

# Actúa con Criterios de Rentabilidad

## La Razón y la Emoción en la Rentabilidad



- 01** Introducción y Objetivos
- 02** El Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones
- 03** La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico
- 04** Eficiencia en el Trabajo
- 05** Rentabilidad y variables emocionales
- 06** Rentabilidad y Objetivos de la Empresa
- 07** Orientación hacia las Personas vs. Orientación a Resultados:  
¿Cómo combinarlo?: Caso Práctico
- 08** Otras variables a considerar
- 09** Conclusiones
- 10** Fin de la Jornada





01



## Introducción y Objetivos

Presentación de los Asistentes:

- ❖ Nombre
- ❖ Experiencia en La empresa
- ❖ Unidad
- ❖ Objetivo Personal:

¿Qué espero aprender en la actividad “La Razón y la Emoción en la Rentabilidad”?

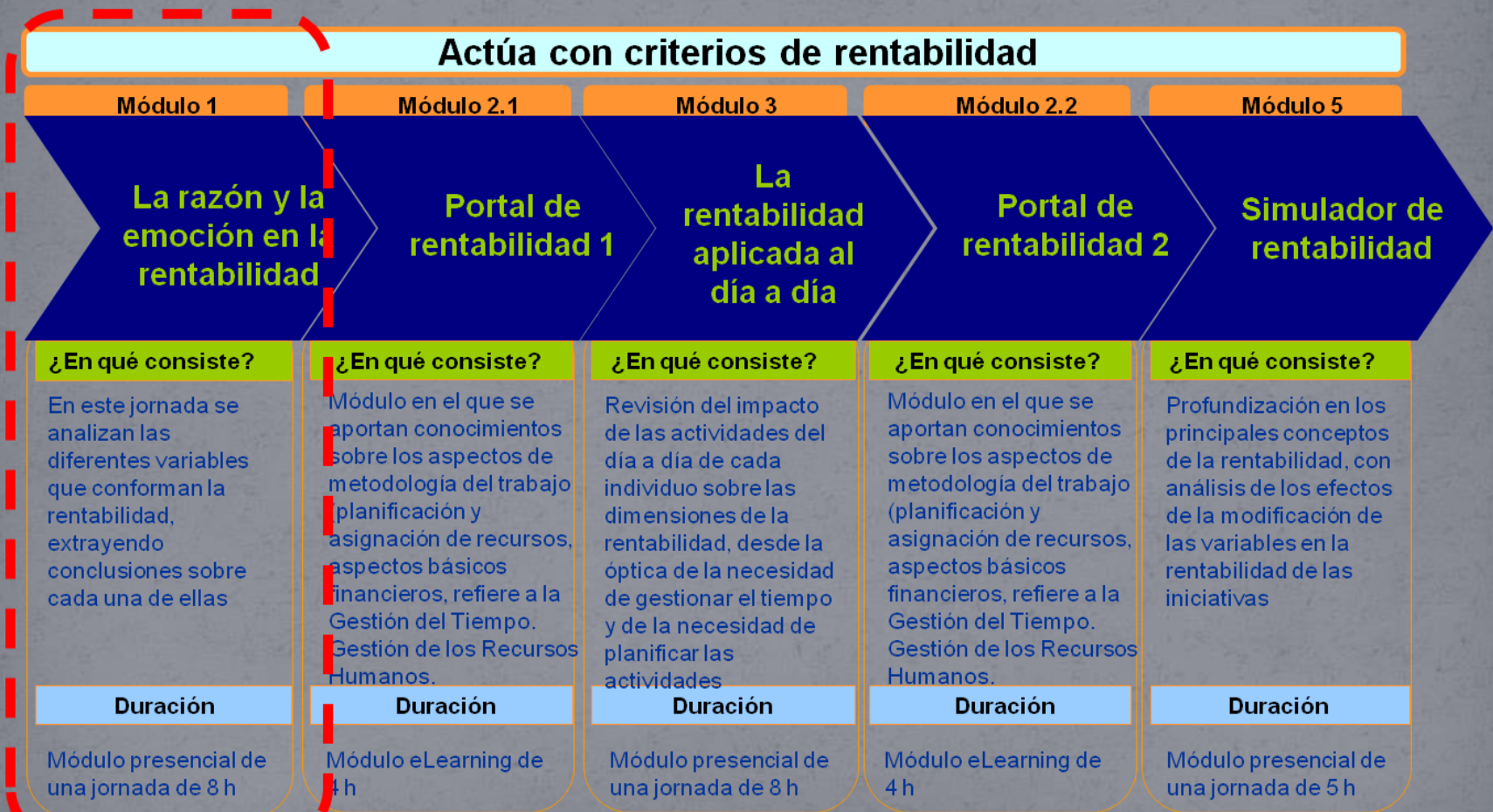
### Reglas del Juego

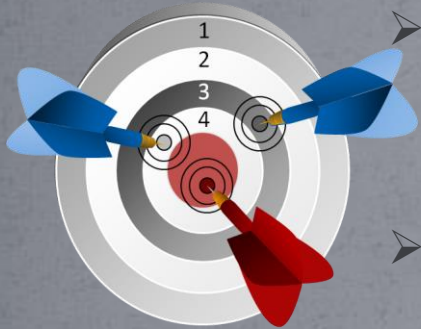


- 1** **Desconectarse ...** *"no hay cobertura"*
- 2** **No fumar...** *"es molesto para los demás"*
- 3** **Ser participativo ...** *"tu opinión es importante"*
- 4** **Crear equipo ...** *"1+1 > 2"*









- Desarrollar una **actitud de búsqueda de rentabilidad** como criterio regidor de la actuación.
- **Conocer cuáles son las dimensiones que integran el concepto de rentabilidad**, sabiendo integrar unas con otras.
- **Incorporar la rentabilidad como un valor global**, más allá del marco de su actuación o intereses, buscando no sólo la rentabilidad particular sino también la de la empresa, área o equipo.
- **Aprender a tener en cuenta las variables emocionales en la optimización de los recursos humanos**, evitando el desgaste o la sobrecarga por un excesivo afán de búsqueda de resultados.



# 01

## Introducción y Objetivos Metodología de Trabajo



**Presentaciones Teóricas**

---



**Sesión de Preguntas Abiertas**

---



**Role Play**

---



**Dinámicas de Grupo**

---

02



## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

¿Qué entendéis vosotros por rentabilidad?



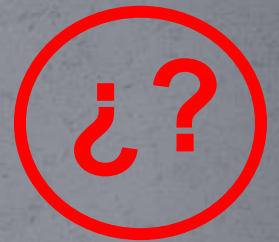
# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

## Definición de Rentabilidad

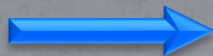
☐ Según la R.A.E....



Es la capacidad de rentar.



☐ En sentido genérico...

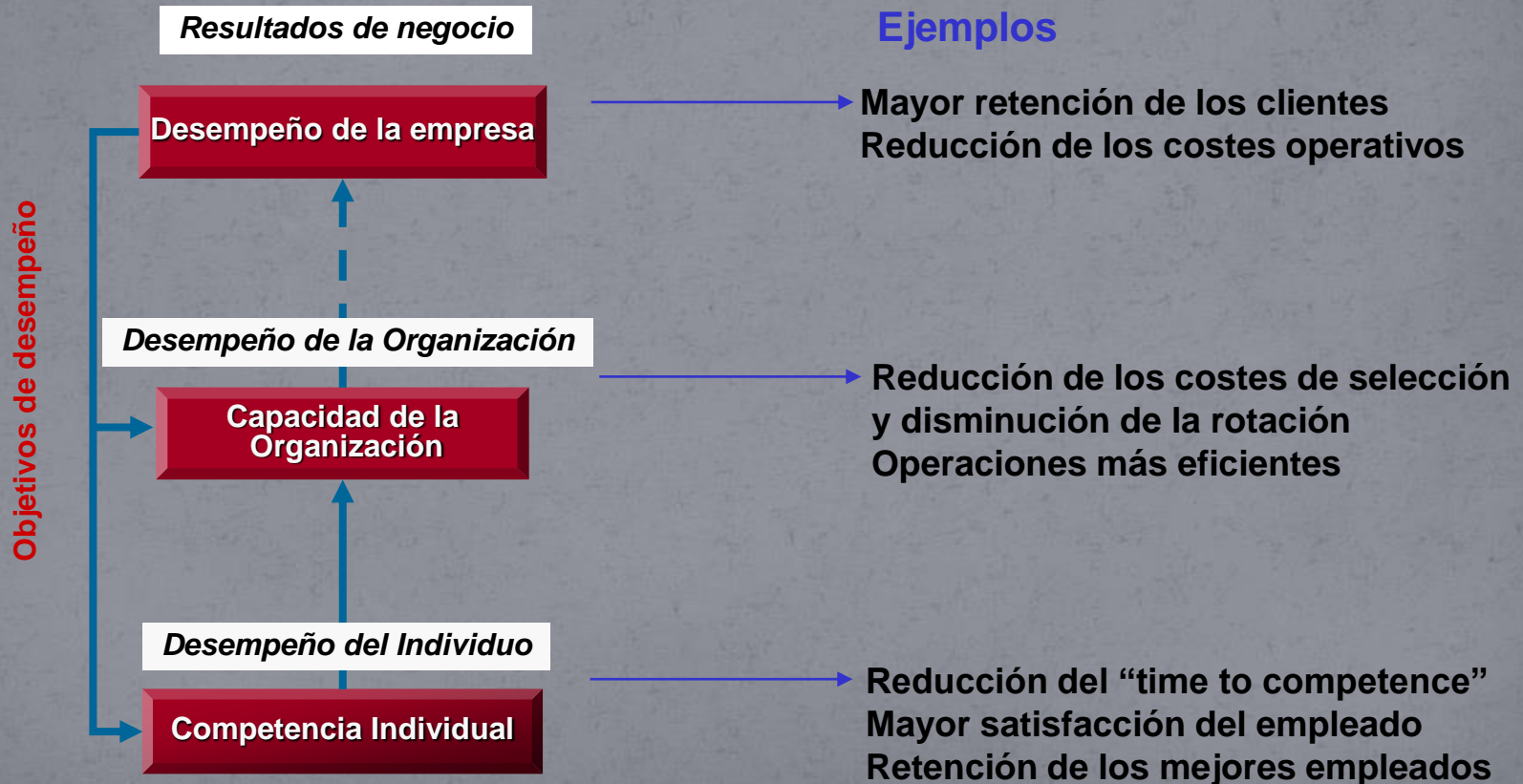


Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos recursos materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

La relación entre el desempeño individual y el organizativo para alcanzar los resultados de negocio puede ser medido, y el impacto de las diferentes capas en los diferentes niveles de desempeño puede ser demostrado. Alinear y medir metas y objetivos es la clave.

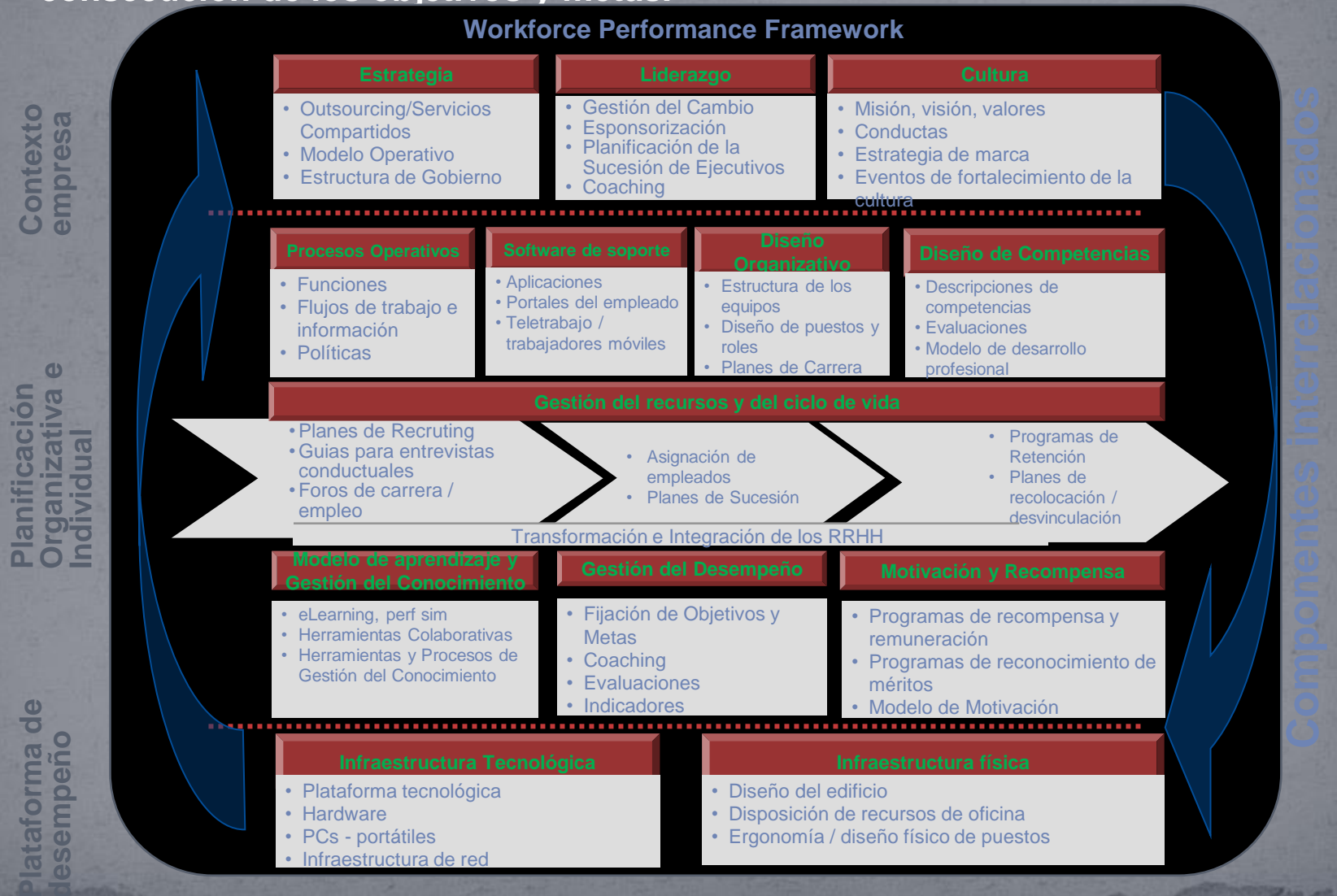




# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

Los diferentes niveles de desempeño han de interrelacionarse para la consecución de los objetivos y metas.



# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

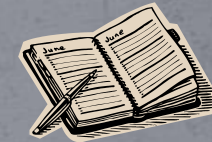
## Dimensiones de la Rentabilidad



**Rentabilidad Económica**



Rentabilidad en términos de  
productividad individual: Gestión  
del Tiempo



Rentabilidad en la Gestión de  
Recursos: Planificación y  
Organización

Rentabilidad aplicada al día a día

**Capital Intelectual**



# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

## Definición de Rentabilidad



- **En la teoría económica...**  Es la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

*“La rentabilidad muestra una relación por cociente entre ganancias y gastos de inversión.”*

$$\frac{\text{Beneficio generado en el período}}{\text{Capital invertido}}$$

# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

### Dimensiones: Rentabilidad Económica vs Rentabilidad Financiera



**Rentabilidad económica**



**Estudia la eficiencia del negocio**

**Rentabilidad financiera**



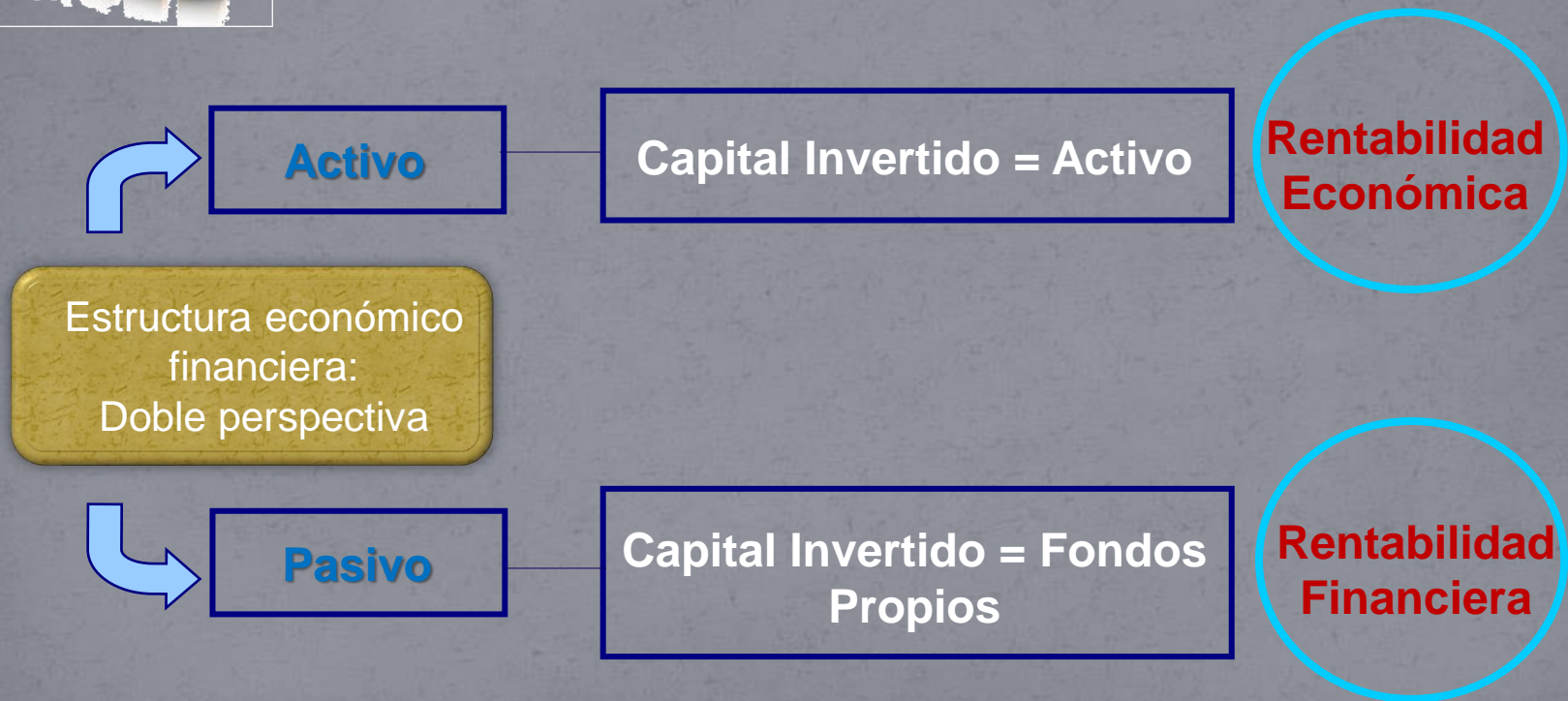
**Estudia la eficiencia del capital que los accionistas nos confían**



# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

### Dimensiones: Rentabilidad Económica vs Rentabilidad Financiera



# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

### Dimensiones: Rentabilidad Económica vs Rentabilidad Financiera



#### 1.- Rentabilidad económica o del activo (ROA)

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA (Return on assets).

Básicamente consiste en analizar la **rentabilidad que reporta el activo *independientemente de cómo está financiado el mismo***, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

La forma más usual de definir el ROA es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

El ROA trata de medir la rentabilidad que se obtiene de la actividad de negocio.



# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

### Dimensiones: Rentabilidad Económica vs Rentabilidad Financiera



#### 2.- Rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE –*Return on equity*- se define a través de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Beneficio después de intereses e impuestos}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y de las reservas.

02



## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

¿Qué creéis que es mejor:  
autofinanciarse  
o endeudarse?



02



## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

¿Existe una combinación óptima entre endeudamiento y autofinanciación ?

# 02



## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones Dimensiones: Rentabilidad de los Recursos Propios vs. Rentabilidad de los Recursos Ajenos

La empresa debe contar con una **estructura equilibrada entre fondos propios y recursos ajenos** (pasivo exigible).

**No existe una distribución óptima idéntica para cualquier empresa.**

La decisión entre qué porcentaje del pasivo deben ser recursos propios y qué parte pasivo exigible (recursos ajenos) va a depender:

- *De los medios con los que cuenten los accionistas*, salvo que no les importe dar entrada en el capital a nuevos accionistas, lo que implica la pérdida de parte del control de la empresa.
- *De la elección que haga la empresa entre solvencia y rentabilidad.*



# 02 Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

## Dimensiones: Rentabilidad de los Recursos Propios vs. Rentabilidad de los Recursos Ajenos

### En principio:



- ❖ Mientras **mayor** es el volumen de **fondos propios**, **mayor** es la **solvencia** de la empresa, pero **menor** es su **rentabilidad financiera** (medida en términos de  $ROE = \text{beneficios} / \text{fondos propios medios}$ ).
- ❖ Mientras mayor es el endeudamiento menor es la solvencia, pero mayor puede ser su rentabilidad.



# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

Dimensiones: Rentabilidad de los Recursos Propios vs. Rentabilidad de los Recursos Ajenos

**En principio...**



Los **recursos ajenos son más baratos que los recursos propios**, porque los intereses son deducibles fiscalmente como gasto (pagas menos impuestos)



**Pero...**



**A mayor endeudamiento, mayor riesgo.** Si hay mayor riesgo, los acreedores exigirán un tipo de interés más alto.



**Conclusión: a partir de un determinado nivel de endeudamiento los recursos ajenos serán más caros que los propios y la rentabilidad financiera disminuirá.**

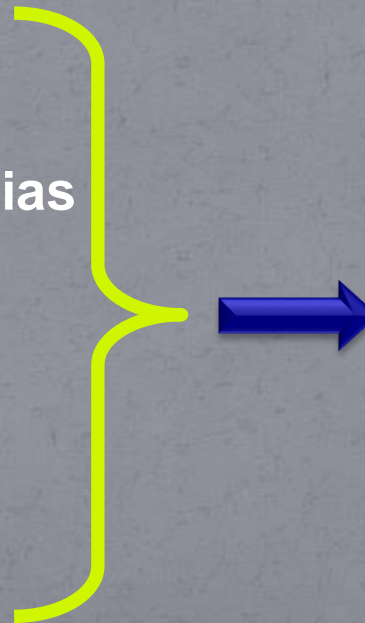


# 02

## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

Todos estos conceptos pueden ser analizados a través de una serie de documentos de la empresa (Balance,...), de los que se deducen una serie de ratios, que serán analizados con mayor detalle más adelante:

- ❑ Balance de Situación
- ❑ Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- ❑ Memoria
- ❑ Estado de Flujos de Caja
- ❑ ...



**Ratios**

02



## Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

¿Qué entendéis vosotros por eficacia?

¿Y por eficiencia?

¿Son lo mismo?



02

# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

## Dimensiones: Eficacia vs. Eficiencia



### Eficacia

**Se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.**

Para ser Eficaz debes priorizar tareas y realizar aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo debes asegurarte de que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin.

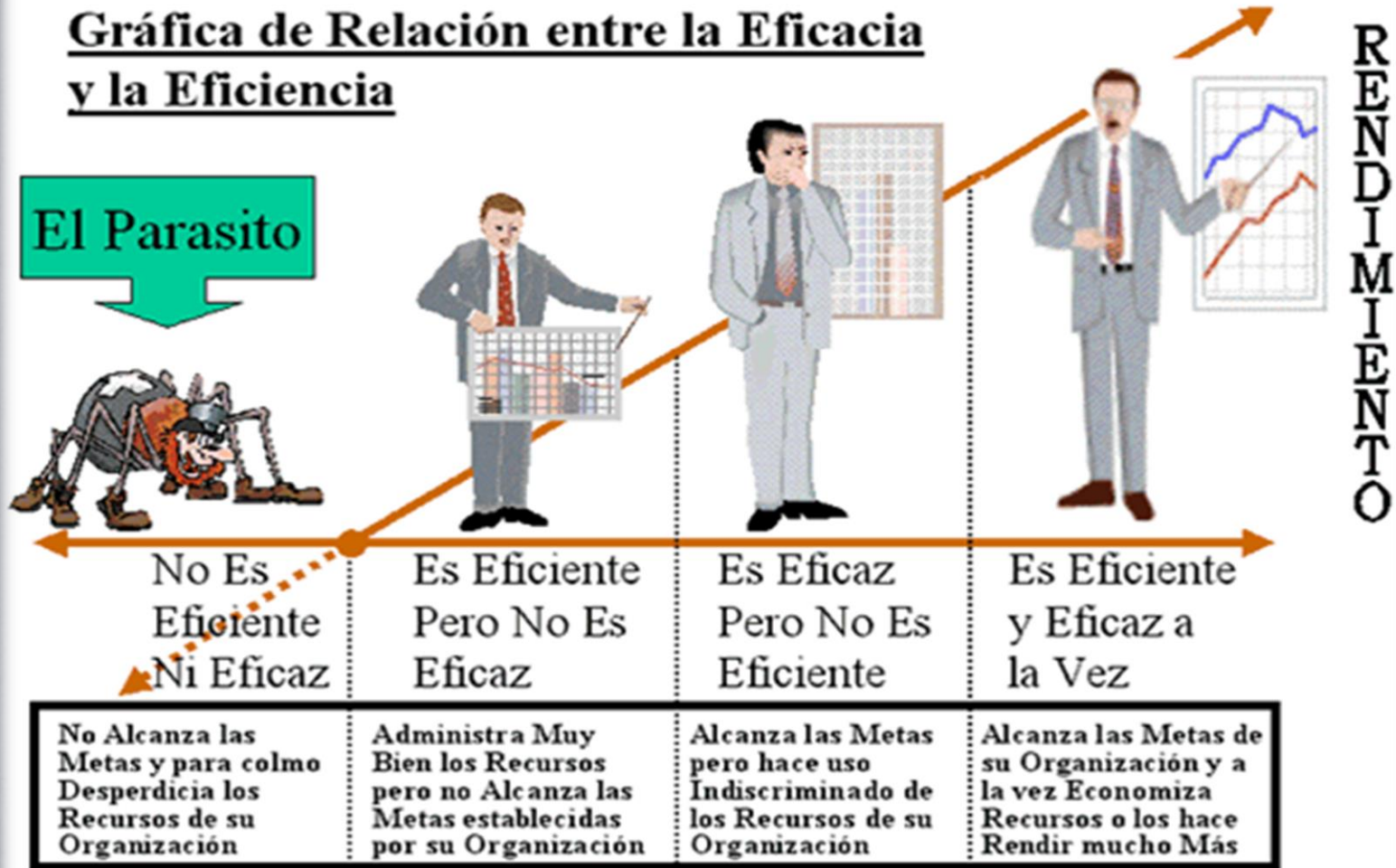
### Eficiencia

**Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados.**

Consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

## Dimensiones: Eficacia vs. Eficiencia





03



## La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

Caso Práctico:  
“Construcción de la torre más alta”

03

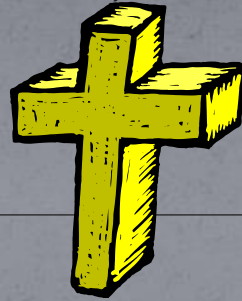


**La  
Rentabilidad  
Óptima: Caso  
Práctico**

CASO  
PRÁCTICO

“LA TORRE  
MÁS ALTA”





### Planteamiento

1. La torre debe tener forma de Cruz Latina, un mínimo de 1,5mts. de altura y con los brazos a 1m. de la base.
2. Al finalizar la construcción, la torre debe poder tenerse de pie al menos 1 minuto, sin necesidad de ser pegada a una base, ni colgada de la pared, ni apoyada contra objeto alguno.
3. Ganará el equipo que construya una torre que cumpliendo las especificaciones citadas, sea la más alta, la menos costosa y construida en el menor tiempo.

# La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

## La Torre más alta



<b>Planteamiento</b>	<b>Tiempo</b>
1) Plan y estimación del presupuesto	15'
2) Presentación y entrega materiales	10'
3) Ejecución	20'


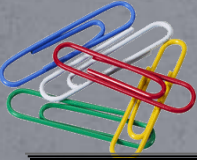




# 03 La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

## La Torre más alta



### Planteamiento

	<b>1 € /unidad</b>
	<b>2 € /unidad.</b>
	<b>4 €/unidad</b>
	<b>Alquiler de 5 € por minuto</b>

# 03 La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

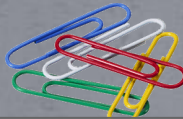
## La Torre más alta



### Replanteamiento



**2 € /unidad**



**4 € /unidad.**



**8 €/unidad**



**Alquiler de 10 € por minuto**



# 03 La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

## La Torre más alta

### Replanteamiento



Replanteamiento	Tiempo
4) Revisión del plan y presupuesto (necesidad de más materiales e incremento del coste)	5'
5) Ejecución	15'
6) Decisión de ganadores	

03



## La Rentabilidad Óptima: Caso Práctico

¿Qué conclusiones habéis sacado?



## Elementos de la APO



## Eficiencia en el Trabajo

Rentabilidad en la Gestión de Recursos:  
Planificación y Organización

# Eficiencia en el trabajo



Depende en buena medida de...



**Planificación**



**Gestión Eficaz del Tiempo**



# 04 Eficiencia en el Trabajo



Rentabilidad Económica



Rentabilidad en términos de  
productividad individual: Gestión  
del Tiempo



**Rentabilidad en la Gestión de  
Recursos: Planificación y  
Organización**

Rentabilidad aplicada al día a día

**Capital Intelectual**

04



## **Eficiencia en el Trabajo**

**¿Por qué es importante la Planificación y Organización?**



04



## Eficiencia en el Trabajo

¿Con qué dificultades os encontráis al realizar la Planificación?

04



## **Eficiencia en el Trabajo**


### **Breve Introducción a la Planificación**

¿Cuáles son las diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Táctica?





### Planificación estratégica

 **Contenido:** Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización. (ej. Misión, visión, objetivos macro )


 **Horizonte de tiempo:** Suelen ser varios años

 **Se refiere:** Dónde competir

 **Alcance:** Amplia gama de actividades dentro de la organización

 **Grado de detalle:** Planes simples y genéricos

### Planificación táctica

 **Contenido:** Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias (ej. Volúmenes de actividad)

 **Horizonte de tiempo:** Suele ser un año

 **Se refiere:** Cómo hacerlo

 **Alcance:** Actividades limitadas

 **Grado de detalle:** Planes con gran detalle

04

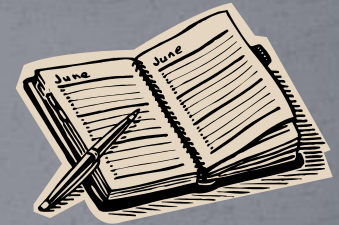


**Eficiencia en el Trabajo**  
**Breve**  
**Introducción a la Planificación**

Planificación táctica:

El Modelo de Planificación en el Trabajo





### Riesgos en la Planificación

#### Plazos y Tiempos

- Ajuste de los plazos y búsqueda absoluta de precisión
- Mala estimación del tiempo
- Valoración de esfuerzos incorrectos

#### Proceso

- Realizar una planificación a largo plazo olvidándose de la misma entre ciclo y ciclo
- Desarrollar una estructura para la planificación rígida
- Planificación desligada del proceso de gestión
- Dedicarse, más que a pensar en posibilidades futuras, a escoger

#### Otros

- Coordinación con otras áreas implicadas
- Olvidar la visión de futuro

La  
planificación  
no es tarea  
fácil....

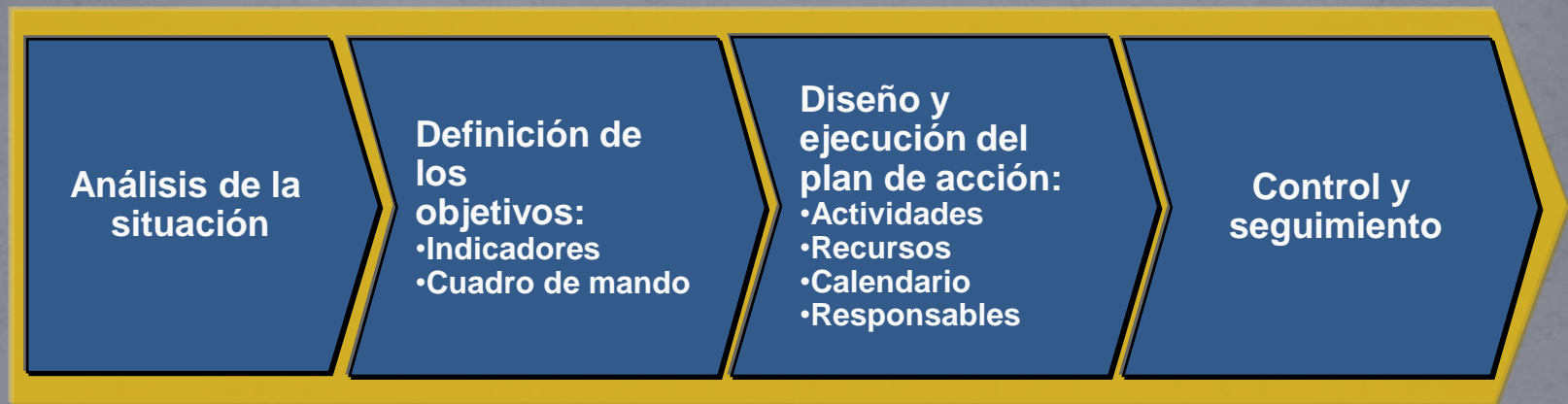




# Eficiencia en el Trabajo

## Breve Introducción a la Planificación

### *Elementos del Modelo de Planificación en el Trabajo*



Para que sea efectivo el Modelo de planificación en el trabajo es imprescindible conseguir la **participación e involucración de todo el equipo de trabajo**





Rentabilidad Económica



Rentabilidad en términos de  
productividad individual: **Gestión  
del Tiempo**



Rentabilidad en la Gestión de  
Recursos: Planificación y  
Organización

Rentabilidad aplicada al día a día

**Capital Intelectual**

04



## **Eficiencia en el Trabajo**

**¿Cuáles son los principales ladrones del tiempo en vuestro trabajo cotidiano?**



04



## **Eficiencia en el Trabajo**

¿Qué posibles soluciones creéis que se pueden aplicar?

# 04 Eficiencia en el Trabajo

## Breve Introducción a la Gestión Eficaz del Tiempo

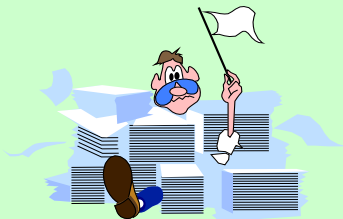
Estos son algunos ladrones del tiempo a los que intentaremos aportar soluciones más adelante:



**Falta de  
Planificación**



**Gestión de  
reuniones efectivas**



**Gestión del puesto de  
trabajo y del correo  
electrónico**



**Interrupciones**



04



## **Eficiencia en el Trabajo**

¿Creéis que  
vuestra Agenda  
Actual es la  
deseable?

# Concepto de Rentabilidad y sus Dimensiones

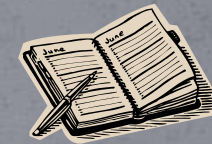
## Dimensiones de la Rentabilidad



Rentabilidad Económica



Rentabilidad en términos de  
productividad individual: Gestión  
del Tiempo



Rentabilidad en la Gestión de  
Recursos: Planificación y  
Organización

Rentabilidad aplicada al día a día

**Capital Intelectual**

05



## **Rentabilidad y Variables emocionales**

Gestión de los  
recursos  
humanos



05



## Rentabilidad y Variables emocionales

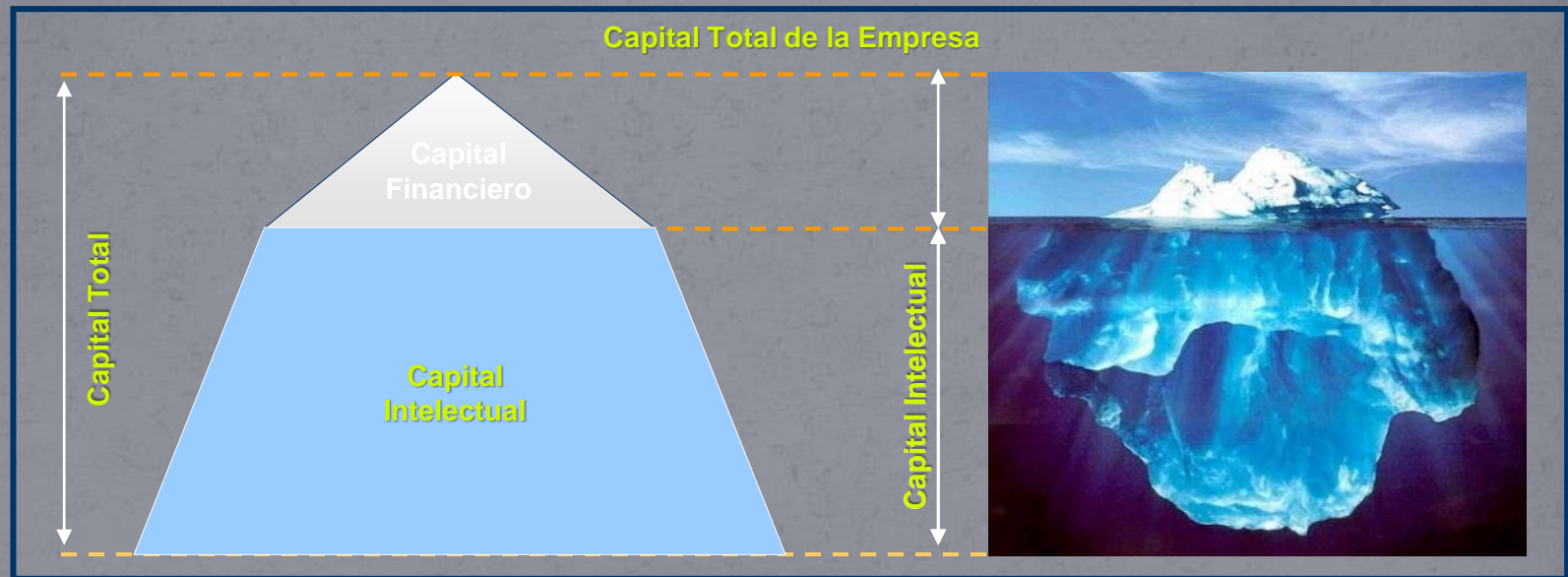
¿Es rentable la  
gestión de los  
Recursos  
Humanos?

¿Es estratégica?

# Rentabilidad y Variables emocionales

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Gestión de Recursos Humanos

**El valor potencial oculto de las empresas es el Capital Intelectual no explotado que toda empresa posee.**



**Sólo vemos la punta del iceberg**

# Rentabilidad y Variables emocionales

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Gestión de Recursos Humanos

**Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Relacional + Capital Estructural**

El **Capital Humano** se refiere al **conocimiento** útil para la empresa:

- Capacidad de aprender
- Competencias
- Liderazgo
- Satisfacción
- Potencial innovador

El **Capital Relacional** o de **Economía de Mercado** es el resultado de la **interacción** de una organización **con agentes externos** (clientes, competencia, mercados):

- Base de Datos de clientes
- Notoriedad de la marca
- Alianzas estratégicas

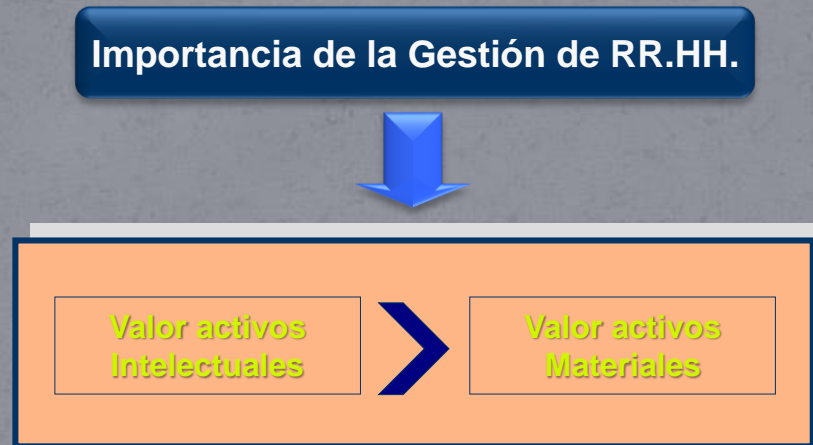
El **Capital Estructural** es el **conocimiento estructurado**, propiedad de la empresa (infraestructura innovadora):

- Tecnología y sistemas informáticos
- Propiedad intelectual (patentes)
- Estrategias y procesos



# Rentabilidad y Variables emocionales

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Gestión de Recursos Humanos



- Las empresas exitosas **crean, adquieren y transfieren el nuevo conocimiento**, difundándolo en toda la organización.
- El **aprendizaje organizacional** se convierte en un elemento esencial debido al entorno competitivo.
- La mitad de los altos ejecutivos cree que la gestión de los intangibles se ha convertido en la principal herramienta para **aumentar “el valor del accionista”**.



## Rentabilidad y Objetivos de la Empresa

Objetivos individuales y de negocio

# Rentabilidad y Objetivos de la Empresa



Rentabilidad Económica



Rentabilidad en términos de  
productividad individual: Gestión  
del Tiempo



Rentabilidad en la Gestión de  
Recursos: Planificación y  
Organización

Rentabilidad aplicada al día a día

Capital Intelectual

**OBJETIVOS**



06



## Rentabilidad y Objetivos de la Empresa

¿Por qué son tan  
importantes los  
objetivos?

# Rentabilidad y Objetivos de la Empresa

## Objetivos de la Empresa

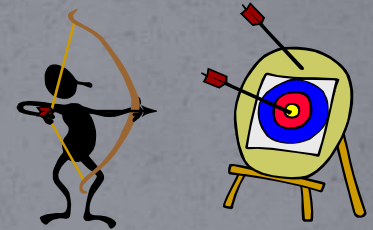
**Proporcionan un sentido de dirección:** al establecer objetivos las personas y sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que les sirve para superar los obstáculos.

**Posibilitan la mejora continua**

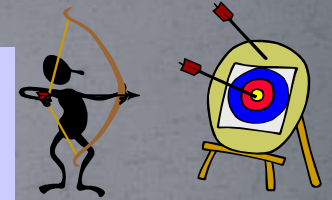
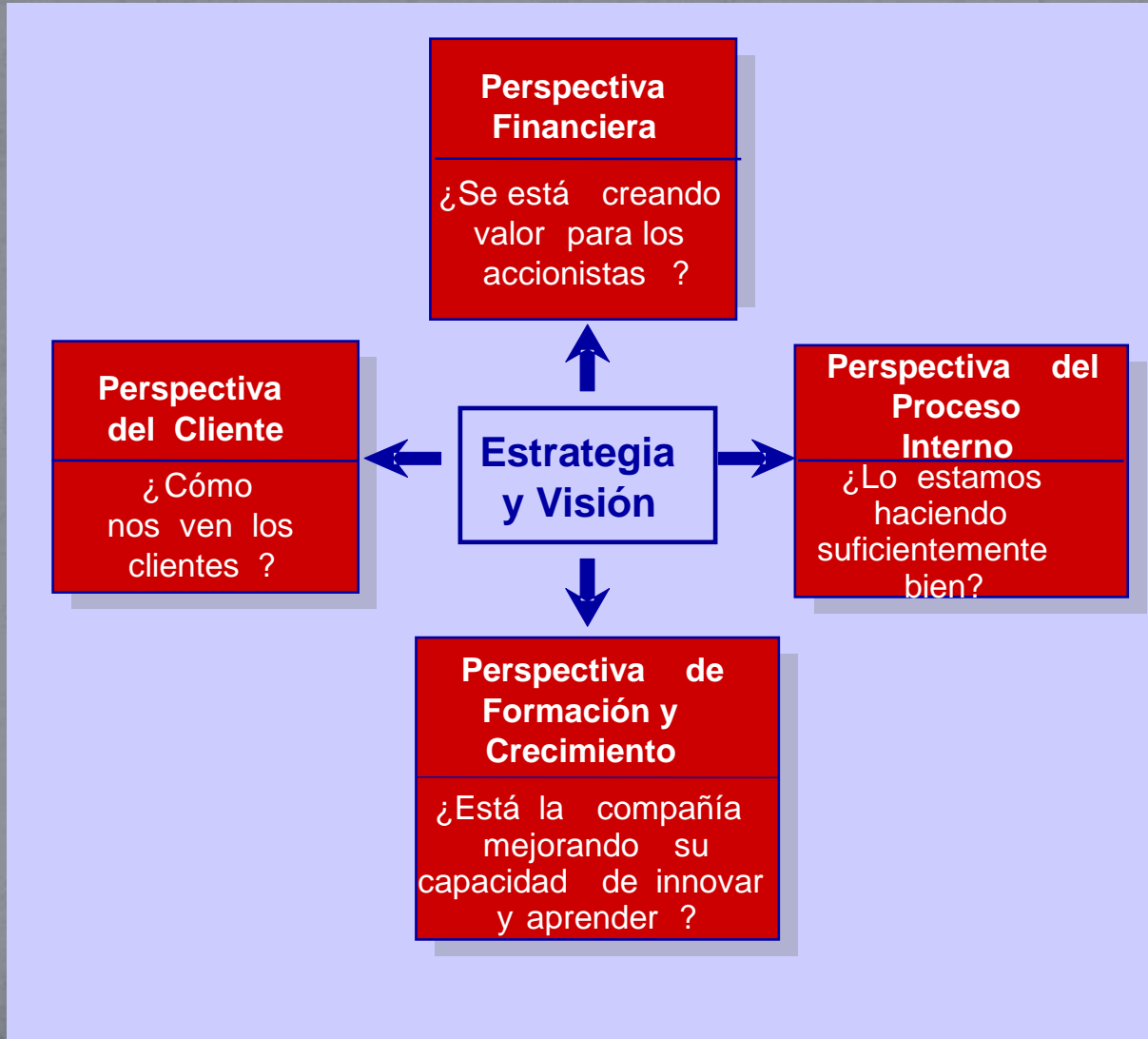
**Evalúan el avance:** objetivo definido con claridad, mensurable, y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados.

**Guían los planes y decisiones:** ayudan a establecer los planes a largo y corto plazo

**Enfocan esfuerzos:** establecer prioridades y compromisos con el uso de los recursos limitados



### Cuatro perspectivas del cuadro de mando





06



## Rentabilidad y Objetivos de la Empresa

¿Qué entendéis  
por objetivos  
individuales de  
negocio?

### Objetivos individuales de negocio:



Los Objetivos Individuales de Negocio son **METAS** a alcanzar que están directamente definidas en **TERMINOS DE NEGOCIO** y determinan el propósito final de cualquier función.

Estos objetivos deberán estar **ALINEADOS** con los establecidos para la empresa y para tu Unidad de negocio.



### Objetivos individuales de negocio (sigue...):





### Objetivos individuales de negocio (sigue...):



Es fundamental que los objetivos que se marquen sean “**META**”

- M** edibles: Pueden ser determinados de manera cuantitativa o cualitativa
- E** specíficos: Describen claramente el resultado que se quiere obtener
- T** emporales: Especifican el periodo de tiempo en el que se tienen que alcanzar
- A** lcanzables: Es razonable que puedan ser cumplidos, pero también deben ser muy retadores

**Si falta alguno de estos requisitos, no será un verdadero objetivo**

07



## **Orientación hacia las Personas vs. Orientación a Resultados**

Caso Práctico:  
“Orientación  
hacia las  
Personas vs.  
Orientación a  
Resultados”



# Orientación hacia las Personas vs. Orientación a Resultados

## Orientación hacia Personas

- Se persigue el desarrollo de la persona.
- No han de tenerse en cuenta los objetivos de negocio.
- Enseñar a hacer.
- ..

## Orientación a Resultados

- Se persigue el cumplimiento de objetivos.
- Se busca cumplir los plazos.
- ...





07



## **Orientación hacia las Personas vs. Orientación a Resultados**

¿Es posible  
combinar  
ambas  
orientaciones?

07



## **Orientación hacia las Personas vs. Orientación a Resultados**

¿Sentís que  
combinan  
ambos factores  
con vosotros?



08



## Otras Variables a considerar

Rentabilidad y responsabilidad



08



## Otras Variables a considerar

¿Hemos visto ya  
todas las  
dimensiones de  
la rentabilidad?

## 08 Otras Variables a considerar

Todavía no hemos hablado de:

- **Medio Ambiente**
- **Seguridad e Higiene en el Trabajo**
- **Ética y Responsabilidad Social**



08



## Otras Variables a considerar

¿Es rentable el  
cuidado con el  
Medio  
Ambiente?

08

Otras Variables a considerar

Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Medio Ambiente

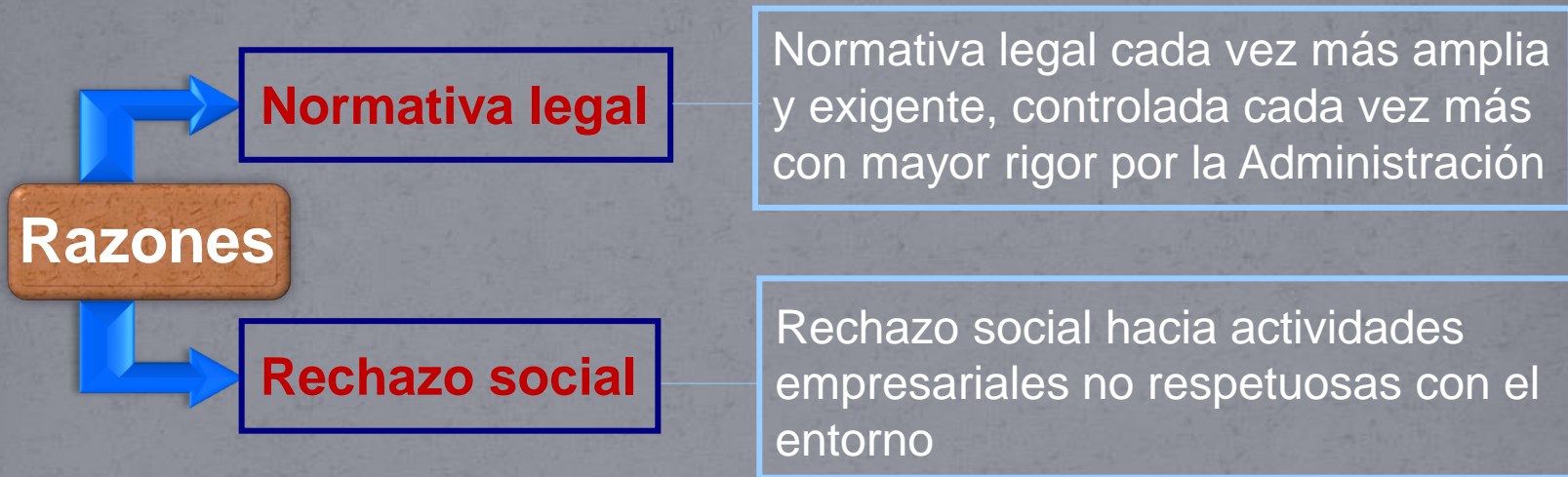


**La estrategia de las empresas actuales que son líderes en su sector, o que aspiran a serlo en un futuro, o que simplemente pretenden mantener sus niveles de crecimiento y rentabilidad, pasa por la utilización de la *gestión medioambiental como fuente de ventaja competitiva***



# Otras Variables a considerar

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Medio Ambiente



El **rechazo social** ha de atenderse especialmente, ya que la **existencia del mismo** hacia la empresa **provocaría una pérdida de imagen y credibilidad** con la **consecuente disminución de la cuota de mercado y de beneficios**.

## Otras Variables a considerar

08

Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Seguridad e Higiene





08



## Otras Variables a considerar

¿Es rentable  
invertir en  
Seguridad e  
Higiene en el  
Trabajo?

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Seguridad e Higiene



La implantación de un Programa de Seguridad e Higiene en el trabajo es de fundamental importancia para el desarrollo de toda empresa, porque además de cumplir con las exigencias legales, se logra:

- El aumento del confort del ámbito de trabajo.
- La reducción de conflictos laborales.
- La motivación del trabajador.
- La mejora de la rentabilidad de la actividad.
- La mejora de la imagen de la empresa.



# 08 Otras Variables a considerar

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Seguridad e Higiene

Programa de Seguridad e Higiene



Es una inversión, no un gasto



Provoca un incremento de la productividad y un ahorro de costes en...



- Indemnización
- Gastos médicos
- Tiempo perdido por el trabajador accidentado
- Los gastos indirectos son cuatro veces mayores que los directos.



## 08

### Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Seguridad e Higiene



Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos.



Los costos que se destinan a mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando **desmotivación e insatisfacción.**





## Otras Variables a considerar

La  
Responsabilida  
d Social  
Empresarial y la  
Ética, ¿son un  
gasto o una  
inversión?

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social



Concepto de  
Responsabilidad  
Social  
Empresarial  
(RSE)

Hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos

- La Responsabilidad social corporativa **es un concepto reciente**, que nace cuando los ciudadanos comienzan a creer que a través de trabajar en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables.
- Al igual que ocurriera hace 50 años con el marketing, o hace un par de décadas con la calidad, **cada vez más empresas** están empezando a adoptar políticas de responsabilidad social.

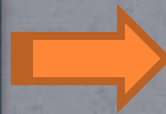


## Otras Variables a considerar

08

### Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

Cada día aparecen más **noticias en los medios de comunicación** sobre el trato de las empresas a los empleados, y su respeto a la ética



**Alta repercusión en la imagen que la sociedad se forma sobre la organización**

Las buenas relaciones con clientes, proveedores y la sociedad en general



Constituyen un buen **camino para la mejora de la competitividad** de la organización

# Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

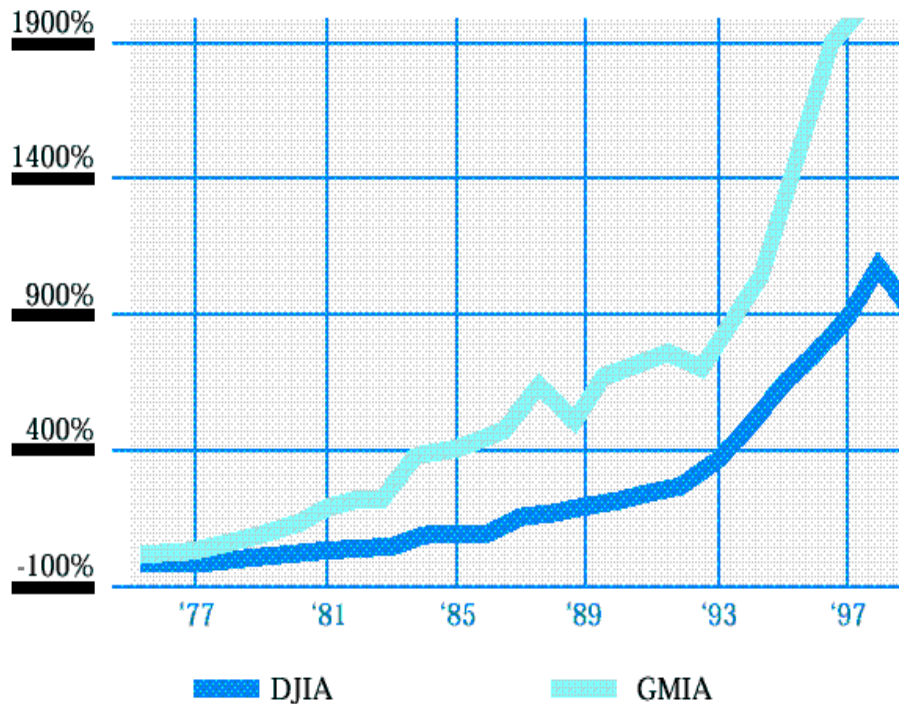
## La RSE es rentable: Razones

- El **impacto de los medios de comunicación**, debido al desarrollo de las nuevas tecnologías y el acceso a un mayor número de clientes y proveedores, hace que la reputación sea cada vez más vital para la supervivencia de todos los negocios.
- **Los profesionales en el mercado** valoran el concepto de Responsabilidad Social de las empresas en su actividad actual o futura.
- Las **expectativas crecientes** tanto de los **inversores**, cada vez más comprometidos con una colocación socialmente responsable de sus fondos, como de los **consumidores**, mejor informados y preparados para cambiar sus preferencias si las empresas no son transparentes en cuanto a las condiciones sociales en que fabrican sus productos o prestan sus servicios.



# Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

Figura 1. Good Money Industrial Average (GMIA) vs. Dow Jones Industrial Average (DJIA)

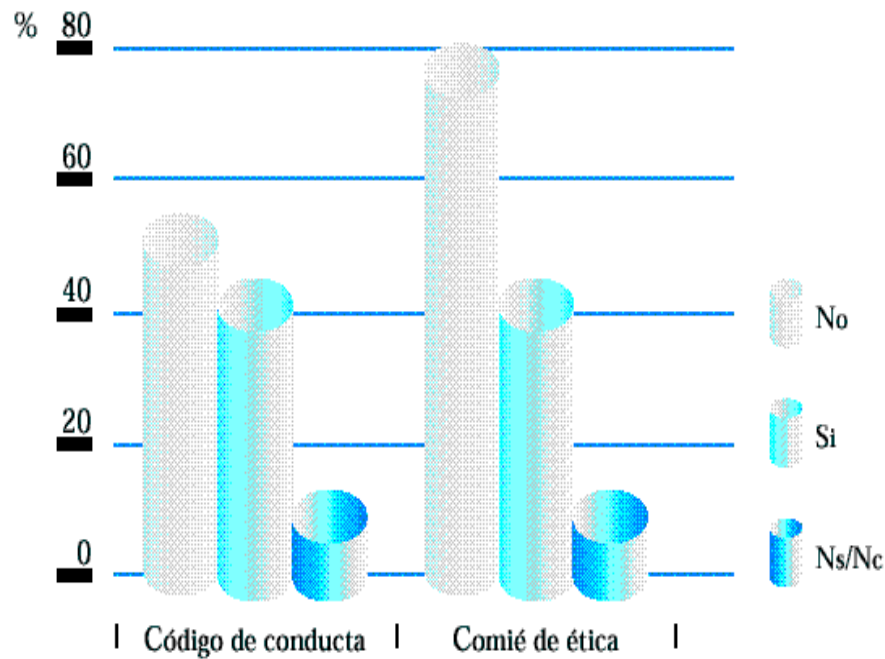


El índice bursátil formado por empresas estadounidenses socialmente responsables (GMIA) ha obtenido una rentabilidad mucho mayor que el Índice Dow Jones de Industriales

Fuente: Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales (Comisión Europea)

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

Figura 7. Empresas con Código de Conducta y Comité de ética



El 40,6% afirma tener un código de conducta (el 95% de los directivos de empresas de más de 1000 empleados considera muy importante tenerlo).

Fuente: "Informe Responsabilidad Social Empresarial 2002", Inforética.



08

Otras Variables a considerar

Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

### Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que la hacen ser rentable

**Mayor control del riesgo**

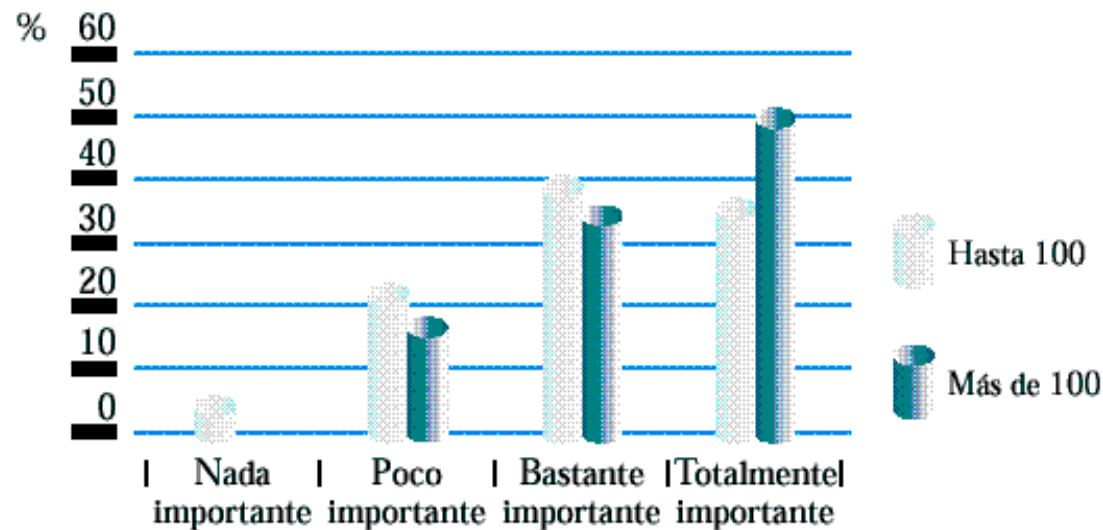
A través de la RSE aumenta la información de la que disponen las organizaciones para su toma de decisiones, lo que produce un mayor control de los riesgos financieros, legales e incluso los procedentes de las preferencias de los consumidores, asegurándose la gestión del riesgo.

**La mejora de la reputación**

Demostrada en el informe que denominado “Winning with Integrity”, fue realizado por “Market and Opinion Research International” en 1999, sobre 25000 ciudadanos de 23 países, el cual mostró que la percepción de una empresa en el mundo está más fuertemente vinculada a su responsabilidad social (56%) que a la calidad de su marca (40%) o a la percepción de la gestión de su negocio (34%).

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

Figura 19. Importancia informes medioambientales y sociales



Fuente: "Informe Responsabilidad Social Empresarial 2002", Inforética.



## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

### Situación y Tendencias

- El **45,7 %** de las **empresas del índice Ibex 35** publicó en el año **2003** un **informe social, medioambiental, de responsabilidad o de sostenibilidad** correspondiente al ejercicio de 2002.
- El **70%** de los **analistas financieros** creen que la **inversión socialmente responsable** seguirá **creciendo a razón de dos dígitos anuales** en los próximos dos años (Fuente: *“De la transparencia a la confianza. La responsabilidad corporativa y la acción social en la memoria anual de las grandes empresas”*, Fundación Empresa y Sociedad).
- **Varias empresas cotizadas** han sido **admitidas** en los **índices de sostenibilidad como Ftse4Good o DJSI** (Dow Jones Sustainability Index). **Entre ellas** están Abertis, Amadeus, Bankinter, BBVA, Endesa, Gas Natural, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Repsol YPF, grupo Santander y... **Telefónica**.

Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

*“Estoy convencido de que nuestra reputación es un activo que debemos gestionar y mejorar día a día referenciándola a una visión y unos valores. Ese es el gran desafío que hemos asumido para lograr conseguir confianza sostenible en el largo plazo.”*

**(César Alierta, Junta General de Accionistas 2002)**



# 08 Otras Variables a considerar

Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

## Valores de Empresa: Confianza

¿Qué quiero?

Valor transversal: Confianza de Accionistas, Empleados, Clientes y Sociedad

Perspectiva

Accionista

Cliente

Empleado

Sociedad

Valores

¿Qué hago?

Rentabilidad  
Transparencia

Calidad  
Cumplimiento

Claridad  
Desarrollo  
Profesional

Contribución  
Cercanía

Efecto

¿Qué consigo?

Liderazgo  
Sostenido

Satisfacción

Compromiso  
Mutuo

Respeto  
Admiración

## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

### Dirección por Valores (DPV)

Los valores son los que orientan y dan sentido al negocio en el largo plazo, reflejando la personalidad de la empresa

La DPV plantea por qué y cómo la empresa ha de ser capaz de determinar y llevar a la práctica sus valores finales y sus valores operativos compartidos

#### Valores Finales

- Son los que se encuentran reflejados en su visión (¿hacia dónde vamos?) y en su misión (¿para qué?).

#### Valores Operativos Compartidos

- Son los que han de encauzar el camino para llegar a alcanzar la visión y misión.
- Es importante que sean pocos y que hayan sido participativamente definidos.
- Han de hacer referencia a: forma de trato de la dirección a los empleados, relación con el entorno, forma cotidiana de trabajar y uso de recursos escasos.



## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

### Claves de Éxito de una Dirección por Valores (DPV)

- **Liderazgo fuerte**, claramente legitimador de los valores compartidos.
- **Máxima participación** posible en la elección y definición de unos pocos valores esenciales a nivel de toda la empresa (y a nivel de unidades de negocio cuando sea oportuno).
- Planteamiento de **valores nuevos**, no desgastados.
- **Selección por valores**, no sólo por títulos.
- **Formación específica en valores** a todos los niveles de la empresa.
- **Recompensas asociadas al cumplimiento de valores.**



## Razones de considerar la Rentabilidad de las Variables emocionales de la Empresa: Ética y Responsabilidad Social

### Beneficios de una Dirección por Valores (DPV)

- Permiten diferenciar una compañía de otra.
- Generan espíritu de pertenencia entre los grupos de interés.
- Alinean políticas y evitan compartimentos estancos entre líneas de negocio o países.
- No se gestiona por excepción: las decisiones puntuales siempre se enmarcan en algo superior.
- Permiten aplicar las especificidades de cada lugar geográfico... sin perder la referencia del grupo al que se pertenece.



**¿Cuáles son las mejores prácticas que he aprendido en este curso?**

**¿Qué acciones concretas me comprometo a poner en práctica a corto plazo?**



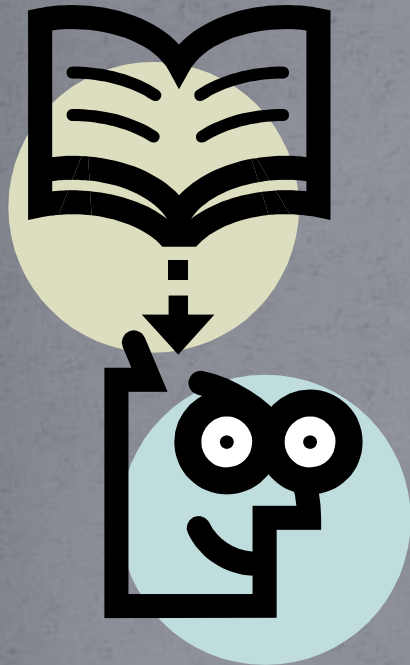


## Plan de Acción Individual

Área que voy a reforzar	Acciones concretas



## BIBLIOGRAFÍA



- *Dirección Financiera*; Antonio Arroyo y Margarita Prat. Ed. Deusto.
- *Manual del Directivo Eficaz*. Ed. Gestión 2000. Montaner & Asociados.
- *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*; Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Ed. Prentice Hall.
- *El Valor de la persona: Nueve principios para la gestión del Capital Humano*; José Manuel Casado. Ed. Prentice Hall.
- *Gestión Integral de Proyectos*; L. Guerra y A. Coronel. Librería Ecobook.
- *Informe Responsabilidad Social Empresarial 2002*; Inforética.





