

Decisiones

La teoría de la decisión ha desarrollado métodos precisos y eficaces que llevan a elegir el curso de acción óptimo para la toma de decisiones, para así evitar que la situación emocional del decisor pueda derivar en una visión errónea del mundo que lo rodea, producto de sus propios sesgos.

Se trata de transformar los mundos “rebeldes” (prevalecen las ideas sobre los números) o “esquivos” (casi la misma cantidad de ideas que números) en “dóciles” (prevalecen los números sobre las ideas) para poder manejarlos. Esto originó la idea de elaborar un modelo omnicompreensivo con múltiples variables e interrelaciones que conjugan en un único aspecto todos los elementos que, de uno u otro modo, influenciarán en menor o mayor medida la elección final.

Se trata, entonces, de presentar un modelo que resuelva el problema fundamental de la percepción individual y peculiar del decisor, subjetiva e influenciada por los sesgos y efectos arraigados de su mente. El individuo está limitado, fundamentalmente, por las emociones y las fallas en la percepción. ¿Cómo podemos entonces anular estas incapacidades, estos sesgos, y llegar a modelizar de la mejor manera la realidad y a tomar la mejor decisión?

La idea no es eliminar la intuición humana, los instintos deben ser incorporados en el proceso, pero sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad.

Se diferencia entre *decisiones programadas* (habituales, procedimientos operativos estándar, investigación operativa, etc.) de las *no programadas*.

Secuencia de pasos para decisiones no programadas.

- **Fase subjetiva, cognitiva y emocional** para eliminar y/o minimizar los sesgos y las fallas presentes en la mente del decisor.
- **Fase objetiva, normativa** que es la aplicación de la metodología de la teoría de la decisión.
- **Fase de revisión final** con el objetivo de detectar incongruencias en las fases anteriores y/o la necesidad de volver hacia atrás para modificar una definición o rescatar un dato abandonado.

- **Fase 1**
 - **Oportunidad de decisión.** Supone una brecha entre el mundo que se desea y el mundo que se obtendría si no se hiciera nada (statu quo).
 - **Percepción de la situación de decisión.** Se utilizan técnicas para especificar y detectar los sesgos y fallas subjetivas del decisor.
 - **Realidad representada/reconstruida.** Se conforma el universo/mundo decisorio.

- **Fase 2**
 - **Proceso decisorio.**
- **Fase 3**
 - **Revisión final.** Necesidad de volver atrás para modificar o rescatar un dato abandonado. Revisar el proceso general.
 - **Elección/acción.** Elección de una alternativa óptima y la implementación.

Técnicas para determinar y neutralizar los sesgos

- **Representatividad.** Está relacionado con el tamaño de las muestras que se consideran, por lo tanto se debe desconfiar de las muestras pequeñas.
- **Disponibilidad.** Nunca basar un juicio o decisión en un único caso. Tratar de concederle la misma importancia al último elemento que al primero.
- **Anclaje.** Se debe buscar encarar las situaciones desde muchas perspectivas diferentes, tener la mente abierta a cambios.
- **Efecto “marco”.** Se deben analizar y establecer las modificaciones que se producen al cambiar el marco de referencia.
- **Axioma de independencia.** Muchas probabilidades independientes pueden equivaler a una gran probabilidad. Si un hecho está determinado por la ocurrencia de otros, la probabilidad de que este ocurra es mucho menor que la de cualquiera de los otros.
- **Efecto de la situación creada.** Se deben tener bien claros los objetivos y considerar el statu quo como una alternativa más.
- **Efecto de comprobación.** Debemos asegurarnos que la decisión que estamos a punto de tomar es la que se deriva de un proceso de análisis completo.
- **Sesgo de distorsionar las pruebas.** Se debe asegurar que las pruebas a favor y en contra están siendo analizadas con el mismo rigor de análisis.
- **Efectos de los costos irre recuperables.** Analizar las decisiones futuras relacionadas sin tener en cuenta los costos del pasado.
- **Efecto “exceso de confianza”.** Para reducir el exceso de confianza, se debe empezar considerando los extremos de la posible banda de valores para un acontecimiento.
- **Efecto del criterio pesimista.** Nunca pensar que la única alternativa válida es el statu quo.
- **Hábito de obediencia.** No permitir que el rango jerárquico influya en nuestras decisiones, no dejarse dominar por las ideas dominantes, no dejarse influir por los halagos, consultar a personas capacitadas sin relación jerárquica (staff).
- **Sesgo de dominación fáctica.** Analizar de a dos todas las alternativas establecidas para determinar la dominancia de una sobre otra.
- **Existencia de estereotipos.** Analizar las diversas cualidades de una persona u objeto, sin permitir que alguna que se destaque influya en la propia opinión sobre las restantes.
- **Falta de coherencia.** Volver a considerar la utilidad de las opciones que se eliminaron en el análisis.
- **Analogías con el pasado.** Desconfiar de todo el que afirme ser capaz de predecir el futuro a partir del pasado. Recordar que la decisión es futura y ésta no es una continuación ni repetición del pasado relacionado.

- **Emociones.** No se deben tomar decisiones importantes cuando uno se halla sometido a estrés o a emociones intensas y fuertes. No dejarse arrastrar por la opinión de la multitud, ni de alguien a quien se admire.

Esta subjetividad es inseparable al proceso mismo de la toma de decisiones, es inevitable y debe ser considerada en primer lugar de importancia. Si bien el método no puede garantizarnos el éxito, reducirá la posibilidad del fracaso. Es necesario minimizar estos efectos, eliminarlos si se puede. Es absolutamente necesario que se efectúe este análisis sistematizado antes de plasmar mentalmente la situación, antes de establecer las alternativas, las variables, las consecuencias y el resultado. La percepción del decisor es individual y peculiar de cada individuo.

Planeamiento, gestión y control

La organización y su entorno

Las organizaciones son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos desarrollan un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establece una influencia recíproca.

El entorno abarca los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. Incluye aquellos que la influyen de forma directa y otros que la afectan de forma indirecta.

- El **macroentorno** internacional y local define las condiciones económicas de la región o país donde actúa la organización.
- El **ramo del negocio** se refiere a la industria en la cual actúa la organización e incluye no solo el mercado actual, sino además su mercado potencial.
- Los **actores externos** a diferencia del ramo del negocio, es que estos pueden ser influenciados por las decisiones de la empresa. Estos actúan en forma permanente con la organización y son:
 - **Clientes**, los receptores de los bienes y servicios de la organización.
 - **Competidores**, sus productos y/o servicios cumplen la misma función que los que produce nuestra empresa.
 - **Proveedores**, facilitan a la organización recursos materiales, humanos, intangibles y financieros necesarios para la operación del negocio.
- Los **factores de poder** son aquellos que tienen posibilidad de condicionar los objetivos de la organización y/o su negocio. Son los socios o accionistas de la misma.
- Los **organismos de influencia** son los que condicionan la toma de decisiones en la empresa afectando sus resultados, entre ellos podemos encontrar organizaciones no gubernamentales, organizaciones gubernamentales, el Estado, organismos internacionales y organismos civiles para fines determinados.
- La **comunidad** está conformada por el conjunto de la sociedad que puede estar relacionada en forma directa con la organización o no. Todos pueden influir a través de sus acciones y opiniones en las decisiones de esta.

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones implica identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema. Existen dos recursos fundamentales en este proceso:

- La información.
 - Útil: oportuna, relevante, confiable, completa y clara.
 - Eficiente: el costo de obtenerla no debe superar a los beneficios derivados de obtener esa información.
- La capacidad y experiencia del decidor.
 - El decidor debe tener condiciones humanas, intelectuales y técnicas pertinentes al problema a resolver.

Proceso de toma de decisiones

1) Identificación y análisis del problema

Se debe especificar claramente el problema definiéndolo y estableciendo sus características, eso implica hacer un correcto diagnóstico de la situación actual y determinar el objetivo o situación deseada. Existen diversas herramientas para establecer claramente el problema:

- **Cadena de medios afines**, nos permite interrelacionar objetivos de distintos niveles. Preguntándonos “¿Para qué?” formulamos objetivos más generales o de orden superior. Si queremos ir en sentido inverso, es decir hacia objetivos más específicos de un nivel inferior, debemos preguntarnos “¿Cómo?”.
- **Orden de prioridades**, nos permite establecer la importancia del problema, su urgencia y, de esa manera, establecer el orden de resolución. Un problema es importante cuando se encuentra directamente vinculado a objetivos prioritarios. En cambio, es urgente cuando por una cuestión de necesidad no puede ser resuelto en un momento futuro.
- **Ley de Pareto**, es una herramienta para priorizar problemas. La regla establece que unos pocos factores (el 20%) determinan una porción significativa de los resultados (el 80%).
- **Teoría sistémica**, es un conjunto interrelacionado de partes con un objetivo común, donde se producen unos inputs que después de ser sometidos a un proceso liberan al exterior del sistema unos outputs que retroalimentan al mismo.
- **Arquetipos sistémicos**, para comprender la complejidad de los problemas y poder determinar la adecuada solución. Los arquetipos son estructuras en juego que debemos reconocer para saber dónde aplicar el apalancamiento; de esta manera, no sólo resolvemos el problema, sino también los factores que lo generaron.

2) Desarrollo y análisis de las alternativas

En el proceso de generación de alternativas es muy importante la creatividad. Para crear alternativas podemos utilizar las siguientes herramientas:

- **Cadenas de medios afines.**
- **Arquetipos sistémicos.**

- **Técnicas grupales**, tratan de generar ideas sin ser evaluadas previamente para evitar inhibiciones del grupo (tormenta de ideas, método Delphi, método de las relaciones forzadas, etc.)
- **Pensamiento lateral**, se caracteriza por ser perspicaz (profunda y clara visión de un tema). Surge con la alteración de los modelos de información existentes y su subsiguiente reestructuración en un orden distinto. El pensamiento lateral es útil para generar nuevas formas de ver las cosas, mientras que el vertical es necesario para su subsiguiente evaluación y puesta en práctica.

Concluida la generación de alternativas, comienza su evaluación, aquí se busca medir el grado de cumplimiento de cada una respecto al objetivo buscado, teniendo en cuenta ciertos criterios establecidos a priori. Para evaluar dichas alternativas, podemos utilizar métodos cualitativos y/o cuantitativos, entre ellos encontramos:

- **Costos para la toma de decisiones**, técnica cuantitativa que permite establecer los costos entre dos decisiones y así determinar la más conveniente.
- **Evaluación de proyectos**, nos permite conocer, por un lado, cuál es la rentabilidad de las decisiones y, por el otro lado, el tiempo que tarda en recuperarse el capital invertido.
- **Árboles de decisión**, ayudan a determinar cuál es la alternativa nativa que promete el máximo beneficio en cada punto de decisión.
- **Teoría de los juegos**, permite analizar situaciones donde el futuro de distintas personas es interdependiente y donde la posición de cada jugador depende de las acciones de los demás integrantes de la partida.

3) Selección de la alternativa o curso de acción

Ponderando toda la información recabada durante el proceso, y teniendo especialmente en cuenta los elementos positivos y negativos surgidos en la evaluación de los cursos de acción, debemos tomar la decisión.

4) Implementación

Consiste en elaborar un plan de acción, el cual debe contemplar:

- Los recursos necesarios, los responsables, y el momento y el lugar de la ejecución.
- La forma de comunicación de la decisión.
- Los resultados esperados.
- El sistema de control.

Para que la decisión sea eficaz debe reunir dos condiciones:

- Calidad propia de la decisión.
- Grado de aceptación de esta por quienes deben implementarla.

Proceso de planificación

Lazzati plantea la similitud entre el proceso de toma de decisiones y los de planificación estratégica y operativa. De su modelo se desprende que los procesos de planificación implican necesariamente un proceso de toma de decisiones.

Planificar implica definir los objetivos y los medios para alcanzarlos. La planificación nos permite mejorar la aplicación de los recursos, el logro de los objetivos y el control de los desvíos. Definiendo qué resultados se desean obtener para luego definir cómo y qué recursos se necesitan.

Planificación estratégica

Se busca especificar la estrategia de una empresa y asignar responsabilidades para la ejecución de la misma. La planificación estratégica hace un análisis de la situación actual y buscar accionar sobre lo que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y analiza las herramientas y los recursos necesarios para lograr la misión.

La planificación estratégica va de la mano de la visión y la misión, para poder determinar objetivos y metas, así como los planes de acción para armas el camino que direccionará a la empresa. Incorpora el análisis del ambiente externo y el análisis interno.

Visión

La visión busca saber, conocer y determinar quiere ser la empresa a largo plazo. Suele ser desafiante y ambiciosa, y busca superar el estado y el espíritu de la compañía, de manera profunda y a largo plazo. Es un ideal respetado y buscado, que debe generar motivación en todos los integrantes de la empresa. La visión debe ser bien comunicada a toda la compañía. Es primordial entenderla y crearla para poder llevarla adelante, para anhelar que suceda y contribuir en acciones concretas.

Misión

La misión identifica la tarea básica de una organización. En cuanto al alcance del negocio, nos referimos a la identificación de los productos y/o servicios generados, los mercados con los que se trabaja y el alcance físico-geográfico. Es esencial en el proceso de planificación, es el momento de reflexión sobre la situación actual, el estado de las actividades de la compañía y la definición de los cambios que se quieren realizar a futuro para modificar el curso actual y llegar al deseado.

Valores

Son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización.

Cultura organizacional

Es un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. Es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizado sólo en el lugar donde existía un grupo definible. Se puede percibir de lo que dice, hacen y piensan las personas dentro del ambiente organizacional. Significa aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento en un periodo largo.

Objetivo y metas

Los estados o resultados deseados de comportamiento son los objetivos, y pueden tener una definición cualitativa y cuantitativa; las metas.

Los objetivos representan el fin hacia el que se encamina a organización, guían y delimitan cursos de acción en las empresas. Deben ser claros, realistas, mensurables y relevantes para la empresa.

Herramientas para el análisis

Para el análisis y el proceso de planificación estratégica, así como también para la evaluación de la situación de la empresa.

- **Matriz BCG.** Es una herramienta para asignar recursos. Enfoca el análisis en tres aspectos del producto: ventas, tasa de crecimiento del mercado y flujos que produce.
 - **Estrella.** El producto se encuentra en su mejor momento. Proporciona una alta rentabilidad con una baja dependencia a la inversión.
 - **Vaca lechera.** El producto se encuentra en una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja; por lo general está bien posicionado en el mercado y tiene un bajo costo de producción.
 - **Incógnita.** La participación en el mercado es baja, pero tiende a ir aumentando. La rentabilidad tiende a ser baja o negativa. Se requiere implementar una estrategia junto con una fuerte inversión para promocionar el producto.
 - **Perro.** El producto ya pasa desapercibido para nuevos clientes. El mercado se encuentra estancado y la rentabilidad es muy baja. La inversión es prácticamente nula.
- **Ciclo de vida del producto y/o servicio;** complementará el estatus de la cartera de productos de la empresa y guiará el nivel de inversión.
 - **Introducción.** Lanzamiento del producto. En esta etapa la inversión es alta y las ventas bajas, los competidores aún son pocos, ya que el producto está recién lanzado y se está dando a conocer.
 - **Crecimiento.** Las ventas empiezan a crecer, se empiezan a ver las utilidades. Ahora los competidores están empezando a reaccionar.
 - **Madurez.** Logró consolidarse en el mercado, las ventas llegan a su pico máximo. Los consumidores ya son mayoría y los competidores empiezan a declinar.
 - **Declinación.** Las ventas empiezan a caer. Los consumidores son un grupo de rezagados y la competencia comienza a reducirse ampliamente.
- **Matriz FODA.** Enfoca el análisis a través de dos niveles diferente; el interno, a través de las fortalezas y debilidades, y el externo, a través de las oportunidades y amenazas.
 - **Fortalezas.** Aquellas funciones, capacidades, recursos humanos, etc. que hacen muy bien dentro de la compañía y que se destacan.
 - **Debilidades.** Factores que pueden poner el riesgo componentes clave del negocio.
 - **Oportunidades y amenazas.** Variedad de situaciones provenientes del contexto que pueden favorecer o no al negocio.
- **Cruz de Porter.** Se realiza el análisis alrededor de cinco fuerzas competitivas.
 - **El poder de negociación de los proveedores.** Determina el costo de los insumos en primer lugar.
 - **La amenaza de nuevos participantes.** Plantea un límite a los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a los potenciales ingresantes.
 - **La rivalidad entre los competidores existentes.** Ejerce influencia sobre los precios, así como sobre los costos de competir en áreas como productos, publicidad y fuerza de ventas.
 - **Poder de negociación de los compradores.** Será determinante del costo y la rentabilidad del sector.

- **Amenaza de ingresos de productos y/o servicios sustitutos.** La existencia de productos con características muy similares que puedan desplazarlos del sector o del mercado obliga a la evaluación constante.
- **Cadena de valor.** Es una herramienta que permite medir los factores que determinan la posición competitiva que adoptará el negocio, y consiste en un modelo que determina el valor agregado de cada actividad al producto final.
 - **Primarias.** Son aquellas actividades que tienen relación directa con el desarrollo de la operación.
 - **De apoyo.** Son aquellas que no contribuyen en forma directa al desarrollo del producto, pero son necesarias para el desarrollo de la actividad.
- **Matriz de Ansoff.** Consiste en el análisis de las acciones a seguir en función del mercado objetivo de la organización.
 - **Penetración.** Productos actuales en mercados actuales.
 - **Desarrollo del mercado.** Productos actuales en mercados nuevos.
 - **Desarrollo del producto.** Productos nuevos en mercados actuales.
 - **Diversificación.** Productos nuevos en mercados nuevos.
- **Teoría de las palancas.** Se invertirá en la empresa con la esperanza de obtener más que la suma invertida. Busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos más de lo que puedan hacerlo los competidores.
 - **Palanca operativa.** Cambio relativo en el beneficio operativo inducido por un cambio relativo en el volumen de ventas.
 - **Palanca de producción.** Disminución del costo unitario por aumento de la producción.
 - **Palanca de mercado.** Cambio relativo en el beneficio operativo que provoca un cambio en el precio de venta.
 - **Palanca de reingeniería.** Cambio en el beneficio operativo inducido por un cambio en los costos fijos.
 - **Palanca financiera.** El efecto positivo de estar endeudado, el efecto negativo de pagar intereses.
 - **Palanca fiscal.** Cambio producido en el beneficio final como consecuencia de la utilización o no de beneficios impositivos.

Planificación operativa

A diferencia de la planificación estratégica, la operativa contiene más detalles y su horizonte de tiempo es menor, generalmente un año. Comenzamos por determinar los objetivos y las metas de nuestra organización, luego seleccionamos técnicas, recolectamos datos y analizamos e interpretamos los procesos para efectuar un diagnóstico correcto.

Comenzaremos diciendo que planificar operativamente es asignar tareas, tecnologías de cómo estas se realizarán, tiempos, recursos humanos, financieros, económicos, etc., para el cumplimiento de objetivos que coinciden con lo planteado en el plan estratégico de la organización.

Administración por objetivos

Se hacen presentes la planeación y la evaluación. Se priorizan y establecen objetivos en un lapso de tiempo determinado. Luego se hacen seguimientos del desempeño (control).

Los mandos medios y altos de la organización definen en conjunto sus metas comunes, especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y la verificación de la contribución de cada uno de sus miembros.

La APO se puede utilizar como un sistema de:

- **Planificación.** Exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de estrategias.
- **Flexibilidad.** Permite descubrir las desviaciones, analizarlas y comunicarlas a quien tiene la responsabilidad de la ejecución del proyecto, así como corregirlas.
- **Motivación.** Participación de todos los implicados en el proceso como elementos imprescindibles para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización.
- **Evaluación.** Permite analizar el proceso de ejecución de las actividades planificadas y el grado de obtención de los resultados previstos.

Sistema de control de gestión

Involucra al proceso de presupuestación, la ejecución y el control de los planes de organización. Se constituye como un círculo retroalimentador donde los resultados obtenidos a través del control son utilizados para planificaciones futuras.

Objetivos y metas

Un objetivo no es más que una situación determinada que las organizaciones tratan de alcanzar. Hay muchos niveles de objetivos, cada uno de ellos es lo que denominamos "metas". Tanto los objetivos como las metas representan el fin hacia el que deben tender las acciones de la organización, el rumbo de la organización.

Proceso de control de gestión

Comienza en cada área funcional para posteriormente unificarse en toda la compañía. Primero, la gerencia de cada área realiza un plan que esté orientado a la visión. El planeamiento requiere una presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para llevar a cabo el plan; aquí surge el presupuesto.

De los objetivos y metas se desprende un plan de acción que incluirá los pasos a seguir o los lineamientos que deberá tener el negocio. El plan de acción se traduce en acciones y estas acciones generan resultados. A medida que se llevan a cabo las acciones, se va generando la contabilidad.

Las acciones tienen asociados resultados que son los que se van a comparar con los resultados presupuestados. La contabilidad reflejará toda la actividad real de la compañía, más allá de lo que se haya presupuestado. El control consiste en la comparación de lo que fue presupuestado con lo real.

Presupuesto

Se ocupa de procesar información que tiene como objetivo facilitar la planificación de la actividad de la entidad, los proyectos de inversión y el control de gestión. No es más que la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso de tiempo. Permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto que abarca a toda la organización se denomina presupuesto integrado, que es el resultado de diferentes “subpresupuestos” que condicionan unos a otros.

Es importante la modificación o ajuste del presupuesto, ya que en algunas ocasiones se corre el riesgo de convertir al presupuesto en un objetivo en sí mismo, perdiendo de foco su verdadera utilidad como herramienta de gestión.

Para que el presupuesto sea de utilidad, debe ser acompañado por un proceso de control mediante el cual se lo compare con los resultados de la ejecución de plan de acción. Ayuda tanto a anticipar acciones como a determinar futuros resultados, siempre y cuando se cumplan los pronósticos. Para su confección, pueden tomarse datos históricos, sin embargo esto no siempre es suficiente dado que las organizaciones actúan en contextos complejos.

Proceso presupuestario

Previa confección del presupuesto, deben analizarse una serie de variables controlables y no controlables por la organización. El presupuesto siempre debe estar alineado con la misión de la organización, su estrategia corporativa y la estrategia de negocio.

Tipos de presupuestos

- **Presupuesto económico.** Muestra las causas de la rentabilidad de la empresa según sus pérdidas y sus ganancias. Se rige por el criterio de lo “devengado”. Deben realizarse evaluaciones de cómo mejorar la performance de la organización a partir de él.
- **Presupuesto financiero.** Es un flujo de caja, se confecciona a partir del criterio de lo “percibido”.
- **Balance proyectado.** Surge como consecuencia de los presupuestos mencionados. Refleja la futura situación patrimonial de la empresa, luego de haberse llevado a cabo todas las acciones que fueron presupuestadas.
- **Presupuesto base cero.** Este sistema propone replantearse toda la empresa antes de iniciar el proceso de presupuestación, cuestionarse cada gasto procurando verificar su necesidad.
- **Tablero de control.** Incluye indicadores clave de medición de rendimiento y desempeño que sirven como guía para la estrategia y el alcance de la misión.

Comunicación

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos son capaces de compartir información haciendo a otros partícipes de la misma. Podemos decir, entonces, que su carácter debe estar socialmente contextualizado. La comunicación es un tipo de actividad social que

implica la producción, la transmisión y la recepción de formas simbólicas, y que compromete la materialización de recursos de varios tipos.

El uso de los medios técnicos de comunicación puede alterar las dimensiones de la vida social; esos medios permiten que los individuos se comuniquen trascendiendo fronteras espaciales y temporales. Hoy en día, estamos expuestos a una sobre estimulación informativa. La sociedad se mueve de acuerdo con una paradoja que nos obliga a estar endientes de todo lo que nos envuelve para comprender lo que nos acontece. Deseamos ser los receptores de muchos mensajes porque estamos seguros de que la información nos hace poderosos.

En la transmisión de información, lo que realmente importa es que el mensaje llegue claramente a destino para que el receptor reaccione de acuerdo con el estímulo recibido. Cuando recibo un mensaje lo adecúo por medio de mi estructura racional y sensitivo-emocional particular, de modo que despliego herramientas interpretativas; interactúo, no sólo reacciono. La información se diferencia de la comunicación en la incapacidad del receptor para emitir una respuesta.

- La comunicación consiste en transmitir señales mediante un código común al emisor y el receptor.
- La comunicación es un hecho social, un proceso natural al ser humano en grupo, complejo, que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.
- La comunicación es una herramienta básica, imprescindible en toda relación entre individuos para que el conjunto de los mismos pueda conformar un grupo; si de algún modo fuera suprimida, el grupo dejaría de existir.

Para nuestra disciplina administrativa:

- El propósito de las comunicaciones es mantener relacionadas e interactuantes a las personas que trabajan en la organización.
- La falta de comunicación efectiva puede ocasionar comportamientos disfuncionales.

Funciones de la comunicación

- Control
- Motivación
- Expresión emocional
- Información

Tipos de comunicación

- **Comunicación humana.** Se da entre los humanos.
 - Comunicación verbal: es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.
 - Comunicación directa oral: cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.
 - Comunicación directa gestual: cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.

- Comunicación escrita
- Comunicación no verbal: sistema de signos o señales.
- **Comunicación no humana.** Se da entre todos los seres vivos.
- **Comunicación virtual.** Interacción mediante nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Elementos de la comunicación

La comunicación permite responder a dos necesidades básicas:

- Informar
- Persuadir

No solo transmite información, sino que al mismo tiempo impone conductas.

Elementos:

- **Contexto.** Relación que se establece entre las palabras de un mensaje y que nos aclara y facilita la comprensión de los que se quiere expresar.
- **Emisor.**
 - Es quien tiene el propósito de comunicar, quien elige el código, selecciona el canal y arma el mensaje.
 - Es importante que se tenga en cuenta su actitud, sus conocimientos, el sistema sociocultural, sus habilidades para la comunicación.
- **Propósito.** El emisor tratará mediante un estímulo de producir una respuesta.
- **Mensaje.**
 - Es el contenido. Se trata de la decisión de significar y simbolizar una idea a través de los códigos.
 - El armado del mensaje es fundamental para la comprensión de la idea. En su confección se debe tener en cuenta al receptor, ya que debe tener sentido para él.
- **Canal.**
 - Son los elementos psicofísicos, sensoriales y materiales que emplean la fuente para emitir su mensaje y el receptor para captarlo.
 - Es lo que une al emisor y al receptor.
 - La elección del canal es fundamental para la efectividad de la comunicación.
- **Receptor.** Persona que recibe el mensaje a través del canal y lo interpreta.
- **Código.** Es un conjunto de signos sistematizados junto con las reglas que permiten utilizarlos. El código hace posible al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código.
- **Retrocomunicación y retroalimentación.** Cuando el emisor transmite un mensaje, tiene la intención de obtener un comportamiento por parte del receptor, cuando este se produce, existe comunicación en sentido inverso. El receptor inicial se convierte en emisor y la fuente original pasa a ser receptor.

Hay dos tipos de relaciones que se establecen en el intercambio comunicacional

- **Simétrica.** Los participantes tienden a igualar la conducta recíproca.
- **Complementaria.** La conducta de uno de los participantes complementa a la del otro.

No sólo el lenguaje verbal es el encargado de establecer comunicaciones. Toda conducta tiene valor de mensaje, nos manejamos con un conjunto multifacético de muchos modos y todos ellos limitan el significado de otros.

El proceso de comunicación

Leyes de comunicación humana

- No podemos dejar de comunicarnos.
- La comunicación verbal es una capacidad únicamente humana.
- La comunicación interviene en el desarrollo mental saludable durante todo el lapso de vida.
- La comunicación desempeña un rol esencial en la vida social.
- La comunicación consiste en cualquier comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo de personas.

Proceso de comunicación

- **Contenido de los procesos.** Transmisión y recepción de mensajes.
- **Relación entre los participantes.** Interpretación de los contenidos del mensaje.
- **Herramientas administrativas.** Diseño de redes, canales y medios de comunicación.

Para comunicarnos, debemos preguntarnos qué, por qué, cómo, cuándo y dónde comunicarlo. Los requisitos básicos para una comunicación eficaz son: sensibilidad, participación y cooperación.

Debemos diferenciar la comunicación de la información:

- El proceso de información consiste en capturar datos y relacionarlos de algún modo para generar comprensión acerca de algún sector de la realidad o algún hecho.
- La comunicación no es producto de elaborar, sino un proceso dinámico, circular, permanente y de modificación continua, en el que intervienen e interactúan distintos componentes.

Leyes de la comunicación

- No existe la no comunicación.
- Lo verdadero no es lo que dice A, sino lo que comprende B
- Hay dos niveles: uno de contenido y otro de relación; la relación condiciona al contenido.
- La relación puede ser buena o mala, y el contenido, claro o confuso.
 - Si la relación es buena y el contenido es claro, la comunicación es eficaz.
 - Si la relación es mala y el contenido es confuso, la comunicación no va a ser eficaz.
 - Si la relación es mala y el contenido es claro, es muy probable que la comunicación sea ineficaz, por cuenta el emisor pierde credibilidad.

- Si la relación es buena y el contenido es confuso, la buena relación produce la oportunidad de aclarar el mensaje.

Las seis “C” del proceso de comunicación

- Credibilidad de la fuente
- Contexto
- Contenido
- Claridad
- Continuidad
- Canales

El mensaje

Requisitos del mensaje: ser claro, concreto, creíble y captar la atención.

La comunicación eficaz requiere articular cinco factores:

- Contenido
- Retórica
- Contacto
- Canales y medios
- Código

El “concepto de selectividad” significa que la mente toma aquello con lo que ya, previamente, está de acuerdo, guiándose por los siguientes pasos.

- **Percepción selectiva.** Solamente se le presta atención a lo que traspasa los filtros mentales producto de la cultura, los paradigmas, etc.
- **Retención selectiva.** Solamente se retienen los que resultan ser claros y atractivos.
- **Memoria selectiva.** El ser humano solamente guarda lo que cree que le puede ser útil.

Estímulos que favorecen la comunicación

Verbales

El uso de la palabra adecuada, clara y oportuna asegura, en gran medida, la interpretación del mensaje. La palabra es uno de los códigos. Se divide en:

- Comunicación expresiva. Abarca el decir y el escribir.
- Comunicación receptiva. Comprende el escuchar y el leer.

Vocales

Son los estímulos producidos por la oralidad. El tono, la velocidad, el volumen y la entonación adecuados lograrán “vestir” al mensaje para que sea decodificado por el receptor e impacte en su comportamiento.

Situacionales

Son los elementos físicos que pueden ayudarnos a lograr el efecto buscado. Preparación del lugar, disposición de los elementos, los colores y el tiempo.

Gestuales

Son los mensajes encodificados por medio de símbolos personales.

Barreras de la comunicación

- **Marco Individual de referencia.** Proceso de influencia que cada individuo sufre desde que nació. Este marco condiciona la emisión y recepción de mensajes.
- **Tendencia egocéntrica.** Se tiende a concebir cualquier actividad desde su punto de vista.
- **Estereotipos y prejuicios.** Son los juicios generalizadores que realizamos a priori. No se valora lo que se comunica, sino quién lo comunica.
- **Generalizaciones.** Son impresiones generales desfavorables o favorables que influyen en el juicio y en la evaluación de otro rasgo específico.
- **Proyección.** El individuo atribuye a los demás algunas de sus propias características.
- **Jerarquía.** Se tiende a censurar la comunicación tanto del lado del emisor como el del receptor.
- **Relaciones espaciales.** Están referidas a la distribución del mobiliario, la dimensión del espacio físico y la posición de los interlocutores.
- **Otras barreras.** Rechazo a la información contraria, falta de motivación, falta de credibilidad de la fuente, clima organizacional desfavorable, complejidad de los canales, fallas en los canales, diferencias de sensibilidad, etc.

Comunicación en la vida de las organizaciones

- Vertical descendente
- Vertical ascendente
- Horizontal o lateral
- Ad hoc

Redes de comunicación

- Cadena vertical
- Cadena horizontal
- La “Y”
- Cadena de “padres a hijos”
- El círculo o la rueda
- La estrella
- En todos los sentidos

Comunicación dentro de la organización

- House organ
- News letter
- Cartelera
- Intranet
- Buzón

Liderazgo

Componentes del liderazgo

- **Grupo.** No hay liderazgo sin gente. No hay líder sin grupo.
 - Seguidores. Son aquellas personas integrantes del grupo que comparten las ideas del líder y son influenciados por este.
 - Boicoteadores. Son las personas que no comparten las ideas.
- **El poder.**
- **La influencia.** Es la capacidad de afectar el comportamiento de los individuos, es la capacidad de que los otros hagan, o de que los otros no hagan.

Fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo

- **La cultura de la organización.** Es el conjunto de creencias, supuestos básicos, valores, normas y costumbres y toda capacidad o hábito adquirido y compartido por el hombre como miembro de un grupo y que se transmite de una generación a otra.
- **El contexto y la organización.** Las empresas mantienen una relación dinámica con su medio ambiente. Conforme el contexto sea amenazante, favorable o neutro, puede incidir en el estilo de liderazgo y en sus efectos.
- **La situación.** La coyuntura, el momento, también puede ser una de las variables fundamentales para determinar el tipo de liderazgo.

Las tres dimensiones del liderazgo

- **El líder simbólico.** Ocupa ese lugar inscripto en un orden grupal. Es la cultura la que funda el lugar, inscribe un orden simbólico y les otorga significación a los seguidores.
- **El líder imaginario.** Proviene de la necesidad de sublimación hacia otro sujeto.
- **El líder real.** Es el sujeto que se presenta, el que afirma, el que se hace responsable.

Es necesario que se den las tres dimensiones para acceder al liderazgo.

Paradigmas sobre el liderazgo

- **Teoría del “gran hombre”.** Los líderes nacen, no se hacen. En una época se creía que las condiciones del líder eran innatas, era el iluminado.
- **Paradigma de los rasgos.** En el líder se determinan características distintivas físicas y de comportamiento para identificar y explicar la eficacia del liderazgo.
- **Teoría del líder carismático.** Influencia mayor que tiene una persona con respecto a sus seguidores y que no se relaciona con sus conocimientos, méritos y/o características personales.
- **Teoría de la contingencia.** No hay un único estilo de liderazgo o que no hay un mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. La efectividad del líder va a estar en función de sus seguidores y de la situación.
- **Teoría del liderazgo “situacional”.** Cuatro estilos de liderazgo incluidos en un modelo de dos dimensiones dependerán del grado de madurez de los seguidores.
- **Transformacional.** Este tipo de líder será visionario e instalará una visión, modificará el statu quo, estará propenso a riesgos, es flexible y estará dispuesto a aceptar cosas nuevas. Toma riesgos, expresa sus sentimientos e invita a otros a expresarlos, enfrenta conflictos y crea un clima de responsabilidad alejando la búsqueda de culpables, ayuda a los demás a desarrollarse.

Competencias centrales para el ejercicio del liderazgo

- Asumir riesgos
- Establecer la visión
- Tener una actitud positiva
- Asegurar la misión
- Generar confianza
- Diseñar la estrategia
- Dirigir el cambio
- Equilibrio emocional
- Comunicar
- Inclinación hacia las personas

El poder

No hay una definición única de poder, al que algunos ven como:

- Un recurso
- Una relación social caracterizada por alguna dependencia o influencia sobre algo o alguien.

Weber distingue entre dominación y poder:

- **Autoridad.** Probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas. Está en función de algún tipo de legitimidad que la sustente.
- **Poder.** Probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquier que sea el fundamento de esa probabilidad.

Además, Weber formula tres tipos de fuente de legitimidad que dan por resultado tres tipos puros de dominación legítima.

- **Sustentarse en leyes o reglas: autoridad formal.** Es característica de la burocracia.
- **Sustentarse en la tradición: autoridad tradicional.** En las organizaciones, podemos verlo, por ejemplo, en el gobierno del líder fundador y sus sucesores.
- **Sustentarse en el carisma: autoridad carismática.** Vulgarmente alude al conjunto de características de índole emocional que hacen especial a una persona para las demás.

Bases de poder en las organizaciones

En el capítulo, la autora habla de dos visiones, la **visión clásica** que sostiene que *la base de la autoridad está en quien la ejerce*, y una **visión más avanzada, más sociológica** que sostiene que *la base de la autoridad está en quien la acepta*. La autoridad está sustentada en el “influido” y no en el “influyente”.

Y trae como ejemplo dos modelos; el de French-Raven (1959) y el de Crozer-Friedberg (1981).

French y Raven

French y Raven definen en 1959 las bases de poder. Estas están referidas a un potencial poder pero no implica el ejercicio. Entonces, la base de poder son determinadas características que hacen que esta persona pueda tener poder. La base no está en tenerlo sino en utilizarlo. Las seis bases de poder son:

- **Poder para premiar.** Esta fuente de poder deriva del control de la persona sobre los recursos.
- **Poder de coacción.** El poder para sancionar, para amenazar. Deriva de la posibilidad de usar la propia posición para obligar a otros a actuar según la propia voluntad, aunque no sea legítimo
- **Poder legítimo.** El poder que se ejerce de acuerdo con las reglas organizacionales. Este es el poder que se ejerce con la autoridad de la empresa, es el poder de la función.
- **Poder referente.** Este depende del carisma o del atractivo personal del individuo. Involucra las relaciones de apoyo emocional con que cuenta la persona y su capacidad de influencia. Se juegan elementos de identificaciones de los miembros con quien posee este tipo de poder.
- **Poder experto.** Es el poder que deriva del conocimiento. Se basa en el reconocimiento de la pericia y la experiencia de quien lo posee.
- **Poder de información.** La información dentro de su contexto, sobre personas, hechos y demás circunstancias ayuda a predecir el comportamiento organizacional o los hechos futuros reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones.

Si estas bases de poder no son aprovechadas efectivamente, no funcionan como tales. Si se las posee y no se las utiliza (porque no se quiere o porque no se puede), no funcionan como bases de poder.

Crozer-Friedberg

Realizan un modelo similar. Ellos identifican 4 fuentes de poder, derivadas de 4 fuentes de incertidumbre. Dicen que en toda organización hay 4 fuentes de incertidumbre básicas. Aquel que da respuestas, tiene un poder sobre los demás.

- Deriva de la posesión de una **competencia o de una especialización funcional** difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto que le permiten resolver ciertos problemas cruciales para la organización.
- Se vincula con las incertidumbres que se desarrollan en **las relaciones entre la organización y su medio**. Esta fuente es bastante cercana a la primera, pues el control del medio se puede considerar una forma de “pericia”.
- La forma en que se organizan **la comunicación y los flujos de información** entre las unidades organizacionales y sus miembros. La dependencia de la información en calidad de insumos para la decisión genera la importante zona de incertidumbre, y las estrategias de control de la misma y de resistencia a dicho control.
- Consiste en la **utilización de las reglas organizacionales**: es más factible de ser construida que las otras fuentes, y puede ser interpretada como una respuesta de los directivos frente al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder.

Cultura

Definición

Schein (1985) “Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”

Características de la cultura organizacional

- **Ser intangible.** Se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- **Depender de la percepción individual.** No cabe la objetividad al depender de percepciones de los sujetos.
- **No medirse fielmente.** Los indicadores utilizados permiten sólo una aproximación al concepto.
- **Ser conocida por todos los que se ven afectados.** Eso no quiere decir que sea aceptada.

Diferencias en el tratamiento de la cultura organizacional

- **Enfoque de la integración.** Plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestre cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad del pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, que es una cultura a imitar y que su implantación conlleva el éxito empresarial. A los directivos les gustaría creer que la cultura es una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que pueden ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Hay dos modelos:

- **Peters y Waterman.** Modelo de la excelencia, de las “7 S”. En las organizaciones exitosas estaban los valores compartidos y alrededor de estos giraban la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las habilidades y la estrategia.
- **Teoría Z.** Se plantea sobre la cultura del trabajador japonés. Rescata y adapta las consideraciones vinculadas a los comportamientos de los empleados en las empresas y al tratamiento que se les daba.
- **Enfoque de la diferenciación.** Lo que dice es que la cultura de la empresa no existe, no hay una única cultura. El acuerdo solamente se da en las subculturas. La claridad de las culturas sólo existe dentro de las subculturas, y las ambigüedades aparecen en las intersecciones entre las subculturas. Hay algunos que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura de organización, sino de una sumatoria de subculturas. No hay un acuerdo general. Además analiza las contraculturas, la parte desagradable de las culturas. Plantean dos tipos de subculturas, una subcultura horizontal y una vertical.
- **Enfoque de la fragmentación.** La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, ni claramente inconsistente ni claramente incoherente; la relación entre las interpretaciones es compleja y contiene elementos que llevan a la contradicción y a la confusión. Hay falta de acuerdo general, incertidumbre y contradicción. Muchas veces, se percibe que hay una falta de sentido de gran parte de las actividades organizacionales.
- **Enfoque de la interdependencia.** La cultura está constituida en la relación entre la organización y su contexto. Plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Agregaríamos que muchas veces una organización, por su tamaño o por las relaciones de dependencia que genera, también impacta en el contexto con que se relaciona. La cultura es holística, total, integradora, además está históricamente determinada y se construye socialmente.

Motivación

Definición

La motivación es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”.

La organización invierte recursos, tiempo en motivar a sus trabajadores. La conducción de la organización hace a sus trabajadores. ¿Cómo la hace? A partir de una teoría de qué hace que la gente funcione y también motivando al trabajador mediante supuestos.

Por ejemplo, la teoría de lo que hace que la gente funcione que tenían los clásicos era el dinero. Se debe plantear por qué la gente trabaja, por qué está en la organización.

Por otro lado, los supuestos sobre la motivación:

- Se presupone que la motivación es buena (se plantea un valor positivo).
- La motivación es un factor, entre varios, que interviene en el desempeño del personal (también tiene que ver la capacitación, los recursos, etc.).

- No hay mucha motivación y esta debe reponerse periódicamente. Por eso, la organización tiene que invertir mucho para motivar.
- La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales. Permite adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas funcionen.

Las escuelas de las relaciones humanas son los primeros que comienzan a hablar de la motivación y surgen diversos autores.

- Maslow
 - Motiva la carencia
 - Establece una jerarquía de necesidades.
- Herzberg
- McGregor

Además en otras escuelas se presentan tales como la del equilibrio.

Otras teorías sobre la motivación son:

- Clayton Ablenfer - Teoría E.R.B.
 - “Se puede subir y bajar en la pirámide de Maslow”
 - Luego simplifica la pirámide estableciendo tres niveles crecimiento (el más alto), relación y existenciales (el más bajo)
- John Atkinson
 - Habla de 3 impulsos básicos. Las personas pueden ser motivadas por tres cosas, algunas por una, otras por otra.
 - Logro (algo que me presente un desafío).
 - Poder (ser parte de la compañía me da un mayor poder).
 - Afiliación (con ser parte del grupo humano).
- Teoría de las expectativas
 - Las personas deciden su conducta eligiendo entre varios curso de acción, basándose en las expectativas de qué espera obtener de cada uno de ellos. Así se elaboran 4 hipótesis.
 - La conducta es determinada por una combinación de factores personales y ambientales.
 - Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
 - Cada individuo tiene diferentes deseos, metas y necesidades.
 - Las personas optan por una conducta cualquiera con base en la expectativa de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.
- Teoría del reforzamiento
 - Las consecuencias de las conductas pasadas afectan a los resultados futuros mediante un proceso de aprendizaje cíclico. ¿Cómo puedo jugar con esto? A través de cuatro formas, esto puede llegar a afectar el libre albedrío porque lo voy condicionando:
 - Refuerzo positivo
 - Castigo

- Aprendizaje por elusión (promueve el cambio de conducta para evitar castigos desagradables, tiene que ver con la advertencia)
 - Extinción (ausencia de refuerzos)
- Teoría de las metas (vinculada a la APO)
 - Sólo sirve si la persona entiende y acepta la meta. 4 pasos lograr las metas:
 - Establecer una norma que se va a alcanzar.
 - Evaluar si la norma es alcanzable.
 - Evaluar si la norma se ciñe a metas personales.
 - La norma es aceptada, se establece la meta y la conducta se dirige hacia la meta.

Corrientes actuales en administración

1973/1979 – Salida del Fordismo

- **Neofordismo.** Flexibilización laboral (EEUU, Reino Unido, Francia).
- **Posfordismo.** Flexibilización productiva. Autonomía responsable (toyotismo-Japón, Kalmarismo-Alemanía/Suecia)
- **Taylorización primitiva.** (Singapur, Hong Kong, Taiwan, Corea del Sur, Malasia, Indonesia).
- **Fordismo periférico.** (México, Brasil).

Posfordismo

- Toyotismo
- Calidad total
- Teoría Z
- Mejoramiento Continuo
- Círculos de calidad
- Just in time
- Maximización de “valor para el accionista”
- Outsourcing
- Excelencia
- Administración estratégica
- Reingeniería
- Empowerment
- Benchmarking

2008/2010 – Causas de la crisis financiera internacional

- Innovación financiera
- Fracaso del gobierno corporativo
- Política de dinero fácil
- Fallo del gobierno nacional

- Sistema bancario en la sombra
- Escisión entre ética y economía
- Los sesgos de las agencias calificadoras de riesgo

Nueva agenda

- Responsabilidad Social (Pacto global –GRI- ISO 26000)
- Sustentabilidad
- Buen gobierno corporativo – ética
- Capitalismo “impulsado por el cliente”
- Innovación
- Emprendedorismo

La **responsabilidad social**, constituye una nueva forma de relación entre las organizaciones, públicas o privadas, y la comunidad, la cual impregna todas sus políticas, su filosofía, su conducta y sus decisiones, y se inserta en sus acciones estratégicas y cotidianas. Hace referencia por un lado, al modo en que la organización se relaciona e impacta en la sociedad, y por el otro con cómo la sociedad y las expectativas sociales afectan a la organización.

- ISO 26000: La responsabilidad social de una organización se define por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el ambiente, a través de un compromiso transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible y sustentable, la salud y el bienestar de la sociedad, tome consideración las expectativas de grupos de interés, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

A mayor responsabilidad social...

- Mayor reputación corporativa
- Mayor competitividad
- Mayor lealtad de los clientes
- Mayor atracción de talentos
- Mayor productividad laboral
- Mayor atracción de inversiones
- Mayor confianza

Agenda de la RSE

- Cuidar al personal
- Balance de género
- Buen gobierno corporativo
- Consumidores conscientes
- La RSE y el medio ambiente

- La cadena de producción
- Empresas familiares responsables
- El nuevo interés por el voluntariado corporativo