

■ **Sector primario:**

- Agricultura, ganadería , pesca...
- Extracciones energéticas o minerales

■ **Sector secundario (industrial)**

- Transformación (prod. sector primario)
- Manufacturas
- Construcción

■ **Sector terciario (servicios):**

- Comercio, turismo, servicios, financieras,...
- Administración, enseñanza, sanidad...

■ **Regionales:**

- Operan a nivel local y/o en un área de una región, estado,

■ **Nacionales:**

- Operan dentro de un único país principalmente

■ **Nacionales exportadoras:**

- Operan dentro de un país y pero exportan a otros países

■ **Multinacionales:**

## Según el tamaño

	Trabajadores	Facturación	
Microempresa	< 10	<= 2 M€	PYME
Pequeña	< 50	<= 10 M€	
Mediana	< 250	<= 50 M€	
Grande	>= 250 trabajadores y no cumpla las condiciones anteriores		

## Según la legislación que las regula

■ **Personas jurídicas de derecho público**

- Instituciones creadas por leyes, reglamentos o resoluciones emanadas de la autoridad.
- Sin fines de lucro son: Gobiernos, Hacienda, las Municipalidades, otras instituciones o establecimientos costeados por el erario público.

■ **Personas jurídicas de derecho privado**

- Entidades con ánimo de lucro: Sociedades comerciales, sociedades anónimas, sociedades comanditarias, etc.
- Entidades sin ánimo de lucro Fundaciones
- Otras sin ánimo de lucro: entre las que se encuentran las cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales, colegios profesionales, etc

## Tipos de sociedades

Tipo	Socios	Responsabilidad	Capital
Empresa individual (autónomo)	1	Ilimitada	No existe mínimo
Sociedad civil (privada / pública)	2 o más	Ilimitada	No existe mínimo
Sociedad colectiva	2 o más	Ilimitada	No existe mínimo
Soc. comanditaria simple Soc. comandit. por acciones	2 o más (1 colectivo y 1 comanditario)	Ilimitada para los socios colectivos. Limitada al capital aportado para los socios comanditarios	No existe mínimo Mínimo de 60.000 €
Soc. de respons. limitada SRL Nueva Empresa	1 o más Máximo 5	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3.000 € Mín. 3.000 – Máx. 120.000 €
Sociedad anónima	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo de 60.000 €
Sociedad laboral	4 o más ( como mínimo 3 deben ser socios trabajadores)	Limitada al capital aportado	Mínimo de 3.000 € si es SLL o de 60.000 € si es SAL (al menos el 51% del capital ha de ser de los socios trabajadores)
Sociedad cooperativa	3 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los estatutos

## La empresa familiar. La sucesión

- Una de las características más peculiares de la empresa familiar es la problemática de la supervivencia a los relevos generacionales

Probabilidad de superar la la transición entre Generaciones:

Entre:	ESPAÑA	EUROPA	EE.UU.
La 1 <sup>a</sup> /2 <sup>a</sup>	10-15%	20-25%	30-40%
La 2 <sup>a</sup> /3 <sup>a</sup>	30-35%	50%	50%
La 3 <sup>a</sup> /4 <sup>a</sup>	50%	70%	70%

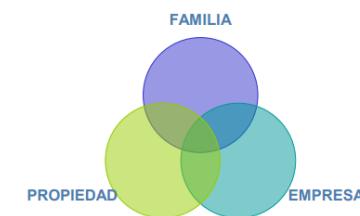
Fuente: Amat, Joan: "La Continuidad de la Empresa Familiar".  
Extraído de GUÍA DE APROXIMACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR

## La empresa familiar. Otras peculiaridades

- Extraordinaria capacidad para afrontar las crisis
  - Debido a una gran capacidad de unir criterio ante la adversidad
- No hay separación entre propiedad y gestión
- Gestión *sui generis* de los recursos humanos
- Resistencia a profesionalizar la gestión cuando la empresa crece más allá de ciertos límites
  - Cuando la gestión adquiere una complejidad que hace ineficaz el estilo de dirección que la hizo nacer y crecer
  - Cuando los mecanismos de coordinación empiezan requerir énfasis en la normalización y en la adaptación mutua de personal altamente cualificado

## La empresa familiar. El protocolo familiar

- Es un acuerdo escrito y consensuado por la familia, para la solución ordenada de eventuales problemas y que trabaja sobre:



- Es un documento vivo, requiere actualización
- Objetivos:
  - Asegurar la continuidad
  - Definir la estructura de gobierno
  - Analizar el modelo de gestión
  - Reflexionar sobre la problemática de la transacción de generación
  - Estructurar un sistema de relaciones y comunicación entre las partes interesadas
  - Analizar los eventuales puntos de controversia para gestionarlos y evitar su rebrote virulento

- Patrimonio y Fiscalidad
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Empresa
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores



# Elementos que conforman una empresa

La empresa es un sistema que combina diferentes factores para conseguir un objetivo de rentabilidad mediante el desarrollo de una actividad productiva

## ▪ Factores activos

- Propietarios
- Bancos y otras instituciones financieras, prestamistas privados
- Administradores y directivos
- Empleados / Sindicatos
- Otros: clientes, proveedores, Centros de I+D, Administraciones, org. Ecologistas, ...

## ▪ Factores pasivos

- Financieros
- Materiales: tanto materias primas como bienes de equipo
- Servicios comerciales, públicos
- Tecnología, Conocimiento,..

## ▪ Organización

# Entorno

## ▪ Entorno General: Factores que impactan de forma de forma homogénea sobre todas las empresas, sectores o territorios

- Económicos
- Políticos, legales
- Sociológicos
- Culturales
- Tecnológicos
- Infraestructuras

## ▪ Entorno Específico: Factores que impactan de forma específica sobre un sector

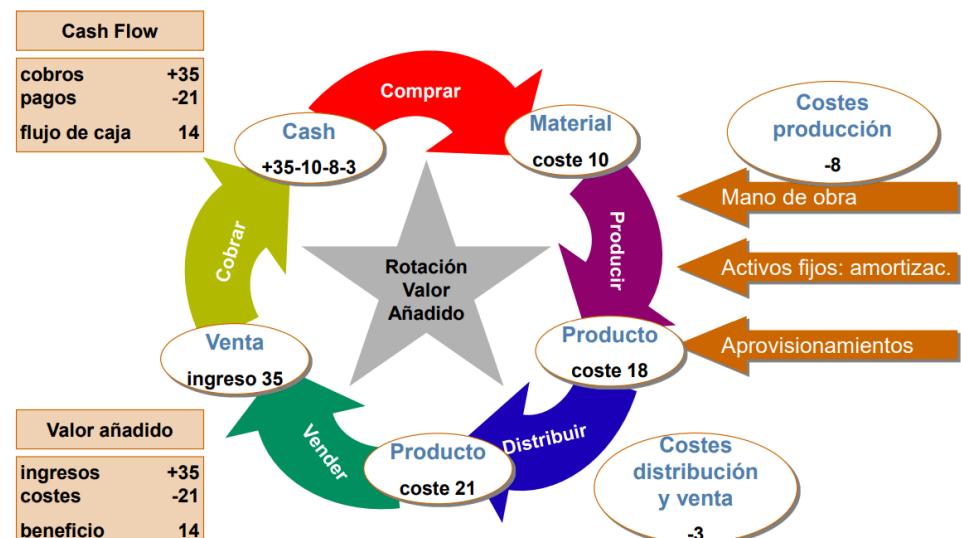
- Clientes
- Proveedores
- Competidores actuales, potenciales
- Productos substitutivos, alternativos
- Regulaciones sectoriales, etc.

# Diversidad en los objetivos de los stakeholders

## ▪ Objetivos de los principales agentes del entorno (stakeholders)

Accionistas, Socios	Clients
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crecimiento de los dividendos</li><li>▪ Aumento del valor de las acciones</li><li>▪ Rentabilidad</li><li>▪ Supervivencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Precios competitivos</li><li>▪ Calidad de los productos y servicios</li><li>▪ Disponibilidad inmediata</li><li>▪ Garantías</li><li>▪ Buen servicio post-venta</li></ul>
Proveedores	Empleados, sindicatos
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cobrar en los plazos acordados (liquidez)</li><li>▪ Plazos de pago cortos (financiación)</li><li>▪ Integridad de los directivos de compras</li><li>▪ Capacidad de negociación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buena compensación por el esfuerzo (salarios)</li><li>▪ Seguridad y estabilidad</li><li>▪ Oportunidades de crecer (promoción)</li><li>▪ Significación del trabajo (empowerment)</li><li>▪ Buen ambiente laboral</li></ul>
Administraciones	Prestamistas, bancos
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pago de impuestos</li><li>▪ Cumplimiento del marco legal</li><li>▪ Creación de empleo y riqueza</li><li>▪ Buen uso de fondos públicos</li><li>▪ Uso eficiente de recursos (ecología)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pago de intereses y capital en fechas fijadas (liquidez)</li><li>▪ Equilibrio de la estructura financiera de la empresa: Activos – Fuentes de financiación</li><li>▪ Activos suficientes para garantizar la devolución (solvencia)</li></ul>
Otros, ONG, grupos feministas, ecologistas	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conducta social responsable, códigos éticos, financiar fines sociales (fundaciones)</li><li>▪ Igualdad de oportunidades en el empleo, respeto al medio ambiente, etc..</li></ul>	

# Ciclo de explotación. Generación de valor añadido



$$B = I - C$$

## ■ ¿Cómo se asegura la supervivencia?

### ■ Planes departamentales y por proyectos (fin de año):

- Plan de Marketing
- Plan de Producción
- Planes de unidades de soporte
- Planes de proyectos específicos

Finanzas,  
contabilidad

### ■ Valor de los recursos necesarios

- + Presupuesto de ingresos
- Presupuestos de costes
- = Presupuesto de resultados



### Consejo de Administración

- Maximizar el beneficio: más ingresos y menos costes
- Pero todos saben que no se puede ir a la luna en burro

### Comité de dirección

- Responsables dptos. y proy. quieren colchón: menos compromiso (ingresos, objetivos) y más recursos (costes)
- Pero todos saben que hay regateo y socios

## La cadena de actividades de la empresa



## ■ Pilotar el sistema = establecer las direcciones a seguir y velar porque realmente se sigan

- Dar respuesta a los objetivos de los agentes económicos del entorno, principalmente las del Consejo de Administración
- Elaborar la estrategia: fijar objetivos generales y parciales
- Establecer los planes para desarrollar la estrategia
- Organizar los recursos para desarrollar los planes
- Dirigir a las personas (hacer hacer) para ejecutar los planes
- Controlar actividad se ajusta a los planes trazados
  - Indicadores de cumplimiento de objetivos
  - Sistema de información: grado de cumplimiento, desviaciones
- Decidir: analizar problemas, elegir alternativas en función de los objetivos a conseguir



## Visión, misión objetivos y metas

### ■ Visión

- Imagen de futuro que queremos para la empresa

### ■ Misión

- Respuesta a las preguntas del por qué y para qué existe una empresa

### ■ Objetivos y metas

- Concreción de la misión en sus diferentes dimensiones:
  - Cuantitativa: cuánto quiero
  - Temporal: cuándo debo lograrlo
  - Espacial: quiénes y dónde deben lograrlo

# Niveles de decisión: estrategia, táctica, operativa

- **Estrategia:** Planificación a largo plazo (5 o más años), ámbito global
- **Táctica:** Planificación a medio plazo (6 meses a 1,5 años), ámbito departamental
- **Operativa:** Planificación a corto plazo (horas, días, semanas, trimestre), ámbito centrado en las operaciones concretas a planificar. Revisión y control frecuente, decisiones ad-hoc, flexibilidad

## Estrategia

- **La estrategia es un proceso continuo y adaptativo que pretende responder a preguntas básicas como:**
  - ¿Qué productos y servicios venderá la empresa y en qué mercados o segmentos?
  - ¿Qué fabricará la empresa, con qué procesos, tecnología y recursos materiales?
  - ¿Cómo combinar los elementos para buscar sinergia y mejorar su rendimiento?
  - ¿Cómo se priorizan las acciones y los objetivos? ¿Hasta qué niveles se pretende llegar ?
- **La estrategia se elabora con un enfoque competitivo.**
  - Busca mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa a través de desarrollar ventajas competitivas y barreras de entrada, sobre los competidores en el entorno previsible

**ESTRATEGIA --> QUÉ HAGO ?**

**TACTICA --> COMO LO HAGO ?**

## Influencia de la empresa en el entorno

- La empresa tiene interés en influir también sobre los agentes que conforma en entorno de la empresa para buscar comportamientos y actuaciones favorables a sus intereses:
  - Dirección : influir sobre instituciones, medios de comunicación
  - Marketing: influir sobre el mercado y los clientes
  - Personal: influir sobre el empleado y sus sindicatos
  - Compras: influir sobre los proveedores
  - Finanzas: influir sobre el entorno financiero y prestamistas

## Estrategia

- Parte de unos **objetivos básicos fijados a priori**
- La elabora la cúpula de la organización
- Debe tomar en consideración el **entorno, las capacidades de la empresa** y su relación proyectada en el futuro a largo plazo
- Elige los **cursos de acción** para conseguir los objetivos

### Estrategia corporativa

- Determina el ámbito de actuación de la empresa, ¿qué mercados o segmentos?

### Estrategia de negocio

- Cómo se compite en un determinado mercado o segmento. Qué ventaja competitiva se desarrolla

### Estrategias funcionales

- Cómo se actuará en cada área para desarrollar competitivamente la estrategia: estrategia de marketing, de producción, ...

## Estrategia

### Táctica, Planificación

- Planes para desarrollar la estrategia fijada
- Asignación de recursos:
  - Tiene la organización recursos suficientes: priorización, reformulación
- Indicadores de cumplimiento de objetivos
  - Control de la ejecución

## Análisis DAFO

Análisis interno	(F) Fortalezas	(D) Debilidades	Capacidades
	Analisis externo	Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Capacidad fundamental en actividades clave</li><li>■ Recursos financieros adecuados</li><li>■ Habilidades y recursos tecnológicos adecuados</li><li>■ Capacidad tecnológica</li><li>■ Capacidad de fabricación</li><li>■ Ventajas en costes</li><li>■ Economías de escala</li><li>■ Conocimiento, habilidades para innovar</li><li>■ Imagen de la marca</li><li>■ Productos bien diferenciados y valorados</li><li>■ Capacidad directiva,...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Falta de enfoque estratégico de la dirección</li><li>■ Falta de capacidad financiera o inadecuación</li><li>■ Falta de habilidades o capacidades clave</li><li>■ Costes altos en relación con la competencia</li><li>■ Deficiencias en las personas o en la organización</li><li>■ Atraso en I+D</li><li>■ Debilidades en la red de distribución</li><li>■ Pobre imagen de marca en el mercado</li><li>■ Productos poco diferenciados</li><li>■ Instalaciones obsoletas o mal dimensionadas, ...</li></ul>	

# Planificación

- Es un proceso orientado hacia el **futuro** que permite a los directivos trazar las **acciones** y los **medios** que les permitirán alcanzar sus **objetivos**.



- **Eficacia: logro de los objetivos**

- Se deben conseguir los objetivos
- Economía de los recursos es un objetivo implícito
  - ¿Se deben conseguir los objetivos a cualquier precio?

- **Eficiencia: empleo óptimo de los recursos**

- Se debe procurar reducir el consumo de recursos para desarrollar un determinada acción
- Relación entre el *output* y el *input* (productividad)

- **Se puede ser eficiente y no ser eficaz y viceversa**

- **El principio del 80/20 (principio de Pareto):** el 20% de las causas origina el 80% de las consecuencias



# Organización

- La planificación determina los recursos y su aplicación a la obtención de la tarea
- La organización determina cómo se combinan los recursos y de quién dependen las decisiones sobre ellos
- **Planificación y organización deben ser coherentes**

- Los recursos necesarios para la ejecución de un plan han de pertenecer al ámbito de responsabilidad de los responsables de ejecutar el plan.
- Los responsables del plan pueden no ser los únicos con capacidad de decisión sobre esos recursos, pero deben poder tomar decisiones que impliquen:
  - Tenerlos a disposición
  - Utilizarlos en las cantidades y en los momentos planificados
  - Poder reasignarlos si las condiciones lo exigen. Flexibilidad

- **La organización es algo flexible que se tiene que adaptar a los cambios que sufren los planes y a las nuevas situaciones**

- **División del trabajo: Especialización, eficiencia**

- Existen muchas maneras de dividir las actividades de la empresa y se combinan diferentes criterios a distintos niveles
- La división del trabajo da lugar a diferentes **ámbitos de responsabilidad** sobre grupos de tareas

- **Un ámbito de responsabilidad**

- Conlleva la **responsabilidad** sobre los **objetivos** de las actividades asignadas
- Requiere la **capacidad de decidir** sobre los **recursos** necesarios para ejecutar las actividades asignadas
- Requiere la **autoridad** para influir sobre los subordinados destinados al cumplimiento de las actividades asignadas
- Un directivo responsable que dirige la **unidad organizativa**
- La unidad se puede dividir a su vez creando **sub-unidades** que se reparten el ámbito de responsabilidad
  - La responsabilidad así se **delega** a responsables de sub-unidades, pero **no se pierde span de dirección**

- **Se genera así una estructura organizativa**

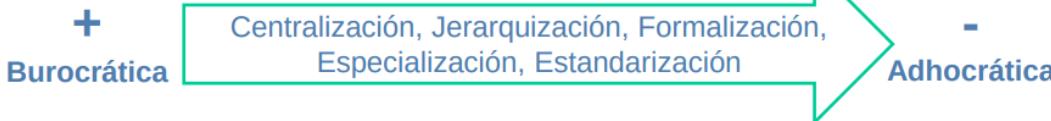


## Organización: Línea - Staff

**Línea:** Órganos de ejecución. Se ajustan a un modelo de autoridad lineal

**Staff:** Órganos de apoyo y asesoría a los órganos de línea. No toman decisiones ejecutivas

## Organización: Diversidad de criterios



- **Funcional** (división tradicional)
- **Por zonas geográficas** (oficinas bancarias)
- **Por clientes** (fabricante textil: niños, caballeros, mujer)
- **Por productos o servicios:** IBM
- **Por procesos**
- **Por proyectos** (empresa constructora)
- **Otros** (cualesquiera que sean adecuados a las circunstancias de la empresa)
- **Organización matricial** (varios criterios actuando simultáneamente sobre los recursos)

### ▪ Teoría de las metas: Las personas funcionan mejor con metas y objetivos claros

1. Si creen que son buenas, las aceptan: participación en la fijación de objetivos
2. Metas como reto pero realizables, viables
3. Objetivos específicos y cuantificables



## Ejecución: dirección de personas

### ▪ La estructura organizativa delimita

- Quién es responsable de qué actividades
- Sobre qué empleados tiene mando
  - Poder: Te lo otorga el organigrama
  - Autoridad: Te la tienes que ganar (liderazgo)

### ▪ Los directivos tienen que conseguir que los empleados bajo su mando efectúen las tareas para que se cumplan los objetivos de los que son responsables

- Un director de un departamento con 200 personas no puede dirigirlas a todas: deberá **delegar** en otras personas con ámbitos de responsabilidad más pequeños y éstas a su vez.
- Elementos que facilitan la dirección de personas:
  - Mejores sistemas de información
  - Dirigir por objetivos
    - Requiere subordinados capaces y motivados, liderazgo, saber comunicar
  - Estructuras más planas
    - Disminuyen la burocracia y proporcionan flexibilidad, capacidad de adaptación, menos costes de personal y mayor claridad en la transmisión de los mensajes

### ▪ Comunicación: es necesaria para cumplir varias funciones en la organización

- Comunicación **ascendente**, reportar, control, *feedback*
- Comunicación **descendente**, órdenes, consejos, objetivos, planes, políticas, procedimientos y normas, información crítica
- Comunicación **horizontal**, coordinación dentro y entre equipos de trabajo para coordinar las tareas, solicitar servicios, proporcionar *inputs*

### ▪ Medios de comunicación

- Cara a cara: en pares o en grupo
- Por teléfono
- Comunicación escrita: notas, cartas de la compañía, revistas
- Electrónica: mensajes de voz, correo electrónico, intranet

### ▪ Habilidades de comunicación

- Habilidades de presentación
- Habilidades de comunicación no verbal: gestos, mirada, contacto físico, expresión facial, distancia
- Habilidades receptoras

# Ejecución: dirección de personas

■ **Equipos:** grupo de personas con **habilidades complementarias**, comprometidos en un **propósito común** (objetivos de rendimiento) y con **corresponsabilización**

## ■ Tipos de equipos

- Equipos **autogestionados**, responsables de realizar un servicio, producto o componente completo
- Equipos **de proyecto**: el equipo tiene comienzo y fin con el proyecto
- Equipos **paralelos**: formados para propósitos específicos y los miembros se reúnen como equipo a tiempo parcial, mientras siguen desarrollando su tarea principal
- Equipos **virtuales**: formados por personas físicamente aisladas que se comunican mediante *groupware* (Groove, Messenger,...), permiten la colaboración de empleados de diferentes ubicaciones, de clientes, proveedores, *freelances*

## ■ Etapas de rendimiento del equipo

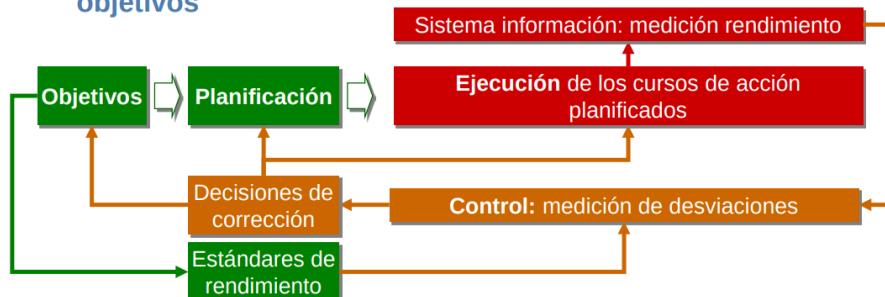
- Constitución: establecimiento de las reglas básicas
- Tormenta de ideas: diferentes visiones de los objetivos y procedimientos
- Normalización: resolución de los conflictos y acuerdos
- Desempeño: interés en la realización de la tarea del equipo
- Disolución: la tarea del equipo se ha completado

# Control

■ **El control es la función del sistema empresarial, gracias a la cual se corrigen las desviaciones respecto a los planes y se asegura que se consiguen los objetivos**

- Control *a priori*: predicción de las situaciones que provocan desviaciones para su prevención. *Chequeos preventivos*
- Control *a posteriori*: se toman decisiones correctoras cuando se detectan las desviaciones y se analizan las causas

■ **Los estándares de rendimiento se han de fijar acordes a los objetivos**



# Control

## ■ Controles financieros: mediante presupuestos

- Los planes generan necesidades de **recursos** que se plasman en presupuestos como una **expresión económica**
- Controlar la ejecución del presupuesto es controlar los recursos empleados en los planes

## ■ Presupuestos vinculados al ciclo de explotación

- De ingresos y ventas: previsiones de ventas
- De gastos: previsión de recursos asignados a las actividades
- De resultados: cuenta de resultados previsional del centro de beneficio
- De tesorería: permite asegurar la liquidez de la empresa en todo momento

## ■ Presupuestos de capital

- Vinculados a las **inversiones** van más allá del ejercicio anual y aseguran la **financiación a largo plazo** para realizar las inversiones

## ■ Enfoques de presupuestación

- Tradicional o **incremental**: en base al presupuesto del año anterior
- **Base cero**: justificar la relevancia de las actividades para que se le asignen presupuestos. **Más eficiencia, más trabajo** de planificación

## ■ Control de la producción y operaciones

- Control y gestión de inventarios
- Planificación de necesidades de materiales MRP
- Diagramas de Gantt
- Métodos PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*) y CPM (*Critical Path Method*)
- Control estadístico de calidad,....

## ■ Control del factor humano

- Medir el desempeño
- Mediante supervisión directa, saber administrarla
- Mediante procedimientos, normas y reglas
- Mediante control del rendimiento, logro de objetivos
- Mediante la preparación y el adoctrinamiento

■ **Pero el control se puede extender a cualquier aspecto de la actividad de la empresa que esté sujeto a unos objetivos que se puedan expresar y medir y, en particular, a aquellos aspectos que sean clave**

## ■ Los factores de cambio en los últimos años han aumentado la relevancia de la gestión de RRHH

- **Aumento de la competencia:** globalización, la eficacia de los medios tradicionales de generar competitividad cada vez es menor. Se requiere **Innovación > Capital Humano, Conocimiento**
- **Relevancia del coste de los RRHH:** entre el 30% y el 80% !!!
- **Crisis de competitividad:** la eficiencia en el trabajo **no es sólo una cuestión de esfuerzo del empleado**, formación, motivación, diseño del puesto, son claves
- **Ritmo y complejidad de cambio:** cambios en los valores sociales, incorporación femenina, aumento de la población activa, aumento de los niveles de formación, **personas más críticas** con la gestión basada sólo en la autoridad.
- **Síntomas en el lugar de trabajo:** estrés, absentismo, aburrimiento y descontento, depresiones, ... Son términos de moda que no benefician a las empresas
- Creciente **conciencia del papel estratégico** entre La Dirección
- **Cambios en las relaciones jerárquicas:** El control cada vez más descentralizado requiere normalización y asesoramiento a los jefes

## El departamento de RRHH en la estructura

### ■ Dependencia directa de alta dirección

- El director/a tendrá el poder real para aplicar las políticas de RRHH y **armonizar la estrategia de RRHH con la de empresa**

### ■ Descentralización – centralización

- Los directores y supervisores (**los jefes**) han de tener un papel **relevante** en la gestión de RRHH, en el control seguramente, pero también en la definición de políticas y en su posterior aplicación, asesorados y con el **soporte de los especialistas**

### ■ Tamaño de empresa:

- **Empresas pequeñas** (y medianas): más centradas en el CP
  - No se justifica un departamento: las funciones más estratégicas las asumen gerencia y se subcontratan especialistas puntualmente
  - Administración realiza los procesos rutinarios: nóminas, SS, etc.
  - No hay tanta conciencia de los beneficios de una gestión de RRHH
  - Sus características no le facilitan obtener ¿suficiente? provecho
- **Empresas grandes**
  - Normalizan, dan soporte a jefes en tareas de dirección de personas
  - Existen economías de escalas que hacen viable su existencia
  - Aumenta la complejidad de la gestión de RRHH, especialistas
  - La empresa puede obtener grandes beneficios de la adecuada gestión

## Principales funciones del área de RRHH



## Reclutamiento

### ■ Reclutamiento interno

- Aprovecha el conocimiento del empleado sobre la empresa
- El empleado establece vínculo a LP con la empresa
- Aumenta las expectativas de promoción y la motivación
- Aprovecha las inversiones previas en formación
- Genera sana competencia interna (puede ser desventaja tb.)
- Es más barato (el reclutamiento en sí)
- Puede generar endogamia y conductas perversas
- Se pierde la oportunidad de incorporar *sangre nueva, ideas*

### ■ Reclutamiento externo

- Regeneración, incorporación de nuevos puntos de vista
- Aprovecha las inversiones en formación realizadas por otros (cláusulas en los contratos al respecto)
- Puede ser una forma de importar *best practices*
- Suele ser más lento y su coste es mayor
- Es más arriesgado, pues se tiene menos información
- Genera frustración si perjudica a la promoción interna
- Puede generar desequilibrios en la política de retribuciones

### ■ Fuentes externas de reclutamiento

- **Presentación espontánea:** barato: La empresa abre canales para recibir propuestas a iniciativa de las personas. Se archiva la información para poder recurrir a ella cuando se necesitan personas para un puesto
- **Recomendaciones de los empleados:** bajo coste y puede en ocasiones ser muy bueno para localizar perfiles muy especiales. En ocasiones, puede tener *profiles* ambiguos
- **Publicidad:** en prensa escrita, se puede distinguir en prensa generalista o especialista. Se llega a muchos candidatos. Diseño del anuncio (info so bre el puesto y sobre el perfil). Anuncios ciegos, sin el nombre de la empresa (puede llegar como candidato un empleado)
- **Agencias de empleo:** públicas y privadas (*head hunters*) cobran alrededor de un 1/3 del salario bruto anual. Especialmente adecuadas para localizar candidatos con perfiles cualificados.
- **Asociaciones y colegios profesionales:** mutuo interés con las empresas
- **Instituciones educativas:** candidatos bien formados sin experiencia
- **Radio y televisión:** coste elevado, poca efectividad y no discrimina

### ■ Fuentes internas de reclutamiento

- Establecer trayectorias claras de carreras profesionales para distintos grupos
- Planificar programas de formación coherentes
- Traslados y promociones: ayudas para el cambio de domicilio
- Otras ayudas y programas destinados a reducir la rotación relacionados con la ayuda a las necesidades familiares (*educación de los hijos, guarderías, etc.*)

#### Ejemplo de pasos de selección



■ **Selección:** actividades de recopilación de información sobre los candidatos y el puesto y la determinación de quién deberá contratarse estimando quién tendrá éxito

■ **Orientación:** actividades encaminadas a introducir a los empleados en la empresa, los cometidos de su puesto de trabajo y presentar a las personas con las que se relacionará

■ **Se pretende elegir el candidato que tendrá más éxito:**

- Mayor cumplimiento de los criterios que se derivan del ADP
- Más satisfacción y por tanto más motivación y menos rotación

■ **Para ello se eligen predictores del éxito**

- Directamente relacionados con los criterios de selección que se derivarán de:
  - Aspectos del puesto de trabajo
  - Contexto de la empresa u organización
  - Características individuales (conocimientos, habilidades y aptitudes –CHA– requeridas)
- Paralelamente se elegirán los **instrumentos de selección** que proporcionarán la información para elaborar los predictores

■ **Predictor único:** es poco habitual que un solo predictor baste para reflejar todas las dimensiones de las que depende el éxito

■ **Predictores múltiples**

- Enfoque de no compensación: mínimo en cada predictor sin compensar unos con otros
  - Modelo de puntos de corte mínimos: se realizan todas las pruebas
  - Modelo de salto de vallas: pruebas sucesivas que descartan candidatos
- Enfoque compensatorio: una baja puntuación en un predictor se puede compensar con una alta en otros
- Enfoque combinado: combinar ambos enfoques

## Diseño de programas de formación

- ¿Quién recibirá la formación?
- ¿Quién impartirá la formación?
- ¿Qué medios se utilizarán? en función de ¿qué se va a enseñar?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?
  - básico: conocer los conceptos, las relaciones, el lenguaje
  - desarrollo de habilidades: capacidades para poder hacer
  - competencia de uso: mejora y experiencia complementaria
- ¿Dónde se llevará a cabo la formación?
  - En el puesto de trabajo o fuera del puesto (dentro o fuera de la empresa)



## Gestión y Planificación de carreras profesionales

- El individuo decide qué quiere hacer y la empresa qué oportunidades ofrece y qué actividades de desarrollo serán requisitos

### Evaluación del rendimiento

- Procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo
- El sistema de evaluación del rendimiento contempla
  - Las formas y métodos empleados para recabar los datos
  - los criterios para fijar estándares de rendimiento
  - la fiabilidad de los métodos
  - Las características de evaluador y de evaluado
  - Los procesos de utilización de esta información
- **Objetivos**
  - Conocer el rendimiento para analizar sus causas y mejorarlo
  - Retroalimentación para la dirección y empleado
  - El sistema tiene un efecto positivo "bien administrado" motivación
  - Proporciona conocimiento sobre el empleado, pero también sobre las circunstancias y factores que influyen en el rendimiento

## Empleo de instrumentos válidos

- Métodos **subjetivos**, evaluadas por supervisores, compañeros, subordinados
- Métodos **objetivos** basados en aspectos de logro
- **Comunicación y transparencia**: los empleados deben conocer cómo son evaluados
- Los empleados querrán conseguir buenas valoraciones: los criterios se han de **alinear con los objetivos** a conseguir. Un mal alineamiento contribuirá a un rendimiento global negativo: las zanahorias en el sitio adecuado

## Criterios de evaluación

- Han de reflejar las contribuciones del empleado

## Evaluadores subjetivos de rendimiento

- **Por superiores**: si bien es quien mejor conoce al empleado tiene algunos inconvenientes, entre ellos, la de enturbiar la relación con el subordinado
- **Autoevaluación**: además tiene efectos positivos en la motivación y el desarrollo profesional
- **Por iguales**: tiene inconvenientes cuando al evaluación se utiliza en un marco competitivo y como base a recompensas
- **Por los subordinados**: el miedo a las represalias introduce sesgos
- **Por los clientes**: los clientes no siempre son externos, sino aquellos que reciben el resultado del trabajo del empleado
- **Evaluación 360º**: combinación de todos los métodos anteriores

# Retribución

## ■ En relación con la retribución se desarrollan las actividades tendentes a determinar

- Formas y métodos para determinar los niveles retributivos
- Métodos de evaluación de los puestos de trabajo
- Estudios del mercado laboral, equidad y secreto retributivo
- Establecimiento de sistemas retributivos vinculados a rendimiento
- Las retribuciones indirectas en sus diversas modalidades

## ■ Objetivos

- Atraer a posibles candidatos adecuados al puesto de trabajo
- Retener a los buenos empleados (equidad, equilibrio de mercado)
- Motivar a los empleados (recompensas – rendimiento)
- Ajustarse a la legislación vigente
- Facilitar el logro de los objetivos estratégicos
- Lograr ventaja competitiva mediante el control de gastos de personal

## ■ Factores determinantes de los sueldos

- Estimación del valor del puesto a través de la evaluación
- La clasificación de los puestos de trabajo
- El diseño de la estructura salarial
- Fijación de sueldos individuales

## ■ Algunos métodos de valoración de puestos

- Ordenación directa: sencillo y para pocos puestos, mono o multifactorial
- Clasificación de puestos de trabajo: parecido pero ordenando clases en lugar de puestos y luego asignando puestos a clases
- Calificación por punto y de puntuación de factores:
  - Valorar cada factor para el puesto y agregarlos según la importancia relativa de factores
  - Método completo pero complejo y costoso de aplicar
  - Muy utilizado, posibilidad de comparación interempresarial
  - Poco cuestionable y facilita la conversión a salarios y clases
- Sistema de clasificación por puntos ([www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com))
- El Plan Hay (<http://www.haygroup.es>)
- Comparación de factores: asignando valor monetario a los factores y utilizando puestos de trabajo de referencia
- Evaluación basada en las habilidades: *pagar por la persona* en lugar del enfoque *pagar por el puesto*. O al menos por una combinación del puesto y la persona

## ■ Retribución: retribuciones directas

### ■ Sistemas de retribución basados en el rendimiento

- Persiguen aumentar el rendimiento (efectividad de hasta un 30%)
- Para ser efectivas:
  - vinculadas al rendimiento y su medición debe ser justa
  - cuantía motivadora
  - dependientes del empleado
  - no deben generar conflictos o peligros (*repartidores de pizzas*)
  - reglas claras y públicas
  - los jefes deben dar retroalimentación a los empleados
- Planes de incentivos salariales: vinculados a medidas del rendimiento y resultados objetivos. Pueden dar lugar a oscilaciones del salario importantes.
- Planes de remuneración por méritos: basados en medidas de rendimiento subjetivas, como apreciación de jefes. Afectan a un porcentaje del sueldo menor.

## ■ Planes de incentivos

- Individuales:
  - Trabajo a destajo: se paga la unidad de producción
  - Horas de trabajo normales: basado en medidas estándar de rendimiento (*mediciones de tiempo*). Se paga tiempo por unidad
  - Planes de incentivos de ventas: para vendedores y responsables de ventas, basados en comisiones y bonos por objetivos
  - Planes de incentivos para la gerencia
    - Opciones de compra de acciones: sin vincular a objetivos, auto-motivadora si la cotización sube
    - Acciones por rendimiento: se otorga participación por cumplimiento de objetivos
  - Sistemas de recompensa de sugerencias: que proporcionen beneficios o ahorros a la empresa
- En grupo: tienen sentido cuando los resultados dependen del funcionamiento del grupo en tareas interdependientes
- Para toda la organización: vinculados al beneficio que la compañía obtiene. Alinear los intereses de empleados y accionistas.
  - Plan Scalon: repartir mejoras en ahorros de costes (p.ej. Ventas/costes salariales) entre los empleados y la empresa. Para conseguir la colaboración gerencia-empleados-

## ■ Planes de retribución por méritos

- Orientados a asignar **anualmente las subidas salariales** en función de los méritos juzgados por los superiores. El proceso puede ser más o menos discrecional e incluir elementos de autoevaluación y también sistemas de contrastación
- Otorgan a los jefes un **elemento efectivo para motivar** al personal, pero de doble filo si no se utiliza adecuadamente
- Se otorgan **incrementos salariales diferenciados** en función de la evaluación del superior
- Se debe **controlar el aumento total** que supone. Se pueden asignar presupuestos de incremento salarial por unidades organizativas.
- Los incrementos mayores no son los que más gasto generan pues se aplican a muchas menos personas

## ■ Ajustes por coste de la vida, vinculados al IPC

- Se negocian con los sindicatos. Hay empresas líderes sectoriales que marcan la pauta (Corte Inglés). *¿Porqué el gobierno siempre emite estimaciones bajas del IPC y porqué las cláusulas de revisión automática?*
- Las empresas pueden tener **personal convenio** y **extra-convenio**
- Los sueldos aumentan **sin relación con la productividad** a la vez que lo hace el IPC, eliminando la posibilidad de premiar el rendimiento

## ■ Programas de protección públicos y privados

- Planes de pensiones y planes de protección contra desempleo
- Seguros sanitarios y reconocimientos médicos periódicos
- Otros

## ■ Sueldos por tiempo no trabajado

- Vacaciones, fines de semana y fiestas
- Períodos sabáticos: normalmente vinculados a formación y otras actividades también interesantes para la empresa

## ■ Servicios a empleados y retribuciones en especie

- Guarderías y atención a familiares mayores
- Venta de productos de la empresa en condiciones ventajosas
- Ocio: viajes, clubs privados y actividades deportivas subvencionadas
- Educación: subvención para actividades formativas, becas
- Movilidad: bonos para desplazamientos, coche de empresa
- Otros: teléfono móvil, gastos de comida
- ... La creatividad no tiene límite ...
- Hay que tener en cuenta el tratamiento fiscal que puedan tener para el empleado estas retribuciones

## ■ Fórmulas de excelencia

- Están orientadas a directivos y profesionales y se vinculan con su permanencia en la empresa
- **Paracaídas de oro:** destinadas a proteger al directivo ante la toma de control de la empresa por otra. Consisten en acuerdos muy generosos de indemnización por cese de altos cargos
- **Esposas de oro:** destinadas a evitar la fuga de directivos clave. Por ejemplo las opciones de compra de acciones o algunas cláusulas de no competencia remuneradas explícitamente en el contrato