

TEMA 2: LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1. LA EMPRESA Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

- 1.1. Concepto de empresa
- 1.2. Recursos de la empresa
- 1.3. Funciones de la empresa
- 1.4. Clasificación de las empresas
- 1.5. Objetivos de la empresa

2. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

- 2.1. Localización de la empresa
- 2.2. Externalización o deslocalización
- 2.3. Dimensión de la empresa

3. LOS SIGNOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA

4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

- 4.1. El entorno general de las empresas
- 4.2. El entorno específico de las empresas
- 4.3. Análisis de la competencia
- 4.4. El análisis DAFO del entorno y de la empresa

5. LA CULTURA EMPRESARIAL E IMAGEN CORPORATIVA

6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- 6.1. Responsabilidad Social Corporativa
- 6.2. Balance social: concepto y principios
- 6.3. La empresa social o emprendimiento social

7. RECURSOS HUMANOS

- 7.1. La dirección y el liderazgo
- 7.2. La motivación laboral
- 7.3. La organización de la empresa
- 7.4. Obligaciones de la empresa en materia laboral

1. LA EMPRESA Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica trata de resolver el problema de satisfacer las necesidades humanas, con recursos escasos y de usos alternativos. Esto provoca que las sociedades establezcan sistemas económicos que den respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Para quién producir? Los individuos que van a disfrutar de esos bienes y servicios.
- ¿Qué y cuánto producir? Estructura de la producción.
- ¿Cómo producir? Los recursos y técnicas empleados.

Un sistema económico es la forma que tiene una sociedad de organizarse para satisfacer sus necesidades con recursos limitados y de usos alternativos.

La empresa es la base del sistema económico y adquiere gran importancia en la sociedad, ya que ofrece bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los individuos, genera empleo y riqueza y posibilita el desarrollo a través de las innovaciones tecnológicas.

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es una unidad económica encargada de combinar los factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización, para obtener bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado y conseguir un beneficio.

La empresa es, además, un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno socioeconómico del que recibe inputs (entradas) y al que ofrece outputs (salidas), una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación.

1.2. RECURSOS DE LA EMPRESA

La empresa necesita unos recursos para poder desarrollar su actividad productiva y generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades sociales. Estos recursos son:

- Recursos humanos (RR.HH.). Diferenciamos los siguientes:

- El propietario o capitalista: es la persona física (individuo) o jurídica (sociedad) que aporta el capital necesario para el desarrollo de la actividad empresarial, que le reportará beneficios y que asume el riesgo derivado de ella.

- El empresario: es la persona que representa y gestiona la empresa asumiendo los riesgos que puedan derivarse de sus decisiones. En las grandes empresas este papel lo asumen los administradores o directivos que actúan en nombre y representación de los propietarios. En las pequeñas y medianas empresas (Pymes) suele ser el propio dueño quien realiza la actividad empresarial.
 - Los trabajadores y empleados (capital humano): constituyen un factor esencial para garantizar el éxito empresarial. El trabajador recibirá un salario a cambio de su trabajo.
- Recursos materiales: son los bienes tangibles de la empresa, como las materias primas y auxiliares y los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad (edificios, maquinaria, instalaciones, etc...).

Atendiendo a la vinculación de los recursos materiales con el ciclo productivo, podemos clasificarlos en: bienes duraderos y no duraderos:

- Bienes duraderos: permanecen en la empresa a lo largo de varios ciclos productivos y forman el activo no corriente (por ejemplo, maquinaria, edificios, etc...).
 - Bienes no duraderos: se consumen en el ciclo productivo y forman el activo corriente (por ejemplo, materias primas).
- Recursos inmateriales: son los bienes intangibles. Proporcionan a la empresa una capacidad y un valor superior a la mera suma de sus elementos humanos y materiales. Entre estos podemos distinguir:
- La organización: es la forma de coordinar los medios humanos y materiales de la empresa para conseguir la mayor eficiencia en la consecución de los objetivos empresariales.
 - Cultura de la empresa (lo veremos en el apartado 4 de esta unidad).
 - Know-how (saber hacer): conjunto de conocimientos técnicos, económicos, capacidades, experiencias e información que poseen los miembros de las empresas y que posibilitan el desempeño de su actividad.
 - Las marcas y patentes.

El conjunto de los recursos materiales e inmateriales constituyen el capital o valor de una empresa.

- Entorno: es el conjunto de elementos formales e informales que rodean y afectan a la empresa y sobre los que la dirección no posee capacidad de dominio. Podemos distinguir:

- El Macroentorno: lo constituyen las condiciones del ambiente externo de una organización y se caracteriza por ser común a todas las empresas.
- El Microentorno: formado por los agentes más cercanos a la empresa, con los que se relaciona habitualmente.

La empresa debe observar su entorno y estudiar la evolución de los factores más directos, ya que un cambio en alguno de ellos supone un cambio en el desarrollo de la empresa, en el cumplimiento de sus objetivos e incluso en su existencia.

1.3. FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las principales funciones de la empresa son la coordinación e sus recursos y la elaboración de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y obtener un beneficio. Estas funciones se realizan a través de las siguientes áreas básicas:

- Recursos humanos. Recluta, selecciona, contrata y se encarga de las relaciones profesionales con los trabajadores y sus representantes.
- Aprovisionamiento. Se encarga de la adquisición de los elementos materiales que precisa la empresa para cumplir su objetivo. Relaciona a la empresa con los proveedores. También se encarga del aprovisionamiento.
- Producción. Lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos. Es una función muy técnica.
- Comercial. Realiza estudios del mercado y se encarga de la promoción y venta de los productos. Pone en relación a la empresa con los distribuidores y los clientes.
- Finanzas. Se encarga de la obtención y administración de los recursos económico necesarios para financiar todas las inversiones requeridas por la empresa.
- Administrativa. Está presente en todas las demás funciones de la empresa, con capacidad para coordinarlas. Desarrolla las tareas burocráticas y de relación con las Administraciones Públicas, así como las de contabilidad, control administrativo y obligaciones fiscales.
- Directiva. Se encarga de:
 - Planificar: fija los objetivos y diseña las estrategias para conseguirlos.
 - Organizar: ordena los recursos materiales y humanos para conseguir los objetivos previamente diseñados.

- Gestionar: ejecuta de forma eficaz las decisiones que haya acordado.
- Controlar: comprueba que la actividad de cada una de las áreas básicas de la empresa está cumpliendo con los objetivos previamente diseñados, con el fin de corregirlos en caso contrario.

1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen muchos tipos de empresas según los criterios de clasificación que se utilicen. Estudiamos a continuación los más importantes:

- Según el sector en el que actúan:

- Empresas del sector primario o extractivas: dedicadas a la obtención de recursos naturales sin someterlos a un proceso de transformación, por ejemplo, las empresas agrícolas.
- Empresas del sector secundario o de transformación: elaboran bienes, transformando las materias primas, o semielaboradas, en productos acabados, por ejemplo, las empresas industriales.
- Empresas del sector terciario o de servicios: engloban actividades muy variadas, por ejemplo, los empleados del hogar, las empresas hospitalarias, las de comunicaciones, el transporte, la enseñanza, etc...

- Según su tamaño en relación con el número de empleados, cifra de negocio y volumen de capital:

- Microempresa.
- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Gran empresa.

- Según la titularidad del capital:

- Empresas privadas: su capital pertenece a personas particulares, ya sean personas físicas o jurídicas.
- Empresas públicas: su capital es público (Estado, Ayuntamiento, CC.AA. u otras entidades públicas) su objetivo es el interés general.
- Empresas mixtas: el capital es aportado por personas físicas o jurídicas privadas y por entidades públicas.

- Según su ámbito territorial de actuación:

- Empresas locales: su campo de actuación se reduce a una localidad.
- Empresas provinciales: actúan en varias localidades de la misma provincia.
- Empresas regionales: su actuación comprende un territorio homogéneo que puede o no coincidir con una Comunidad Autónoma, por ejemplo, los mayoristas de distribución.
- Empresas nacionales: actúan en todo el territorio nacional.
- Empresas internacionales: tienen relaciones comerciales con clientes y proveedores extranjeros.
- Empresas multinacionales: cuando tienen establecimientos en diferentes países. Su campo de actuación no tiene fronteras, por ejemplo, Coca-cola.

1.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa son los fines hacia los que se encaminan sus actividades y que justifican su existencia.

Tradicionalmente se consideraba que el objetivo principal de la empresa era maximizar beneficios, es decir, conseguir la máxima rentabilidad o la mejor relación entre beneficio y el capital invertido.

Actualmente la empresa va a buscar varios objetivos, que desde un punto de vista económico y organizativo suelen aparecer con el siguiente orden:

- Rentabilidad: es el más perseguido por la empresa privada. En las públicas pasas a un segundo lugar.
- Crecimiento y poder de mercado: se mide por la capacidad de la empresa para incrementar su cuota de mercado en relación con la competencia.
- Estabilidad e integración con el medio: la empresa es un sistema abierto, por lo que resulta imprescindible para su supervivencia que se adapte a las condiciones del entorno (flexibilidad).
- Sociales: para las empresas públicas y las entidades (o sociedades) del ámbito de la economía social, son prioritarios. Para las privadas constituyen una opción más para integrarse con la sociedad, por ejemplo, a través de la cooperación social.

2. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

El lugar de ubicación de la empresa y la determinación de su capacidad de producción son dos decisiones de gran trascendencia.

2.1. LOCALIZACIÓN

Hay buenas ideas de negocio que fracasan en su intento al equivocarse en el lugar donde ubicar la empresa. Por ello, debes valorar los siguientes factores a la hora de decidir dónde se localizará la empresa:

Factores a valorar en la localización	
Sector industrial o sector servicios	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas industriales, al fabricar productos, se sitúan en un polígono industrial, ya que necesitan transportar sus productos por carretera y que los camiones accedan para carga/descarga más fácilmente. Además, necesitan muchos metros cuadrados y el precio del suelo es más barato que en la propia población. Las empresas de servicios deben estar cerca de los clientes o en lugares que sean fácilmente accesibles: un restaurante, un banco, una peluquería o un comercio se sitúan cerca de los clientes.
Los costes y características del local	<ul style="list-style-type: none"> ✕ Del solar si se quiere construir una nave industrial o el precio de alquiler si es una empresa de servicios más pequeña. ✕ Si el local, sus metros y las características del espacio, son adecuados para tu negocio, pues necesitarás invertir en obras en el mismo. No es lo mismo un local preparado para abrir que acondicionar uno.
La demanda en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Si es una zona donde la demanda del producto no para de crecer y es muy demandado por la población. ◆ Si es una zona donde no hay ventas, habría que valorar si las empresas del sector están cerrando en esa zona por falta de demanda, o es que los clientes acuden a otra zona para comprar el producto.

La competencia en la zona	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si hay muchas empresas que ya reparten los clientes y es difícil competir con ellas. A veces, es preciso situarse donde ya está la competencia, pues todos los clientes acuden a ese lugar, por ejemplo: si existe una calle del centro donde están todas las zapaterías, una nueva zapatería debería ubicarse allí. ✓ Si es una zona donde hay pocas empresas o las que hay no lo hacen bien y queda un hueco por cubrir en el mercado. ✓ Si no hay competencia en la zona.
Las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La facilidad de accesibilidad de los clientes a la empresa. ➤ La facilidad de salida del producto fabricado a la red de carreteras.
La legislación y las ayudas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas zonas geográficas tienen legislación propia en materia comercial o de medioambiente. • Asimismo, pueden existir algunas ayudas públicas a las nuevas empresas, o también a las ya existentes para que no se vayan.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Hay ciertas actividades que requieren recursos humanos cualificados y hay que valorar si en dicha zona existen esos recursos.

2.2. LA EXTERNALIZACIÓN O DESLOCALIZACIÓN

Se trata de ubicar la producción de la empresa en otro país buscando unos costes salariales más baratos, manteniendo la dirección de la empresa en el país de origen. Es una estrategia que han seguido muchas empresas, e incluso algunas medianas, “externalizando” o llevándose fuera la producción, pero que no está exenta de algunos riesgos o costes encubiertos:

- El coste de la baja calidad. Un producto defectuoso implica una pérdida del cliente, siendo su coste altísimo por la pérdida de ventas futuras.
- El coste de aprendizaje del personal: poner en marcha una fábrica en otro país implica un proceso de aprendizaje y de formación del personal, tanto de mandos intermedios como de trabajadores.

- El coste de la baja productividad: debido al proceso de aprendizaje se produce una menor productividad, lo cual conlleva la necesidad de contratar a más personal para mantener la producción.
- El coste de la alta rotación de personal: el personal tiene contratos cortos o decide darse de baja voluntariamente, con lo cual el nuevo personal debe comenzar el proceso de aprendizaje de nuevo.

2.3. DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

La dimensión de la empresa hace referencia a su capacidad máxima de producción que puede alcanzarse en un período de tiempo determinado. Esta se encuentra determinada por factores como el tipo de actividad, la tecnología, el número de trabajadores y la cuota de mercado.

3. LOS SIGNOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA

El empresario necesita que su empresa y sus productos se distingan de los de sus competidores.

Para ello se han establecido una serie de signos identificativos o distintivos, que una vez inscritos en el Registro de la Propiedad Industrial o Intelectual lo protegen del intrusismo o del uso indebido. Los signos más comunes son:

- Denominación o razón social: es el nombre de la empresa que la distingue del resto de las existentes en el mercado. Debe figurar en los estatutos de la sociedad seguido de las siglas que identifican la forma jurídica de la sociedad, por ejemplo, El Corte Inglés, SA.
- Nombre comercial: es el utilizado por las empresas para desarrollar su actividad en el mercado.

Puede coincidir o no con la razón social, por ejemplo, en una persona física la denominación física sería el “nombre civil” de la persona y el nombre comercial sería el “nombre artístico” con el que se presenta a sus clientes en el mercado. El nombre debe ser original, fácil de pronunciar y de recordar, por ejemplo, Viajes El Corte Inglés.
- Rótulo del establecimiento: es el cartel o letrero que da a conocer al público el establecimiento de la empresa, diferenciándola de otras similares.

- **Logotipo:** es la representación gráfica del nombre de la empresa con sus peculiaridades tipográficas y de color. Puede estar formado por distintos signos: número, letras, color, fondos.
- **Marca:** es todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras. No siempre coincide con el nombre de la empresa.
- **Patente:** es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. La patente puede referirse a un nuevo procedimiento, aparato, producto o perfeccionamiento o mejora de estos.

La duración de la patente es de 20 años a contar desde la fecha de presentación de la solicitud. Para mantenerla en vigor es preciso pagar tasas anuales a partir de su concesión.

4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Las empresas no viven aisladas del mundo, sino que se desenvuelven en un entorno que les afecta en su actividad diaria. Así, no es lo mismo un entorno donde existe crecimiento económico que uno donde no se dé una situación de crisis económica; un entorno de una ciudad donde sus habitantes tengan unos gustos de consumo que un entorno más rural donde se demanden otros productos; o un entorno donde los cambios en las tecnologías son muy frecuentes, como por ejemplo las empresas de móviles, que un entorno donde hay pocos cambios y se siga un servicio más artesanal o tradicional, como una carnicería pequeña situada en un barrio.

Pero no sólo el entorno va a influir en las empresas. Las empresas también están influyendo en el entorno, tanto de forma positiva, ofreciendo un bien y servicio necesario para la comunidad, como de forma negativa, como puede ser a través de la contaminación del medio ambiente que les rodea. Para valorar cuál es la responsabilidad de las empresas sobre su entorno hablaremos de la Responsabilidad Social Corporativa más adelante en la unidad.

El entorno lo clasificaremos en entorno general y específico, según si afecta a todas las empresas o sólo a las de un sector.

4.1. ENTORNO GENERAL DE LAS EMPRESAS

Veamos en primer lugar cuáles son esas características o factores generales que afectan a todas las empresas. Para ello nos serviremos del análisis P.E.S.T., que hace referencia a los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos:

Factores político-legales

- El sistema político y de gobierno del país: cómo se organiza el Estado, qué instituciones existen, las relaciones internacionales con otros países, las decisiones políticas que se toman, etc...
- La legislación que afecta a la actividad de las empresas: normativa laboral (contratos, despidos, salarios, etc...), la normativa respecto a impuestos (IRPF, Impuesto de Sociedades, etc...), los trámites de creación de empresas, las ayudas a la creación de empresas, normativa mercantil y contable, normativa sobre medioambiente, etc...

Factores económicos

- Momento del ciclo de crecimiento económico o de crisis económica, tanto del país como del entorno con el que mantiene relaciones económicas.
- Situación del mercado laboral: recursos humanos cualificados, desempleo, etc...
- Tipo de interés de los bancos; si es alto dificulta pedir préstamos a las empresas, si es bajo lo facilita.
- Tasa de inflación o I.P.C.: la subida de precios de los productos.
- Renta disponible de las familias: ingresos de los que disponen las familias para realizar sus compras.

Factores socioculturales

- Los estilos de vida: qué hábitos de consumo tienen (compran en el súper o en pequeñas tiendas), qué costumbres y pautas de ocio sigue la población, qué modas.
- Cambios sociales: incorporación de la mujer al trabajo, cambios en el modelo de familia, aumento del nivel educativo y cultural de la población, mayor conciencia medioambiental.
- Situación demográfica: descenso de la natalidad, aumento de la esperanza de vida, inmigrantes que entran o emigrantes que salen a buscar trabajo fuera.

Factores tecnológicos

- Nivel de desarrollo tecnológico actual del país: innovaciones en productos y en procesos industriales, adaptación de las empresas a los cambios tecnológicos.

- Nivel de inversión en I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) del país con vistas al futuro.

4.2. EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS EMPRESAS

A las empresas también les afecta una serie de factores más concretos propios de su sector. Por ejemplo, no es lo mismo una empresa del sector de la construcción que una escuela infantil pues a cada una les va a afectar una serie de factores más propios del sector o microentorno en el que se desenvuelven. Veamos cuáles son esos factores para después analizarlos desde el modelo teórico de Porter:

- Los competidores que ya existen y que puedan entrar.
- Los proveedores de materias primas y de suministros.
- Los clientes y su poder a la hora de negociar el precio.
- El producto: la similitud y diferencia con otros del sector.

Michael Porter (1980) elaboró un modelo para estudiar los elementos que influían en cada sector de la economía. Este modelo está formado por las siguientes fuerzas competitivas:

Grado de competencia entre empresas actuales

La rivalidad que exista entre las empresas actuales va a depender de:

- El número de empresas que ya existan: a más empresas, más competencia entre ellas. Si hay pocas se podrán repartir el mercado más fácilmente entre ellas.
- El crecimiento del sector: si es un sector que está en crecimiento habrá menos competencia, ya que hay nuevos clientes a los que poder vender. Pero si está estancada se competirá más por los pocos clientes.
- Diferenciar el producto de otro de la competencia: cuando no se puedan diferenciar y parezcan todos iguales (como el caso del agua), existirá más competencia entre esas empresas, ya que el cliente puede cambiar.
- El exceso de capacidad de producción: si todas las empresas pueden producir mucha cantidad de producto, habrá más rivalidad para colocarlo. Por ejemplo, una empresa de telefonía no tiene límite de producción, puede atender todas las líneas que haga falta, pero un bar tiene un límite de capacidad donde ya no caben más clientes.
- Las barreras de salida del sector: habrá más competencia en sectores donde hay dificultades para abandonar el sector, como por ejemplo el haber realizado una

inversión muy grande y no poder vender los activos (máquinas, inmuebles, etc...), o por barreras emocionales como la lealtad del empresario al negocio (autónomo que no tiene otro modo de subsistencia, empresa de tradición familiar, etc...).

Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Esta amenaza de nuevas entradas dependerá de las barreras de entrada:

- La necesidad de realizar grandes inversiones de capital.
- La diferenciación del producto de empresas ya establecidas, si ya tiene un producto con una marca diferenciada será más difícil entrar en el sector, por ejemplo competir con la Coca-cola.
- La dificultad de poder acceder a los canales de distribución: mayoristas, minoristas, tiendas, etc... Una empresa nueva deberá localizar y negociar con los distribuidores de su producto.
- Los requisitos legales que ponen las administraciones públicas.

Amenaza de otros productos sustitutivos

Son los productos que tienen el mismo uso y satisfacen la misma necesidad, por ejemplo las tablets respecto a los ordenadores portátiles, que pueden cumplir la misma función.

Poder de negociación de proveedores y de clientes

- Los proveedores tendrán más poder si:

- Hay pocos proveedores, pues se dependerá más de los pocos que existan.
- No hay productos sustitutivos, ya que habrá que comprarles a ellos necesariamente.
- Si la empresa no es un cliente importante para el proveedor, pues le compra poca cantidad.

- Los clientes tendrán más poder si:

- Hay pocos clientes, las empresas competirán por venderles a los pocos que hay.
- Hay productos sustitutivos, por lo que los clientes pueden irse a la competencia.
- Es un cliente importante que hace gran cantidad de compras y que por tanto le exigirá un mejor precio.

4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Hemos pasado de un entorno sencillo y no cambiante a un entorno dinámico, donde todo cambia muy deprisa y hay que reaccionar rápidamente a la competencia para no quedarse atrás y sobrevivir. Desconocer qué competencia existe o no saber qué es lo que está haciendo puede hacer peligrar el proyecto empresarial. Por ello, no hay que caer en el error de subestimar a la competencia. ¡Si están en el mercado algo bueno estarán haciendo!

¿Qué necesito saber de la competencia?	
Cuántos son y cómo se llaman	¿Cuántas empresas ofrecen el mismo producto en mi zona geográfica? ¿Dónde se encuentran exactamente? ¿Quiénes son, cómo se llaman?
Qué venden	¿Qué productos venden? ¿Cómo son esos productos?
Cuánto venden	¿Cuánto venden? ¿Hay alguna empresa líder que venda más? ¿Son varias y forman oligopolio? ¿Hay muchas pequeñas que facturan poco?
Precios	¿A qué precio venden sus productos? ¿Son más caros, más baratos? ¿Qué estrategias de precios tienen: descuentos, una guerra de precios, etc? ¿Permiten pagar a plazos o cobran al contado?
Promoción	¿Qué estrategias de publicidad y promoción utilizan? ¿Cómo se dan a conocer al consumidor? ¿Es eficaz su promoción?
Distribución	¿A través de qué canales de distribución venden? ¿Venta al consumidor, a mayoristas, a minoristas, venta por internet?
Satisfacción y atención al cliente	¿Qué opinan los clientes de ellos? ¿Están satisfechos? ¿Qué deberían mejorar y no lo hacen? ¿Ofrecen algún servicio de atención al cliente?
Estrategias	¿Qué estrategias de empresa están llevando a cabo? ¿De innovación, de crecimiento, de estabilidad, de abandono del mercado?
D.A.F.O.	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

4.4. EL ANÁLISIS D.A.F.O. DEL ENTORNO Y LA EMPRESA

Una vez hemos analizado el entorno general y específico de nuestra idea de negocio, toca realizar un análisis global de nuestra empresa y del entorno que le rodea. Para ello nos serviremos del sistema D.A.F.O., que responde a las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El D.A.F.O. lo que pretende es por un lado analizar el entorno qué oportunidades nos ofrece y qué amenazas existen (análisis externos), y por otro analizar cuáles son las fortalezas y las debilidades internas de la empresa frente a ese entorno (análisis interno). Veamos qué variables pueden ser tenidas en cuenta en cada elemento del D.A.F.O.

Fortalezas (internas)

Son los puntos fuertes con que cuenta la empresa y que suponen una ventaja respecto a otras empresas. Como ejemplo:

- Ofrecer un producto de calidad
- Atención exclusiva al cliente
- Conocimiento del sector
- Producir con menos costes y más baratos
- Disponer de la tecnología adecuada
- Recursos humanos cualificados

Debilidades (internas)

Son los puntos débiles que pueden hacer no cumplir los objetivos, y que suponen una posición desfavorable frente a la competencia. Como ejemplo:

- Ser nuevo en el sector, falta de experiencia
- Escasa capacidad de gestión empresarial
- Plantilla escasa o no cualificada
- No disponer de la tecnología más eficiente
- Reacción lenta a pedidos imprevistos
- Ausencia de capital suficiente para la empresa

Oportunidades (externas)

Son los posibles mercados, los nichos de negocio, que están ahí en el entorno pero que deben ser reconocidos a tiempo para sacar provecho de ellos. Son aspectos positivos del entorno. Como ejemplo:

- Un mercado nuevo con posibilidades de crecer
- Escasez de competencia en la zona
- Demanda de clientes desatendidos
- Etapa de crecimiento económico en el sector
- Cambios en los estilos de vida y de consumo
- Cambios tecnológicos, nuevos productos

Amenazas (externas)

Son los factores del entorno que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Si son reconocidos a tiempo pueden esquivarse o reconducirse. Como ejemplo:

- -Productos de la competencia más baratos
- -Aparición de nuevos competidores con costes más baratos o con mayor calidad del producto
- -Cambios en los gustos de los consumidores
- -Escasez de financiación de los bancos

5. LA CULTURA EMPRESARIAL E IMAGEN CORPORATIVA

La cultura de la empresa está constituida por los rasgos que la definen, es la forma de pensar, comportarse y actuar ante las personas y la sociedad en general.

La cultura empresarial es el conjunto de normas, hábitos y valores de las personas que forman la organización, y que repercuten directamente en la forma de actuar y comportarse tanto internamente como de cara al exterior.

5.1. LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES

El funcionamiento de cualquier empresa es consecuencia de la estrategia que quiere llevar a cabo para alcanzar sus objetivos.

Y esta estrategia ha de tener como base la cultura o las normas que detallan la organización, funcionamiento y formas de actuación de la empresa.

Por ello, es importante que cada empresa establezca las líneas generales de esta cultura a través de la definición de su misión, su visión y sus valores.

DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES		
	Definición	Qué debe contener
MISIÓN	Declaración que describe el propósito o razón de ser de la empresa. Por tanto, indica su carácter e identidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Por qué existe la empresa. • Para quiénes se realiza: clientes y mercados a los que se dirige. • Por qué acuden los clientes a la empresa. • A qué mercados o áreas geográficas se dirige. • Cómo se va a llevar a cabo todo lo anterior.
VALORES	Las creencias y los principios morales en los que se sustenta la cultura de la empresa.	<p>Tienen que responder a las preguntas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se viven en la empresa? • ¿Cómo se evidencian esos valores? • ¿Se pueden medir? • ¿Están interiorizados por las personas que forman la empresa? • ¿Están estos valores aceptados por las personas que forman la empresa?
VISIÓN	Descripción del tipo de empresa que se desea ser en el futuro: a dónde quiere llegar la empresa, cómo quiere verse, cómo quiere que la vean y cuándo quiere que sea eso.	<p>Tiene que responder a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A dónde se quiere llegar? • ¿Cómo quiere verse? • ¿Cómo quiere que la vean? • ¿Cuándo quiere llegar? <p>La visión contiene los objetivos a futuro de la empresa.</p>

5.2. LA IMAGEN CORPORATIVA

El medio por el que se exterioriza la cultura empresarial se denomina imagen corporativa, y se trata de la esencia de la empresa, pues constituye la imagen que ofrece, de cara al exterior, tanto de su misión, como de su visión y de sus valores.

La imagen corporativa la forman el conjunto de impresiones que suscita la empresa en la sociedad y, de esta forma, el modo en que es percibida la organización por el exterior.

A través de la imagen corporativa, la empresa trata de obtener un elemento diferenciador con respecto al resto de empresas de la competencia.

La marca, el logotipo, la forma de sus envases, los envoltorios, los colores empleados e incluso los uniformes utilizados, por ejemplo, son indispensables tanto para darse a conocer como para lograr la fidelidad de los consumidores.

5.2.1. El distintivo de la marca

La marca es todo aquello que identifica a cuanto la empresa ofrece en el mercado. Es decir, que tiene un valor que va más allá del producto o del servicio en sí mismo. Sin embargo, las personas solemos distinguir las empresas mediante el logotipo, un distintivo que se asocia en general a un producto, un evento, un acontecimiento o cualquier otra situación sobre la que se quiere llamar la atención.

El logotipo es la representación de la marca de una empresa u organización a través de un grupo de letras, abreviaturas o símbolos.

Hay que hacer varios matices, ya que se diferencia entre logotipo, isotipo e isologotipo en función de si únicamente utilizas letras, imágenes o una combinación de las dos, respectivamente.

5.2.2. La evolución de la marca



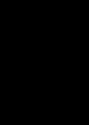







Con el tiempo, las marcas evolucionan, bien porque tienes que adaptarlas a la moda o a las tendencias de la sociedad, o bien porque tu empresa sufre un cambio importante en cuanto a su gestión o a nivel operacional y se redefine la cultura empresarial. La marca, su distinción a través del logotipo, no es algo estático. Lo lógico es que vaya cambiando a medida que también lo hace el mercado. Los gustos y las preferencias de los clientes varían, y la situación de la empresa también cambia.

5.2.3. La forma y el color

La forma como tal (rectangular, circular o triangular) o el tipo de fuente que utilices y los colores también son aspectos importantes para lograr que la marca sea atractiva y llame la atención.

En lo que respecta a la utilización de muchos colores, ten en cuenta que aparte de encarecer las impresiones que realices para publicidad, folletos y otros formatos, el resultado final debe permitir que utilices el mismo logotipo tanto en blanco y negro como en color.

El tipo de color influye en los resultados, y evoca sensaciones y sentimientos condicionando el grado de aceptación de quien lo ve. La tabla siguiente te puede servir de guía para que tengas en cuenta el significado de cada color cuando diseñes un logotipo.

SIGNIFICADOS DEL COLOR DEL LOGOTIPO			
Color	Significado	Color	Significado
	Pureza, limpieza, claridad, luminosidad...		Diversión, riesgo, calidez, energía, alegría...
	Elegancia, discreción, nobleza, misterio...		Honestidad, confianza, seguridad, autoridad...
	Seriedad, duda, melancolía, tristeza...		Esperanza, naturalidad, tranquilidad, frescura...
	Optimismo, luz, sol, alegría, brillo...		Inocencia, suavidad, calidez...
	Vitalidad, ambición, personalidad extrovertida...		Severidad, estabilidad, realidad...

5.2.4. El significado

Detrás de cada marca hay un significado. El significado es el lenguaje oculto de la marca, y siempre tiene una razón de ser, ya que tal y como decíamos al principio, la marca representa la esencia de la imagen corporativa y se convierte en el modo de expresar externamente su forma de ser y pensar.

Por tanto, ten en cuenta qué quieres transmitir, qué tipo de valores definen tu organización, el tipo de producto o servicio que ofreces y qué clase de cliente es al que te diriges. Por supuesto,

el entorno geográfico en el que te encuentres también puede condicionar la utilización de formas, colores o tipografía determinada.

EJEMPLO. SIGNIFICADO DE LAS MARCAS	
	<p>El primer local de esta empresa se abrió en Francia. Concretamente en un cruce de caminos. Y es por esta razón por la que se decidió ponerle el nombre de “cruce de caminos”, la traducción de Carrefour.</p> <p>El espacio entre el color azul y el rojo forma un C. Y los colores utilizados son los de la bandera francesa.</p>
	<p>La H, en este caso, intenta representar un apretón de manos.</p>
	<p>En el caso de Apple, la manzana representa a Newton. El mordisco, el afán de la empresa por descubrir y crear.</p>
	<p>El Banco Santander utiliza una llama para representar fuerza y liderazgo.</p>
	<p>Nike utiliza el símbolo de la victoria. Y toma su nombre de Niké: la diosa griega de la victoria.</p>
	<p>Las iniciales de Vaio significan Video Audio Integrated Operation. Las letras V y A corresponden a la forma de una onda senoidal (señal analógica). Las letras I y O representan un 1 y un 0 (código binario). Al encender un Vaio, se reproduce como melodía inicial el sonido derivado de las letras V, A, I, O al pulsar las teclas de un teléfono.</p>

6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

6.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La relación entre las empresas y el entorno tiene una doble dirección: por un lado el entorno influye en las empresas, como hemos podido ver en los apartados anteriores, pero por otro lado la empresa también influye en el entorno, y es por ello que las empresas tienen una responsabilidad sobre él. Por ejemplo, si una fábrica contamina el agua de un río y no puede beberse, ello genera un coste para la sociedad (el agua ya no es potable), pero a la empresa le saldría gratis salvo que pudiera ser sancionada. Con la Responsabilidad Social Corporativa ya no se trata de sancionar a posteriori, sino de que las empresas asuman el coste que sus actuaciones están provocando en el entorno. En el ejemplo anterior la fábrica debería invertir en una tecnología más limpia para evitar estos costes en el entorno.

Existen múltiples definiciones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) pero nos quedamos con la definición del instituto ETHOS de Brasil que fue pionero en el siglo XX en esta materia:

“La RSC es una forma de gestión que se define como una empresa ética y transparente con todos los públicos y se caracteriza por el establecimiento de objetivos empresariales para impulsar el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando sus recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

Sin embargo, este tipo de responsabilidad social es un fenómeno reciente de finales del siglo XX y que está pasando por una serie de etapas para su completa implantación:

- 1ª etapa: cumplimiento de la ley. Las empresas se limitan a cumplir la ley. Por ejemplo las empresas reciclan los residuos porque les obliga la ley para no ser sancionadas.
- 2ª etapa: reacción frente a las demandas de la sociedad. Las empresas ven esta responsabilidad como una manera de ganar prestigio ante la sociedad, por lo que patrocinan actividades que son bien vistas y las difunden a través de su imagen corporativa.
- 3ª etapa: concienciación social. Las empresas ya incorporan la RSC dentro de su cultura de empresa por propio convencimiento, en el día a día, abarcando todas las facetas de la empresa.

Actualmente, la responsabilidad social corporativa ocupa un lugar destacado en la carta de presentación de las empresas más competitivas y cada día se afianza más su integración en la gestión empresarial, lo que supone realizar una apuesta por conciliar los intereses de la empresa con las demandas de la sociedad, sobre la base de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La responsabilidad social corporativa sienta las bases de un nuevo modelo económico-empresarial basado en el desarrollo sostenible y en el que se integran los aspectos económicos, sociales y del medio ambiente, desde un punto de vista ético, procurando la satisfacción de todos los grupos de interés de la empresa.

Los ámbitos de actuación de la RSC son los siguientes:

Los derechos humanos

No discriminación, lucha contra la explotación infantil, no contratación con empresas que vulneren los derechos humanos, etc...

Los derechos laborales

Seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, formación, conciliación de vida familiar y laboral, salarios justos, etc...

Sociedad

Beneficios para la comunidad, como apoyo a instituciones benéficas locales, programas de voluntariado, luchar contra la corrupción, cumplimiento de la normativa de impuestos, etc...

Económico

Desarrollo económico de la localidad ofreciendo un empleo estable, contratar con empresas de la zona a través de contratos justos y equitativos, ofrecer un bien necesario al mercado, etc...

Medioambiental

Residuos, emisiones, vertidos, impacto en el medio ambiente, uso de energía, respeto por la biodiversidad, etc...

6.2. BALANCE SOCIAL: CONCEPTO Y PRINCIPIOS

Es muy difícil medir adecuadamente el impacto de la responsabilidad social corporativa al carecer tanto de una definición consensuada como de mecanismos de evaluación estandarizados.

Esto hace que muchas empresas adopten la responsabilidad social corporativa como mero instrumento publicitario para mejorar la imagen corporativa y su reputación.

El balance social es el documento que permite evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa durante un período de tiempo determinado y del que se deducen resultados favorables o negativos para la sociedad derivados de la actuación de aquella.

El balance social, además de ser un instrumento de evaluación, permite a la dirección de la empresa realizar las correcciones necesarias para conseguir los objetivos sociales a los que se había comprometido.

El interés por la RSC y su evaluación ha sido puesto de manifiesto por numerosos organismos como la ONU, la OCDE, la OIT o la Comisión Europea, que les ha llevado a elaborar normas, principios o recomendaciones de carácter voluntario. Entre ellos destacamos:

- Global Reporting Initiative (GRI): ha elaborado directrices sobre la elaboración de memorias de RSC, incluidos los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000): para que las empresas implanten 10 principios de conducta en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
- Norma ISO 26000: es una guía que trata de fomentar que las empresas integren la RSC en sus prácticas, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de las partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y esté integrada en toda la organización.

6.3. LA EMPRESA SOCIAL O EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En el mundo anglosajón las empresas sociales están en auge. Por ejemplo, en el Reino Unido hay 70.000 empresas que son calificadas como sociales, por lo que en España, un país con un perfil solidario, se espera que este tipo de empresas crezcan en un futuro próximo. Pero, ¿qué

son las empresas sociales? ¿No son las ONGs? ¿Tiene que ver algo con la RSC que hemos visto antes? Vamos a distinguir conceptualmente la empresa social de la empresa que tiene acciones de RSC y de una ONG.

Empresa con RSC	<p>Son empresas que venden productos al mercado con la finalidad de obtener una rentabilidad.</p> <p>Realizan acciones concretas de RSC como complementarias a su actividad principal.</p> <p>Por ejemplo, el banco La Caixa tiene una fundación “Obra Social La Caixa” como una acción de RSC, pero la finalidad del banco es comprar y vender dinero para obtener rentabilidad, siendo la obra social complementaria.</p>
-----------------	---

ONG	<p>Las Organizaciones No Gubernamentales no son empresas, no venden productos para obtener rentabilidad.</p> <p>Persiguen un fin social, y para ello se financian de las cuotas de sus socios y de subvenciones públicas.</p>
-----	---

Empresa social	<p>Son empresas que también venden productos para obtener una rentabilidad y mantenerse en el mercado.</p> <p>Pero “el producto que venden” es social, la empresa social existe para resolver un problema social o medioambiental, no vende cualquier cosa sino que interviene en el mercado solucionando un problema social.</p> <p>En la empresa social la misión social es más importante que la rentabilidad y el reparto de dividendos. La empresa social existe en cuanto es capaz de resolver un problema social, no por la rentabilidad que obtenga. El negocio o la empresa es tan solo una herramienta, la empresa social acude al mercado para cambiar el mundo y hacerlo más justo, el cual prevalece sobre el fin económico.</p> <p>Por ejemplo: las empresas que nacen para abordar retos del cambio climático, empresas que ayudan a las personas más pobres del planeta, centros especiales de empleo que contratan personas con discapacidad, etc.</p>
----------------	---

7. RECURSOS HUMANOS (RRHH)

7.1. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

En el lenguaje coloquial dirección y liderazgo suelen utilizarse como sinónimos, pero vamos a ver que hay notables diferencias. De hecho, una cosa es ser jefe y otra ser líder.

DIRECCIÓN	LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none"> • Es nombrado por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es elegido por los demás.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el apoyo oficial de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede contar con el apoyo de la empresa o no.
<ul style="list-style-type: none"> • Se le obedece por el puesto que ocupa, por ser el jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le obedece por sus cualidades personales, que hacen que los demás le sigan.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el día a día de la empresa, es un gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene capacidad de influir sobre las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza y controla el trabajo de los demás, está orientado a la estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene visión de futuro, es un estratega, por lo que está más orientado al cambio.

Es por ello que los directivos o jefes de las empresas deben contar además con las habilidades de liderazgo. El puesto que ocupan les dará la autoridad oficial para ser jefes, pero para ejercer sus funciones de forma efectiva deberían contar con la “autoridad personal” que otorga el liderazgo.

A) Funciones de la dirección

La dirección de una empresa debe llevar a cabo tantas tareas “de despacho” como tareas “de relación con los trabajadores”. De forma resumida podemos decir que la función de dirección consiste en:

- Establecer los objetivos de la empresa y los planes para conseguir esos objetivos (decidir el qué).
- Dotar de una organización y de los recursos humanos y materiales necesarios (decidir el cómo).
- Encargarse de dirigir, motivar y controlar a los trabajadores para que se cumplan los planes.

Las dos primeras funciones son tareas de despacho, pero la tercera requiere relacionarse con los trabajadores. De ahí que los directivos deban adquirir habilidades de liderazgo para que los planes ideados en los despachos lleguen realmente a implantarse.

B) Teorías del liderazgo

¿Quién es un líder? ¿El líder nace o se hace? Son preguntas que desde la Psicología y la Dirección de Empresas se han planteado desde hace muchos años. Hoy en día sabemos que el liderazgo es la capacidad de una persona para influir sobre los demás, y ese es un concepto aceptado; sin embargo, no hay acuerdo sobre por qué unas personas son líderes o no, y el motivo por el que influyen. De ahí que tengamos diversas teorías del liderazgo.

C) El liderazgo como rasgo de personalidad

Esta teoría parte de que el líder nace y no se hace, ya que los grandes líderes de la historia tienen unas características de personalidad que les hacen ser líderes. ¿Qué características debe tener un líder?

- Visión de futuro, tiene claro dónde está y dónde quiere ir.
- Acepta el riesgo, es innovador, no teme al fracaso.
- Es creativo, es capaz de crear lo que no existe, está abierto a nuevas maneras de hacer las cosas.
- Inspira confianza en sus seguidores, es honrado, actúa a favor del bien común de forma ética.
- Está visible, presente, comprometido con el proyecto.
- Capacidad de comunicación, informa a la gente, contribuye a que se impliquen en el proyecto.

D) Teoría humanista de McGregor

McGregor (1960) parte de que existen dos formas de ver el ser humano, y ello lleva a que la dirección y el liderazgo en las empresas se vean de manera diferente. Así, no es lo mismo una concepción del ser humano bajo la teoría que él llama “X” que desde la teoría “Y”. Veamos, cómo, sobre todo la teoría X, es una concepción que no es habitual escucharla o haberla vivido en las empresas.

Teoría X	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano es vago por naturaleza y tiende a evitar el trabajo, por lo que la mayoría de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza. • El ser humano prefiere que le dirija y no tomar responsabilidades, tiene poca ambición. • Ello obliga a la empresa a estar controlando y amenazando con castigos para que cumplan con su trabajo. El estilo autoritario es el adecuado para que se cumplan los objetivos de la organización. • Los trabajadores se motivan por dinero, hay que motivarlos con premios económicos para que se esfuercen.
Teoría Y	<ul style="list-style-type: none"> ○ En las personas el esfuerzo es algo natural, por lo que poseen la capacidad de autocontrolarse y dirigirse a sí mismas. ○ Las personas poseen creatividad y motivación hacia el trabajo. ○ Los trabajadores se comprometen con los objetivos de la empresa y asumen responsabilidades en la medida en que pueden al mismo tiempo satisfacer sus necesidades. ○ La función de la dirección será permitir que los trabajadores puedan cumplir los objetivos de la organización a la vez que los suyos personales, lo que incrementará la motivación para implicarse en la empresa.

E) Teoría de la Malla Gerencial de Blake y Mouton

Esta teoría supuso un paso importante en el estudio de las conductas de qué es lo que hace realmente un líder. Parte del supuesto de que el líder se hace y no nace, por lo que se puede enseñar a ser líder si estudiamos qué conductas concretas llevan a cabo los líderes. Cualquier persona puede ser líder si aprende las conductas adecuadas de liderazgo.

De su estudio se desprende que los líderes realizan dos tipos de conductas enfocadas a dos intereses:

- Interés por la producción o la tarea: el líder se orienta a conseguir los objetivos de la organización, está orientado a la tarea en sí.
- Interés por las personas: el líder está orientado a las necesidades de las personas, les da apoyo y persigue lograr un buen ambiente.

Esta teoría vendría a recoger la aportación de McGregor con la teoría X e Y, sin embargo, Blake y Mouton añaden que pueden existir puntos intermedios y combinación de ambos intereses. Veámoslo en un gráfico:

Orientación a las personas	1.9 Club de amigos		9.9 Trabajo en equipo
		5.5 Dirección intermedia	
	1.1 Dirección pobre		9.1 Dirección de tarea
	Orientación a la tarea		

1.1 Dirección pobre	También se llama el “mínimo estricto”. No hay interés por la tarea ni por las personas. Son situaciones donde la persona está “colocada” en ese puesto e intenta evitar problemas.
9.1 Dirección de tarea	Alto interés en la tarea y poco en las personas. Es un estilo autoritario donde el jefe manda orientándose hacia la producción, sin tener en cuenta a las personas.
1.9 Club de amigos	Hay un alto interés en las personas, olvidándose de la tarea. La prioridad son las personas, con lo que es habitual en organizaciones donde no prima la producción.
5.5 Dirección intermedia	Busca un equilibrio entre ambos intereses, se intenta encontrar un punto intermedio entre los intereses de los trabajadores y la empresa, sin excederse en ninguno de ellos.
9.9 Trabajo en equipo	Cuando es posible que ambos intereses, de empresa y trabajadores, estén unidos, de manera que se busca el máximo rendimiento y crear buen ambiente y equipo.

F) Teorías situacionales

Para las teorías situacionales no existe un líder mejor que otro en sí, sino que cada situación va a requerir un estilo de líder. Por lo tanto habrá que estudiar cuáles son las situaciones posibles y el líder más adecuado. Destacamos la teoría de Hersey y Blanchard por su fácil aplicación al mundo laboral.

La idea básica es que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez de los trabajadores.

El estilo de liderazgo puede ser orientado a la tarea y orientado a las personas, admitiendo combinación de ambas, tal como vimos en la teoría de Blake y Mouton anterior.

¿Cuál es el nivel de madurez de los trabajadores? Para esta teoría viene determinado por dos factores:

- La motivación: entendida como la automotivación que tiene el trabajador para desarrollar la tarea por sí solo sin necesidad de recompensas externas, es el “querer” hacer la tarea pues está motivado.
- La competencia: entendida como la formación y la experiencia que le permite realizar la tarea, es el “saber hacer” la tarea al estar capacitado.

Combinando la motivación y la competencia encontramos 4 niveles de madurez de los trabajadores:

M1	No sabe, no quiere. No tiene la competencia para realizar la tarea y no está motivado.
M2	No sabe, sí quiere. No tiene la competencia pero sí está motivado por hacerlo bien.
M3	Sí sabe, no quiere. Sabe realizar la tarea, pero está desmotivado y no quiere hacerla.
M4	Sí sabe y sí quiere. Es un trabajador competente que está motivado para la tarea.

Para Hersey, cada nivel de madurez requiere un estilo de liderazgo adecuado, de tal manera que:

E1 Estilo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si el trabajador no sabe y no quiere (M1), el estilo adecuado es el estilo directivo. ○ El líder deberá tener una alta orientación hacia la tarea (dándole órdenes) y una baja orientación hacia las personas (ofreciéndole poco apoyo). ○ El tipo de poder que utilizará será el coercitivo, castigando en caso de que no cumpla con su trabajo.
E2 Estilo Persuasivo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si el trabajador no sabe pero sí quiere (M2), el estilo adecuado es el estilo persuasivo. ○ El líder deberá tener una alta orientación hacia la tarea (darle órdenes pues no sabe el trabajo), pero como sí quiere aprender, tendrá una alta orientación hacia las personas (le dará apoyo y le animará en el trabajo). ○ El tipo de poder que se utilizará será el de recompensa, premiándole cuando lo haga bien.

E3 Estilo Participativo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si el trabajador sí sabe pero no quiere (M3), el estilo adecuado es el estilo participativo. ○ El líder tendrá una orientación hacia la tarea baja, pues el trabajador ya sabe hacer el trabajo y no hay que decirle cómo hacerlo, pero, según Hersey, habrá que tener una alta orientación hacia las personas, dándole apoyo y motivándole a que participe y se implique en el trabajo. ○ El poder que utilizará será el de relación, con su saber comunicar y la relación personal intentará motivarle.
E4 Estilo Delegador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si el trabajador sí sabe y sí quiere (M4), el estilo adecuado es el estilo delegador. ○ El líder tendrá una orientación de tarea baja, si ya sabe no hay que darle instrucciones, y también una orientación hacia las personas baja, no es necesario estar apoyándole si él solo ya está motivado para hacerlo. El trabajador se sentirá bien si se le delega que haga el trabajo. ○ El poder que utilizará será el de experto, el trabajador ve en él a una persona experta a la que recurre sólo si tiene algún problema, el cual como experto va a saber solucionar.

7.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL

¿Cuáles son los motivos que impulsan a los trabajadores a trabajar en una determinada empresa y no otra? ¿Cómo se motivan los trabajadores? ¿Qué puede hacer la empresa al respecto? Se trata de cuestiones que todo emprendedor que vaya a contratar trabajadores debe tener en cuenta.

A) *Motivación extrínseca/intrínseca*

Una buena forma de conocer la motivación laboral de un trabajador es saber si su motivación es extrínseca o intrínseca. ¿En qué consisten? La motivación extrínseca es cuando un trabajador trabaja por los resultados que le ofrece el trabajo: un salario, un empleo estable, un buen horario y ambiente de trabajo, etc; mientras que una motivación intrínseca es cuando las motivaciones

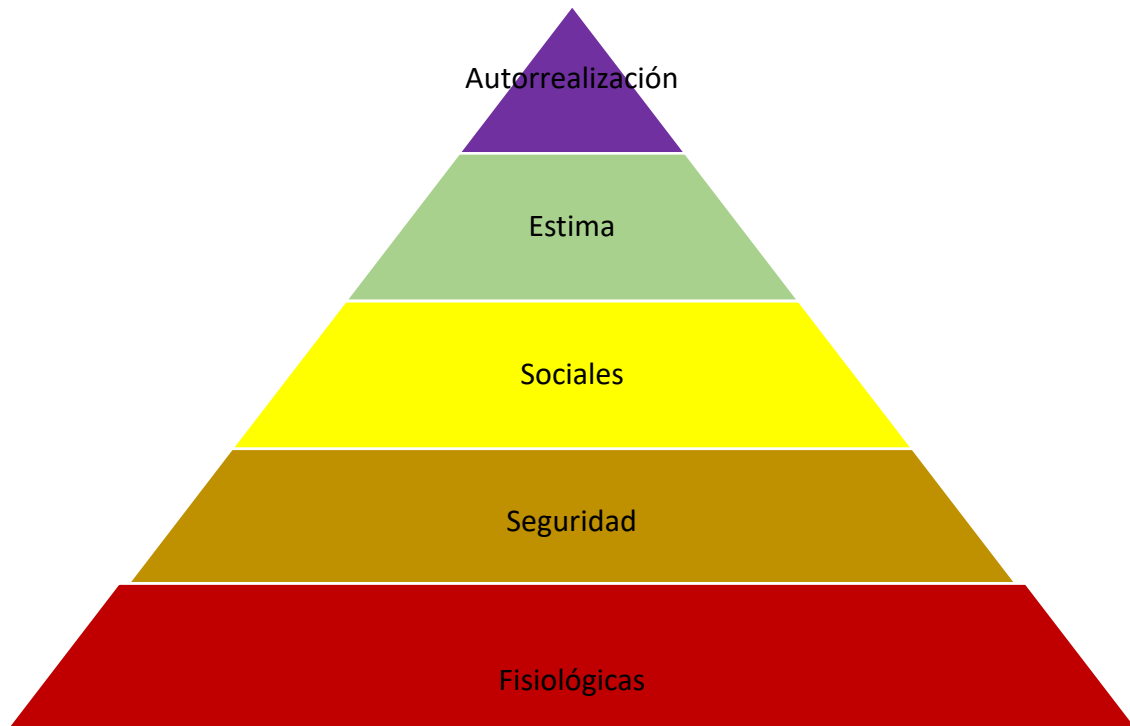
tienen que ver con el desarrollo de la tarea en sí: un trabajo interesante, que no sea monótono, que permita poner en práctica las propias capacidades, permite aprender, etc...

Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
○ El sueldo	○ La variedad en la tarea, que no sea monótona
○ La estabilidad en el trabajo	○ La autonomía para tomar decisiones sobre cómo realizar el trabajo
○ El horario, los turnos	○ El poder asumir las responsabilidades del mismo
○ La posibilidad de ascensos	○ La posibilidad de utilizar las propias capacidades
○ Las condiciones de trabajo: temperatura, comodidad, sin riesgos	○ Que sea una tarea interesante, que presente retos
○ Las relaciones con los compañeros de trabajo	○ Las oportunidades de aprender que ofrece
○ Las relaciones con los jefes y la política de la empresa	○ La posibilidad de observar los resultados del trabajo
○ El reconocimiento social por el trabajo realizado	○ El poder decidir el ritmo y la cantidad de trabajo

B) La teoría de Maslow

Maslow (1963) fue un psicólogo humanista que se dedicó a estudiar a las personas que alcanzaban los niveles más altos como seres humanos, en lugar de estudiar a las personas con problemas psicológicos. Llegó a la conclusión que las personas tenían varios niveles de necesidades ordenados de forma jerárquica y que las personas que mostraban altos niveles de autosatisfacción y plenitud eran las que eran capaces de llegar al último nivel llamado autorrealización. La crítica a esta teoría es que hay personas que son capaces de ordenar estas necesidades de otra manera.

Su funcionamiento es el siguiente: las necesidades de las personas se organizan en 5 niveles, los cuales son jerárquicos, quiere decir que para alcanzar los niveles superiores es necesario primero cubrir las necesidades inferiores o básicas. Las necesidades son:



Autorrealización	Es el desarrollo del propio potencial, del talento y la creatividad, dándole un sentido a lo que hace en la vida. En la empresa sería trabajar en algo donde uno siente que está cumpliendo sus sueños y aportando todo el potencial que tiene dentro ("sentirse autorrealizado").
Estima	Es la necesidad de reconocimiento y respeto por los demás, así como también de autoestima propia. En la empresa sería un ascenso o el reconocimiento por los demás de tu valor.
Sociales	Son las necesidades de relacionarse con los demás, participar en los grupos, dar y recibir afecto. En la empresa sería un buen clima laboral e integrarse como un miembro de la empresa.

Seguridad	Protección frente a riesgos y amenazas. En el ámbito laboral sería la estabilidad en el empleo lo que da seguridad.
Fisiológicas	Son las más básicas: alimentación, sed, sueño, temperatura. En el ámbito laboral el salario permitiría cubrir estas necesidades.

C) La motivación por objetivos

Es la forma habitual de motivación en las empresas: el establecimiento de objetivos y ofrecer recompensas por alcanzarlos. ¿Cómo funciona la motivación por objetivos? Según Locke (1968), si los trabajadores se plantean de forma voluntaria sucesivas metas, mayor será su motivación hacia el logro. Su modelo se basa en las siguientes características:

- El objetivo final debe dividirse en metas parciales de forma escalonada, de manera que se vaya premiando la consecución de pequeños objetivos hasta alcanzarse la meta final.
- Los trabajadores deben creerse esas metas, deben verlas como posibles, y asumir a nivel interno que las van a alcanzar. De ahí que sea importante la participación y el diálogo con los trabajadores para establecer metas realistas. Lo contrario sería una imposición de objetivos.
- El sistema de recompensas debe estar claro y ser transparente, que sea medible y no quepan dudas sobre cuándo se han alcanzado los objetivos. Se debe recompensar tanto el objetivo final como las metas parciales, para poder motivar a quien no cumpla el objetivo final.

D) Factores motivadores y técnicas de motivación

Las técnicas de motivación laboral deben estar adaptadas a las necesidades de cada empresa y a las de cada trabajador. Cada empresa tiene sus propias características y podrá aplicar mejor unas técnicas de motivación que otras; al igual que habrá trabajadores para los que, según sus necesidades, funcionen mejor unas técnicas de motivación que otras. Por ejemplo, habrá trabajadores para quienes el salario sea muy motivador, pero otros estén buscando un trabajo estable aunque se gane menos, o quienes busquen un trabajo donde puedan aplicar sus conocimientos.

La retribución	<ul style="list-style-type: none"> ○ El salario es uno de los primeros factores motivadores, pues permite cubrir las necesidades básicas. Para ello la empresa debe fijar salarios justos que permitan cumplir esta función, a través del salario base. ○ Pero, además, el salario puede ser un incentivo a la productividad, si se pacta un sistema de cumplimiento de objetivos en forma de plus de productividad, incentivos, etc. Las grandes empresas suelen diferenciar claramente ambos salarios: la parte fija que marca el convenio, y la variable que mide la productividad.
Las condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de aquellos factores que tienen que ver con el contexto donde se realiza el trabajo: las condiciones de seguridad, los horarios, los turnos, las condiciones físicas agradables (luz, temperatura, etc) • También se incluye en este apartado la estabilidad laboral: si la empresa utiliza una cadena de contratos temporales o bien recurre a la contratación fija, afecta a la motivación de los trabajadores. • La mejora de estas condiciones de trabajo produce una mayor seguridad y supone una medida para prevenir la insatisfacción en el trabajo, más que ayudar a motivar ayudan a no desmotivar.
El ajuste puesto/trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe realizar un diseño de puestos de trabajo donde se establezcan los requisitos para desempeñar esos puestos de trabajo, para después seleccionar a los trabajadores adecuados al puesto. • Un trabajador que no esté en un puesto compatible con sus capacidades o motivaciones estará desmotivado, bien porque le falta formación o bien porque tiene mayores aspiraciones de lo que le ofrece ese puesto.

El enriquecimiento del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Son medidas que actúan sobre el puesto de trabajo en sí para “enriquecerlo”. Puede haber dos medidas: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aumentar el número de tareas para que sea más variado y menos monótono. Aquí también estaría incluida la rotación de puestos cada cierto tiempo para evitar esta monotonía. ◦ Darle más autonomía al trabajador para que pueda tomar decisiones en su puesto de trabajo, de manera que ese trabajo pueda ser más interesante y más desafiante al poder tomar decisiones sobre el mismo.
Participación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Son los llamados “círculos de calidad” donde un grupo de trabajadores se reúne para hacer propuestas de mejora sobre su puesto de trabajo. • Parte del principio de que quien mejor conoce un trabajo es quien lo realiza todos los días, por lo que es preciso recoger las opiniones de los trabajadores. La empresa luego decide si implanta esas propuestas.
El reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de reconocer y elogiar cuando el trabajo está bien hecho. Muchas empresas obvian este aspecto y solo actúan cuando está mal hecho. También puede tener la forma de un ascenso.

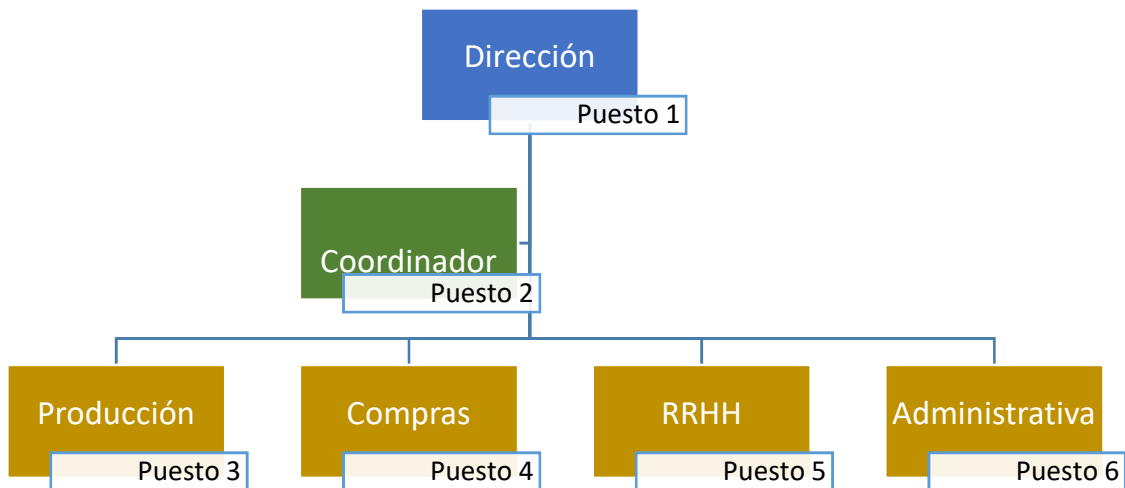
7.3. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

A) Los departamentos o áreas de la empresarial

Producción	Si la empresa tiene que elaborar los bienes a partir de materias primas tendrá un área de producción. Las empresas de servicios deberán tener trabajadores que se encarguen de ofrecer dichos servicios, los cuales también formarán el departamento de producción. Este departamento suele dividirse en secciones.
Compras	Las empresas que necesitan comprar materias primas para que el departamento de producción las convierta en bienes, o comprar bienes para revenderlos más caros, necesitarán un área de compras. Este departamento se encarga del contacto con los proveedores, así como de la gestión del almacén.
Comercial - Marketing	Toda empresa debe vender o bienes o servicios, por lo que debe tener un área comercial. Además, deberá gestionar el área de Marketing: estudio de mercado, producto, precio, promoción, distribución.
Económica - Financiera	Esta área se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, realizar los pagos, las gestiones bancarias, así como la obtención de recursos financieros como solicitar un préstamo, descuento de letras, etc. La contabilidad debe ser la base para realizar un posterior análisis contable para la toma de decisiones.
Administración	El área administrativa se encarga principalmente de la gestión y archivo de la documentación de la empresa (facturas, albaranes, recibos, pagos, etc) y del correo, así como de centralita o atención al cliente. En las pequeñas empresas suele encargarse también de la contabilidad y la gestión de las nóminas y contratos.
Recursos humanos	Es el área encargada por un lado de la gestión administrativa de recursos humanos (nóminas, contratos, seguridad social, finiquitos, etc), y por otro lado de la selección de personal, cursos de formación, prevención de riesgos laborales, así como evaluación del desempeño de los trabajadores y control sobre los mismos.
Dirección	No es un departamento de la empresa, ya que es la que se encarga de dirigir y coordinar a todos los departamentos. Sus funciones son la planificación, la organización, la ejecución y control de toda la empresa.

B) El organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa es la representación gráfica de todas las áreas de la misma, indicando la relación de jerarquía entre ellas, así como la dependencia o relación entre las distintas áreas. Un organigrama nos muestra la organización “formal” u oficial de la empresa. Hay muchos tipos de organigramas, pero nos centraremos en el organigrama vertical por departamentos. Un ejemplo de organigrama sería el siguiente:



C) El análisis de puestos

Analizar el puesto de trabajo supone concretar las funciones y tareas que debe desempeñar cada miembro de la empresa, así como determinar en qué condiciones laborales va a trabajar y qué requisitos deben tener los trabajadores para ser adscritos a esos puestos. Por tanto, consta de tres fases:

- Descripción del puesto: nombre del puesto, departamento o área al que está adscrito, si tiene algún cargo de responsabilidad o posibilidades de ascender después, y el listado de tareas que debe realizar.
- Condiciones laborales: horario y jornada, salario que le corresponde, posibles incentivos, lugar de trabajo, tipo de contrato para ese puesto (temporal o indefinido).
- Elaboración del perfil del trabajador: formación necesaria, conocimientos específicos, habilidades profesionales para el puesto, experiencia profesional, rasgos de personalidad: actitudes hacia el trabajo y habilidades sociales con los compañeros.

Veamos un ejemplo para un puesto de trabajo de especialista en electricidad del automóvil en un taller:

Descripción del puesto	Condiciones laborales	Perfil profesional
Denominación: Especialista en electricidad el automóvil	Salario: 1.300 € brutos mes. 14 pagas	Formación y titulación: Técnico grado medio Electromecánica de Vehículos
Departamento: Producción, sección Reparaciones	Horario y jornada: De 8 a 14h y de 16 a 19h	Conocimientos específicos: Reparación de sistemas eléctricos y diagnosis
Nivel responsabilidad: Dependencia del encargado de Reparaciones	Lugar de trabajo: Taller	Experiencia profesional: Mínimo 6 meses, se valorará FCT
Tareas a realizar: Recepción de vehículos Diagnosis Reparación sistemas eléctricos Instalación de accesorios	Tipo de contrato: Temporal 6 meses	Habilidades profesionales: Eficaz en la diagnosis del problema eléctrico, rapidez y reparación correcta de sistemas eléctricos
		Actitudes y habilidades personales: Trabajo en equipo, confianza en sí mismo, ordenado, sociable, cooperativo, puntualidad

D) La selección de personal

En el módulo del curso pasado de Formación y Orientación Laboral, en la unidad de Orientación Laboral, vimos todas las características del proceso de selección de personal: entrevistas, currículum vitae, autocandidatura, las redes sociales, etc. En este apartado presentamos las 4 fases del proceso de selección de personal que suelen llevar a cabo las empresas:

- El reclutamiento: busca reunir al mayor número de candidatos posibles. Cuantos más candidatos existan más probabilidades habrá de acertar con la selección del candidato ideal. Hay dos fuentes de reclutamiento: o bien recurrir al interno y buscar promoción o cambiar de puesto o alguien de la empresa, o bien recurrir al reclutamiento externo y ofertar el puesto de trabajo para que acudan candidatos de fuera de la empresa.
- La preselección: de todas las solicitudes recibidas, la empresa elimina aquellas que claramente no cumplen con los requisitos demandados: falta de titulación, experiencia mínima, etc.
- La realización de pruebas: las personas preseleccionadas pasan las pruebas que establezca la empresa, desde test, pruebas prácticas profesionales y entrevistas.
- La toma de decisiones: el responsable del departamento donde trabajará el candidato junto con el responsable de recursos humanos tomarán una decisión sobre el candidato que será seleccionado.

7.4. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA EN MATERIA LABORAL

En el curso anterior, en el módulo de Formación y Orientación Laboral, estudiaste todos los tipos de contratos de trabajo, las nóminas, la cotización de la empresa a la seguridad social, las obligaciones de la empresa en prevención de riesgos laborales, entre otras obligaciones en materia laboral. A modo de repaso, te presentamos los aspectos laborales que debes tener en cuenta si contratas trabajadores:

Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • El período de prueba forma parte del contrato, está incluido dentro de éste. Hay que dar de alta a los trabajadores en la seguridad social antes de empezar a trabajar. • Casi todos los contratos de trabajo deben realizarse por escrito, y siempre es preferible que lo hagas así para evitar la presunción de que el trabajador está indefinido a tiempo completo. • Los contratos temporales más utilizados son: el contrato eventual por circunstancias y el contrato de interinidad. Los contratos formativos son el contrato de prácticas y el contrato para la formación, que también son temporales. • Los contratos indefinidos suelen tener ayudas a la cotización de la empresa a la seguridad social. • Es posible contratar a tiempo parcial por una jornada inferior a la de un trabajador comparable del convenio
Convenio colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Debes conocer el convenio colectivo del sector al que pertenece tu empresa. En él se regulan específicamente los días de permisos laborales, cuestiones sobre las vacaciones, mejoras sobre los contratos y especialmente el salario por categoría profesional y los pluses. • Las tablas salariales: el convenio colectivo regula el salario del primer año del contrato, pero para los demás años deberás acudir a las tablas salariales que se aprueban cada año con las subidas de salario.
Seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> • Al trabajador la empresa le quita una parte de seguridad social la nómina, pero es para ingresarla en la seguridad social al mes siguiente.

	<ul style="list-style-type: none">• Igualmente, la empresa paga su parte de seguridad social, la cual ingresa, junto a la seguridad social del trabajador, en el mes siguiente.
Prevención de riesgos laborales	<ul style="list-style-type: none">• Si tu empresa es menor de 25 trabajadores, el propio empresario podrá asumir la prevención de riesgos, siempre que no sea una empresa con riesgos especiales, tenga un solo centro de trabajo, tenga el nivel de formación básica en prevención y desarrolle su actividad en la empresa. Tendrá que subcontractar los reconocimientos médicos con un servicio de prevención, así como aquellas otras funciones que el mismo empresario no asuma (como la elaboración del plan de prevención de riesgos).• Si es una empresa mayor, hay otras modalidades de prevención, como son la contratación de un trabajador que asuma las funciones de prevención o la subcontractación con un servicio de prevención.

¿Cuál es el coste efectivo de contratar a un trabajador?

Veamos un caso de una nómina sencilla para ver cuánto se descuenta al trabajador de seguridad social e IRPF, cuánto recibe de salario neto y cuánta seguridad social tiene que pagar la empresa por su parte. Un trabajador indefinido tiene un salario base de 1.200€ y dos pagas extras anuales que están prorrateadas por valor de 200€ al mes. Se le retiene un 10% de IRPF. La tarifa de primas es del 2%. Calcula su salario neto y la seguridad social a cargo de la empresa. Suma el salario bruto y la seguridad social de la empresa y tendrás el coste.

Cálculo salario neto trabajador:

Salario bruto = 1.200 + 200 = 1.400€

Seguridad social trabajador = 4,7% + 1,55% + 0,1% de BCCC (coincide con BCCP) = 6,35% de 1.400 = 88,90€.

IRPF del trabajador = 10% de 1.400€ = 140€.

Salario neto = 1.400 – 88,90 – 140 = 1.171,10€

El trabajador percibe que trabaja por 1.171,10€

Cuotas a pagar por la empresa del trabajador contratado:

- CC = 23,6% de 1.400 = 330,40€
- CP = 2% de 1.400€ = 28€
- Desempleo = 5,50% de 1.400 = 77€
- FOGASA = 0,2% de 1.400€ = 2,8€
- FP = 0,6% de 1.400 = 8,4€

Total seguridad social a cargo de la empresa = 446,60€

¿Qué percepción tiene la empresa del coste que le supone el trabajador? Salario neto a entregar = 1.171,10€ + Seguridad social trabajador = 88,90€ + IRPF del trabajador = 140€ + Seguridad social a cargo de la empresa = 446,60€ = Total coste trabajador = 1.846,60€, al sumar lo que recibe el trabajador más IRPF más seguridad social.