

Facultad de Contaduría y
Administración
Licenciatura en Administración



DIPOSITIVAS DEL CURSO

ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

POR:

Dr. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ
CONVOCATORIA SECME 2018

Presentación



Ecología Organizacional es una materia impartida a los estudiantes de la Licenciatura en Administración con el objetivo de concientizarlos sobre la importancia que tiene el hecho de ayudar a que las empresas den un uso adecuado a los recursos y contribuyan a la protección del medio ambiente. Por supuesto que esta conciencia, y los conocimientos adquiridos, también deben de estar en el mejor interés de la empresa y del logro de sus objetivos.

Al finalizar este curso, el estudiante como mínimo poseerá los elementos necesarios para entender y abordar problemas básicos relativos a la interacción organización–medio ambiente natural.

Justificación



- Ecología organizacional es una Unidad de Aprendizaje que requiere de apoyos visuales para lograr sus objetivos de aprendizaje. Temas como el cálculo de externalidades y la elaboración de estrategias ambientales necesitan de material visual que proyecte las fórmulas, o pasos a seguir, para la resolución de casos y ejercicios. Sin estos casos y ejercicios no se cumpliría el objetivo de concientizar a los estudiantes sobre el uso sustentable de los recursos empresariales y de la sociedad.
- En el sentido anterior, el presente material didáctico tiene el objetivo de ayudar a los estudiantes a tener acceso visual concreto y oportuno que apoye su labor y la de los docentes.

Guía de uso



- El uso y presentación de estas diapositivas queda, por supuesto, a discreción del docente. Sin embargo, se sugiere seguir el orden de los temas (uno por sesión) de acuerdo a la estructura temática del curso. Todos los temas están de acuerdo al programa oficial de la Unidad de Aprendizaje.
- Estas diapositivas son una guía para el docente y no substituyen la instrucción del docente ni la utilización de otros materiales de apoyo.
- Se sugiere acompañar la presentación de cada tema con una discusión substantiva y vigorosa por parte de los estudiantes.
- Es muy importante que el alumno gestione su conocimiento investigando por su cuenta y haciendo acopio de materiales relevantes para cada tema.

Estructura temática



- De acuerdo a los lineamientos generales de las autoridades universitarias, en este curso se abordan los siguientes temas que agotan todo el contenido del programa oficial de la Unidad de Aprendizaje:
 1. El ambiente organizacional (12 diapositivas)
 2. La teoría de la ecología poblacional organizacional (12 diapositivas)
 3. Los problemas ambientales en México y el mundo (13 diapositivas)
 4. Ambiente natural y empresa: Retos y oportunidades (14 diapositivas)



5. Sustentabilidad organizacional y responsabilidad social (16 diapositivas)
6. Modelos de sustentabilidad: De la triple línea base a la sustentabilidad corporativa (19 diapositivas)
7. Responsabilidad social: Economía (10 diapositivas)
8. Responsabilidad social: Estrategia empresarial (11 diapositivas)
9. El modelo de la competitividad sistémica en el desarrollo de la empresa (12 diapositivas)
10. La administración ambiental en la empresa (9 diapositivas)
11. Evaluación del impacto ambiental: Auditoría y norma ISO 14000 (18 diapositivas)



12. Regulación ecológica y gubernamental en materia ecológica (10 diapositivas)
13. Incentivos, institucionalización y cuidado del ambiente (12 diapositivas)
14. Sustentabilidad y cultura organizacional (6 diapositivas)
15. Sustentabilidad del factor humano (8 diapositivas)
16. Sociedad actual: Educación para el consumo y otros temas contemporáneos (11 diapositivas)

Bibliografía y referencias



- Berrone, P. & Gómez-Mejía, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 103-126
- Crossan, M., Rouse, M., Fry, J. & Killing, P. (2009). *Strategic Analysis and Action*. Toronto, Canadá: Pearson Prentice-Hall
- Husted, B. & Salazar, J. (2005). De regreso a Friedman: Maximización de beneficios y mejora social. *Revista de Empresa*, 11: 82-95
- Pindyck , R. & Rubinfeld, D. (2006). *Microeconomics*. Nueva York: Prentice Hall
- Scott, R. & Davis, G. 2011. *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall
- Williams, C. 2012. *Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning

Evaluación del curso



- *2 evaluaciones parciales teóricas.* Examen de conocimientos
- *2 evaluaciones parciales prácticas.* La evaluación práctica se calificará con un proyecto que el alumno trabajará en equipos. Este proyecto final deberá irse trabajando durante el transcurso del semestre. Para la primera evaluación parcial práctica se calificará el avance del trabajo que lleven los alumnos hasta entonces; se espera el 50%. Aunque el proyecto abordará alguna temática administrativa en una organización real, su contenido preciso se detallará en una fecha próxima. Es responsabilidad del estudiante estar al pendiente de la información pertinente al proyecto final. La evaluación práctica de cada estudiante contendrá un elemento de evaluación por parte de su equipo de trabajo.



1.- El ambiente organizacional

Medio externo de la organización



➤ ¿Qué es?

➤ Son todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, tales como: competidores, clientes, gobierno y economía.

Pregunta para el debate



¿Por qué es importante considerar el ambiente organizacional?

Características del medio ambiente



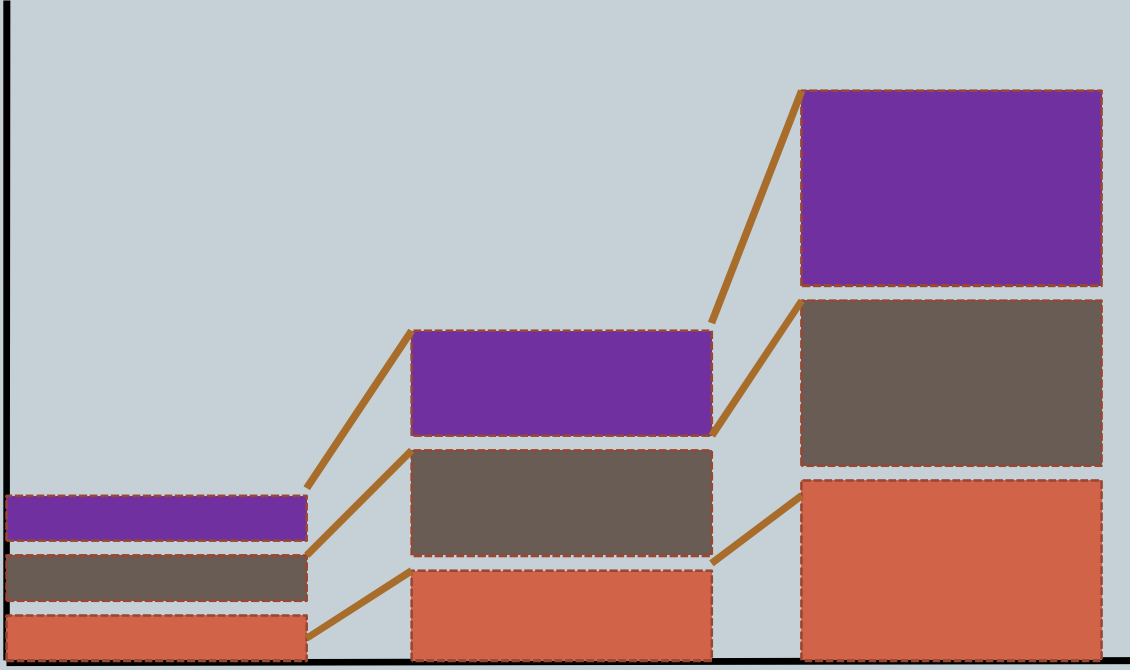
- Incertidumbre ambiental...
- Cambio (estable versus dinámico)
- Complejidad (simples versus complejos)
- Escasez (disponibilidad de recursos)



- Cambio
- Complejidad
- Escasez

Incertidumbre medioambiental

Alta
Mediana
Poca



Características medioambientales

Medición



- Escasez: Utilizando datos de INEGI (encuesta de la industria manufacturera) de entre cinco y diez años, regresar el valor de las ventas y el número de trabajadores sobre los años. Luego, dividir la pendiente de la regresión por el valor medio de las ventas y de los empleados, respectivamente, de cada industria por los mismos años en que se corrió la regresión. Se suma el valor de las ventas y de los empleados para obtener el índice por cada industria (Keats & Hitt, 1988). El resultado por cada industria se resta de la unidad (1).

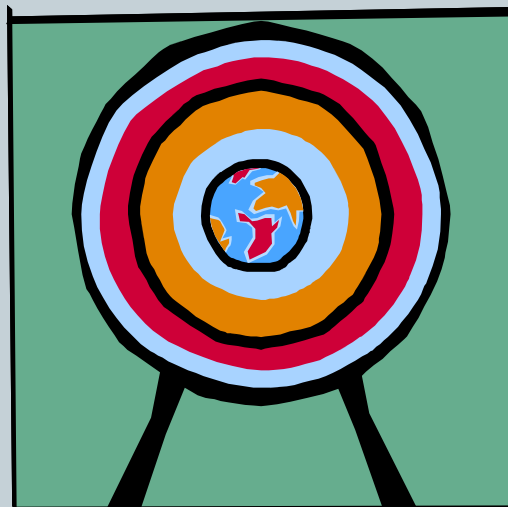


- **Dinamismo (cambio):** Utilizando el resultado de las mismas regresiones anteriores, se divide el error estándar (típico) de la recta de regresión por el valor medio de las ventas y de los empleados para cada industria. El índice de dinamismo se obtiene sumando el valor del cálculo de las ventas y de los empleados para cada industria (Keats & Hitt, 1988).
- ¿Cuál es la implicación en la estrategia de la empresa? ¿En la eficiencia?
- ¿Cuál es la implicación en las ganancias?

Medio ambiente general



Es aquél ambiente más general que incluye al gobierno, las condiciones económicas y otros factores que generalmente afectan a todas las organizaciones.+



Político . legal

Socio-cultural

Tecnológico

Económico

Medio ambiente específico (o competitivo)



¿? es aquél ambiente inmediato que rodea a una compañía y que incluye a los proveedores, clientes, competidores y otros semejantes.+

Nuevos participantes

Adicionalmente

Compradores

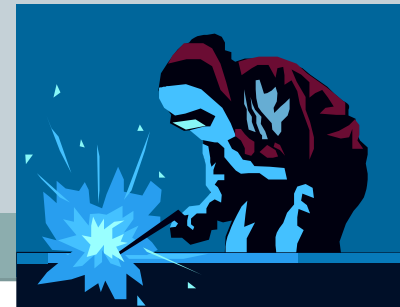
Reguladores industriales

Proveedores

Grupos relevantes a la organización

Rivales

Substitutos



Pregunta...



¿Cuáles reguladores
industriales conoces en
México y cómo afectan a
las empresas?

El poder de los grupos relevantes a la organización



¿Conoces algún caso?



¿Cómo hace la organización sentido de su medio ambiente?



Escaneo ambiental

¿Oportunidades?

¿Amenazas?



2.- Teoría de la ecología poblacional de las organizaciones

La cuestión del cambio



¿Qué sugieren las teorías clásicas y contemporáneas con respecto al cambio organizacional? ¿Es posible? ¿La organización se adapta al entorno? ¿La organización puede modificar el entorno?



Por lo tanto...



¿Cuál es la posición de la teoría de la ecología poblacional?



- Perspectiva radical... la organización está determinada por el entorno...

Importante...

- Población de organizaciones: Todas las organizaciones que comparten la misma forma general
- Proceso de selección natural
 - ✦ Variedad
 - ✦ Selección
 - ✦ Retención
 - ✦ Difusión

Importante...



- El cambio de organizaciones no se da por adaptación sino por reemplazo

Nota que...

- El éxito organizacional (efectividad) es más producto de la suerte (ventana de oportunidad ambiental), y por lo tanto de fuerzas aleatorias, que del genio empresarial o de factores internos de la organización.
- El emprendedurismo es importante, pero sólo generaría “variación”

Nota que...

- Causas de desaparición de Pymes y el problema (sesgo) de sobrevivencia
- Una vez que una forma es seleccionada, después sólo se reproduce

Además...

- Las organizaciones son inertes (imprinting), resistentes al cambio y sus estructuras y rutinas se vuelven “legítimas” y osificadas (*rigideces núcleo*)
- El éxito (efectividad) depende de la inercia (a mayor inercia mayor eficiencia y confiabilidad)

Por lo tanto...

- Desde un punto de vista racional y de sistemas, las organizaciones son resistentes al cambio y cuando lo intentan o no saben cómo cambiar, o no pueden debido a sus características iniciales.



- Cuando el cambio fundamental (ambiental) ocurre las organizaciones casi siempre sucumben y son reemplazadas por otras.

Preguntas...



- ¿Conoces algún ejemplo de forma organizacional que haya sido reemplazada por otra?
¿Qué de nuevo sabemos por medio de esta perspectiva que no supiéramos ya?



3.- Los problemas ambientales en México y en el mundo

Para la OECD (OCDE) Better life index



La calidad de nuestro ambiente natural tiene un impacto directo en la salud y en el bienestar. El acceso a áreas verdes es, por ejemplo, una parte esencial de la calidad de vida.

Algunos indicadores clave



Contaminación del aire: Para 2050, este tipo de contaminación será la causa más importante de muerte prematura entre los países miembros de la OCDE.

Las PM_{2.5} (partículas muy pequeñas que llegan hasta lo más profundo del pulmón) pueden reducir la expectativa de vida. El límite seguro sugerido por la OMS es de 10 microgramos por metro cúbico

Según datos de la OCDE



- La mejor calidad del aire está en Islandia (3 microgramos) y la peor en Corea del sur con 27.9 microgramos). México está en el lugar 25 (15.6 microgramos).



Calidad del agua: A pesar de progresos significativos entre los países de la OCDE para reducir la contaminación del agua mediante plantas de tratamiento de aguas industriales y municipales-domésticas, la contaminación producida por la agricultura y otras fuentes urbanas sigue siendo un reto. Sin embargo, el 81% de la gente en los países miembros de la OCDE dicen estar satisfechos con la calidad del agua.

Según datos de la OCDE



- La mejor calidad del agua está también en Islandia y la peor en Rusia. México es el cuarto peor país en este indicador.

En cuanto a la calidad del medio ambiente en general



- La mejor calidad está en Islandia (10 puntos en escala de 0 a 10) y la peor en Rusia (2.5 puntos). México está en el lugar 22 (con 3.9 puntos).

Pregunta para el debate



¿Por qué los problemas de contaminación ambiental son un reto para el administrador del siglo XXI?

Pregunta para el debate



¿Por qué los problemas de contaminación ambiental son un reto para las empresas y el desarrollo económico de los países?

Y en México (según la OCDE)...



- Este país ha mostrado un gran compromiso para afrontar los retos del crecimiento económico verde mediante metas ambiciosas de reducción de contaminantes.
- La Ley general de cambio climático pretende reducir las emisiones de efecto invernadero en 30% para el 2020 y en 50% para el 2050 (en comparación con las cifras del año 2000).

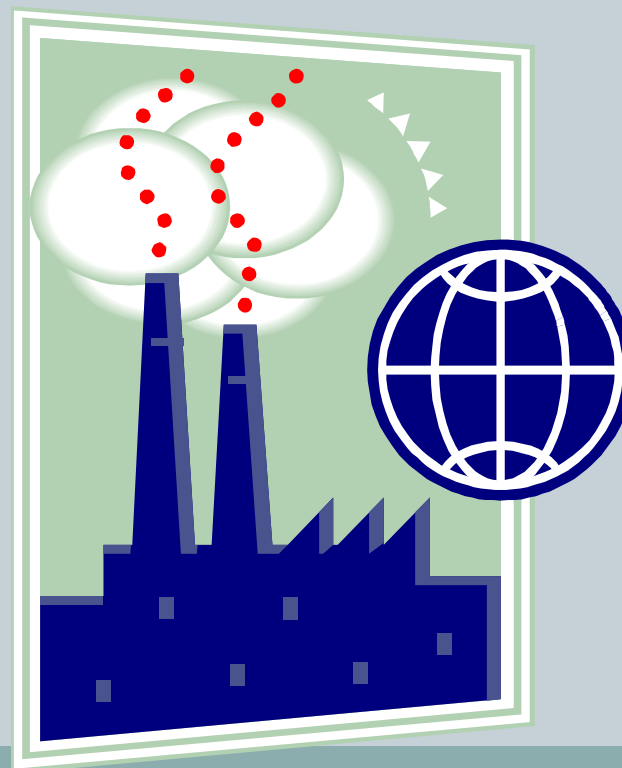
Siete problemas ambientales más relevantes en México



- 1.- Contaminación del aire (en 1992, la ONU declaró a la CDMX como la ciudad más contaminada del mundo).
- 2.- Deforestación (México es el quinto país del mundo en cuanto a ritmo de deforestación).
- 3.- Contaminación de aguas por derrames químicos (p.ej. en 2014 se derramaron 40 mil litros de ácido sulfúrico en el río Sonora).
- 4.- Contaminación del agua por drenaje domiciliario
- 5.- Especies en peligro de extinción (más del 2% de la fauna mexicana está amenazada)




- 6.- Plagas (el pulgón y la araña roja)
- 7.- Sobreexplotación pesquera (la regulación es laxa en este sentido)



Preguntas para el debate



- ¿Cuál es nuestro papel como estudiantes ante este escenario?
- ¿Qué podemos hacer?
- ¿Qué expectativas tenemos?



4.- Ambiente natural
y empresa: Retos y
oportunidades

¿Qué es una
externalidad
económica?



Nota que...



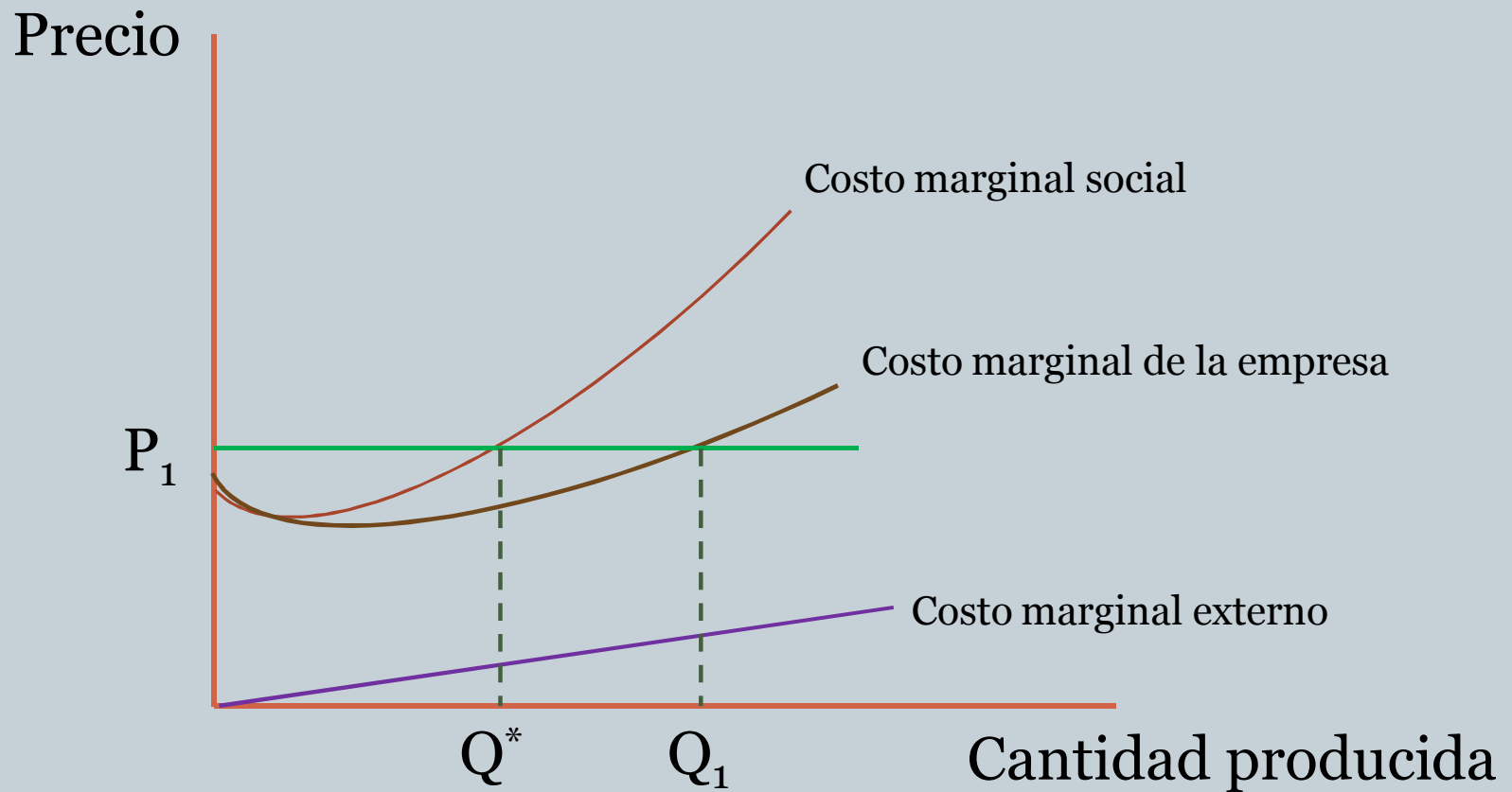
- Una externalidad es cualquier acción que toma un productor o un consumidor y que afecta a otros productores o consumidores pero que no se toma en cuenta en el precio de mercado (Pindyck & Rubinfeld, 2006).

Una externalidad negativa...



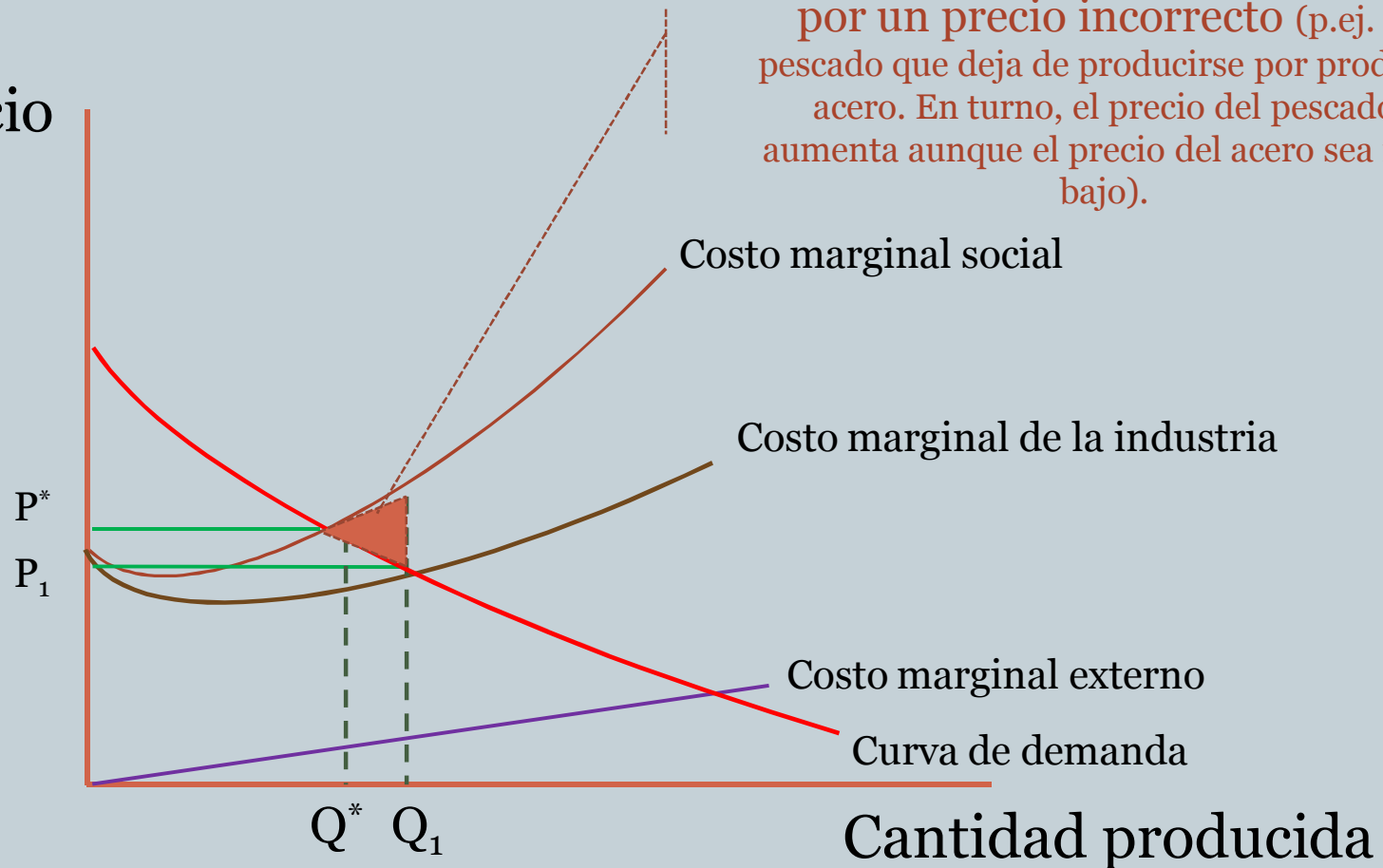
- Ocurre cuando, por ejemplo, una planta de acero tira sus aguas residuales en un río del cual, kilómetros más adelante, depende el ingreso de una comunidad de pescadores. Entre más residuos tira la planta de acero, menos peces capturan los pescadores. La empresa no tiene incentivo para tomar en cuenta este costo en sus decisiones de producción y no hay forma de que este costo se refleje en el precio del acero (Pindyck & Rubinfeld, 2006).

Una empresa contamina en un mercado competitivo



Toda la industria contamina

Precio



Ineficiencia económica causada por un precio incorrecto (p.ej. el pescado que deja de producirse por producir acero. En turno, el precio del pescado aumenta aunque el precio del acero sea más bajo).

Costo marginal social

Costo marginal de la industria

Costo marginal externo

Curva de demanda

Cantidad producida

Interesante...



- Cuando hay externalidades negativas, el costo de la empresa es menor al costo social. Como resultado, algunas empresas permanecen en la industria cuando sería más eficiente (desde el punto de vista del mercado) que salieran del negocio. En suma, las externalidades negativas hacen que muchas empresas sigan en el mercado –son barreras de salida.

¿Te acuerdas de los reguladores?



- **Dos formas regulatorias de compensar la externalidad:**
 - Estándar de emisiones: Límite legal en la cantidad de contaminantes que puede emitir una empresa
 - Multa (o cuota) por emisión: Cargo monetario por cada unidad de contaminantes emitida por la empresa

Ejemplo (con datos contables no económicos):

- La empresa de acero tiene un costo fijo de 100,000,000 de pesos. La cantidad producida de acero es (de acuerdo a la demanda calculada sobre ventas anteriores) de 50,000 toneladas. El costo variable por tonelada de acero es de (aprox.) 8,000 pesos ¿A qué precio debe de vender la empresa la tonelada de acero para estar en punto que equilibrio (i.e. ni gana ni pierde)?
- $P = (CF / Q) + CV$
- $P = (100,000,000 / 50,000) + 8000$
- $P = \text{¿?}$

La misma empresa...

- Sin embargo, a esa cantidad producida se estima que los pescadores comienzan a perder utilidades a razón de 1,000 pesos por tonelada producida de acero.
- Entonces, si se toma en cuenta la pérdida de los pescadores ¿Cuál sería el precio de equilibrio (para no ganar ni perder) y dejar de afectar a los pescadores?
- $P = ((CF + (1000)Q)/Q) + CV$
- $P = \text{¿?}$

Pero además...



- Si en el punto de equilibrio de producción (donde no se afecta a los pescadores) la empresa quisiera tener una utilidad neta de 5% sobre la inversión total en la planta que es de 900,000,000 pesos ¿Cuál sería el nuevo precio?
- $P = (CF + (900,000,000 * 0.05)) / Q + CV$
- $P = ?$
- Pero, al precio aumentado la cantidad producida bajaría una vez más y eso nos llevaría de nuevo a la situación de equilibrio... ¿A menos qué?...

Desplazamiento en la demanda

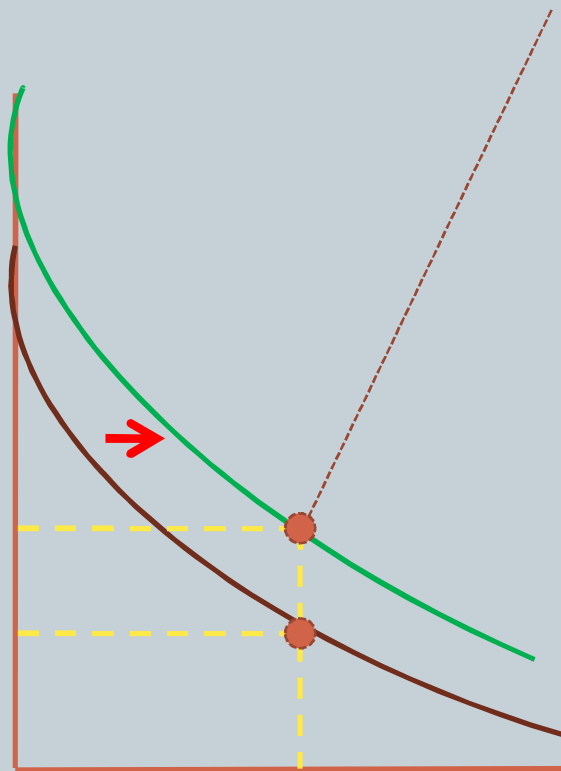
Precio

P_2^*

P_1^*

Q^*

Cantidad producida



Fíjate cómo en este caso la cantidad producida de equilibrio no se mueve (para no afectar a los pescadores) aunque el precio subió. Es decir, ahora los compradores (¿conscientes del ambiente?) deben estar dispuestos a pagar precios más altos por las mismas cantidades producidas. Es notable que la industria entera quizá debería negociar con el gobierno la regulación de las importaciones para evitar que los precios vuelvan a caer y las empresas tengan que bajar costos a costillas del ambiente –o bien hacer que el gobierno reduzca las presiones regulatorias en materia ambiental... ¿Qué opinas?

Entonces, si tomas en cuenta que...



- Al contaminar afectas otras áreas de actividad económica y creas una ineficiencia en el uso de los recursos sociales y naturales
- El gobierno (a través de un regulador o agencia regulatoria) te puede imponer un estándar o una multa compensatoria que afecta tus costos y tus operaciones
- El restringir la producción puede reducir tus ganancias (aunque toma en cuenta que podrías vender a un precio más alto –considera el peligro de las importaciones)...

Piensa...



- ¿Qué retos, pues, presenta la contaminación del ambiente natural para la empresa?
- ¿Qué oportunidades (si es que hay) tendrías para aprovechar las condiciones anteriores a tu favor?
- ¿Es posible que con las restricciones anteriores algunas industrias tiendan a la selección mientras que otras nuevas (mutaciones) aparezcan y se difundan? ¿Algunos ejemplos de nuevos negocios?



5.- Sustentabilidad organizacional y responsabilidad social

Definiciones



- La sustentabilidad es un término que, con respecto a los sistemas biológicos, se refiere a la capacidad que tienen éstos para conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo.
- Según el informe Brundtland (1987), la sustentabilidad es la capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las propias.

Más definiciones



- Desarrollo económico es la capacidad de los países o regiones para crear riqueza a fin de mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.
- Este crecimiento es una meta de toda sociedad ya que implica un crecimiento notable de los ingresos y de la forma de vida de los individuos. Algunos países ya han alcanzado esta meta (p.ej. los países desarrollados).

Y entonces...



- ¿Qué es el desarrollo sustentable?
- Es básicamente la idea de que un país debe desarrollarse económicamente sin que eso signifique sacrificar la satisfacción y el bienestar de las generaciones futuras por satisfacer las de la generación actual.

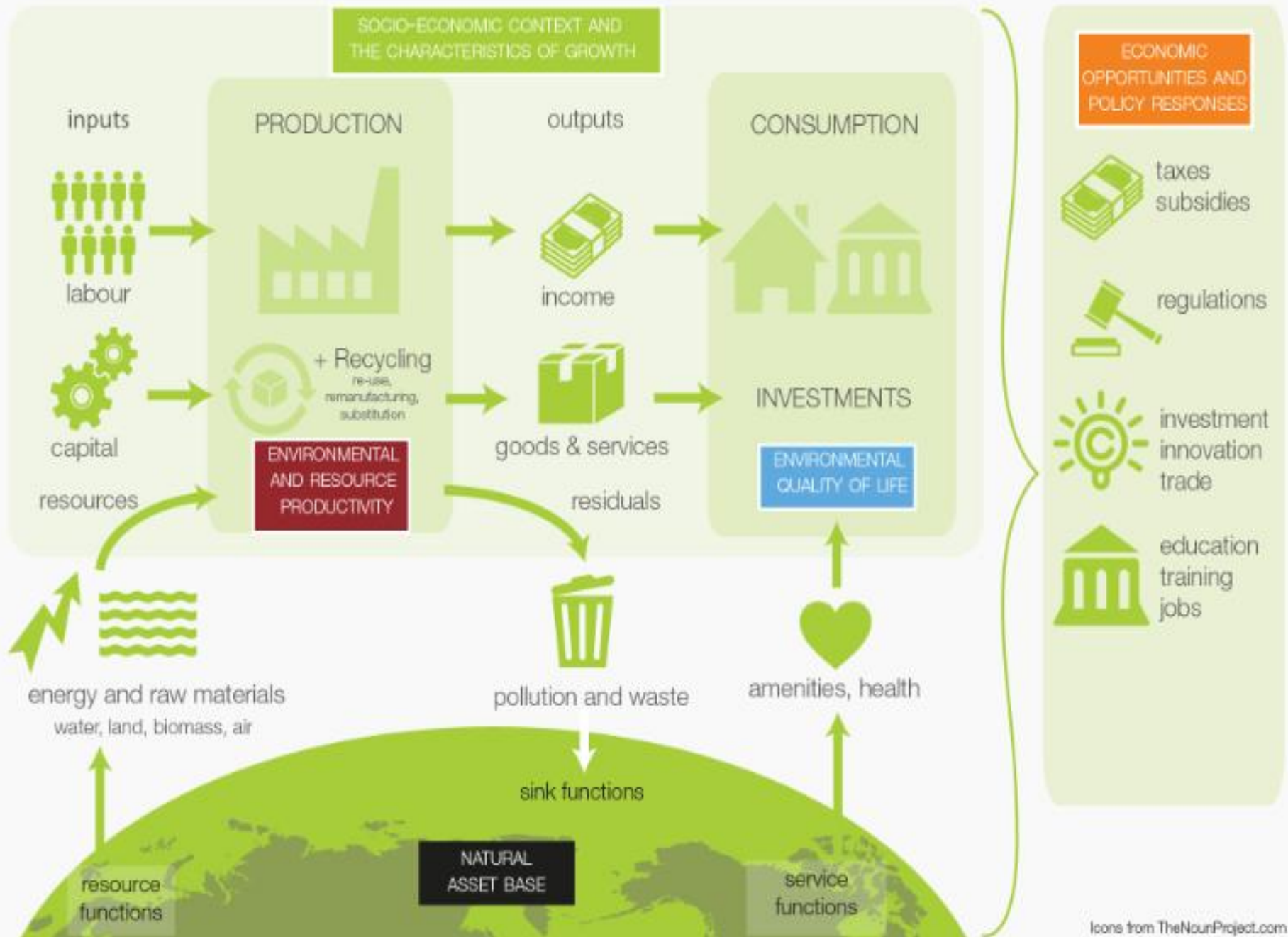


Nuevo término...



- El *crecimiento verde* (*green growth*) se refiere a estimular el crecimiento y el desarrollo económico mientras se asegura de que los activos naturales continúen proveyendo los recursos y los servicios ambientales de los que depende el bienestar humano. Para ello, se debe de catalizar la inversión y la innovación que subyacen al crecimiento sostenido y dan origen a nuevas oportunidades económicas (*Towards green growth: Monitoring progress, 2011*).
- La OCDE ha diseñado una serie de indicadores de crecimiento verde para que los países evalúen y comparen su progreso.

GREEN GROWTH MEASUREMENT FRAMEWORK



¿Recuerdas las restricciones regulatorias?



Compare your country

[Home](#)

Green Growth Indicators

[Change view](#)

[Air pollution](#)

[Carbon productivity](#)

[Land resources](#)

[Green innovation](#)

[Environmental taxes](#)

Taxes and subsidies send important market signals that can influence the behaviour of producers and consumers. Environmental taxes remain limited, particularly when compared to taxes on labour and capital gains.

Pass cursor over table headings for detailed indicator definition. Click on table headings to order countries on the selected indicator.

**Siguiente diapositiva: Datos de 2014
(OCDE)**

Country		● = Taxes on labour and personal income, % of GDP, 2014	■ = Environmentally-related taxes, % of GDP, 2014
Denmark		26.7	4.11
Slovenia		19.54	3.86
Italy		24.19	3.85
Turkey		12.44	3.83
Netherlands		21.9	3.35
Israel		11.99	2.97
Austria		27.74	2.88
Finland		26.07	2.88
Greece		16.11	2.77
Czech Republic		18.06	2.65
Hungary		18.24	2.6
Estonia		16.76	2.56
Korea		10.68	2.54
United Kingdom		14.78	2.32
South Africa		9.68	2.29
Sweden		26.56	2.21
Portugal		16.68	2.2
Ireland		14.31	2.17
Norway		19.82	2.12
Belgium		27.1	2.03
Iceland		17.5	2
Luxembourg		19.75	2
France		27.13	1.97
Germany		23.57	1.94
Poland		17.02	1.93
Australia		12.82	1.91
Spain		19.27	1.89
Switzerland		15.05	1.76
Slovak Republic		16.33	1.73
OECD		16.82	1.61
Japan		18.36	1.48
New Zealand		12.46	1.35
China		-	1.33
Chile		2.86	1.2
Canada		16.68	1.15
India		-	0.95
United States		16.39	0.72
Brazil		11.8	0.66
Mexico		6.49	0.06

Far-reaching innovation will be needed to address climate change and other environmental challenges, and to accelerate the transition to green growth. A large majority (90%) of inventions in environment-related technologies originate in OECD countries, especially Japan, the United States, Germany, Korea and France. The contributions of China and India are increasing rapidly.

Pass cursor over table headings for detailed indicator definition. Click on table headings to order countries on the selected indicator.

Innovación verde

Country	Share of environmental patents, % of all patents, 2011-2013 average	Number of environmental patents, thousand patents, 2011-2013 average
Denmark	22.3	385.5
Saudi Arabia	19.8	38.5
Chile	18.9	21
Estonia	16.5	8.2
Luxembourg	15.2	16.1
Spain	14.8	261.1
Poland	13.7	77.9
Germany	13.4	4105.2
Lithuania	13.2	5.3
Slovak Republic	12.9	12.3
France	12.8	1409.9
Austria	12.6	302.9
Finland	12.1	239.1
Greece	12.1	20.4
United Kingdom	12	994.3
OECD	11.5	28452
United States	11.5	6805
Latvia	11.2	3.8
Japan	11.2	7913.9
Canada	11.1	660.3
Norway	11	90.5
New Zealand	11	48
Mexico	11	30.3
Colombia	10.9	9.8
Russia	10.9	104
Argentina	10.8	12.1
South Africa	10.8	43.3
Australia	10.7	209.5
Czech Republic	10.7	37.6

¿Y la sustentabilidad organizacional?



- Para Heemskerk, et al. (2002), la sustentabilidad organizacional es un estado en el que se hace uso racional de los recursos económicos, humanos y naturales para satisfacer las necesidades presentes de la organización sin comprometer su disponibilidad para las generaciones futuras.
- *¿Puedes pensar en un ejemplo de organización no sustentable?*

Otra definición...



- Responsabilidad social (RS)...Es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación de los miembros de una sociedad para con los demás integrantes de la misma. En otras palabras, tus acciones o la satisfacción de tus necesidades no deberían perjudicar a otras personas o grupos de personas.

¿Y entonces?

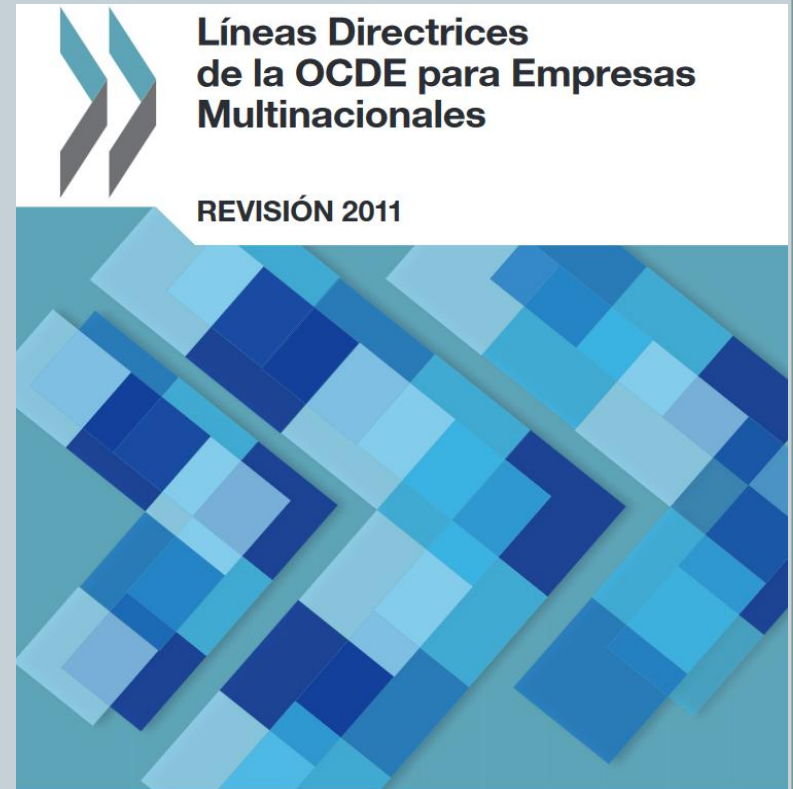


- ¿Qué es la responsabilidad social empresarial (RSE)?
- Según la SE (Secretaría de Economía, 2016), la RSE se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.
 - ✦ *Podemos suponer que una empresa socialmente responsable procurará evitar la carga regulatoria ambiental ¿No?*

Además...



- La SE tiene la misión de promover la RSE en México por medio de las directrices para empresas multinacionales de la OCDE (<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>).





¿Tienes algún ejemplo?



Restaurantes Toks



Desde 2003, la cadena restaurantera comenzó con un programa de **negocios inclusivos**, al que llama "Proyectos Productivos". La iniciativa integra como proveedores a distintos actores provenientes de distintas comunidades rurales del país. ★ ¿Sabías que cada vez que pruebas algo con mermelada en **Toks**, estás probando un producto natural y artesanal con apenas 0.1 de conservadores hecho por mujeres de Guanajuato? Otros negocios inclusivos del restaurante incluyen la miel, el mole, la granola y los tamales. (Un ejemplo de impactos sociales y económicos positivos)

Piensa



- ¿Qué tienen que ver, pues, la sustentabilidad organizacional y la responsabilidad social empresarial (RSE)?



6.- Modelos de sustentabilidad: De la triple línea base a la sustentabilidad corporativa

Cuatro modelos de sustentabilidad



- Modelo de la triple línea base (TLB)
- Tetraedro de las relaciones ambientales – sustentabilidad (TRAS)
- Cuádruple línea base adaptada (CLBA)
- Modelo de sustentabilidad corporativa

Modelo de la triple línea base (Elkington, 1997)



- **Tres dimensiones: Social, ambiental y económica.**
 - En este modelo la sustentabilidad se logra siempre y cuando se preste atención a la totalidad de las interacciones entre las dimensiones.
- **Interpretación: Si la organización no es sustentable socialmente, se queda sin clientes y/o sin trabajadores, si no es sustentable ambientalmente se queda sin recursos (y/o paga compensaciones regulatorias), y si no es sustentable económicamente compromete su viabilidad financiera de largo plazo.**

Tetraedro de las relaciones ambientales – sustentabilidad (Achkar, 2005)



- **Cuatro dimensiones: Social, físico – biológica, económica y política**
 - **Dimensión físico-biológica:** Está relacionada con la preservación de la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad.
 - **Dimensión política:** Se refiere a la participación directa de las personas en la toma de decisiones y en la definición de los futuros colectivos y posibles.
- **Interpretación ¿?**

Modelo de la cuádruple línea base adaptada (Aras y Crowther, 2009)



- **Cuatro dimensiones: Social, ambiental, económica y financiera**
 - **Dimensión financiera:** Básicamente se refiere a las necesidades y expectativas de los accionistas en cuanto a la obtención de retornos adecuados al nivel de riesgo (a mayor riesgo, los accionistas quieren mayor retorno).
- **Interpretación ¿?**

Modelo de sustentabilidad corporativa (Aras y Crowther, 2009)



- **Cuatro dimensiones: Influencia social, cultura organizacional, impacto ambiental y financiera**
 - Influencia social: Relación entre organización y sociedad
 - Cultura organizacional: Relación de la organización con sus grupos internos de interés
 - Impacto ambiental: Efecto de la organización en el ecosistema
 - Financiera: Relación de la organización con los accionistas
- **Interpretación ¿?**

Medición del desempeño sustentable de organización...

- A través del cuadro de mando integral sustentable (*Sustainable Balanced Scorecard* –SBSC) que incluye el desempeño interno, el desempeño financiero, el aprendizaje y el desarrollo, el desarrollo de mercados y clientes, el desempeño ambiental y el desempeño social.
 - *El cuadro de mando integral ayuda a las organizaciones a comunicar lo que tratan de lograr, alinear el trabajo diario de las personas con la estrategia de la empresa, priorizar proyectos, productos y servicios, y medir y monitorear el progreso hacia los blancos estratégicos.*

Es básicamente una estrategia de administración por objetivos.



- ¿Conoces alguna empresa que utilice el cuadro integral de mando?
- Pero, y como toda herramienta de administración por objetivos ¿Qué riesgos puede tener utilizar el cuadro integral de mando para lograr la sustentabilidad?



7.- Responsabilidad social: Economía

Contexto general...



- Milton Friedman: Estadístico y economista estadounidense galardonado con el Premio Nobel de Economía (1976) por sus logros en el análisis del consumo, historia y política monetaria.



- ¿Cómo funciona la empresa en el modelo neoclásico (microeconomía)?
- Altruismo versus egoísmo
- ¿Por qué de acuerdo con Friedman la responsabilidad social va en contra de la eficiencia económica y no debería hacerse?
¿Cuál es el único rol de la empresa en el modelo de Friedman y por qué esto sería lo más conveniente para la sociedad?



“Si los hombres de negocios tienen una responsabilidad social que no sea la de maximizar las utilidades de los accionistas, ¿cómo pueden saber cuál es ésta? ¿Pueden los individuos decidir sobre cuáles son los intereses sociales? ¿Pueden decidir hasta qué punto es justificado el que tanto ellos como sus accionistas sirvan al interés social?”

Nota que...



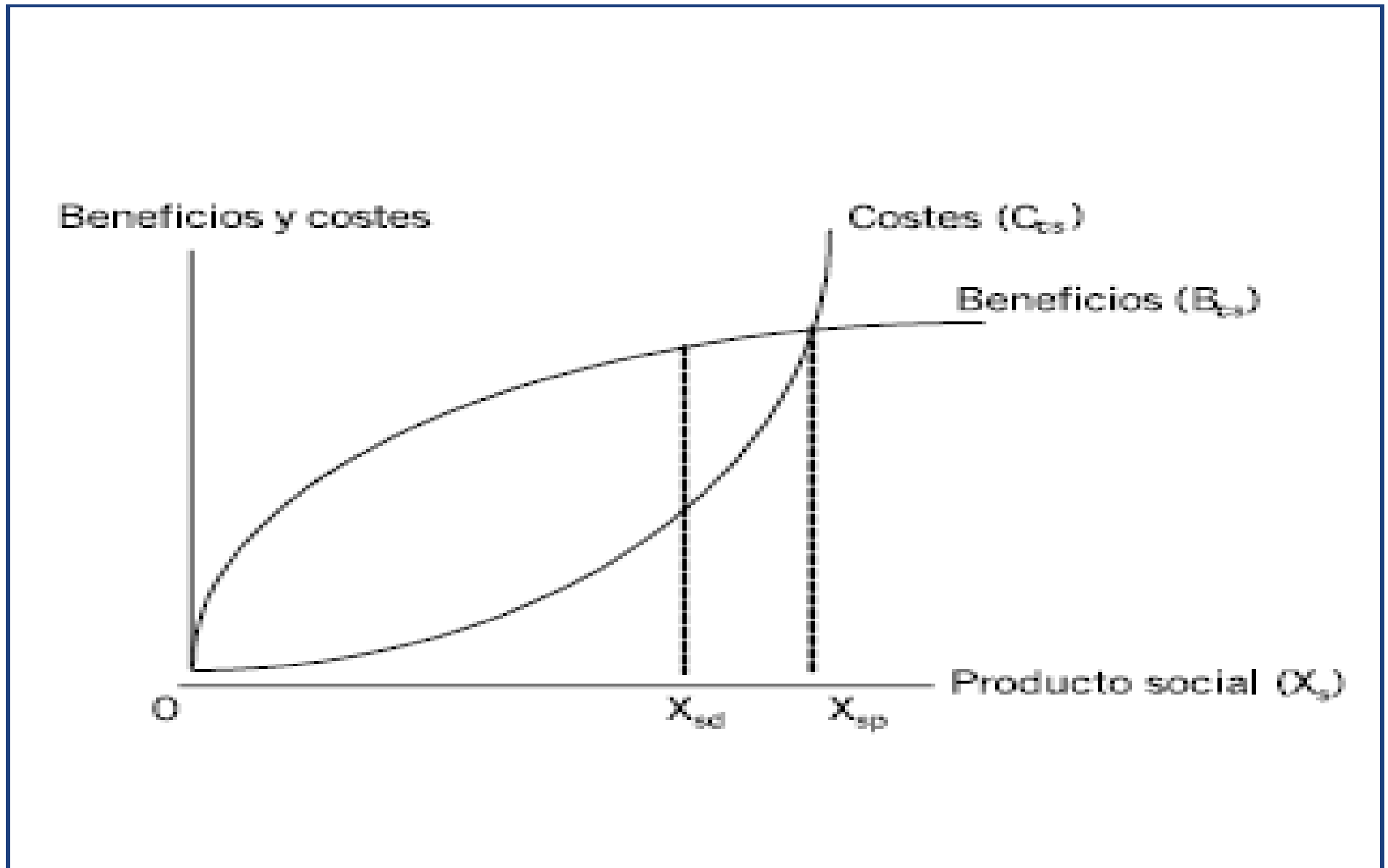
- La responsabilidad social sería imposible en los mercados en competencia perfecta –sólo el poder de mercado lo permitiría y éste es indeseable.

Caso de la responsabilidad social altruista



- Empresa altruista es aquélla que realiza una contribución social porque lo desea en forma voluntaria.
- El gasto social de la empresa altruista se explica así: La empresa altruista(¿sustentable?) deriva beneficios indirectos (p.ej. mejores empleados futuros por invertir en un programa de becas) pero no maximiza su utilidad derivada de la contribución social (beneficio recibido menos gasto en producto social), misma que de hecho puede pasar más allá de un umbral deseable. Esto es problemático porque una empresa con producto social más alto (o más bajo) que el óptimo estaría en contra del propósito fundamental de la empresa, como lo piensa Friedman –de hecho, sería una empresa tonta.

Inversión social óptima en el caso de la empresa altruista



Pregunta de la lectura de Husted & Salazar (2005)

- ¿Qué moraleja sacamos del caso de Merck y su medicamento Mectizan?
¿Tú qué opinas?



Caso de la responsabilidad social bajo coacción



- Empresa coaccionada es aquélla que tiene que ser responsable o de lo contrario sería multada –parte de la normatividad regulatoria que ya veíamos. La empresa no es responsable si no se le obliga.
- Hay que cumplir lo mínimo legal para no ser multados (por reguladores) u objeto de boicot (por parte de grupos de interés). La utilidad social se maximiza cuando el incremento en el beneficio derivado de producir una unidad adicional de producto social iguala el costo de producirlo.

Pregunta...



- ¿Qué te parece mejor para la empresa? ¿El altruismo o la coacción? ¿Y para la sociedad?
- ¿Tú cuál crees que sea el caso más común entre las empresas mexicanas?



8.- Responsabilidad social: Estrategia empresarial

Caso de la responsabilidad social estratégica



- La empresa que actúa estratégicamente es aquella que maximiza su beneficio al mismo tiempo que maximiza el beneficio social.
- Este tipo de empresa buscará involucrarse en proyectos que reduzcan costos o que aumenten los ingresos. La autoridad reguladora puede ayudar a la empresa porque así mejora el beneficio social: Gana la sociedad, gana la empresa, gana el regulador.

Condiciones para los proyectos de RSE estratégica (Burke y Logsdon, 1996)



- Están alineados con la misión de la empresa
- Son altamente específicos y están relacionados con los intereses de los *stakeholders** de la empresa
- Son innovadores permitiendo a la empresa anticiparse a las amenazas y oportunidades del entorno
- Son visibles para los grupos de interés de la empresa
- Son voluntarios (no coaccionados por los reguladores)

* *públicos interesados*

Ejemplo de RSE que ayuda a reducir costos...



- La empresa necesita recursos humanos capacitados en una tecnología que sólo ella posee. Para no tener que traer personal de otra parte (es caro), la empresa puede donar dinero a alguna universidad (o tecnológico) local para crear una carrera en esa área (más barato en el mediano y largo plazo). Hay que tener cuidado de que las competencias que se enseñarán no puedan ser utilizadas por la competencia (que el costo del cambio –*switching cost*- sea alto) ¡La reducción en costos NO debe estar al alcance de la competencia de forma económica!

Ejemplo de RSE que ayuda a reducir costos...



- Con el tiempo, al empresa no necesitará tanto de este personal. Cuando el empleo se reduzca, la sociedad deja de demandar la carrera y el proyecto se termina. Ganó la sociedad (educación), la empresa (recursos humanos capacitados) y el gobierno (oferta educativa). La empresa podría requerir otro tipo de recursos humanos y el programa de becas podría reiniciar 😊.

¡La empresa y la sociedad pueden ganar indefinidamente!

Ejemplo de RSE que ayuda a aumentar ingresos...



La empresa, pues, invierte en procesos de producción que no involucran químicos contaminantes (p.ej. pesticidas, hormonas) y lo publicita como más sano, y por más sano, exclusivo. Los precios cargados a estos productos tienen un margen de ganancia más alto (no todo mundo los compra: son más *exclusivos*). Por ello, se incrementan los ingresos de la empresa y se mejora su posición competitiva. Importante que los productos de la empresa se diferencien de la competencia creando un cierto poder de mercado (lo que reduce la elasticidad de la demanda) y por lo tanto la posibilidad de erosión de las ganancias.



Nota que...



- Las acciones de RSE estratégicas son muy específicas a lo que la empresa detecta como oportunidades o amenazas en su entorno.
- Entonces... El escaneo ambiental es clave (tema visto al inicio del curso 😊).
- La empresa debe ser inteligente pues los proyectos de RSE deben proveer beneficios que, en la medida de lo posible, sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles ¡Muy importante!

También mira...



- La diferencia entre la empresa altruista y la estratégica es que la altruista no busca maximizar la utilidad por dólar gastado y la estratégica sí. La altruista sólo busca llevar el producto social a un nivel deseable por la sociedad y la estratégica no tiene límite porque entre más mejora el producto social más gana ella.

¡La RSE no contradice al pensamiento del Milton Friedman!

Ahora tú...



¿Conoces algún
ejemplo de RSE
estratégica que ayude
a reducir costos o a
aumentar ingresos?

Tarea....



- Leer el caso de Novartis (Oliva y Ruiz de Velazco, 2007, *Revista de Empresa*).

¿Cómo logró Novartis maximizar su beneficio y el beneficio de la sociedad?

¿Cómo integró la empresa la RSE en su estrategia de negocios?

¿Fue un caso de aumento de ingresos o de reducción de costos?

¿Qué otros beneficios adicionales tuvo la empresa por implementar la RSE estratégica?



9.- El modelo de la competitividad sistémica en el desarrollo de la empresa

Definición...



- La competitividad se define como la capacidad para competir en los mercados de bienes y servicios.
- Usualmente, este término se asocia con la empresa y su competencia (rivales) así como el objeto o fin de esa rivalidad (p.ej. participación de mercado).

Sin embargo...



- La competitividad va más allá de la empresa pues también es asunto de la industria en la que se compite, de la región y del país en el que se encuentra.
- Por lo anterior, la estrategia competitiva de la empresa depende del sector industrial en el que se encuentra. La competitividad de la industria depende de la competitividad de la región. La competitividad de la región depende de la competitividad del país.
- Y al revés...Una industria es competitiva si sus empresas lo son. Una región es competitiva si sus industrias lo son. Un país es competitivo si sus regiones también lo son.

Nota que...



- Para la empresa, la competitividad se deriva de la ventaja competitiva (p.ej. liderazgo en costos o diferenciación). Mayor competitividad implica generar ingresos por arriba del promedio de la industria.
- Par la industria, la competitividad se fundamenta en una productividad superior (uso más eficiente de los recursos) y se puede observar en mayor IED o participación de mercado en el país e internacionalmente.

Nota que...

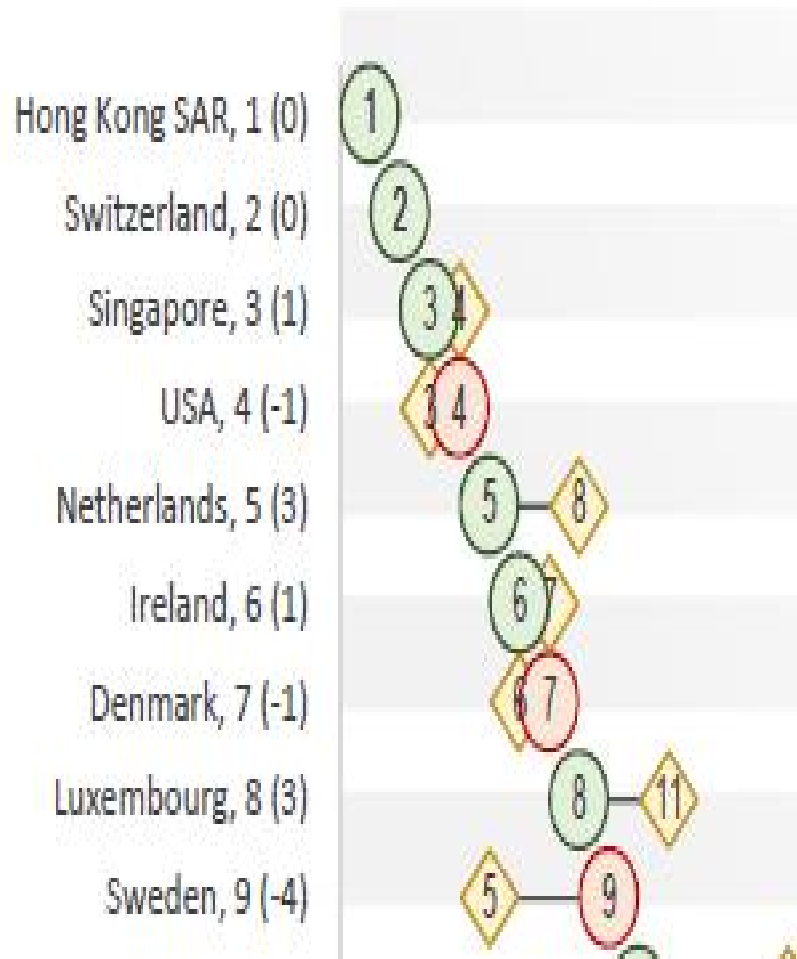


- Para las regiones y el país la competitividad es la tasa de crecimiento de la productividad del país o región.
- Para el IMD (*International Institute for Management Development*) la competitividad nacional es la habilidad de un país para la creación de valor agregado y así aumentar la riqueza a través de la administración de los activos, procesos, etc.

World competitiveness ranking (IMD). Top 9

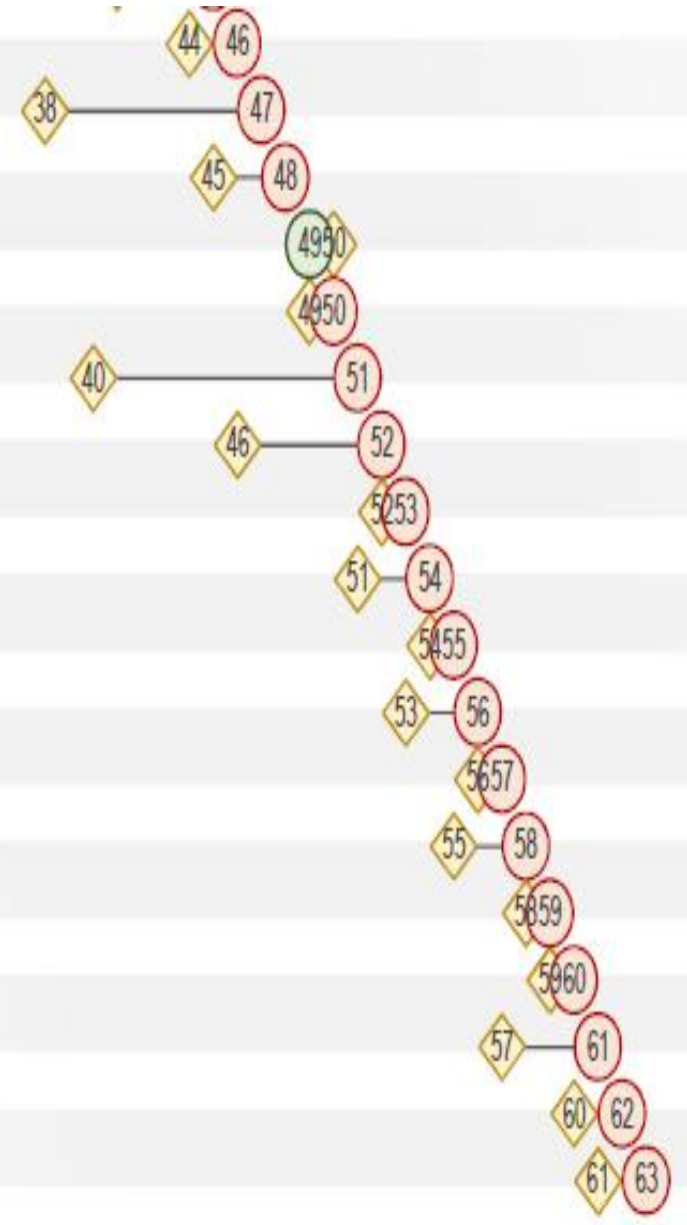
World Competitiveness Ranking 1 Year Change

◆ WCY 2016 ○ WCY 2017



¿Y México?

- Russia, 46 (-2)
- Turkey, 47 (-9)
- Mexico, 48 (-3)
- Bulgaria, 49 (1)
- Romania, 50 (-1)
- Slovak Republic, 51 (-11)
- Hungary, 52 (-6)
- South Africa, 53 (-1)
- Colombia, 54 (-3)
- Peru, 55 (-1)
- Jordan, 56 (-3)
- Greece, 57 (-1)
- Argentina, 58 (-3)
- Croatia, 59 (-1)
- Ukraine, 60 (-1)
- Brazil, 61 (-4)
- Mongolia, 62 (-2)
- Venezuela, 63 (-2)



Ejemplo de competitividad entre países México vs China por el mercado de EE.UU.



- Ventaja en costos laborales para cualquier tipo de empleado (el factor trabajo es más barato en China en un rango de 1.7 a 5.4 veces)
- Regulaciones laborales más flexibles en beneficio de los productores (hay mayor facilidad para contratar y despedir empleados)
- Desarrollo de un mercado de materias primas que impulsa la competencia en precios
- Costo menor de energéticos
- Mejor ambiente de negocios (sobre todo en términos de seguridad)
- Costos fijos bajos (mucho se explica por la mayor flexibilidad de contratar y despedir trabajadores)

¿Cómo se conectan los niveles? Ejemplo...



- Mejor infraestructura (país o región), hace que las materias primas se trasladen en mejor tiempo y con mayor eficacia. En turno, esto hace que ciertas industrias en esa región tengan costos más bajos. Los costos más bajos de la industria hacen que las empresas puedan perseguir estrategias de costos bajos de manera más efectiva logrando ventaja competitiva en el mercado nacional y/o internacional.

Ejemplo concreto



ALTOS HORNOS DE MEXICO

- AHMSA (Altos Hornos de México S.A.).
- Esta empresa inició en Monterrey (NL) y Monclova (Coah.) porque la región noreste daba facilidades para la fundición de acero (p.ej. transporte fácil y rápido desde las minas de carbón de Coahuila vía ferrocarril y por carretera). Esto redujo los costos de transporte de las materias primas. Un menor costo de materias primas permitió a la empresa dar precios más bajos. Los precios más bajos habilitaron a la empresa para aumentar la escala de producción y esto redujo los costos aún más dándole una ventaja competitiva de liderazgo en costos.

Ahora tú...



¿Cómo se conecta la competitividad sistémica con la RSE estratégica?

¿Será posible que la RSE estratégica a nivel de empresa dependa de la competitividad a nivel país o región?

¿Conoces algún caso de RSE (de cualquier tipo, estratégica o altruista) a nivel país o región?

Ahora tú...



¿Y si las empresas de la región realizan RSE
estratégica también aumenta la
competitividad regional?

¿Cómo?

¿Por qué?



10.- La administración ambiental en la empresa

Novedades...



- Una vez reconocido el rol estratégico que puede jugar la RSE, la estrategia debe de implementarse a través de arreglos organizativos.

Arreglos organizativos específicos...



- Antes que nada, recuerda el dictum:

“La estructura sigue a la estrategia (Alfred Chandler)”

En otras palabras...



- Una vez que la RSE ha quedado incorporada en la estrategia de la empresa (o bien ya es consistente con la estrategia de la empresa para que maximice las ganancias y también el beneficios social), la estructura organizacional debe se ajustarse para que la RSE funcione.
- También es posible que la RSE sea altruista, pero aún así se requieren arreglos organizativos.

¿Cuáles arreglos organizacionales conoces?



- ¿Propiedades de la estructura organizacional que pueden ajustarse?
 - Jerarquización
 - Cadena de mando
 - Centralización
 - Número y tipo de puestos (p.ej. enriquecidos, rotados, alargados)
 - Etc.

Recuerda



- La teoría de contingencias...
 - Empresa mecánica versus empresa orgánica
 - ¿Cuál es apropiada para qué tipo de estrategia?
- Por supuesto hay que tomar en cuenta otros aspectos anciliares como la capacitación, etc.

Ejemplo...



- Supongamos que una empresa decide realizar RSE estratégica mediante innovar productos saludables con bajo impacto contaminante. Dos escenarios:
 - Si la empresa ya competía por diferenciación ¿Qué tipo de arreglos organizativos necesita?
 - Si la empresa no competía por diferenciación ¿Qué tipo de arreglos organizativos necesita?

Sin embargo, recuerda que una escuela no se convierte en hospital de la noche a la mañana

Después: Plan de acción



Identifica qué se necesita hacer primero

Establece tus objetivos prioritarios y los primeros pasos que se deben de dar

Indica qué estilo de liderazgo se necesita para manejar el proceso de cambio

Indica qué tan rápido es necesario moverse en cada uno de los pasos del cambio



Periodo 1 (puede haber más de uno)...

Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1.- _____	_____	_____	_____	_____
2.- _____	_____	_____	_____	_____
etc.				

También recuerda...



- La estrategia y su implementación pueden acompañarse de un análisis de valor presente neto y/o tasa interna de retorno.
- La importancia de los mecanismos de control de la estrategia y de su implementación ¿Cuáles son los parámetros para medir la acción? ¿Criterios de efectividad?



**11.- La evaluación del
impacto ambiental:
Auditoría y norma ISO
14000**

Contexto general



- A menudo, como parte del marco regulatorio de un país (p.ej. México), región (América del Norte) u organización supranacional (p.ej. Unión Europea), se requiere que las empresas se certifiquen en algún aspecto de su gestión. Esta certificación brinda confianza a los consumidores, gobiernos, reguladores, etc. de que una empresa ha sido evaluada por externos y cumple con alguna norma de relevancia para los consumidores, países, regiones u organizaciones supranacionales varias. La *ISO 14000* certifica que la empresa cumple con la norma de un sistema de gestión ambiental.

Contexto general



- Algunas empresas necesitan la certificación para venderle a ciertas empresas, para exportar, o como parte de su imagen corporativa (i.e. la forma en que se percibe a la compañía).

Pregunta



¿Qué tipo de RSE se asociaría con la obtención de la certificación ISO14000?

¿Por coacción, por altruismo o estratégica?

Antecedentes...



- ISO = *International Standards Organization*
- La norma ISO 14000 se refiere a los estándares de gestión ambiental de la empresa. Tales estándares, por supuesto, tienen el objetivo de reducir las externalidades que los procesos de producción de la empresa puedan provocar. Las empresas que logran esta certificación se presume que cumplen con los estándares adecuados de gestión ambiental.
- La organización establece su política y objetivos ambientales así como las formas de mantenimiento del programa y los procedimientos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Ejemplo de Kimberly-Clark



Kimberly-Clark



Pétalo®

KleenBebe®

Kleenex®
BRAND

- POLÍTICA GENERAL EN MATERIA AMBIENTAL
- En Kimberly-Clark de México S.A.B de C.V. el cuidado del medio ambiente es una Política y Valor clave en la ejecución de todas las operaciones y negocios de la empresa y forma parte integral del desempeño de todos los puestos de trabajo, así como de todas las actividades que se desarrollan en la empresa. En consecuencia, KCM y todo su personal están comprometidos con las comunidades en que operamos para evitar, reducir, prevenir y controlar eficientemente los impactos ambientales derivados de sus actividades.



- Es la intención de esta Política :
- Asegurar que todas las operaciones y actividades de la empresa cumplan cabalmente con la legislación y normatividad ambiental aplicable en nuestro país;
- Proveer la organización, equipo, instalaciones, sistemas , procedimientos y capacitación requeridas para evitar, reducir, prevenir y controlar eficientemente los impactos ambientales derivados de sus operaciones, de conformidad con los lineamientos del Sistema de Administración Ambiental y la Visión de largo plazo;
- Establecer objetivos y estándares de desempeño ambiental con base en la mejora continua de todos los indicadores ambientales asociados a sus operaciones;
- Desarrollar los planes e inversiones necesarias en capacitación, tecnología , equipos, innovación y eficiencia operativa para lograr dichos objetivos y estándares;



- Fomentar en todo el personal el uso eficiente de recursos no renovables , evaluar la transición al uso de energías más limpias, minimizar la generación de residuos en las operaciones, así como las emisiones atmosféricas y las descargas de aguas residuales;
- Cuidar la biodiversidad y generar conciencia al respecto, en todas las localidades en que opera la empresa y responsabilizar a todo el personal y localidades de la empresa de la observancia y aplicación de la Política General en Materia Ambiental, manteniéndola en lugar visible, incorporándola en los planes de inducción y capacitación continua de sus recursos humanos e impulsarla como parte fundamental de la Cultura Organizacional.
- Son parte integral de esta Política General las correlativas a Reducción y Manejo de Residuos Sólidos, Uso Eficiente de Agua y Control de Descargas y Eficiencia Energética - Reducción de Gases de Efecto Invernadero.

Antecedentes...



- Para cumplir con la norma se requieren (a menudo) cambios organizacionales y estructurales.
- *Sistema de Gestión Ambiental (SGA)*: Es un conjunto de procesos y prácticas que permiten a una organización reducir sus impactos ambientales y aumentar su eficiencia operativa. Un sistema de gestión ambiental proporciona estructura a la gestión ambiental y abarca áreas tales como capacitación, gestión de registros, inspecciones, objetivos y políticas.

Cinco principios de SGA



- 1.- Conocer lo que debe hacerse, asegurar el compromiso con el SGA y definir la política ambiental.
- 2.- Elaborar un plan de acción para cumplir con los requisitos de la política ambiental.
- 3.- Asegurar condiciones para el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales e implementar las herramientas de sustentación necesarias.
- 4.- Realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas periódicas de la conformidad ambiental de la empresa.
- 5.- Revisar y perfeccionar la política ambiental, los objetivos y metas y las acciones implementadas para asegurar la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa.

Mira...



- Incluso hay especialidades académicas en gestionar el SGA (Caso de la Escuela Europea de Dirección y Empresa)...



EUDE | BUSINESS
SCHOOL

En colaboración con:
U Universidad
Rey Juan Carlos

Descárgate la guía
con información
clave sobre tu Máster en
Medio Ambiente



El profesional en gestión ambiental (EUDE)



- 1) Identificar y analizar aspectos ambientales que genera una empresa, como las emisiones atmosféricas, los vertidos de aguas residuales, la contaminación del suelo y producción de residuos, mediante prácticas de laboratorio y la aplicación de modelos teóricos y computacionales.
- 2) Reducir el impacto de la propia organización en el medio, la auditoría e interpretar la legislación y normativa ambiental aplicable.
- 3) Especificar los sensores para el monitoreo ambiental.
- 4) Analizar datos ambientales.
- 5) Definir estrategias de prevención y proponer soluciones a problemas ambientales.
- Etc.

Auditoría ambiental (del SGA)



- “Es el proceso sistemático y documentado de verificación para obtener y evaluar, de manera objetiva, evidencias que determinen si el sistema de gestión ambiental de una organización está en conformidad con los criterios de auditoría del sistema de gestión ambiental, definidos por la organización, y para comunicar a la alta dirección los resultados de este proceso”.

Ciclo de auditoría



- 1.- Pre-auditoría: Conocida como de adecuación, se trata de una auditoría esencialmente documental, que tiene por objetivo verificar si la organización está preparada para la certificación.
 - Los documentos que se revisan son:
 - ✦ Constatación de la misión de la organización
 - ✦ Mapa de situación
 - ✦ Política ambiental
 - ✦ Requisitos legales y reglamentarios, permisos, etc.
 - ✦ Manual del Sistema de Gestión Ambiental
 - ✦ Procedimientos de operación
 - ✦ Esquemas de la organización

Ciclo de auditoría



- 2.- Auditoría de certificación: Se trata de la auditoría completa, que puede resultar en la certificación de la organización, en caso de que los auditores concluyan que su sistema de gestión ambiental está de acuerdo con las especificaciones de la norma ISO 1400; esencialmente, se busca verificar si todos los compromisos de la organización (su política ambiental, sus objetivos y metas, entre otros) están siendo cumplidos).

Ciclo de auditoría



- 3.- Auditorías de mantenimiento: Son auditorías periódicas, generalmente anuales, para confirmar el cumplimiento de los compromisos y la mejora continua (uno de los requisitos de la norma).
- 4.- Auditorias de recertificación: Al término del plazo de validez del certificado, la organización que quiere obtener un nuevo el certificado, debe someterse a una nueva auditoría completa.

Nota que...



- El software ISO está a disposición del público y ayuda en la gestión de procesos, incluyendo el ambiental.
- <https://www.isotools.org/plataforma>

Prepararse para la auditoría



- Varias empresas consultoras tienen disponible cuestionarios (check lists) para ayudarte a prepararte para la certificación.
- Mira el caso:
[http://hederaconsultores.com/docs/Check list Cuestionario Auditoria ISO 14001-1.pdf](http://hederaconsultores.com/docs/Check_list_Cuestionario_Auditoria_ISO_14001-1.pdf)



12.- Regulación económica y gubernamental en materia ecológica

Antecedentes



- La Constitución Mexicana menciona en el artículo cuarto, párrafo 5, **“Toda persona tiene derecho a un medio ambiente sano para su desarrollo y bienestar.** El estado garantizará el respeto a este derecho. El daño y deterioro ambiental generará responsabilidad para quien lo provoque en términos de lo dispuesto por la ley.”
- Con base en lo anterior, en México existe una Ley que regula los aspectos medioambientales; ésta es la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA).

Historia



- La LGEEPA fue publicada en el DOF el 28 de enero de 1988
- Su última modificación fue el 4 de junio de 2012
- Véase Capítulo 1 (normas preliminares)
- Nota todas las definiciones en el artículo 3 de la ley
- Lineamientos para la política ambiental de México (véase Capítulo III)
- Prohibiciones del artículo 155 (Capítulo VIII)

Nota que...



- La LGEEPA tiene cuatro reglamentos:
- 1) En materia de impacto ambiental
- 2) En materia de residuos peligrosos
- 3) En materia de evaluación del impacto ambiental
- 4) En materia de prevención y control de la contaminación atmosférica

Más...

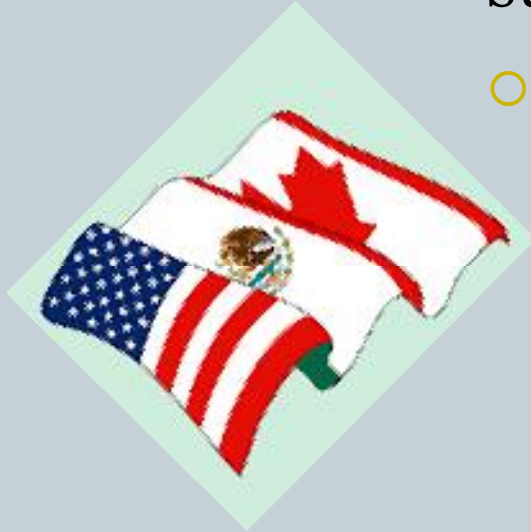


- Con excepción del recurso agua, la función de inspección y fiscalización del cumplimiento de la LGEEPA recae en la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). En el caso de las leyes ecológicas estatales, esta función está a cargo de las procuradurías de los estados y en el caso del agua está a cargo de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).

Otras fuentes regulatorias



- Tratados internacionales: *TLCAN*
- Primer acuerdo multilateral que enfrentó (capítulo 11) la cuestión de la inversión extranjera directa (IED) y el desarrollo sustentable.
 - Posibilidad de “*refugios de contaminación*” y por lo tanto de competitividad artificial en costos. Esto resalta la importancia de la regulación estricta de las externalidades (¿Te acuerdas de este tema?).



Nota que...



- Artículo 1114 de TLCAN *“Ningún país por ningún motivo puede reducir estándares ambientales con la finalidad de atraer inversiones”*
 - Más que nada, para proteger al inversionista y la competitividad de los países.
- El TLC establece un mecanismo supranacional de resolución de controversias

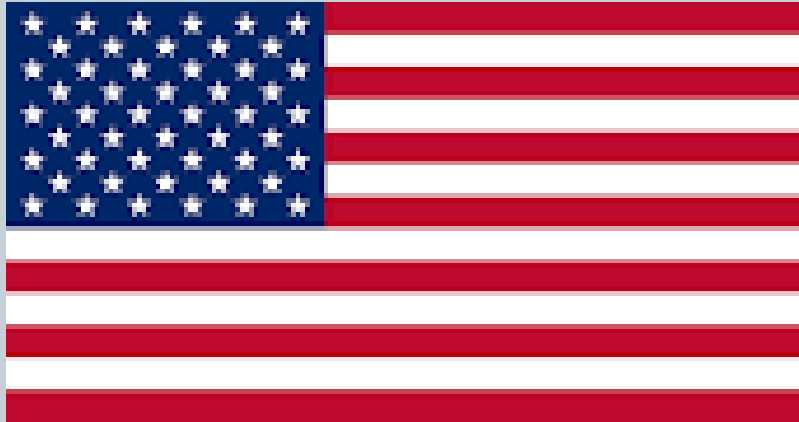
Además...



- En el contexto del TLCAN, la CCA (Comisión para la Cooperación Ambiental) ha sido muy efectiva
 - Ayudó a México con la creación del Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes
 - Ayudó a los tres países con estrategias para el manejo de especies invasoras
 - Llevó a cabo la iniciativa para el manejo de sustancias químicas

Fuente: *El Universal* 2017

Sin embargo...



- En la renegociación del TLCAN, es posible que EE.UU. intente imponer una agenda ambiental trilateral (Alanís Ortega, 2017) –por supuesto, que le convenga.

Ahora tú...



- Tomando en cuenta la importancia de la IED y los desafíos ecológicos, si tú fueras re-negociador del TLCAN por parte de México *¿Cuál sería tu postura? ¿Qué puntos serían más importantes en tu agenda?*



13.- Incentivos, institucionalización y cuidado del ambiente

Teoría de la agencia



- Para lidiar con los problemas clásicos de agencia de peligro moral (acciones inobservadas por los agentes que pueden dañar los intereses del principal) y selección adversa (información escondida por el agente), el principal debe de adquirir información sobre el desempeño del agente y diseñar un sistema de incentivos con base en esa información (Eisenhardt, 1989).

Mecanismos y casos



- Dos mecanismos para controlar los problemas de agencia: incentivos y monitoreo.
- Tres casos:
 - El principal sabe lo que hace el agente
 - El principal no sabe lo que hace el agente
 - El principal no sabe lo que hace el agente y además hay mucha incertidumbre sobre el resultado de lo que hace

Teoría institucional



- Las organizaciones resaltan o protegen su legitimidad al cumplir las expectativas de las instituciones, los públicos interesados (stakeholders) y la sociedad en extenso (DiMaggio & Powell, 1983).
 - ¿Qué es una institución?
 - Isomorfismo: normativo, coercitivo y mimético

Implicación



- Las empresas en industrias intensivas en contaminación (p.ej. minería, textiles, químicos, petróleo, etc.) mantienen y/o mejoran su legitimidad teniendo un “buen” desempeño ambiental.
 - Las empresas más legítimas tienen más beneficios (P.ej. más inversiones, menor monitoreo de reguladores, menor peligro de boicot, personal más comprometido).
- Por lo tanto, las empresas en industrias contaminantes deberían motivar a sus directores o presidentes (CEO) a formular e implementar cursos de acción para mejorar el desempeño ambiental.

Nota que...



- Sin embargo, algunos de tales cursos de acción podrían fracasar (por lo tanto aumentar costos) y los gerentes no querían ser responsables de ello ya que daña la rentabilidad de la empresa (y sus beneficios). Por ello, los gerentes implementarían los cursos de acción de menor riesgo y mayor visibilidad aunque éstos fueran de menor impacto en la legitimidad.
- De tal suerte, el sistema de incentivos debería recompensar la evidencia de cursos de acción con beneficios ambientales altos –aunque éstos fueran inciertos.

Es decir...



- ¡El sistema de incentivos debería aumentar las recompensas a los gerentes por tomar cursos de acción arriesgados, o de lo contrario optarán por los de menor riesgo!

Dos tipos de cursos de acción



- Preventivos: Minimizan o eliminan la creación de agentes tóxicos y contaminantes durante las varias etapas del proceso de producción y requieren inversión en tecnologías nuevas más “verdes”.
- Correctivos: Captura, tratamiento y disposición de contaminantes y desechos al final del proceso de manufactura. Se necesita equipo y personal adicional.

El preventivo es mejor debido a que reduce costos en el mediano y largo plazo mediante el mejor uso de los insumos y del tratamiento de desechos

Pero:



- Dado que prevenir es menos visible que corregir (y en el corto plazo podría ser más caro), se debe de pagar más a los gerentes para que implementan cursos de acción preventivos –de lo contrario optarían por los correctivos.

Papel de la gobernanza empresarial



- El consejo de administración vigila al presidente de la empresa y determina su esquema de incentivos. Para determinar tales incentivos y la forma en que deben lograrse, en el consejo debe haber expertos en las áreas que van a evaluarse. Por lo tanto, cuando en el consejo de administración hay expertos en asuntos ambientales, el efecto del pago en el desempeño ambiental debería ser superior *¿No?*

Ahora tú...



- ¿Recuerdas el cuadro integral de mando?
- ¿Cómo integrar lo anterior al cuadro en concordancia con los modelos de sustentabilidad ya vistos?

Practiquemos...



- Henkel-Salgado es una empresa intensiva en contaminación. Por lo tanto, enfrentaría altas presiones de legitimidad ¿Cómo elaborar un esquema de incentivos para ejecutivos que maximice el desempeño ambiental de la empresa? ¿Qué objetivos considerar? ¿Qué porcentajes se deberían considerar? Recuerda que las industrias contaminantes a menudo enfrentan ambientes más inciertos ¿Qué repercusión tendría esto en el esquema de incentivos? 😊



14.- Sustentabilidad y cultura organizacional

Repaso



- ¿Qué es la cultura organizacional?
- Culturas fuertes versus culturas débiles
- Culturas y subculturas

Importancia para la sustentabilidad



- Presiones regulatorias, gubernamentales e internacionales mayores para reducir externalidades y mantener y/o mejorar la competitividad
- Presiones de certificación por parte de clientes, proveedores y/o agencias gubernamentales y regulatorias

Valores de la cultura organizacional que fomentan la sustentabilidad



- Integración
- Enganchamiento
- Transparencia
- Colaboración
- Resiliencia

Pregunta para ti...



- ¿Cómo cambiar la cultura organizacional si actualmente no fomenta la sustentabilidad?

Por curiosidad



- ¿Conoces el término de sustentabilidad cultural?



15.- Sustentabilidad del factor humano

Piensa



“Aunque la mayoría de la investigación y la presión social al respecto de la sustentabilidad se ha enfocado en los efectos de la actividad organizacional y de los negocios en el ambiente físico, las compañías y su administración también afectan profundamente al ser humano y al ambiente social (Pfeffer, 2010)”

Término



- *Administración verde (Green management)* emerge de las expectativas de cómo los gerentes y las organizaciones que dirigen deberían conducirse para proteger el ambiente (ecológico)



Interesante...



- Mucho mayor énfasis en proteger los recursos ambientales que el proteger a los recursos humanos.
- La salud y la tasa de mortalidad son indicadores de la sustentabilidad humana.

Asuntos de la sustentabilidad humana



- Acceso a servicios médicos accesibles y de calidad (no siempre se da esta condición)
- Efectos psicológicos y físicos de los despidos y los recortes de personal
- Conflicto entre el trabajo y la familia (alta correlación entre las horas de trabajo y la presión arterial, depresión y ansiedad)
- Estrés laboral y las consecuencias del diseño de puestos (p.ej. puestos con menos autonomía provocan más estrés)
- Desigualdad (p.ej. la dispersión de sueldos afecta la salud y aún la expectativa de vida)

Precursores del asunto...



- Discurso contemporáneo (ideología) sobre las organizaciones y los recursos humanos (Maximización de utilidades monetarias a costa de todo porque el dinero es “felicidad”)
- La sustentabilidad del recurso humano es menos visible
- Mayor atención pública en la sustentabilidad ecológica

Nota que...



- Estudiar y promover la sustentabilidad humana es importante porque su ausencia genera externalidades que otros deben pagar (las familias o el estado).
- La sustentabilidad genera ganancias (al menos como lo reporta el *Great Place to Work –Mejor Lugar para Trabajar*).
- Las diferentes regulaciones en materia de salud y trabajo afectan la competitividad de los países – desafortunadamente, se piensa que regulaciones laxas mejoran la competitividad

Preguntas para ti...



- ¿Debería la sustentabilidad humana considerarse en los modelos de sustentabilidad?
- ¿Deberían incluirse objetivos de este tipo de sustentabilidad en el cuadro integral demandado?
- ¿Qué tipo de incentivos para ejecutivos promoverían la sustentabilidad el recurso humano?
- ¿Qué valores de la cultura organizacional fomentaría la sustentabilidad del factor humano?



16.- Sociedad actual:
Educación para el
consumo y otros temas
contemporáneos

Desastres provocados por las organizaciones y/o la actividad humana



- Bophal (India, 1984)
 - Union Carbide (500,000 personas envenenadas)
- Chernóbil (Ucrania – antes Unión Soviética URSS, 1986)
 - Central generadora de energía nuclear (accidente más grave de la historia)
- Deepwater Horizon (EE.UU., 2010)
 - British Petroleum (4.9 millones de barriles de petróleo vertidos en el Golfo de México)
- Ecocidios varios: Vietnam, Isla de Pascua (Chile)

Nota que...



**Los ecocidios son retos a la
legitimidad de las
organizaciones**

Problema de la sociedad actual



- **Consumismo:** Compra o acumulación de bienes y servicios considerados no esenciales.
- La publicidad que idealiza la satisfacción y la felicidad (hedonismo) producida por el consumismo acentúa el problema.
- Compromete seriamente los recursos naturales y la economía sostenible.

El consumismo es...



**Impulso de compra o
sistematización del capricho
(Meirieu, 2010)**

Alternativas



- Ecologismo (ambientalismo): En su forma radical niega la necesidad del desarrollo capitalista. Recuerda el caso de *Primavera Silenciosa*
- Decrecimiento: Disminuir controladamente la actividad económica y establecer una nueva relación humano-naturaleza
- Consumo responsable: Cambiar de hábitos para consumir sólo lo necesario optando por bienes y servicios que favorezcan la conservación
- Desarrollo sostenible

Educación para el consumo (Ayuntamiento de A Coruña, España)



- Solo gracias a la educación puede el ser humano ser libre y responsable como consumidor, ya que la publicidad, los grupos de referencia, los medios de comunicación... ejercen tal influencia que, sin la suficiente base formativa, dejan escaso margen a la decisión libre y responsable del individuo.
- Los consumidores necesitan información, pero también formación y educación adecuada en materia de consumo. Formar consumidores responsables y conocedores de las consecuencias de sus actos constituye hoy en una de las metas de la educación.

Claves para la educación para el consumo



- Colaboración entre escuela y familia
- Información para saber consumir (tomar decisiones con conocimiento de causa)
- Establecer vinculación entre publicidad y consumo
- Vinculación entre necesidades personales y consumo
- Necesidad de información sobre etiquetas, relación calidad-precio y demás vinculaciones del producto
- Denuncia de los excesos consumistas y sus consecuencias (p.ej. luces prendidas sin necesidad)

¡Cambio o ajuste de valores!

Recuerda...



- Aunque el consumo responsable podría ser perjudicial para la rentabilidad de las empresas y el desarrollo de los países, la responsabilidad social estratégica es una opción –aunque no es fácil.

Al final...



*¡Sé un administrador
y un ciudadano
responsable!*

Tus acciones de hoy
afectan el bienestar
de tu hijos y tus
nietos 😊





Fin del curso

¡Muchas gracias por
tu atención!