TEMA 4:

La empresa es un conjunto de distintos factores que trabajan conjuntamente para alcanzar unos objetivos. La dirección de la empresa es la encargada de coordinar e integrar al conjunto de factores productivos de la empresa y a sus empleados, además de asignar y coordinar a los recursos productivos existentes, la dirección de la empresa debe preocuparse por generar constantemente nuevos recursos. Tradicionalmente la dirección de la empresa se le asignó cuatro funciones fundamentales:

* Planificación: consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y determinar los medios necesarios para realizar esa actividad o conseguir ese objetivo.
* Organización: consiste en diseñar la estructura organizativa, la estructura organizativa es el patrón de relaciones más estables entre los miembros de la empresa, que tiene su representación gráfica en el organigrama de la empresa.
* Dirección o gestión de recursos humanos: trata de integrar dentro de la estructura organizativa a las personas que trabajan en la empresa, tratando de conseguir que su comportamiento se adecúe al logro de los objetivos establecidos en la etapa de planificación. Dentro de esta función, se incluyen las tareas de reclutamiento, selección, socialización, asignación de puestos y diseño e implantación de los sistemas de retribución y recompensa.
* Control: consiste en verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites fijados, si esto no fuera así deberá ocuparse de adoptar las medidas oportunas para corregir esas desviaciones.

Los directivos son los encargados de tomar decisiones, pero estas son muy distinta, hay decisiones que afectan a toda la empresa y a largo plazo y hay otras que solo afectan a una sección de la empresa y a corto plazo, por esto hay distintos niveles directivos, cada uno de los cuales, se ocupará de adoptar un determinado tipo de decisiones. Grupos de directivos:

* La alta dirección (ápice estratégico): constituye el nivel más elevado, es el encargado de fijar los objetivos generales de la empresa, su estrategia competitiva y corporativa (en que sectores va a actuar y como lo va a hacer), tomando decisiones que van a afectar a toda la empresa y a largo plazo.
* Directivos de línea media: Actúan como enlace entre la alta dirección y los directivos de primera línea y se dedican fundamentalmente a transmitir información del ápice estratégico a los directivos de primera línea y viceversa. Son los encargados de “traducir” y desagregar las direcciones de la alta dirección. Son los encargados de coordinar y supervisar a los directivos de primera línea.
* Directivos de primera línea: Están en contacto con el núcleo de operaciones, adoptan decisiones rutinarias y que afectan a corto plazo a la empresa, se encargan de asignar a los trabajadores a los distintos puestos y de evaluar su rendimiento, transmiten a la línea media los problemas operativos y diarios de la actividad de la empresa.

A estos tres niveles o grupos, hay que añadir dos grupos, que les ayudan y asesoran en su actividad, pero que no tienen una autoridad formal respecto al núcleo de operaciones.

* Staff de Apoyo que es el encargado de proporcionar apoyo indirecto a la organización al margen del flujo de operaciones.
* Tecno-estructuras que son los analistas encargados en coordinar el trabajo de todos los demás grupos y los hacen a través de la normalización, la cual puede ser de tres tipos:
  + De procesos que establece con detalles como debe ser realizada una actividad.
  + De resultados que fija el resultado a alcanzar dejando libertad para elegir el proceso a través del cual se va a conseguir ese resultado.
  + De habilidades que consiste en establecer que capacitación debe tener la persona que va a desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Para desempeñar eficazmente su función los directivos deben poseer, tres tipos de habilidades:

* Técnicas son conocimientos en un área específica(ventas, contabilidad, etc.),
* Humanas es la capacidad para trabajar con otras personas de toda clase y coordinarlas
* Conceptuales son las capacidades para tener una visión de conjunto de la empresa y de cómo la actuación de un área o un departamento va a afectar a todas las demás.

La división del trabajo es una de las características primordiales de la economía con ella se consigue una mayor especialización y por tanto se incrementa la productividad pero tienes tres inconvenientes:

* La necesidad de coordinar las actividades de los especialistas y la de motivar a cada uno de estos. La especialización puede realizarse en dos dimensiones:
  + Horizontal determina el número de tareas distintas que se realizan en un puesto de trabajo, este está muy especializado si en él se realizan una o muy pocas tareas. Para solventar el problema de la desmotivación que podría provocar hacer siempre lo mismo se recurre a la ampliación del puesto de trabajo.
  + Vertical hace referencia al grado de autonomía a la hora de realizar las tareas, un puesto de trabajo se considera de este tipo cuando el trabajador no puede decidir cómo realizar el trabajo para solucionar el problema, para solucionar la insatisfacción se recurre al enriquecimiento del puesto de trabajo.
* Departamentalización una vez establecida el diseño de los puestos de trabajo es necesario proceder a agrupar los distintos puestos de trabajo en diferentes departamentos, puede realizarse de acuerdo a diversos criterios:
  + En función de los conocimientos y habilidades que deben poseerse para desempeñar el puesto de trabajo.
  + Por procesos de trabajo o funciones tiene en cuenta las actividades que se realizan en cada departamento .
  + Según el mercado atendiendo a el mercado hay tres formas: por áreas geográficas. Por tipos de clientes. Por productos
  + Mixta combina dos tipos de departamentalizaciones: por mercados y por funciones
* La descentralización establecer cuál va a ser el sistema para tomar decisiones en la empresa equivale a determinar quién va a tener autoridad para tomar un tipo de decisiones.
  + Centralizada donde solo uno o unas pocas tienen capacidad para tomar decisiones lo cual favorece la coordinación.
  + Descentralizada repartiendo el poder para tomar decisiones entre los miembros, se pretende transferir el poder para tomar decisiones aquel punto de organización de la empresa que dispone de los conocimientos necesarios para tomar las decisiones más adecuadas de esta forma se incrementa la motivación y se permite una rápida reacción de la misma ante cualquier problema, pero tiene como inconveniente las dificultades de coordinación

El diseño de puestos de trabajo una vez realizados, la departamentalización y la descentralización se configura el modelo organizativo que va a tener la empresa:

* En línea se llama así porque existe una línea de mando simple y clara
* Organización matricial donde no hay una línea clara de mando y se suelen temer problemas de coordinación pero resulta muy adecuada para desarrollar proyectos en los que interviene especialistas en distintas disciplinas

Para tomar decisiones es necesario disponer de información esta se consigue contextualizando unos datos, un dato es simplemente la referencia de un indicador por tanto es necesario siempre contextualizar los datos para disponer de información relevante de forma oportuna, fiable y comprensible por aquel que va a tomar las decisiones. El desarrollo de las TICS ha provocado una invasión de información por tanto hay que ser capaces de identificar lo relevante. El desarrollo de las TICS ha traído como consecuencia un crecimiento exponencial de los competidores pero también de los potenciales clientes de la empresa. El comercio electrónico permite exponer la oferta de la empresa y realizar intercambios de productos desde y a cualquier parte del mundo, para conseguir una ventaja competitiva frente a esta competencia mundial las empresas pueden desarrollar dos tipos de estrategia que tratan de integrar las transacciones online y offline

* Multicanal a través de esta la empresa pretende optimizar cada uno de los canales que puede usar el cliente para conocer la oferta de la empresa o hacer transiciones con ella.
* Omnicanal trata de integrar los canales online y offline poniendo al cliente en el centro de su estrategia de comunicación y distribución esta estrategia se considera la más adecuada dada el creciente interés de la población por comparar ofertas de las distintas empresas para desarrollar con éxito esta estrategia es necesario cumplir con una serie de requisitos:
  + Realizar las mismas ofertas con independencia del canal usado para contactar con el cliente.
  + Guardar a través de todos los canales posibles información sobre las preferencias o las visitas efectuadas por un cliente a través de cualquier de los canales disponibles por la empresa.
  + Ofrecer una apariencia similar en todos los canales de comunicación que use la empresa para ponerse en contacto con el cliente.
  + Permitir la recogida en el establecimiento de las compras efectuadas online

Sobre el comportamiento de compra a través de los distintos canales cabe diferenciar entre un comportamiento webrooming es el de aquellas personas que se interesan por el producto online pero acuden al establecimiento a adquirir el producto y otro showrooming lo realizan aquellas personas que visitan el establecimiento físico se interesan por el producto pero luego lo compran online.

El desarrollo de las Tics ha supuesto una modificación de la forma en la cual se gestionan internamente las empresas y en este sentido intranet es una forma de comunicación empresarial y organizativa ágil y rápida de cara a resolver problemas operativos y cotidianos existen además sistemas informáticos específicos para automatizar ºprocesos operativos a la vez que mejoran la calidad de los productos e incrementan la rapidez de respuesta de la empresa. En este sentido el sistema ERP ofrece una gestión integrada de la administración empresarial, está compuesto por distintos módulos conectados a una única base de datos de esta forma el sistema ERP permite construir una sistema de información homogéneo que cubre un amplio ámbito dentro de la gestión empresarial, como la gestión de inventarios, contable, producción y de los recursos humanos. Entre las ventajas: Proporciona a la empresa mejores procesos de trabajo y mejora la infraestructura tecnológica de toda la empresa. Inconvenientes su implantación es larga y costosa debido a la necesidad de formación de los trabajadores de la empresa. Otro desarrollo informático que incrementa exponencialmente es la capacidad de almacenamiento de información ha sido la computación en nube muchas empresas son reacias por desconfiar de su seguridad la utilización de las redes sociales, como forma de hacer llegar la empresa a los clientes facilita la exposición pública de la oferta de la empresa a sus clientes fundamentalmente cuando estas empresa tienen un tamaño pequeño o en un ámbito de actuación local o regional. En ocasiones las empresas usan las redes sociales para los procesos de reclutamiento y selección de personal

El proceso de gestión de recursos humanos se inicia con

1. El análisis del puesto de trabajo cuyo objetivo es conocer cuáles son las necesidades a cubrir en la empresa y cuáles son las tareas, responsabilidades y decisiones que se deben realizar en cada uno de los puestos a cubrir. Para realizar un análisis del puesto de trabajo se siguen los siguientes pasos:
   1. La denominación del puesto de trabajo a cubrir, así como el departamento al cual pertenece.
   2. Nombre del titular que actualmente ocupa el puesto de trabajo, una breve descripción del puesto de trabajo donde se incluyan sus cometidos y sus responsabilidades que debes cumplir, que experiencia, que aptitud…
   3. Las condiciones en las que se va a realizar.
2. Proceso de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento pueden ser:
   1. Externas cobra cada vez mayor importancia el reclutamiento por Internet por ser una fuente masiva que se puede usar las 24h y de bajo coste, también usa otras fuentes como la presentación externa, agencias de empleo, agencias de trabajo temporal, colegios profesionales, los clientes los proveedores y los centros educativos.
   2. Internas presentan la ventaja de incrementar la motivación de los trabajadores. Permite aprovechar las inversiones en formación que ha realizado la empresa. También es posible explotar el conocimiento que tiene el candidato sobre la empresa y esta sobre el candidato, es más barato que el externo. Inconvenientes puede provocar conflictos y luchas internas lo cual puede generar falta de cooperación y además provoca que no se incorporen a la empresa personas con otros puntos de vista sobre la organización.
3. Proceso de selección, este proceso tiene como objetivo medir a priori el rendimiento futuro del trabajador, realizar este proceso se pueden emplear técnicas tanto objetivas como subjetivas. Para tratar de valorar al candidato en relación a su adaptación en las cuales tiene que desempeñar su puesto de trabajo es posible aplicar distintos instrumentos de selección:
   1. Impresos de solicitud donde se valoraran entre otras cosas como está redactado o las referencias que aporte el candidato.
   2. Las entrevistas de selección que pueden ser de distintos tipos en función del rasgo de personalidad que se quiera valorar del candidato.
   3. Las pruebas escritas: de aptitud, de logro….
   4. Mecanismo de simulación: juegos de empresa, debates, ejercicio de bandeja….
   5. Otros mecanismos: pruebas físicas, reconocimientos médicos.

Una de las pruebas de selección más común es la entrevista en la cual se formularan una serie de cuestiones que ayudaran a decidir si un candidato va a rendir satisfactoriamente en el puesto de trabajo que ha quedado vacante. Entre sus ventajas esta la que permite obtener una impresión personal sobre el candidato y su adecuación a la cultura organizativa. Sin embargo presentan el inconveniente de que la valoración final va a estar influida por los prejuicios del entrevistador. Dentro de las entrevistas existen varios tipos:

* + No estructuradas que adoptan la forma de conversación informal este tipo requieren un proceso previo de información sobre las habilidades del candidato y su experiencia profesional previa.
  + Estructuradas donde formularan 4 tipos de preguntas:
    - Situacionales que tratan de ver como respondería el trabajador ante una situación concreta que pudiera darse en su puesto de trabajo.
    - Basadas en conductas del candidato.
    - Sobre sus cualificaciones, formación.
    - Relativas al conocimiento sobre el puesto de trabajo

1. Formación y socialización de los nuevos empleados a través de estos procesos se trata de introducir al nuevo trabajador en las tareas específicas que llevara a su puesto de trabajo y así como en las normas y valores que configuran la cultura organizativa.

La formación hace referencia a proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para mejorar en su puesto de trabajo, mientras que el desarrollo hace referencia a la mejora de habilidades y capacidades para el desempeño de futuras tareas que le permitan progresar dentro de la empresa. A la hora de invertir en formación de los empleados la empresa debe buscar un equilibrio entre el beneficio que obtendrá con dicha formación y los costes de formación estos costes pueden ser explícitos o implícitos entre los cuales destacaría el posible incremento salarial que demandarían los trabajadores, posible expropiación de la inversión en formación que ha realizado la empresa este último aspecto hace referencia al hecho de que otra empresa pudiera aprovecharse de las inversiones de información realizadas por la empresa. Los costes de formación tendrán una cuantía mayor o menor en función de las respuestas a las siguientes cuestiones: Quien participará en el programa, quien impartirá la formación, donde se llevará a cabo, que medios de formación se usaran, cual debe de ser el grado de aprendizaje

A la hora de desarrollar su carrera profesional el trabajador suele pasar por distintas etapas:

* Exploración suele durar hasta los 25 años en los cuales el trabajador tiene como máxima preocupación la de mejorar su cualificación.
* Avance donde se alternan procesos de aprendizaje con los de explotación de esos conocimientos, el trabajador se siente motivado al ser reconocido dentro de la empresa
* Mantenimiento durante esta etapa el trabajador debe esforzarse por actualizar sus conocimientos, asumiendo cada vez nuevas responsabilidades, la empresa debería desarrollar estrategias de retención de este tipo de personal valioso en la empresa por su gran experiencia en la misma
* Declive o liderazgo en ocasiones el trabajador se encuentra en los últimos periodos de su vida laboral mientas que en otros casos se trata de personas sumamente válidas para la empresa debido a su experiencia y a su gran potencial como formadores dentro de la empresa.

Actualmente en la empresa podemos distinguir tres generaciones :

* La generación “x” es la que actualmente ocupa los puestos directivos y de responsabilidad, han tenido que adaptarse a las TIC y a los cambios en la gestión y en la forma de trabajar que estas tecnologías conllevan, suelen ser personas que se adaptan bien a los cambios pero que prefieren una línea clara de autoridad.
* Generación “y” son nativos digitales críticos y exigentes pero poco fieles, están acostumbrados a buscar aquella oferta que más se adecue a sus preferencias y por ello en muchas ocasiones también quieren que la empresa se adapte a sus condiciones, hacen uso masivo de las redes sociales y de los móviles.
* La generación “z” han nacido en plena expansión de las redes sociales y de las TIC y sus dominios de los mismos es asombroso por lo cual es esperable que sepan manejarse en cualquier idioma.

Retribución: cual quieres sistema retributivo que se diseñe dentro de la empresa debería cumplir los siguientes principios:

* Equidad externa es decir la fijación de una retribución similar a la de otras personas que ocupan un puesto de trabajo como el mío.
* Equidad interna, la retribución recibida debe de tener en cuenta la ocupación del trabajador, la formación requerida, el grado de responsabilidad y las condiciones en las que se ejecutaran las tareas.
* Reconocimiento a las diferencias individuales(ejemplos).

La aplicación de estos 3 principios debe realizarse de tal forma que resulte motivadora para los trabajadores y que genere el menor conflicto entre ellos, además debe servir para traer nuevos candidatos, retener a los trabajadores que son interesantes y motivar a todo el personal.

Además de la retribución monetaria los trabajadores se preocupan también por la retribución no montería de ahí que esta deba ser también incluida en todo sistema retributivo, por este motivo en todo sistemas de retribución se pueden diferenciar dos grandes componentes

* La intrínseca:
  + Reconocimiento y estatus
  + Oportunidad de desarrollo
  + Trabajo estimulante
* Retribución extrínseco que en su mayor parte tiene un componente monetario incluye:
  + Directas
    - Salario base
    - Incentivos
  + Indirectas
    - Prestación de servicios
    - Programas de protección.