, elaborar una memoria de sostenibilidad, que pueden ser presentados a concursos o premios.
5. Comunicar, darlo a conocer al público en general.

Para saber más

En este enlace tienes una **guía para la elaboración de Memorias de sostenibilidad** de Global Reporting Initiative.

Elaboración de Memorias de Sostenibilidad

Y te adjuntamos la memoria de una gran empresa para que eches un vistazo, pincha en este enlace:

Memoria de Sostenibilidad

¿**Quién te puede ayudar y asesorar con todo esto**? En el siguiente enlace encontrarás un directorio de organismos e iniciativas sobre RSE por Comunidades Autónomas, busca la tuya.

¿Quién me puede ayudar? (492 KB)

Autoevaluación

Indica la respuesta incorrecta sobre la RSC:

- ○ La Memoria de sostenibilidad debe ser elaborada obligatoriamente por la empresa porque así lo exigen numerosos organismos Internacionales.
- ○ Una medida de conciliación familiar y laboral se encuadra en el área de lugar de trabajo y en una acción dirigida a los empleados.
- ○ Para hablar de RSE ésta ha de ser integrada en la gestión de la empresa.

¡Bien!

Incorrecto. Repasa las áreas y acciones de nuevo, porque es verdadera.

No es correcto. Repasa, porque es verdadera.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.3.- Responsabilidad Social en Eficiencia Energética y Energía Solar Térmica.

Caso práctico

Juan no podía más... **Sofía** sigue con la mesa -dijo- ... nuestra mesa, **Juan**..."se abate cuando la familia crece, sirve de apoyo al abuelo, se queda chica cuando la comunidad de vecinos se reúne, es de color verde-luz, cobija al perro cuando hay tormenta, proporciona juego y estudio a los peques de la casa y... ¿sabes qué pasó con la tercera pata? La desmontaron y se arregló pero luego no pudieron encajarla de nuevo, así que se la regalaron a la familia que les ayudaba con las tareas de casa... a ellos justo les faltaba una pata para completar su primera mesa"...

Cada negocio desarrolla las acciones de responsabilidad social más **adecuadas a sus objetivos, estrategias y recursos disponibles**, sin tener por qué relacionarse con el sector de actividad al que pertenece, recuerda que la RSE es global. Da igual qué negocio concreto montes dentro de tu sector, una tienda de informática, una distribuidora de ocio digital, una consultoría de internet, una empresa de aplicaciones móviles, u otro... porque podrás desarrollar cualquiera de las acciones que has estudiado.
Partiendo de esta premisa, podemos analizar qué **vínculos tiene un negocio de tu sector con la sociedad** y pensar las acciones responsables más adecuadas; como propuesta, mantenimiento y reparación de equipos informáticos:

- **Con tus empleados**. También ellos tendrán equipos que reparar y durante el tiempo que trabajen no podrán dedicarse a arreglarlos y deberán llevarlos a algún sitio y por qué no en tu propia tienda de informática a un precio rebajado.

- **Acción social**. Con nuestra actividad, centrada en el manejo de ordenadores, conseguimos un fácil acceso a una enorme cantidad de información. En la línea de tu negocio, hay que estar al día de los continuos avances tecnológicos, que causan un gran impacto en todos los ámbitos de nuestra vida y hacen más dificil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de las nuevas tecnologías, debido a que la mayor parte de la sociedad actual está informatizada.

- **Con el Medioambiente**. Si el mobiliario y los utensilios que utilizas son ecológicos o empleas material reciclado también podría formar parte de tu RSE. O quizá desarrolles en tu tienda alguna actividad relacionada con inculcar los valores medioambientales en los clientes que acuden a tu negocio.

Reflexiona

"De toda la electricidad que consume un ordenador a lo largo de su vida (considerando tres años de uso), el 83% se utilizó en el proceso de producción, y el 17% restante es la electricidad que consume en su uso diario." Cuando se ingenia un nuevo producto tecnológico, se contamina desde el primer momento en que se comienza a fabricar en masa. No deshacerse correctamente de los productos empleados en la fabricación es lo que acaba dañando el entorno. **¿Te imaginas como cambiarían las cosas si se lleva a cabo una buena gestión ambiental?** No es otra cosa que el uso responsable de energías y métodos empleados en la fabricación. Se pueden fabricar, por ejemplo, cajas de ordenador con una gestión ambiental adecuada y no agresiva para lo que nos rodea. Igualmente, se debe tener especial cuidado en la retirada de deshechos tanto en la fabricación como en el proceso de reciclaje de productos insevibles. De esta manera, se puede disminuir en gran medida la contaminación ambiental.

- **Con la comunidad.** Quizá puedas establecer acuerdos con tu municipio o ciudad y ofrecer servicios de ocio digital durante los fines de semana, las fiestas no laborales o las vacaciones estivales.

- **Con la competencia.** Para que no resulte tan costosa la acción anterior, ¿por qué no hacerlo entre todas las empresas, relacionadas con la informática, de la localidad?

Visto esto, que son sólo pistas para hacerte reflexionar... **¿le damos la vuelta a la tortilla?** Tu sector y los negocios que lo constituyen son frecuentemente empleados por otras empresas para desarrollar sus propias acciones de responsabilidad social, con lo que tienes ante ti una nueva oportunidad de negocio: ser el que presta el servicio para otra empresa socialmente responsable, en este caso tu negocio ofrece un servicio que a su vez es una *buena práctica* de otra empresa, ¿quieres un par de ejemplos?

- Fundación telefónica ha creado un programa piloto de Teleasistencia Social en Andalucía, junto a un servicio de Teleasistencia avanzada con videoconferencia para favorecer la permanencia de la persona dependiente en su entorno habitual (Fuente Servimedia).

- Alares (Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Madrid) y su servicio de Teleasistencia Móvil ha sido reconocida como una de las Mejores 'Ideas Innovadoras del Año' en la categoría de Responsabilidad Social Corporativa, según la Guía de la Innovación que publica cada año la revista "Actualidad Económica". El servicio “cuento contigo” paliará las deficiencias de la teleasistencia tradicional en cuanto a movilidad, aportando independencia y seguridad como valores añadidos, las 24 horas al día, los 365 días del año, además de la más amplia gama de servicios asistenciales incluidos en el equipo, que se prestarán en cualquier rincón de España". 'Siempre Contigo' va dirigido no sólo a las personas con demencia o que puedan estar en situación de riesgo, ya sea por su actividad profesional o personal, o por tener algún tipo de dependencia, como, por ejemplo, personas mayores que viven solas o que, viviendo acompañadas, pueden tener cualquier emergencia, sino también a personas con discapacidad, enfermos crónicos, convalecientes, embarazadas, niños que pasan tiempo solos por incompatibilidad de horarios de los padres, personas con riesgo de violencia doméstica, etc. (Fuente Europa Press)

Citas para pensar

"Saber qué está bien y no hacerlo implica falta de coraje".

Confucius. Filósofo chino. *(551-479 a.C).*

5.- El Balance Social.

Caso práctico

Dudarev Mikhail. (Uso educativo-nc)

Cada año, los **GA** elaboraban un documento llamado **Balance Social** y colgaban sus conclusiones en la web oficial de la empresa en la sección dedicada al personal..., en **ETE** se empezaban a plantear el hacerlo porque ya contaba con bastantes empleados y habían detectado muchas bajas laborales en los últimos meses... querían identificar el porqué de esa circunstancia... **Juan** se preguntaba... ¿qué sería eso del Balance Social? ¿Es obligatorio hacerlo?... - Hay quien denomina Balance Social a la Memoria de sostenibilidad que ya hemos estudiado, pero técnicamente el balance social es un documento que tiene entidad propia para las personas que trabajan en recursos humanos... Vamos a ver qué es desde este enfoque-

Cuando tu negocio crezca en dimensión y complejidad, y con ello también aumente el personal contratado, conviene que elabores periódicamente el balance social de la empresa. ¿Qué es el Balance Social?

El Balance Social es un instrumento de gestión que sirve para planificar, organizar y evaluar en términos cuantitativos la gestión de los recursos humanos en la empresa en un periodo determinado. Indica con qué personal contamos y cómo es este personal.

No existe ninguna obligación legal de elaborar este documento, por lo que su realización es voluntaria. La **utilidad del documento** es triple, es decir tiene tres funciones principales:

- Para estudiar la situación del personal que tienes y analizar la gestión que estás llevando a cabo en tu negocio.
- Plantear mejoras y corregir aspectos que no coinciden con la situación deseada.
- Tener recopilada información en materia de personal para realizar posibles auditorías sociolaborales y elaborar la memoria de sostenibilidad de RSE en materia de personal.

El balance recoge datos sobre la situación social de la empresa. Su **contenido** no es único pero existen algunos puntos que normalmente incluye todo balance social, destacamos los siguientes:

- **Estructuración del grupo humano o personas que trabajan en la empresa y sus características.**

- Nivel de cualificación.
- Porcentaje de directivos/as.
- Tipo de contrato: indefinida, temporal, y a tiempo parcial.
- Porcentaje de mujeres y hombres.
- Porcentaje de personas con minusvalía o discapacidad.
- Antigüedad de la plantilla.
- Reparto por edades de la plantilla.

- **Condiciones laborales y en materia de salud laboral.**
  - Nº de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
  - Organización y sistemas de trabajo: jornadas, horarios, horas extraordinarias, trabajo nocturno, teletrabajo, trabajo a turnos, etc.
  - Niveles salariales.
  - Nº de huelgas o paros realizados.
  - Nº de ascensos o promociones.
  - Nº de cursos realizados y coste de las medidas formativas.
  - Condiciones de los lugares de trabajo: ruido, exposición a sustancias tóxicas, etc.
- **Comportamientos de los empleados.**
  - Nivel de absentismo y causas.
  - Nº de personas que son contratados.
  - Nº de personas que abandonan la empresa.
  - Grado de rotación.
  - Grado de participación en la empresa.
  - Grado de satisfacción laboral o motivación.

Citas para pensar

"Hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos".

Juan Donoso Cortés *(1809-1853) Ensayista español.*

Autoevaluación

Sobre el balance social, indica la respuesta correcta:

- ○ El balance social es un instrumento de gestión que sirve para planificar, organizar y evaluar en términos cualitativos la gestión de los recursos humanos en la empresa en un periodo determinado.
- ○ El balance social no tiene un contenido universal y único para todas las empresas.
- ○ El balance social no recoge datos relativos a la plantilla de la empresa.

Incorrecto. Recoge datos cuantitativos principalmente, no cualitativos. Los primero se pueden contar, los segundo se suelen sentir... ¡repasa!

¡Bien!

No es correcto. Si, los recoge, si, esta es su función: la plantilla de la empresa son los trabajadores, ¡repasa!

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

6.- La Ética en la Empresa.

Caso práctico

Marco Scisetti. (Uso educativo-nc)

Sofía recuerda cómo en **GA** se impuso una sanción y quedó cuestionado el prestigio profesional de uno de los jefes de sección de aprovisionamiento cuando descubrieron que había aceptado "un sobre" de uno de los proveedores del negocio. El sobre contenía el valor de dos veces su salario... muchos compañeros lo veían bien: "sólo había aceptado un regalo personal de la empresa proveedora por todos los años de relaciones comerciales que habían mantenido", pero otros entendían que ese acto incumplía el **Código ético** de la empresa, que indicaba lo siguiente: "*Capítulo IV: Cualquier regalo, gratificación monetaria o material que reciban los empleados de posibles proveedores o intermediarios debe formar parte de un fondo común que será repartido entre los empleados de la sección o departamento en el cual se produzca dicha entrega y aceptación. Esta norma no será de aplicación en caso de propinas recibidas por los empleados de sus clientes*"... Vaya, vaya -indicó **Juan**- ¿Y eso será parecido al Estatuto de los trabajadores o al Convenio Colectivo? ¿Código ético? ¿Como el que han elaborado algunos los partidos políticos para evitar la corrupción? -Preguntó **Juan**- ... "También lo elaboran muchas multinacionales para indicar los principios éticos generales que siguen y suelen llamarlo **Código de conducta**. Lo nuestro sería muy sencillo, ojalá llegue el día en que podamos hacerlo, eso significará que nuestro negocio ha crecido..., pero si crece mucho el negocio y cotiza algún día en la Bolsa lo que está claro es que tendremos que aplicar el código Conthe... pero no soñemos tanto y vamos a la acción -concluyó **María**-

Vamos a hacer una **breve referencia a la ética en la empresa**, y será breve porque realmente hemos visto ya muchos contenidos salpicados de ética por toda la unidad, fíjate:

- Los subsistemas funcionales deben actuar en sus funciones y tareas de forma ética.
- La cultura sirve para potenciar y compartir unas creencias, valores y comportamientos éticos.
- La imagen que nuestro negocio transmite al público y cómo la transmitimos... más vale que sea ética, y finalmente.
- La RSE incorpora muchas acciones que ya de por sí buscan la ética en los negocios, acuérdate de los códigos de conducta de algunos de los ejemplos vistos en aquel epígrafe.

En resumen, el todo, el sistema-empresa debe ser ético, pero...

¿Qué es la ética en general? Por **ética** se entiende la disciplina filosófica que estudia el **comportamiento moral** del hombre en sociedad. Entendiendo por "moral" las buenas costumbres o los comportamientos humanos que se consideran correctos y buenos dentro de esa sociedad. Lo contrario sería lo **inmoral**, todos aquellos comportamientos malos o incorrectos. Y todo lo que queda al margen, por carecer de moral, es denominado **amoral.**

Reflexiona

Los 10 principios del Pacto Mundial que has podido ver en un enlace del epígrafe del punto anterior fueron en un primer momento 9, y más tarde, allá por el 2004, se incorporó el décimo. Éste último hace referencia a la corrupción, la extorsión y el soborno... íntimamente relacionado con lo que "no es ética en la empresa".

Autoevaluación

Responde a la siguiente cuestión: ¿Has actuado alguna vez de manera inmoral o "no ética?

- ○ No, nunca.
- ○ Sí, en alguna ocasión.
- ○ No sé, o no quiero optar por las anteriores respuestas.

¡Enhorabuena!

Reflexiona estas preguntas: ¿Por qué y para qué actuaste así? ¿Qué consecuencias hubo? ¿Lo volverías a hacer?

Si no sabes, será que no has pensado mucho... si has decidido no optar por la primera opción o la segunda opción has hecho uso de tu libertad.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

Cuando hablamos de la ética en la empresa, ¿Cómo deben actuar los subsistemas funcionales en sus funciones y tareas?

- ○ Los subsistemas funcionales deben actuar de forma inmoral.
- ○ Los subsistemas funcionales deben actuar, en sus funciones y tareas, de forma ética.
- ○ Los subsistemas funcionales deben actuar de forma responsable.

NO ES CORRECTA.

RESPUESTA CORRECTA.

HAS FALLADO.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

¿Qué estudia la ética?

- ○ El comportamiento moral del hombre en sociedad.
- ○ Las creencias del hombre en sociedad.
- ○ El comportamiento de los animales en la sociedad.

RESPUESTA CORRECTA.

HAS FALLADO.

NO ES CORRECTA.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

6.1.- ¿Qué es y qué no es ética en la empresa?

Caso práctico

Tobias Machhaus. (Uso educativo-nc)

Desde el comienzo de la unidad sabemos que la intención de **Sofía** y de **Alejandro** es hacer las cosas bien y a su manera... "Hacer las cosas bien" era hacerlas de un modo legal, por supuesto, pero además correcto... y "hacerlas a su manera" suponía darle un toque personal al negocio de cómo ellos pensaban que se debían hacer las cosas. ¿Qué diferencia hay entre lo ético y lo legal? ¿Es la ética un factor que diferencia unas empresas de otras?

¿**Qué es la ética en la empresa**? Podemos observar cómo dentro de cada empresa se desarrollan unas determinadas acciones y se toman muchas decisiones, todas ellas serán ético-morales en la medida en que se sitúen dentro de lo que es correcto, bueno y esté socialmente aceptado en la cultura de empresa. La ética en la empresa equivale a **transparencia** en todas las actuaciones que se llevan a cabo y en todas las decisiones que se toman.

Es conveniente que **diferencies bien lo "ético o moral" de lo "legal"**: Mientras que la mayoría de los comportamientos éticos o morales serán legales, los comportamientos que no actúan conforme a la ética pueden ser además de inmorales, ilegales, es decir, puede haber una norma jurídica que los recoja y establezca una sanción como castigo.

¿**Qué es ética en la empresa**? Te proponemos un ejemplo de lo que se consideran comportamientos éticos y no éticos en el mundo empresarial. Muchos de ellos tampoco son legales.

¿Qué consecuencias tiene un comportamiento no ético en la empresa? Muchas y muy graves:

- Desprestigio y mala imagen en el mercado de bienes o servicios.
- Clientes que pierdes, trabajadores que se marchan, proveedores que no quieren establecer relaciones comerciales contigo.

- Administraciones que no aceptan tus ofertas a concurso y pérdida de posibles subvenciones o ayudas.
- Sanciones jurídicas, cuando además los actos no éticos incumplen las normas jurídicas.
- Y ¿por qué no decirlo? mala conciencia de haber podido hacer las cosas bien..., no haberlo hecho... y haberlo fastidiado todo.

Caso práctico

Sofía concluyó con el ejemplo de la mesa..."el tablero y las tres patas los llevaron a la zona de recogida de muebles de una ONG de la localidad. Quizá alguien que no tuviera mesa podía aprovechar algún elemento...- pensaron- pero la vecina que siempre tuvo envidia de aquella mesa a pesar de tener cinco de ellas de mucho más valor, estaba al acecho... al anochecer, cuando cargaba la mesa sin que nadie la viera, apareció el jardinero Don Ángel que paró la operación ... y tuvo una buena reprimenda del vecino Don Justo... ¡pero si tienes cinco mesas! -le dijo- ... A la mañana siguiente todo el vecindario se había enterado y esa tarde, alrededor de sus cinco mesas nadie fue a tomar café. Fin de "mesa".

Autoevaluación

¿Con cuál de las siguientes citas estás más de acuerdo?

- ○ "Todo hombre tiene su precio, lo que hace falta es saber cuál es, Joseph Fouché."
- ○ "En tiempos de corrupción es cuando más leyes se dan, Étienne Bonnot de Condillac."
- ○ "En un espíritu corrompido no cabe el honor, Tácito."

Vaya, vaya... o sea que... ¿tú también tienes precio?

¿A que no sabes quién fue una de las primeras empresas que elaboró su "Código de conducta"? ¡Nike!

Ésta es la nuestra también.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

Indica la afirmación correcta:

- ○ Los comportamientos éticos son ilegales.
- ○ La mayoría de los comportamientos éticos son inmorales.
- ○ La mayoría de comportamientos éticos son legales.

NO ES CORRECTA.

HAS FALLADO.

RESPUESTA CORRECTA.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

¿Cuál de las siguientes consecuencias se relaciona con un comportamiento no ético en la empresa?

- ○ Tener la conciencia tranquila.
- ○ Aumento en el número de clientes.
- ○ Desprestigio y mala imagen.

NO ES CORRECTA.

HAS FALLADO.

RESPUESTA CORRECTA.

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

En el mundo empresarial, ¿qué tres acciones se pueden considerar dentro de lo no ético-moral?

- ○ Corrupción, Soborno y Extorsión.
- ○ Soborno, Honradez y Conservación.
- ○ Extorsión, Corrupción y Conservación.

RESPUESTA CORRECTA.

NO ES CORRECTA.

HAS FALLADO.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

7.- Otros…

Recomendación

Alguna película...

- *Ciudad de Dios*, de Fernando Meirelles Kátia Lund.2002
- *Philadelphia*, de Jonathan Demme. 1993.
- *American Ganster*, de Ridley Scott. 2007
- Saga *El Padrino I, II, III*, de Francis Ford Coppola. 1972, 1974,1990.
- *Erin Brokovich*, de Steven Soderbergh.2000

Algún libro...

- *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. Editorial Empresa Activa. Spencer Johnson, M.D.
- *Los tacones de Oz*. Editorial LID 2008. Rubén Turienzo.
- *El fin de semana en siete días, no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida.* Editorial Del bronce. Ricardo Semler
- *Al frente del cambio*. Editorial: Empresa Activa. John P. Kotter.
- *El Siglo de China*. Editorial Planeta. Ramón Tamames Gómez.

Una cita...

"Nunca será tarde para buscar un mundo mejor y más nuevo, si en el empeño ponemos coraje y esperanza".

Alfred Tennyson