

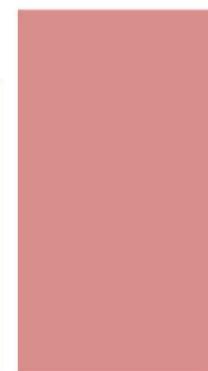


2.^a edición

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Teoría y práctica

Eneka Albizu Gallastegi
Jon Landeta Rodríguez
(Coords.)



PIRÁMIDE

2.^a edición

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Teoría y práctica

Coordinadores
ENEKA ALBIZU GALLASTEGI
JON LANDETA RODRÍGUEZ
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

2.^a edición

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Teoría y práctica

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:

Miguel Santesmases Mestre

Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Eneka Albizu Gallastegi, Imanol Basterretxea Markaida, Francisco Javier Delgado Díez, Idoia Idígoras Gamboa, Nicolás Fernández Losa, Jon Landeta Rodríguez, Aitziber Lertxundi Lertxundi, Ainhoa Saitua Iribar, Isabel Vázquez Arias y Oskar Villarreal Larrinaga, 2013

© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013

Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

ISBN digital: 978-84-368-2952-5

Relación de autores

Eneka Albizu Gallastegui (Coord.)
Universidad del País Vasco.

Imanol Basterretxea Markaida
Universidad del País Vasco.

Francisco Javier Delgado Díez
Consultor.

Idoia Idigoras Gamboa
Universidad del País Vasco.

Nicolás Fernández Losa
Universidad de La Rioja.

Jon Landeta Rodríguez (Coord.)
Universidad del País Vasco.

Aitziber Lertxundi Lertxundi
Universidad del País Vasco.

Ainhoa Saitua Iribar
Universidad del País Vasco.

Isabel Vázquez Arias
Universidad del País Vasco.

Oskar Villarreal Larrinaga
Universidad del País Vasco.

Índice

Introducción	17
--------------------	----

PARTE PRIMERA

La función de recursos humanos (FRRHH) contemporánea

1. La función y dirección de recursos humanos (<i>Eneka Albizu Gallastegi y Jon Landeta Rodríguez</i>)	25
1. Función de RRHH y dirección de RRHH.....	25
2. Principales contenidos de la FRRHH	28
3. Caso 1. Vicrila: «Ante la crisis».....	33
4. Caso 2. Industrias de cerramientos para mobiliario, sociedad anónima (Ince- mo, S.A.): «El debate sobre la necesidad de crear una dirección de RRHH».	35
2. Cambios en el entorno de la FRRHH (<i>Eneka Albizu Gallastegi e Ima- nol Basterretxea Markaída</i>)	39
1. Cambios económicos.....	39
2. Cambios sociales	43
3. Cambios tecnológicos.....	50
4. Cambios político-legales	52
5. Cambios organizativos	53
5.1. Tendencia a implantar estructuras por procesos	53
5.2. Tendencia a la reducción en el número de niveles jerárquicos en las empresas.....	55
5.3. Tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permitan la obtención de una mayor flexibilidad empresarial	56
6. Caso 3. Mondragón: «Cambio en las competencias de los socios de las coo- perativas industriales»	58

7. Caso 4. Grandes almacenes: «Sentencia sobre conciliación».....	59
8. Caso 5. Bellota Herramientas, S. A.: «La reestructuración organizativa»....	60
3. Cambios y tendencias en la FRRHH (<i>Eneka Albizu Gallastegi, Aitziber Lertxundi Lertxundi e Imanol Basterretxea Markaida</i>)	67
1. Evolución del valor atribuido a los trabajadores.....	67
2. Evolución en los contenidos atribuidos a la FRRHH.....	69
3. Evolución del órgano encargado de la FRRHH	70
4. Evolución de la profesión y del rol del directivo de RRHH	73
4.1. Perspectiva histórica del desarrollo del ejercicio profesional del directivo de RRHH.....	73
4.2. El rol contemporáneo del directivo de RRHH: de la especialización al generalismo	77
5. Descentralización de la FRRHH	84
6. Internacionalización de la FRRHH.....	87
7. Caso 6. «El trabajador del conocimiento y el salto a la innovación»	91
8. Caso 7. «¿Quién hace qué en la FRRHH?»	96
9. Caso 8. Ediciones Vizcaínas, S. A.: «Dos ideas sobre el valor atribuido a los trabajadores»	97
10. Caso 9. Oxylane-Decathlon: «La descentralización de la gestión».....	98

PARTE SEGUNDA
Dirección estratégica

4. La dirección estratégica de la empresa: introducción (<i>Eneka Albizu Gallastegi y Oskar Villarreal Larrinaga</i>)	105
1. La dirección estratégica: evolución y posicionamiento actual.....	105
2. Concepto de estrategia	112
3. Estrategia deliberada y estrategia emergente.....	117
4. Negocio y unidades estratégicas de negocio (UEN).....	119
5. Los objetivos de la organización. Tipos de objetivos	122
6. Niveles de la estrategia	131
7. El Proyecto de Empresa	137
8. El proceso de dirección estratégica.....	143
9. Caso 10. Goizper: «De la transformación social a la transformación económica».....	146
10. Caso 11. Barceló: «El viraje estratégico hacia el sistema de valor»	149
5. El proceso de dirección estratégica (I): análisis estratégico (<i>Eneka Albizu Gallastegi y Oskar Villarreal Larrinaga</i>).....	153
1. Introducción.....	153
2. Análisis del entorno	155

2.1.	El entorno de la empresa.....	155
2.1.1.	El entorno de la empresa y el sistema empresarial	155
2.1.2.	Tipos o niveles de entorno	157
2.1.3.	Características o dimensiones del entorno	159
2.2.	Análisis del entorno genérico	159
2.3.	Análisis del entorno específico	164
2.4.	Análisis del sector desde la perspectiva del sistema de valor	171
3.	Análisis interno	174
3.1.	Análisis de los recursos y capacidades	177
3.2.	Análisis de la cadena de valor	182
4.	Corolario al análisis estratégico: establecimiento del DAFO y determinación de la posición competitiva global de la empresa	187
5.	Caso 12. BBVA Bolsa: «La integración del valor versus el valor de la integración».....	191
6.	Caso 13. Cointra: «La revisión de la estrategia»	195
7.	Caso 14. Central Lechera Asturiana (Clas): «El despliegue de la estrategia»..	196
6.	El proceso de dirección estratégica (II): formulación estratégica (Oskar Villarreal Larrinaga y Eneka Albizu Gallastegi)	199
1.	Introducción.....	199
2.	Determinación de las opciones estratégicas.....	200
2.1.	Estrategia competitiva o de negocio: opciones estratégicas en función de la ventaja competitiva que se desea obtener	202
2.2.	Estrategia corporativa: opciones estratégicas en función de la configuración empresarial.....	207
2.3.	Opciones estratégicas en función de las alternativas de crecimiento: modalidades de desarrollo.....	218
3.	Evaluación de las opciones estratégicas.....	230
4.	Selección de la estrategia	231
5.	Caso 15. El sector vidriero español: «Un caso de competencia creciente» ..	234
6.	Caso 16. Ziklos, S. A.: «La necesidad de establecer un Plan Estratégico y de viabilidad».....	236
7.	El proceso de dirección estratégica (III): implantación y control estratégicos (Eneka Albizu Gallastegi e Idoia Idigoras Gamboa)	247
1.	Introducción.....	247
2.	Planificación estratégica	248
3.	Distribución de recursos.....	251
4.	Adecuación organizativa	251
5.	El control estratégico.....	253
6.	El cuadro de mando integral (CMI): herramienta de gestión útil para la implantación de la estrategia y el control de su resultado	254

6.1.	Elementos o perspectivas del CMI.....	256
6.2.	Construcción del CMI	259
6.2.1.	Identificación de los objetivos empresariales.....	260
6.2.2.	Construcción del mapa estratégico.....	260
6.2.3.	Identificación de indicadores estratégicos y metas	262
6.2.4.	Identificación de iniciativas estratégicas	263
6.2.5.	Seguimiento y mejora de plan estratégico	263
6.2.6.	Algunas reflexiones finales sobre la utilización del CMI.....	264
7.	Caso 17. Hospital de Zumárraga: «Plan estratégico 2008-2012 (desarrollo de cuadros de mando y planes de acción)».....	265

PARTE TERCERA
Dirección estratégica de los RRHH (DERRHH)

8.	La dirección estratégica de los recursos humanos (DERRHH) (<i>Eneka Albizu Gallastegi y Aitziber Lertxundi Lertxundi</i>)	277
1.	Conceptualización.....	277
2.	Caracterización de la dirección de RRHH como actividad estratégica	281
3.	Perspectivas en la dirección estratégica de los recursos humanos.....	285
3.1.	Perspectiva universalista	285
3.2.	Perspectiva contingente.....	287
3.2.1.	Enfoque configuracional	288
3.2.2.	Enfoque contextual	289
4.	La relación existente entre la estrategia empresarial y la estrategia de RRHH	289
5.	Modelos de DERRHH	294
5.1.	Modelo de la Escuela de Michigan (Fombrun, Tichy y Devanna).....	295
5.2.	El modelo de la Escuela de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton)	297
5.3.	El modelo de la Escuela de Warwick (Hendry y Pettigrew)	299
5.4.	El modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall.....	300
6.	El proceso de DERRHH.....	304
7.	Barreras a la DERRHH.....	305
8.	Principales líneas de investigación en la Teoría de la dirección estratégica de los RRHH	307
8.1.	La Teoría de los recursos	308
8.2.	La Teoría del comportamiento.....	309
8.3.	Los modelos cibernéticos	310
8.4.	La Teoría de la agencia/costes de transacción	310
8.5.	Modelos no estratégicos de la gestión de recursos humanos: la Teoría de la dependencia de los recursos y la Teoría institucional	311
9.	Caso 18. Eroski, S. Coop.: «Alineando la dirección y gestión de los RRHH con la estrategia».....	313

9. El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH (Jon Landeta Rodríguez y Aitziber Lertxundi Lertxundi).....	319
1. Repercusiones del análisis del entorno sobre la gestión estratégica de recursos humanos	319
2. Análisis de los sectores constitutivos del entorno desde la perspectiva de la DERRHH	321
2.1. Entorno económico	321
2.2. Entorno tecnológico	328
2.3. Entorno sociocultural.....	330
2.3.1. Mercado laboral	330
2.3.2. Valores culturales	333
2.4. Entorno político-legal.....	335
3. Obtención de información sobre el entorno.....	338
3.1. Control del entorno	338
3.2. Filtración de la información relevante.....	340
3.3. Análisis e investigación de temas clave	340
3.3.1. Búsqueda de información adicional	341
3.3.2. Análisis e interpretación.....	341
3.4. Registro, comunicación y actuación	344
4. Caso 19. Norbolsa	344
5. Caso 20. Danobat II	346
6. Caso 21. Asociación del Mueble Artesanal de Nájera	346
10. El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH (Jon Landeta Rodríguez y Aitziber Lertxundi Lertxundi)	349
1. La ventaja competitiva basada en los recursos humanos.....	349
1.1. Introducción	349
1.2. Análisis de los recursos humanos desde la Teoría de los recursos y capacidades.....	350
1.3. Teoría de la cadena de valor de Porter.....	352
1.4. Generación de ventaja competitiva por la dirección de recursos humanos mediante la actuación sobre el entorno específico de la empresa	355
2. Análisis interno de los recursos humanos	358
2.1. Factores de contexto interno en la DRRHH.....	358
2.2. Prácticas de DRRHH.....	360
2.3. Análisis de los recursos humanos	364
2.3.1. Análisis demográfico	365
2.3.2. Análisis del valor de los RRHH (competencias, potencial, especificidad y valor estratégico).....	366
2.3.3. Análisis del rendimiento de los RRHH (costes y productividad)	371
2.3.4. Análisis de la actitud y satisfacción del personal	372
2.4. Análisis de la cultura organizacional de la empresa	376
2.4.1. Concepto y relevancia.....	376

2.4.2.	Funciones de la cultura empresarial	378
2.4.3.	La cultura empresarial como fuente de ventaja competitiva sostenible	379
2.4.4.	Diagnóstico cultural	380
3.	Conclusiones.....	384
4.	Caso 22. Coinpasa	385
5.	Caso 23. Ingelectric-Team.....	387
6.	Caso 24. Norbolsa II	389
7.	Caso 25. Vicrila II.....	390
8.	Caso 26. La regata de piraguas.....	394
11.	La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH (<i>Eneka Albizu Gallastegi y Nicolás Fernández Losa</i>)	397
1.	Introducción	397
2.	Formulación de los objetivos estratégicos de recursos humanos.....	398
3.	Formulación de la estrategia de recursos humanos.....	400
3.1.	Introducción. Modelos de formulación estratégica de RRHH	400
3.1.1.	Modelo de Porter.....	401
3.1.2.	Modelo de Miles y Snow	405
3.1.3.	Modelo de Schuler.....	408
3.1.4.	Modelo de Gubman	409
3.2.	Opciones estratégicas de RRHH	417
3.2.1.	Opciones en el área de Administración de personal	417
3.2.2.	Opciones en el área de relaciones laborales	422
3.2.3.	Opciones en el área de empleo.....	430
3.2.4.	Opciones en el área de gestión de los RRHH	435
3.2.5.	Opciones en el área de desarrollo de los RRHH	438
3.2.6.	Opciones en el área económica.....	443
3.2.7.	Opciones en el área de seguridad y salud laboral.....	447
4.	Evaluación y selección de opciones estratégicas de RRHH	450
5.	Implantación de la estrategia de RRHH	452
6.	Caso 27. Mondragón II: «Respuestas a la recesión».....	455
12.	La auditoría estratégica de la FRRHH (<i>Ainhoa Saitua Iribar e Isabel Vázquez Arias</i>).....	461
1.	La evaluación de recursos humanos integrada en la gestión estratégica de la empresa.....	461
1.1.	Beneficios de la evaluación de la FRRHH	464
1.2.	Problemas y dificultades en la evaluación de la FRRHH.....	466
2.	Caracterización de la auditoría estratégica de la función de recursos humanos	469
3.	Clasificación de los distintos tipos de auditoría de los recursos humanos	472
4.	Métodos para la puesta en marcha de la auditoría.....	476
4.1.	Método basado en los indicadores clave o de registro general del sistema de GRRHH	476

4.2. Método basado en la reputación o valor de los servicios del departamento de RRHH	485
4.3. Método analítico o de determinación de valor de los programas de GRRHH.....	486
4.4. Método estratégico	497
5. Auditoría de las distintas políticas de la función de recursos humanos	502
5.1. Auditoría de las remuneraciones.....	503
5.2. Auditoría de la distribución de los tiempos de trabajo	505
5.3. Auditoría del empleo	507
5.4. Auditoría de la formación	510
5.5. Auditoría del riesgo laboral	513
5.6. Auditoría del clima social	514
5.7. Auditoría de la comunicación interna.....	514
5.8. Auditoría de la cultura de la empresa.....	517
5.9. Correspondencia de las políticas a auditar con la división de áreas de actuación de la FRRHH.....	518
6. Diseño del plan de auditoría.....	518
Anexo I.....	524

PARTE CUARTA Caso transversal

13. Caso transversal: Nadalsa (<i>Francisco Javier Delgado Díez, Jon Landeta Rodríguez y Eneka Albizu Gallastegi</i>)	533
1. Presentación.....	533
2. El negocio	534
3. Recursos humanos.....	534
4. La fabricación de ventiladores	540
5. Comercialización y comunicación	544
6. La concurrencia	546
7. La crisis del 2008-2009.....	547
Anexo.....	549
Referencias bibliográficas.....	553

Introducción

Tenemos el orgullo y la responsabilidad de presentar este nuevo texto, que da continuidad al publicado en 2001 por Ediciones Pirámide. En estos diez años, han sido muchas las personas que han enseñado y aprendido utilizando los materiales propuestos en aquella obra. El hecho de que se agotaran la edición completa y varias reimpresiones de la misma nos ha animado a todos a dar un nuevo impulso a aquel proyecto, teniendo presentes ciertas consideraciones.

Diez años son muchos en los tiempos que nos tocan vivir, puesto que los acontecimientos que condicionan nuestro quehacer se suceden con rapidez. En este sentido, varios son los cambios que han acontecido en el contexto de este manual.

Por un lado, la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior conlleva una nueva forma de hacer en los procesos de enseñanza-aprendizaje de grado y posgrado, orientándolos al desarrollo de competencias transferibles al mercado de trabajo. El planteamiento de este texto ya tenía inicialmente presentes estas consideraciones pedagógicas, que ahora están elevadas a categoría de norma para quienes estamos sumidos en el mundo de la Educación Superior.

Este trabajo fue concebido para su utilización en aplicaciones docentes de aquellos estudios que conducen con mayor frecuencia al ejercicio profesional en la función de recursos humanos (FRRHH). A tal efecto, las explicaciones se acompañaron de breves lecturas y ejemplos, adjuntándose, además, uno o varios casos en la conclusión de cada unidad temática. Se pretendió con ello introducir un elemento didáctico que favoreciese la reflexión sobre los conceptos explicados en el texto, propiciando el aprendizaje de los contenidos subyacentes y vinculando éstos con la realidad empresarial.

Con estas lecturas y casos se pretende contribuir al desarrollo de distintas competencias útiles para el estudiante de cara a su desempeño profesional. Además, se confiere a la materia el dinamismo y actualidad que exigen las enseñanzas de la misma, en un contexto de renovación de los planes de estudios donde los contenidos prácticos adquieren sustantividad propia.

Entendiendo que es este uno de los elementos diferenciales de esta obra, hemos hecho un esfuerzo por mantener con plena intensidad el desarrollo de casos. Tras sopesar la experiencia de estos años, hemos conservado aquellos que, a nuestro juicio, mejor se incardinan con los contenidos tratados y que han dado buenos resultados en su aplicación docente.

Pero también hemos incluido nuevos casos, que reflejan algunos de los hechos que están marcando la agenda del quehacer profesional de los responsables de la FRRHH, como son la crisis, la internacionalización y globalización, la gestión de la diversidad, la innovación, etc. Otra novedad que incorporamos en este texto es el planteamiento de un caso final y transversal, con el objetivo de que cada docente genere la explotación que considere más adecuada en el contexto de la materia que imparte.

Por otro lado, siendo conscientes de los cambios acaecidos tanto en el ámbito socioeconómico como en el académico, hemos revisado los contenidos del texto, introduciendo actualizaciones y completando los materiales de las unidades temáticas. Este proceso nos ha llevado también a reestructurar la primera parte del texto, que se ha modificado en buena medida.

Asimismo, al retomar este proyecto consideramos que era importante capitalizar el saber hacer de otras/os compañeras/os que imparten las materias aquí tratadas; profesorado muy experimentado, a la sazón. Por ello, y en función de la especialidad docente/investigadora de los mismos, hemos contado con su valiosa ayuda en la mejora de este libro.

Deseamos mostrar nuestro agradecimiento a Inmaculada Jorge, Lidia Tello y al staff de Ediciones Pirámide por su compromiso y colaboración en este proyecto. Así también, a los responsables de las empresas que nos han facilitado información y han discutido con nosotros sus preocupaciones en el ámbito de los RRHH.

El texto está dividido en cuatro partes. En la parte primera, *La FRRHH contemporánea*, vamos a exponer qué es lo que entendemos por FRRHH y cuáles son sus principales objetivos y ámbitos de actuación; cuáles son las causas y los efectos de la evolución que está viviendo la FRRHH en la actualidad, explicando los principales retos a los que se enfrenta, y cuáles son las tendencias que se perfilan en su gestión en un futuro próximo. Con todo ello, justificaremos el carácter estratégico que está adquiriendo esta función, cada vez en un mayor número de empresas.

La parte segunda, *Dirección estratégica*, pretende realizar una revisión somera, y con finalidades instrumentales para este libro, de los conceptos básicos que emplea esta disciplina. A tal efecto, primero se explican de manera introductoria los principales conceptos utilizados por la dirección estratégica, para posteriormente pasar a exponer el proceso que sigue esta metodología de gestión empresarial. Nos ha parecido necesario introducir estas consideraciones, aun sin ser exhaustivos, puesto que la dirección estratégica de los RRHH se engarza en el propio proceso de dirección estratégica empresarial, compartiendo con ésta filosofía, procedimiento y lenguaje.

La parte tercera, *Dirección estratégica de los RRHH*, da continuidad a las dos secciones anteriores, integrando los conceptos explicados en éstas y desarrollando el proceso específico de dirección estratégica seguido en el ámbito funcional de RRHH.

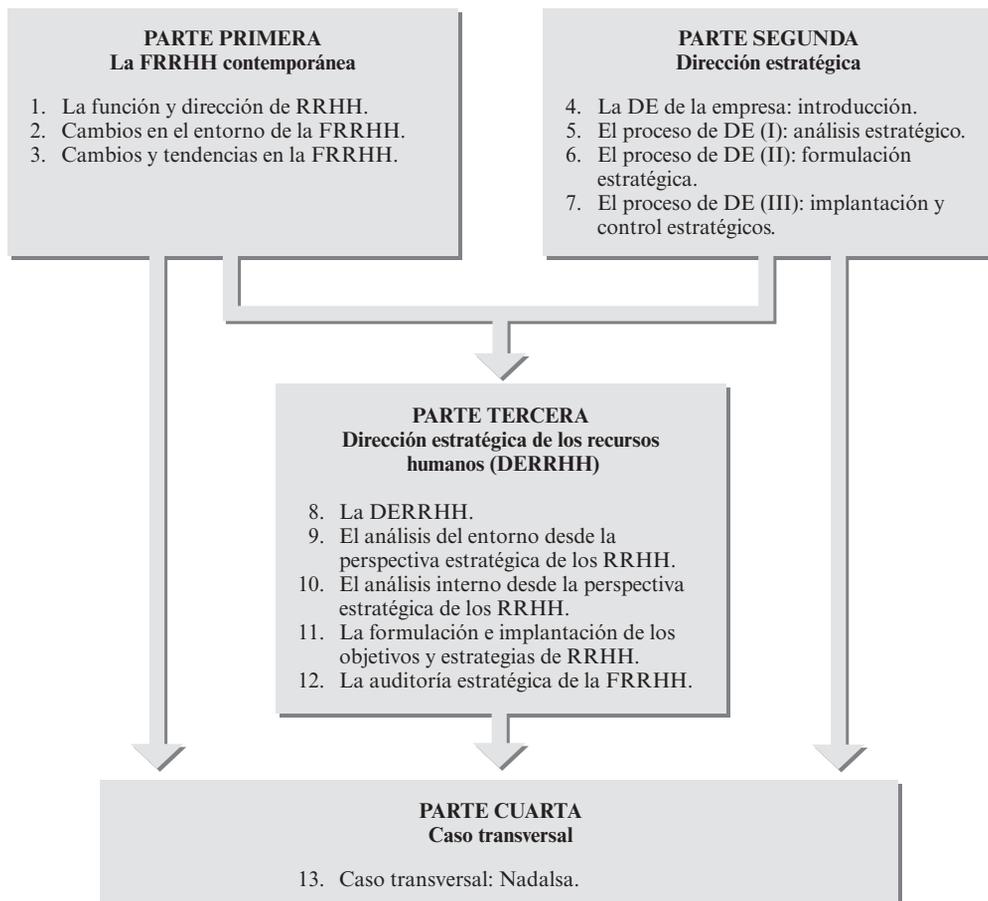
La cuarta y última parte consiste en un caso transversal en el que brindamos la oportunidad de poner en práctica los conceptos y aprendizajes efectuados.

Finalmente, el trabajo se completa con materiales elaborados para facilitar la docencia, soportes para la impartición de la materia y guías para la reflexión y el debate de los casos. Esperamos que este nuevo texto responda a las expectativas de las personas que lo van a utilizar próximamente, así como a la confianza otorgada por quienes han venido utilizándolo durante estos años.

Bilbao, mayo de 2011.

ENEKA ALBIZU GALLASTEGI
JON LANDETA RODRÍGUEZ

Estructura del libro



PARTE PRIMERA
La función de recursos
humanos (FRRHH)
contemporánea

1

La función y dirección de recursos humanos

Eneka Albizu Gallastegi
Jon Landeta Rodríguez

1. FUNCIÓN DE RRHH Y DIRECCIÓN DE RRHH

En un sentido amplio, la FRRHH contempla el conjunto de actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa. Así, cuestiones como la comunicación, la instrucción y formación, la definición y distribución de tareas, la valoración del mérito, la administración de recompensas y de sanciones, etc., han debido estar en alguna medida presentes en todas las obras que el ser humano ha realizado colectivamente. Desde esta perspectiva, la FRRHH en las organizaciones se remonta a los orígenes de la humanidad¹.

Desde la óptica más restringida de la Economía de la Empresa, la FRRHH es *el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella²; decisiones y acciones éstas que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales.*

Así definida, dicha función existe desde el mismo momento en el que la actividad empresarial genera una relación laboral entre la empresa y una o más personas, independientemente de las características de la empresa (tamaño, situación mercantil, actividad que desarrolla, o cualquier otra clasificación que pudiéramos apuntar) y de la relación establecida (tipo de contratación, duración de la prestación, remuneración, etc.)³.

Aunque esta función está presente implícitamente entre las labores de dirección desde las primeras épocas de la actividad empresarial, el inicio del desarrollo

¹ Werther, Jr. W. B. y Davis, K. (1990, 29-30).

² Weiss, D. (1993, 26).

³ Puchol, L. (1993, 26) y Fombonne, J. (1993, 53).

de las técnicas y conocimientos científicos dentro de la FRRHH no se produce hasta finales del siglo XIX, aproximadamente. Este hecho ocurre como consecuencia de la evolución experimentada por la gestión de empresas a partir de la implantación de las fábricas como base del sistema productivo. La evolución de la FRRHH aparece asociada desde su inicio a los cambios que se van a ir produciendo en el sistema socio-económico en el que está inserta.

Por otra parte, el desarrollo de la FRRHH no tiene lugar de forma homogénea en el conjunto del tejido empresarial, sino que se circunscribe, principalmente, a las grandes empresas. En este tipo de empresas la FRRHH demanda una mayor atención por parte de la dirección, ya que la complejidad inherente a su gestión y su grado de incidencia sobre la actividad empresarial es sustancialmente mayor que en las pequeñas y medianas. Como señala Puchol⁴, «la función crea el órgano» y, consecuentemente, al alimón del crecimiento y desarrollo empresarial, las empresas se han ido dotando de un órgano especializado que se encargue específicamente de los contenidos de esta función.

Por otro lado, la evolución de la FRRHH no ha sido idéntica en unos países y en otros ni en el tiempo ni en los contenidos de la función, puesto que los niveles de desarrollo industrial, social, político y económico han sido dispares entre los diferentes países⁵, aunque sí es cierto que, a grandes rasgos, las líneas de avance en los países más desarrollados han sido bastante similares⁶.

La finalidad básica que orienta la actuación y desarrollo de esta función en el ámbito empresarial y, por extensión, de la dirección funcional de la empresa responsable de que se lleve a cabo, es el contribuir a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa. Más concretamente, su finalidad es *proporcionar a la organización la capacidad laboral que necesita, cuantitativa y cualitativamente, en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad*.

Para ello, la dirección de recursos humanos debe tomar las decisiones pertinentes para obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades correctos de trabajadores, a fin de conseguir tanto la eficiencia económica como social. Este doble objetivo le hace asumir, además, responsabilidades sobre la motivación, comunicación y participación de las personas de la empresa, el cambio social y la gestión cultural, de forma que la organización cuente con el grupo humano que necesita en cuanto a capacidades, conocimientos y actitudes. Es decir, que las personas de la organización sepan, aporten y evolucionen en el sentido que necesita la organización, el cual debe ser compatible con sus propios intereses.

⁴ *Ibidem*.

⁵ Porret, M. (1997, 67).

⁶ Autores como Fombonne (1993: 50) señalan que, en general, el desarrollo de la FRRHH en Europa occidental y en Norteamérica ha sido bastante parejo, aunque manifiestan sus reservas por hacer una afirmación de este tipo en ausencia de una investigación sistemática que compare la evolución de la FRRHH en diferentes países.

En el ámbito empresarial, una conducta responsable y racional exige que toda actuación esté orientada hacia unos objetivos previamente fijados. Los objetivos de la dirección de recursos humanos están subordinados a los de la organización, aunque en la determinación de estos últimos tengan un peso específico, pues representan la aportación de la FRRHH a la consecución de los objetivos empresariales.

De la finalidad de la FRRHH expuesta anteriormente se pueden deducir cuáles son los objetivos fundamentales de esta función. La dirección de recursos humanos desarrollará su actividad general guiada por unos objetivos básicos que se pueden resumir en tres: la *eficiencia económica*, la *eficiencia social* y la *integración o congruencia de sus actuaciones*⁷.

- La *eficiencia económica* en el área de recursos humanos implica el mejor cumplimiento posible de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de *productividad* del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y *economicidad* del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes). La eficiencia económica comprende también el logro de unos objetivos de calidad (en las aportaciones de los individuos, en la organización y en la imagen hacia el exterior) y la consecución del grado de *flexibilidad y adaptabilidad* necesario para contribuir de manera continua a la eficacia y eficiencia de la organización.
- La *eficiencia social* significa la mejora del grado de satisfacción de las expectativas, necesidades e intereses de las personas de la organización y, en cierta medida, de la sociedad en sí. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los empleados con su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad, calidad y adaptabilidad).
- El *objetivo de integración* hace referencia a tres aspectos diferentes:
 - a) La necesidad de que las políticas y objetivos de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa o, dicho de otro modo, que la capacidad laboral que se pretenda conseguir en cada momento y el modo en el que se quiera adquirir se corresponda con lo que la organización necesita para desarrollar sus estrategias y objetivos generales.
 - b) La necesidad de alcanzar la debida congruencia de las diferentes políticas y objetivos de recursos humanos entre sí (selección, formación, retribución, etc.).

⁷ Beer, M. y Spector, B. (1989). Marr, R. (1984, cap. 5).

- c) La búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, y la integración de los fines de la organización y de sus trabajadores.

Apertura de nuevas plantas en el extranjero

En estos últimos años, muchas empresas industriales españolas están estableciendo plantas productivas en países emergentes, con la finalidad de disminuir sus costes de fabricación y de estar cerca de sus principales clientes industriales, para darles un mejor servicio (generalmente, multinacionales que ya se han establecido previamente en esos países). Esto implica que personal de la matriz deba desplazarse durante la fase de montaje de la nueva planta, y que después uno o varios directivos suelen quedar al frente del nuevo proyecto, al menos durante algunos años.

Para este fin, la matriz desea enviar a directivos con experiencia en el negocio, con iniciativa, mucha energía y capaces de liderar un proyecto naciente en un entorno poco conocido. De esta forma, las probabilidades de éxito en estas fuertes apuestas estratégicas de internacionalización serán mayores.

Sin embargo, en muchas ocasiones los directivos más cualificados, normalmente de mediana edad, no están dispuestos a aceptar esta misión, por el gran coste personal y familiar que supone, mientras que directivos jóvenes, a veces con insuficiente experiencia, sí que están dispuestos a asumir este reto.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué deberían hacer estas empresas? ¿Enviar a los más cualificados o a los que quieren ir?
2. ¿Qué objetivo general de recursos humanos prima en tu respuesta? ¿Son independientes la eficacia económica y la social?

2. PRINCIPALES CONTENIDOS DE LA FRRHH

Los contenidos o actividades que abarca habitualmente la FRRHH y que le permiten trabajar para alcanzar su finalidad los vamos a clasificar en ocho grandes áreas de responsabilidad. Estas áreas de actuación poseen cierta especificidad propia dentro de la FRRHH. Son disgregables teóricamente y susceptibles de admitir prácticas de gestión propias. Como ya veremos, forman un todo que debe tener una fuerte consistencia con las actuaciones generales de la empresa. Asimismo, debemos señalar que algunas de las actuaciones concretas que se radican en unas áreas tienen relación directa y continuidad en otras, o incluso pueden ser situadas correctamente en diferentes áreas.

Las áreas de actuación de la FRRHH que aparecen representadas en la figura 1.1 se detallan en las siguientes páginas.

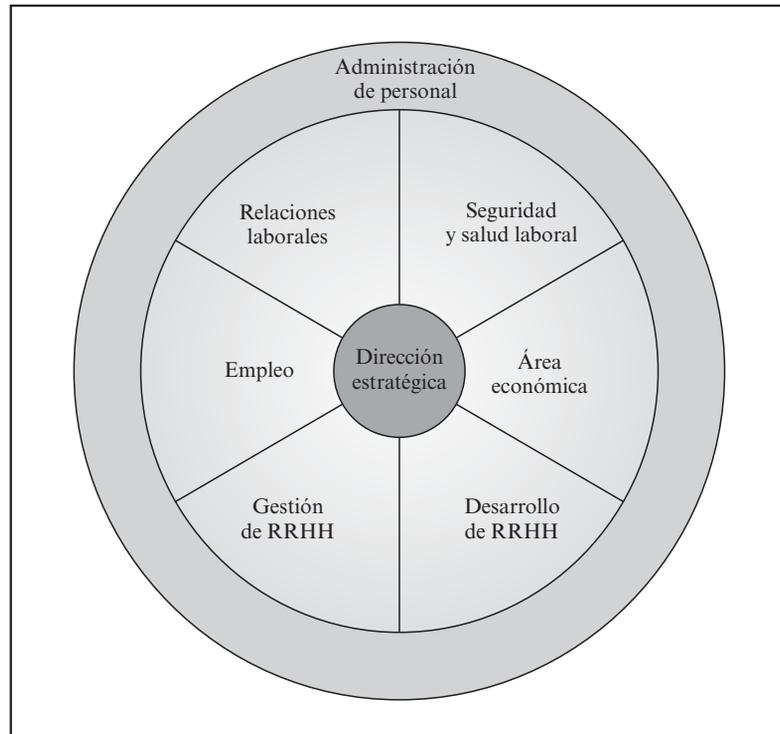


Figura 1.1. Áreas de actuación de la FRRHH.

A) Área de dirección estratégica

Este área tiene diferentes ámbitos de responsabilidad:

- Comparte con el resto de las direcciones funcionales la responsabilidad de dirigir estratégicamente la compañía y, por tanto, será corresponsable del análisis y de la toma de decisiones estratégicas de la misma⁸. Este hecho es lógico, ya que la reflexión estratégica deriva en un ajuste global de las estructuras, de los sistemas y de los procesos que conectan los diferentes niveles de la organización, así como del personal que contribuye a estos procesos⁹.
- Orienta la implantación estratégica a nivel funcional de RRHH. Para ello, a partir de los objetivos y estrategias previamente definidos, y apoyándose en la estructura departamental que disponga, se encarga de diseñar y apli-

⁸ González, A. (1988, 6). Besseyre, Ch. H. (1989, 53 y ss.).

⁹ Burack, E. H. (1990, 13).

car las diferentes estrategias de RRHH (planificación de los RRHH, retribución, empleo, desarrollo de los RRHH, etc.).

- A su vez, colabora con el resto de las áreas funcionales en la determinación de los cambios a realizar en la empresa, así como en la implementación de los mismos¹⁰.
- Participa activamente en la configuración de una cultura corporativa apropiada y en la introducción de programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa¹¹.

B) Área de administración de personal

Es una «función de apoyo» a la administración de la empresa, que comprende el conjunto de actividades que permiten «asegurar, controlar y documentar» todo lo concerniente a las políticas del personal¹². El área de administración de personal es un área transversal: tiene *interfaces* con las demás. Es por ello que la representamos en la figura 1.1 como un soporte operativo al resto de las áreas de actuación. Se ocupará, específicamente, de las siguientes tareas:

- Aplicación de los procedimientos y normas laborales establecidos (leyes, acuerdos, convenios, órdenes, reglamentos internos, etc.) para manejar distintos aspectos relativos al personal (contratación, tiempo de trabajo, movilidad, disciplina, descontratación, etc.).
- Canalizar las relaciones y tramitar la documentación exigida por las instituciones que intervienen el mundo del trabajo (Instituciones dependientes del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y de los Gobiernos Autónomos con las competencias transferidas, Administración de Justicia y Relaciones Laborales, Hacienda, etc.).
- Recoger, conservar, actualizar y tratar la información referente al personal, de tal manera que pueda servir como instrumento de gestión del resto de las áreas funcionales de RRHH.
- Preparación técnica y administrativa de los diversos procesos de gestión de RRHH (provisión, separación, formación, retribución, etc.).
- Llevar el control de las incidencias laborales en el centro de trabajo (medidas de conflicto colectivo, calendarios, vacaciones, horas extras, turnos, categorías laborales, traslados, ceses, siniestralidad, etc.) y del pago de sueldos y salarios.
- Presupuestar la actividad del área de RRHH.

¹⁰ Ehrlich, C. J. (1997, 88). Anderson, W. (1997, 21).

¹¹ Armstrong, M. (1991, 5).

¹² Marr, R. y García Echevarría, S. (1984, 225-227).

En resumen, esta función se encarga de gestionar administrativamente la relación que se genera entre la empresa y el trabajador.

C) Área de relaciones laborales

Este área se ocupa, principalmente, de la gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores. Más concretamente, asume las siguientes responsabilidades:

- Negociar y establecer acuerdos colectivos.
- Gestionar las situaciones de conflicto, las quejas y las reclamaciones.
- Administrar los beneficios sociales.
- Representar a la empresa en actos de la jurisdicción laboral, cuando proceda.

D) Área de empleo

Es el área ocupada de asegurar en cada momento que la empresa dispondrá del número preciso de personas con la cualificación necesaria y, consecuentemente, es la encargada de mantener relaciones con el mercado laboral. Entre las prácticas que se insertan en este área podemos señalar, entre otras, las siguientes:

- Planificación de plantillas.
- Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.
- Diseño y desarrollo de la estructura.
- Desarrollo de procesos aditivos, y más concretamente del reclutamiento y la selección.
- Establecimiento de la necesidad de iniciar procesos sustractivos.

E) Área de gestión de RRHH

Es el área de la FRRHH que con mayor intensidad y sustantividad se manifiesta en la actividad diaria de la empresa, puesto que la relación cotidiana empresa-trabajador subyace en ella. Es el área responsable de que los empleados pongan a disposición de la organización su esfuerzo y conocimiento, y de conseguir el mayor nivel posible de compromiso e integración en el proyecto empresarial. Esta importante parcela de la FRRHH es, fundamentalmente, responsabilidad del superior directo del trabajador —en definitiva, quien hace operativa la FRRHH—. Por tanto, se ocupará de:

- Organizar las tareas y conseguir que se ejecuten de acuerdo con lo previsto, estableciendo para ello los mecanismos de control necesarios.

- Establecer y desarrollar los mecanismos de coordinación de los trabajadores.
- Impulsar y canalizar la participación de las personas de la organización en la mejora y gestión de los procesos empresariales.
- Acoger y adiestrar a los trabajadores recién incorporados.
- Facilitar la comunicación interna en todos los sentidos.
- Promover la motivación de los trabajadores y el establecimiento de un adecuado clima laboral en su unidad.
- Detectar las necesidades de formación.
- Valorar el desempeño en el trabajo.
- Dar soporte a las decisiones sobre retribución, promoción, etc.
- Valorar los contenidos de los puestos de trabajo.
- Promover la seguridad y salud laboral en el trabajo.

F) Área de desarrollo de RRHH

Esta es el área encargada de la adecuación y actualización de las competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) del personal en función de las necesidades de la empresa, así como del crecimiento profesional de los trabajadores. Por tanto, este área se ocupará de cuestiones como:

- Gestión de competencias.
- Diagnóstico de necesidades de formación y planes de formación.
- Diseño e impulso de planes de carrera.
- Promociones y rotaciones.
- Valoración del rendimiento.
- Valoración del potencial.
- Gestión del conocimiento.

G) Área económica

Este área tiene la misión de repartir la masa salarial estableciendo una estructura salarial que atienda a los principios de equidad interna (a igual trabajo, igual retribución, o, lo que es lo mismo, a desempeños diferentes, distintos salarios) y externa (que la retribución ofrecida permita retener a los trabajadores valiosos y atraer a nuevos trabajadores en caso de que exista esta necesidad). Para ello, deberá:

- Conocer el nivel de las retribuciones del mercado.
- Establecer la política retributiva.
- Definir sistemas de incentivos.
- Controlar los costes laborales, etc.

H) Área de seguridad y salud laboral

Este área se encargará de velar por el buen estado de salud de las personas de la empresa, así como de promover las actuaciones necesarias en orden a que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible para los trabajadores. En ella se contemplan cuestiones como:

- Prevención.
- Seguridad laboral.
- Medicina de empresa.
- Diagnóstico y mejora de los métodos y las condiciones de trabajo, etc.

Evidentemente, no todas las actividades de dirección y gestión de RRHH que hemos situado bajo la responsabilidad de la FRRHH tienen lugar en todas las empresas. Consideraciones tales como la dimensión (las empresas de pequeño tamaño difícilmente pueden poner en práctica algunos de los procesos referidos), la importancia relativa de los RRHH para el éxito de la empresa (las empresas que hacen recaer su ventaja competitiva casi exclusivamente en su organización y sus RRHH, como las consultoras y otras empresas de servicios, tienden a gestionar su personal valiéndose de los mejores instrumentos que tienen a su alcance) y las estrategias específicas tendentes a reducir costes fijos y buscar la especialización (externalización de procesos de RRHH)¹³, hacen que su grado de aplicación real varíe notablemente entre las diferentes organizaciones empresariales.

3. CASO 1. VICRILA

Ante la crisis

Vidriería y Cristalería de Lamiaco, S.A., es una empresa fundada en el año 1880. Cuenta con una plantilla de 400 personas dedicadas a la fabricación y distribución de vidrio de mesa (platos, vasos y copas) bajo diferentes marcas (Vintia, Hostelvia, Basic y VI&B).

La crisis internacional venía dejándose sentir en la actividad desarrollada durante 2008, hasta que, en 2009, se produce una fuerte caída en la carga de trabajo. Aplicadas todas las medidas de flexibilidad al alcance de la empresa (disfrute de vacaciones, días de exceso de jornada...), en mayo de 2009 la empresa presenta un expediente de regulación de empleo (ERE) temporal y rotatorio para el 100% de la plantilla.

¹³ Cook, M. F. (1999).

Frente a la opción de aplicar el ERE exclusivamente a corto plazo, como herramienta legal de reducción de costes laborales, la empresa se plantea aprovechar el reto para ganar competitividad de cara a la salida de la crisis.

La empresa se planteó tres objetivos a la hora de negociar el ERE con la representación legal de los trabajadores: *a)* reducir las incertidumbres sobre la retribución; *b)* evitar el efecto «lunes al sol» y que los periodos de desempleo fueran percibidos por la plantilla como vacaciones obligatorias o tiempos muertos, convirtiéndolo en la oportunidad de estar mejor preparados para cuando el mercado remonte, y *c)* reducir el estrés de la plantilla durante los periodos de desempleo.

En relación con la primera cuestión, se acordó con los representantes de los trabajadores complementar los salarios hasta el 90% del salario neto. Asimismo, para aumentar la competitividad futura de la organización se elevó el complemento por desempleo hasta el 95% a aquellos trabajadores que, de forma voluntaria, accediesen a formarse durante los periodos de tiempo en los que estuvieran en desempleo. El 95,6% de la plantilla aceptó dedicar los periodos de desempleo a formarse.

Cada líder de Vicrila, apoyándose en la herramienta de diagnóstico de necesidades de formación, confeccionó un Plan de Formación Individual para los días en los que cada uno de los colaboradores se encontrara en la situación de contrato suspendido.

Para reducir el estrés y la incertidumbre de la plantilla durante los periodos de desempleo, en el diseño de acciones formativas se priorizó la formación en las propias instalaciones de la factoría, para que la plantilla mantuviera la conexión con las mismas y con las rutinas de un trabajador en activo.

Asimismo, además de mantener el uso de canales de comunicación formales (paneles, intranet...), se aprovecharon los recesos de las acciones formativas. Los líderes de la organización se acercaban a las aulas con tortillas y refrescos, como excusa para generar espacios de comunicación más personales y directos, poniéndose a disposición de los trabajadores en formación para transmitir informaciones o reportar sobre el avance de los acontecimientos.

Para hacer frente al coste de la formación, se aprovecharon las ayudas que el Gobierno Vasco puso a disposición de las empresas que efectuaban formación estando en situación de ERE. De hecho, fruto de las conversaciones mantenidas con los responsables de la Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua (Hobetuz) y de los departamentos del Gobierno Vasco competentes en Educación y Empleo, se redefinieron los criterios para la concesión de estas ayudas, contemplando el caso planteado por Vicrila, que, inicialmente, quedaba fuera de las bases de la convocatoria (la mayor parte de las acciones formativas contempladas en el Plan de Formación iban a ser impartidas por personal propio de la compañía y en la compañía). La empresa Fondo de Formación Euskadi actuó como proveedor de formación externa, en los casos en los que se recurrió a este tipo de formación, y efectuó la gestión administrativa del Plan de Formación ante Hobetuz.

En consecuencia, se impartieron 58 acciones formativas, que supusieron 11.186 horas de formación, con la participación de 1.461 personas, siendo el grado de satisfacción con la formación recibida superior a 3 puntos (sobre 4 posibles). La misma actuación, en el caso de que hubiera sido formación en horario laboral y sin financiación pública, hubiera supuesto a la empresa un coste de 390.000 €.

Vicrila, sumida en la crisis, ha conseguido mejorar el nivel de capacitación de los trabajadores, haciendo llevadera, dentro de lo que cabe, la situación no deseada de ERE. Ha demostrado a la plantilla la confianza de la dirección en el futuro de la empresa y ha reforzado su imagen como empleador socialmente responsable. En la empresa consideran que, después de esta iniciativa, están mejor preparados para afrontar lo que queda de crisis y el futuro que antes de iniciarse el ERE.

FUENTE: *Euroweek* (2010): «Ex-crisis. Pequeñas experiencias para salir fortalecidos de la crisis». *Euroweek*, 8-9 de noviembre, pp. 6-7.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cuáles de las áreas de la FRRHH se han gestionado específicamente para hacer frente a la crisis?
2. Apunta otras iniciativas posibles en la FRRHH para encarar el problema planteado con el ERE.
3. Valora el objetivo de integración (entre eficiencia económica y eficiencia social) de la dirección de recursos humanos.

4. CASO 2. INDUSTRIAS DE CERRAMIENTOS PARA MOBILIARIO, SOCIEDAD ANÓNIMA (INCEMO, S.A.)

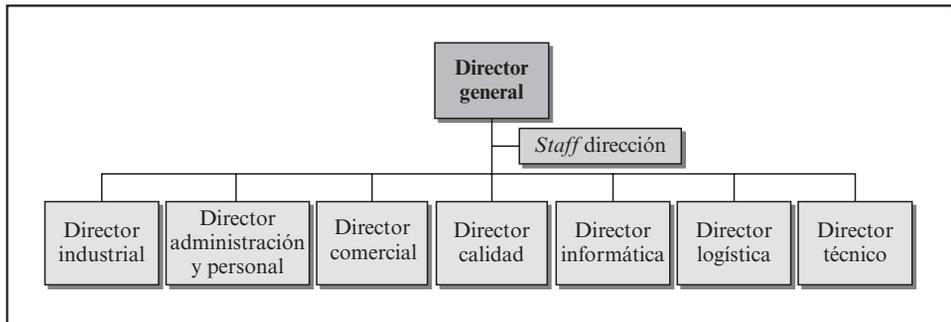
El debate sobre la necesidad de crear una dirección de RRHH

Incemosa nace en Zumaia (Gipuzkoa) en 1962, dedicándose a la producción de piezas auxiliares para automoción. Ante la desfavorable situación por la que atravesó su actividad en sus inicios, desde 1963 se dedica, básicamente, a la producción integral y distribución de piezas de cerramiento para mobiliario (cerraduras, goznes, bisagras, etc.), estando ubicada dentro de la industria metalúrgica no férrea.

Cuenta con seis centros de producción: Incemosa en Zumaia (Gipuzkoa), KOA e ITJ en Zestoa (Gipuzkoa), Erwin en Deba (Gipuzkoa), Ardoz en Sádaba (Zaragoza) e Incemosa GMBH en Lille (Francia). Este último centro se ha ubicado en una de las mayores zonas productoras de mueble de este país, habiendo conseguido incrementar un 30% sus ventas permanentemente durante los últimos cinco años.

En 1998 Incemosa (Zumaia) contaba con 142 trabajadores y su facturación era próxima a los 50 millones de euros. Era líder del mercado español en su sector de actividad, exportando más del 25% de su producción a diferentes países europeos, asiáticos, sudamericanos y africanos, produciendo más de 10.000 referencias diferentes.

El organigrama de Incemosa (Zumaia) era el siguiente:



Las bases del liderazgo de Incemosa eran, básicamente, tres:

- a) La calidad de sus productos, que era una constante y condición *sine qua non* para competir en su mercado a nivel europeo, estando certificada a través de ISO. Contaba con un equipo de cinco personas en el departamento de calidad y con instalaciones específicas para realizar controles de calidad tanto de materia prima y producto en curso, como de producto final. Si bien tenía competidores que fijaban precios más bajos, gracias a sus altos niveles de calidad podía mantener y ampliar sus mercados.
- b) Poseía unas instalaciones modernas y tecnológicamente muy avanzadas, disponiendo de un alto nivel de desarrollo informático. Prácticamente todas las operaciones susceptibles de ser automatizadas lo estaban, permitiendo a la empresa obtener unos costes de producción contenidos.
- c) La tercera piedra angular del éxito de Incemosa la constituía la I+D, puesto que la consecución y mantenimiento del liderazgo requería de algo más que calidad. Es reseñable el esfuerzo realizado por Incemosa en I+D, ya que como consecuencia de éste desarrolló, entre otras, diferentes innovaciones dirigidas a los fabricantes de muebles¹⁴.

¹⁴ A saber: un sistema propio de cajones plegables (el «polibox»), que se adaptaba a todas las necesidades de los fabricantes de cocinas del mercado, en lo referente a tamaños, permitiendo a éstos reducir sus costes de producción, transporte, almacenamiento y montaje. Asimismo, tenía un sistema propio de cajoneras (el «Iberic») que facilitaba el diseño, producción y compras del cliente fabricante de muebles de cocina. Este sistema estaba basado en un novedoso concepto de correderas de pre-

En lo referente a la función de recursos humanos, su situación era la que a continuación pasamos a detallar.

Todos los trabajadores de la empresa estaban empleados indefinidamente y a tiempo completo, siendo un tercio de la plantilla mujeres y no existiendo discriminación laboral ni salarial ninguna hacia ellas. La edad media de la plantilla era de 43,7 años.

La jornada laboral era de ocho horas y quince minutos a jornada partida, trabajándose en un único turno que se iniciaba a las ocho de la mañana, entrando una hora antes los viernes para concluir la semana laboral al mediodía y librar los viernes por la tarde. Durante las fiestas patronales de Zumaia y Zestona la empresa cesaba en su actividad, puesto que la práctica totalidad de los trabajadores procedía de estas dos localidades. Como producto de las exigencias de los representantes de los trabajadores, la empresa no recurría a ETT ni se realizaban horas extraordinarias retribuidas. Si una determinada sección tenía puntualmente una sobrecarga de trabajo se trabajaban más horas, compensándose más adelante con tiempo libre, normalmente acumulado en torno a puentes y festividades.

Las relaciones dentro de la empresa eran normales y se podría calificar como «aceptable» el papel desempeñado por el comité. La conflictividad laboral era prácticamente inexistente: como en todos los lados, se producían ciertas quejas y reclamaciones, destacando las huelgas que se habían celebrado durante los últimos años originadas por asuntos políticos. La empresa no había tenido demandas en los Juzgados de lo Social. Desde hace algunos años no se contrataban nuevos trabajadores más que para hacer sustituciones. Asimismo, tampoco se descontrataba a nadie.

La labor que había desempeñado el departamento de administración y personal se había circunscrito, sobre todo, a la realización de las nóminas (en las cuales se cotizaba por la base más alta, para que las pensiones de jubilación que obtuvieran los trabajadores fueran las máximas) y al pago del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Asimismo, se venían confeccionando —aunque en el departamento se desconocía su sentido exacto— una serie de estadísticas que recogían el absentismo, los accidentes laborales, las enfermedades laborales, la regularidad con la que se producían entre los trabajadores, etc.

La retribución era de las más altas dentro del sector en la provincia (los operarios ganaban más de 18.000 euros brutos anuales), utilizándose el sistema de puntos Bedaux para el cálculo de los incentivos. Los responsables de sección tienen una pequeña prima adicional por su cargo. Existía servicio de Medicina de Empresa. La formación que se daba (informática, manejo de tornos, etc.) lo era a

ción —simples y telescópicas— que se podían fabricar con una misma línea de taladros, permitiendo al mueblista variar la calidad y el acabado de los muebles sin cambiar el proceso de producción y reduciendo sus plazos de entrega. Asimismo, estaba dotado de un sistema de fijación frontal que facilitaba el montaje de los cajones y de un cajón monobloque, realizado en una única pieza, que se presentaba en diferentes acabados metálicos y plásticos y que facilitaba tanto su almacenaje como su colocación o sustitución.

petición del trabajador. La información ofrecida a sus trabajadores por la empresa hasta ese momento era, básicamente, *descendente* y eminentemente *operativa*. La empresa tenía entonces planteados diferentes retos:

- Mantener la ventaja competitiva reforzando la estrategia de negocio.
- Cambiar la cultura, buscando un enfoque que promueva la satisfacción de las necesidades de los clientes y el compromiso de los trabajadores con la compañía.
- Cambiar el sistema de organización del trabajo existente (funcional), pasando a un sistema basado en equipos responsables de los procesos desplegados por la compañía.
- Establecer unas estrategias de RRHH *ad hoc* con los objetivos y estrategias de la empresa, desgranando el plan estratégico en acciones concretas consistentes con él.
- Poner en marcha los dispositivos que prescribía la ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cuáles de las áreas de la FRRHH eran las que se gestionan efectivamente en Incemosa?
2. Si consideras que había sido conveniente ampliar las áreas de actuación de la FRRHH en Incemosa, ¿cuáles habrías desarrollado?, ¿por qué?
3. ¿Consideras conveniente la creación de un departamento de recursos humanos autónomo del departamento de administración y personal? Justifica tu respuesta, aportando criterios que la soporten.
4. ¿Se conseguiría el mismo efecto ampliando el departamento existente?, ¿y externalizando algunas de las actividades de la FRRHH? ¿Por qué?

2

Cambios en el entorno de la FRRHH

Eneka Albizu Gallastegi
Imanol Basterretxea Markaida

La FRRHH no puede ser ajena a los cambios que se generan en su entorno. Estos cambios influyen notablemente en la evolución de esta función. A continuación destacaremos algunos de los más relevantes y su relación con la FRRHH.

1. CAMBIOS ECONÓMICOS

Los cambios económicos son los cambios que condicionan con mayor intensidad la transformación que se está produciendo en la gestión de los RRHH, por cuanto determinan el contexto competitivo en el que se va a desenvolver la empresa y, subsiguientemente, la necesidad de hacer evolucionar la organización y gestión de las personas. Entre dichos cambios podemos mencionar los siguientes:

a) *La internacionalización de la actividad empresarial*, que trae implícitos el aumento de la competencia en los diferentes mercados y la necesidad de mejorar los niveles de competitividad. El desarrollo e internacionalización de los mercados y de la producción de bienes y servicios, la reducción de las barreras comerciales, el exceso de oferta sobre la demanda y las recesiones económicas, entre otros factores, han hecho que las empresas busquen nuevos mercados y zonas de producción alejados de los que en origen eran suyos, para mejorar sus niveles de competitividad. Este hecho genera la intensificación de la competencia, tanto en los mercados domésticos como en los mercados exteriores, tendiéndose a una progresiva concentración y oligopolización. Consecuentemente, la dirección empresarial se encuentra abocada a buscar ventajas competitivas por la optimización en la gestión de sus recursos humanos en el marco de la dirección estratégica y a avanzar en la gestión internacional de los RRHH.

Las empresas que han internacionalizado sus operaciones abriendo fábricas o delegaciones en el extranjero se enfrentan a nuevos retos en la FRRHH, como el reclutamiento, formación y desarrollo de empleados y directivos de los centros de trabajo en terceros países; la asignación de empleados y directivos de la casa matriz a las nuevas sedes; la necesidad de dar formación intercultural a esos empleados y a sus familias para su adaptación a la cultura y normas de los países destino; la gestión de la repatriación de esos empleados y directivos tras su estancia en las implantaciones internacionales; la creación de una cultura de empresa común en las distintas sedes, etc.

Pero la globalización no sólo ha afectado a la FRRHH de las empresas con operaciones internacionales. El crecimiento económico de algunos países en vías de desarrollo ha generado la aparición de nuevos competidores para la industria local. Esta nueva competencia ha supuesto la desaparición de empresas y puestos de trabajo en las empresas occidentales, con el consiguiente esfuerzo para los responsables de la FRRHH.

b) *La terciarización de la economía*, y la paulatina pérdida de peso del sector productivo, han hecho que las competencias demandadas de los trabajadores por las empresas estén variando, debido a que:

- Resulta difícil para los clientes diferenciar el producto de un servicio, que es básicamente intangible, de los empleados que lo prestan.
- Los costes de los servicios, habitualmente, tienen un componente importante correspondiente al capítulo de personal y, por tanto, cualquier intento de mejora de los resultados pasa por realizar cambios tendentes hacia una gestión más eficiente del personal.
- La captación, satisfacción y fidelización del cliente hacia la empresa se realiza, fundamentalmente, a través de las personas que le proporcionan los servicios.
- En muchos servicios se presentan diferentes características y problemas relacionados, específicamente, con la gestión de los RRHH, y más concretamente con la flexibilidad laboral.

Es de vital importancia para las empresas de servicios la generación de una relación laboral que favorezca la iniciativa, responsabilización y calidad en el trato con el cliente.

Los empleados del sector servicios deben contar con habilidades distintas a las utilizadas en empresas manufactureras. Las habilidades interpersonales y de comunicación de los empleados del sector servicios tienen más importancia que las habilidades y destrezas manuales. Asimismo, los empleados del sector servicios tienen que estar capacitados y ser flexibles para manejar distintos tipos de problemas relacionados con el servicio al cliente. El reclutamiento y selección de perso-

nas con esas capacidades, y la capacitación y formación del personal en esas capacidades, serán, por tanto, labores clave de la FRRHH en empresas de servicios.

c) *La diferenciación y desarrollo de la demanda de consumo*, que obliga a las empresas a realizar un esfuerzo continuado de adaptación e innovación.

Con el incremento de la renta media de amplios sectores de la población, producido durante las últimas décadas, ha aumentado la demanda de bienes y servicios muy específicos de mayor calidad y valor añadido. También se ha producido un cambio en las pautas de consumo de la sociedad, cada vez más sensible al consumo masivo de productos y servicios de bajo precio. Estos hechos tienden a reforzar la línea divisoria entre diferentes modelos de consumo.

Una demanda cambiante de productos y servicios diferenciados requiere de modelos de producción flexibles, y empleados igualmente flexibles y polivalentes. Dado que en los sistemas de producción flexibles no hay almacenes, ni talleres para reparar defectos de productos terminados, ni otros mecanismos de amortiguación que existían en la producción en masa, los trabajadores han de identificar los problemas y hacerles frente cuando se hacen visibles. Mientras que en la producción en masa se podían tolerar ciertos porcentajes de defectos, en la producción flexible un defecto de calidad puede paralizar la empresa si no se encuentra rápidamente la razón del problema y se soluciona.

Los trabajadores tienen que tener una comprensión conceptual del proceso de producción en su globalidad y la capacidad analítica para identificar la raíz causal de los problemas, asumiendo labores de control de la calidad, mantenimiento de equipos, especificación de trabajos y procesos estadísticos de control. Asimismo, se tienen que poner en marcha procesos de innovación, tanto de productos como de procesos.

Todo esto exige un enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa, enriquecimiento en el que el reclutamiento y selección de personal con mayor cualificación y la formación continua en múltiples capacidades tienen un papel importante, junto con la rotación por distintos empleos y la participación en equipos de aportación de ideas y resolución de problemas.

En otros casos (producción masiva deslocalizada a países con bajos costes, basada en modelos de producción tayloristas, que emplean operarios con baja cualificación y especializados en una o pocas tareas sencillas y repetitivas, en cadenas de montaje que fabrican productos estandarizados), los RRHH deberán ser gestionados de manera que favorezcan una estrategia tendente a la reducción de costes.

d) *La aparición de cambios cada vez más frecuentes en el orden económico internacional* afecta al ámbito de las decisiones empresariales y, consecuentemente, a la FRRHH. Así, ésta se torna más compleja en lo referente a la gestión, puesto que debe abordar unos sucesos que exceden a la capacidad de previsión racional que se le puede suponer a cualquier responsable de RRHH.

Deslocalizaciones y empleo en Fagor Group

Fagor, fundada en 1956, fue la primera cooperativa de la Experiencia de Mondragón, y con los años se ha convertido en una de las mayores cooperativas industriales del mundo. En la actualidad, Fagor, que cuenta con una amplia gama de productos en el sector de electrodomésticos, calderas y muebles de cocina, es una multinacional con múltiples centros de producción, cooperativos y no cooperativos, en Europa, África y Asia, que ha hecho de su expansión internacional uno de sus principales objetivos.

En 2009, Fagor contaba con 8.405 empleados y presencia comercial en más de 130 países del mundo. El 90,2% de sus ventas se concentraban en Europa, donde se sitúa como quinto productor de electrodomésticos, siendo líder en ventas en el mercado francés, colíder en el mercado español y segundo en Polonia.

Fagor ha tratado de no perder la estela de sus competidores, y su estrategia ha estado dirigida al crecimiento, tanto interno como externo. Durante el proceso de reestructuración de la línea blanca en España, Fagor adquirió Fabrelec, constituyéndose en el principal grupo estatal junto a BSH y Electrolux. En la década de los noventa y primera década del siglo XXI el crecimiento externo adquirió un marcado carácter internacional, destacando las adquisiciones de filiales en Marruecos, Argentina (Mc Lean, adquirida en 1999 y vendida en 2003), Polonia (Wrozamet en 1999), China y la adquisición de la francesa Brandt en 2005.

En 2009 contaba con 19 plantas de producción, de las que 15 se encontraban en Europa (8 en España, 5 en Francia, 1 en Italia y 1 en Polonia), 3 en China y 1 en Marruecos.

También tenía establecidas distintas alianzas internacionales: en Rusia con Mabe, para comercialización, importación y distribución de electrodomésticos; en España con Vaillant para la fabricación de calentadores; y en China, con la norteamericana AOSmith para fabricar calderas y con PTC y Vaillant para producir calentadores.

Buena parte de estas alianzas y adquisiciones, en especial la más grande, la de la francesa Brandt, se han establecido como vía para abrir mercados. En todo caso, algunas implantaciones, como la de Polonia o China, pueden suponer una amenaza para el empleo local. De hecho, el factor coste hace que algunos productos de Fagor, generalmente los de la gama baja y los de menor valor añadido, hayan dejado de ser competitivos en las plantas de producción donde se fabricaban tradicionalmente, y su producción se haya trasladado a la planta de Wrozamet (Polonia), donde los salarios son entre cinco y seis veces menores que en Mondragón.

Se consideraba¹ que, probablemente, Fagor habría alcanzado en 2004 la cota superior de empleo local y cooperativo, y que a partir de entonces la deslocalización produciría una disminución del empleo en las factorías españolas de Fagor y en las francesas e italianas de Brandt, afectando, sobre todo, a la mano de obra directa, y a los eventuales, cuyas posibilidades no solamente de convertirse en socios sino de trabajar estarían cada vez más mermadas. También se preveía que, para mantener la competitividad de los empleos locales, la presión a la que se pudieran ver sometidos los trabajadores para que la productividad creciera por encima de los costes se incrementaría, pudiéndose llegar a una reducción de sueldos y al deterioro de la calidad del trabajo.

¹ Mendizabal et al., 2005.

La conjunción de la deslocalización con la crisis económica iniciada en 2007 ha hecho que estas negras previsiones se hayan materializado, y de una plantilla superior a los 10.000 empleados en 2005² se ha pasado a los 8.405 en 2009. Los sueldos de los cooperativistas también se han visto reducidos con la renuncia de los socios a la paga extra de navidad en 2008 y la reducción de los sueldos (anticipos) un 8% entre abril de 2009 y marzo de 2010³.

Junto a la deslocalización del trabajo de poco valor añadido a países como China o Polonia, se ha dado una concentración en Mondragón de los trabajos de mayor valor añadido en áreas de investigación y desarrollo de nuevos productos. La mayor parte de los 360 trabajadores dedicados a estas tareas se concentran en la sede central de Fagor Hometek en Mondragón.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Frente a algunos autores críticos con la deslocalización de Fagor y otras cooperativas, hay otros que consideran que esas deslocalizaciones ayudan a mantener la competitividad de la empresa y el empleo en las fábricas de Mondragón. ¿Cuál es tu opinión?
2. ¿Qué implicaciones puede tener para la dirección de recursos humanos de Fagor este proceso de internacionalización?
3. ¿En qué grado pueden diferir distintas políticas de recursos humanos de la sede de Fagor en Mondragón con las de las filiales en los distintos países?

2. CAMBIOS SOCIALES

Entre los cambios sociales que, directa o indirectamente, afectan a la FRRHH, destacamos tres por su especial incidencia en la gestión de las personas:

a) Los *cambios demográficos y culturales*, que afectan cuantitativa y cualitativamente a la configuración de los mercados de trabajo en los que se desenvuelve la empresa. Estos cambios provocan tendencialmente:

- La necesidad de gestionar unas plantillas de edad más homogénea y avanzada⁴.
- Una menor afluencia de trabajadores locales a los mercados externos de trabajo.
- Un aumento de las cualificaciones y expectativas de éstos respecto a las condiciones laborales.

² *Ibidem*.

³ Basterretxea y Albizu, 2010.

⁴ Pérez, J. (1997, 46-52) y Lindroth, J. (1982, 225-227).

El incremento en la edad de jubilación que se está produciendo en la mayor parte de los países occidentales desde 2008, como respuesta a la crisis económica, acentúa aún más esta tendencia a contar con plantillas de mayor edad media.

En países con un mercado de trabajo dual, como es el caso español, las empresas han respondido en períodos de crisis con el despido del personal cuyo despido es más barato: eventuales y empleados con menor antigüedad, los cuales en buena medida son jóvenes. Por esta razón, las plantillas se vuelven todavía más maduras en épocas de crisis.

El envejecimiento de la plantilla implica tener que afrontar crecientemente aspectos como la planificación de carreras, planificación de las jubilaciones, formación de los empleados mayores para evitar la obsolescencia de sus capacidades, aumento de costes sociales y absentismo motivado por problemas de salud, etc.

Asimismo, se pueden producir disfunciones en la convivencia de una plantilla tendencialmente más madura con nuevas generaciones de empleados que tienen valores distintos⁵. Estas nuevas generaciones tienen menores expectativas de empleos duraderos, mayor nivel cultural, mayor necesidad de autocontrol e independencia en el trabajo, mayor destreza en el uso de nuevas tecnologías, y han crecido en entornos culturalmente más diversos. Estas generaciones más jóvenes dan una importancia creciente a las actividades no laborales y a la conciliación⁶, lo que demanda la puesta en marcha de políticas laborales más flexibles.

Estos hechos marcan nuevos retos a los que la FRRHH debe dar respuesta. Entre éstos, señalaremos los siguientes:

- El establecimiento de condiciones para que se puedan desarrollar proyectos colectivos, basados en la formación continua y en la rotación, que den paso a carreras más horizontales que verticales y doten de contenido estimulante al trabajo de cada vez más personas en la empresa.
- La gestión previsional del empleo, en la que el reclutamiento y selección van a pasar a tener un interés estratégico, especialmente en un contexto en el que los trabajadores más competentes van a ser cada vez más escasos y, consecuentemente, aumentará la rivalidad entre las empresas por hacerse con sus servicios.
- La creación de entornos laborales satisfactorios donde las necesidades de seguridad, sociales y de reconocimiento del trabajador se puedan satisfacer, puesto que en la actual sociedad, cada vez más urbana, individualista y despersonalizada, el papel que han venido jugando los grupos de referencia básicos (familia, pueblo/barrio, amigos, etc.) de la persona se está debilitando progresivamente.

⁵ Mello, 2006

⁶ Noe, R. Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2007, 29).

- La generación de unas condiciones de trabajo cada vez más flexibles y adaptadas a las demandas del personal, puesto que existe una creciente necesidad de diversificar o variabilizar el tiempo de trabajo en los distintos momentos de la vida del trabajador.

La revolución laboral de la «generación Y»

Deseados y muy protegidos. Así son los hijos de la generación Y. Alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Estos chicos, nacidos entre 1978 y 1989, educados con los Powers Rangers e Internet, las marcas desconocidas y las tecnologías que cambian a la velocidad de la luz, rozan ya la treintena y empiezan a despuntar en el mundo laboral. Son el recambio profesional y el catalizador de las últimas transformaciones que vive la empresa. Creatividad, flexibilidad y conciliación son su santo y seña.

Los «chicos Y» son la generación de los másteres y del equilibrio entre trabajo y vida. *«Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. O nos adaptamos a sus exigencias, o perderemos a los mejores»*, exclama Elena Dinesen, Directora de Recursos Humanos de Microsoft, una de esas multinacionales que han decidido adelantarse a los tiempos que corren. *«Su formación es excelente, aunque tal vez demasiado académica. Hoy en día es difícil encontrar un joven que se haya incorporado al mundo laboral antes de los 25 años. Primero terminó su carrera universitaria, después viajó uno o dos años al extranjero para perfeccionar el inglés y, por último, dedicó algunos meses a realizar un curso posgrado»*.

Lilly está contactando con jóvenes de 28 y 29 años que se enfrentan a su primera entrevista, explica Juan Pedro Herrera, director de Recursos Humanos de la farmacéutica. Los «Y» vienen pisando fuerte. Tal vez demasiado. *«Se sienten tan seguros de su bagaje que les resulta ingrato pasar por los procesos de aprendizaje que exige cualquier compañía, y esta travesía, les guste o no, no puede eludirse. Han de pasar algunos años antes de que uno aprenda a tomar decisiones»*, advierte Herrera.

Elena Dinesen va más allá: *«Han estado tan protegidos que tienen una enorme dificultad para encajar las críticas. Les falta músculo para resistir el fracaso y aceptar que las expectativas a veces no se cumplen»*, insiste. *«A su favor tienen una clara vocación internacional, su disposición para viajar»*, señala Lourdes Ramos, directora de Recursos Humanos de Garrigues Abogados.

Pero estos chicos, que no tienen la necesidad de trabajar porque en casa lo tienen todo, odian las jornadas interminables porque quieren controlar su tiempo y no perderse todas esas actividades que han estado realizando desde niños. Rechazan empleos que exigen sacrificio y compromiso excesivo y disfrutan con el cambio.

A veces se sienten desorientados y sufren de vértigo por el futuro: *«Su vocación no es clara y necesitan tutela. Un jefe que les ayude a descubrir sus intereses, sus habilidades y sus debilidades. Un superior que les muestre el camino que les permitirá definir sin prisas su carrera profesional»*, explica Claudia Raunich, directora de Personal de American Express. Claro, que no todos están dispuestos a llegar a la cima, y los que apuestan por la escalada laboral se lo toman con mucha más calma que sus padres, asegura Iván González, director de Recursos Humanos de la Corporación Ferrovial. Sin embargo, no renuncian a que el empleo les siente bien, como un buen traje, o les dé prestigio social, como si de un deportivo se tratara, apostilla Herrera.

Actitud ante el trabajo

Equilibrio laboral y personal. No desean renunciar a sus otras actividades y aficiones, aunque trabajen: el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado.

Desarrollo profesional. Quieren desempeñar una tarea por objetivos, y saber cómo y cuándo, si lo desean, pueden escalar y ascender puestos en la empresa.

Salario ligado a objetivos. No están dispuestos a ser medidos por el mismo rasero que sus compañeros. Exigen que su salario se adecue al desempeño de su tarea y recompense su trabajo y su formación. Reclaman beneficios sociales.

Formación. La instrucción forma parte del estado vital de estos jóvenes, y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un buen ambiente de trabajo.

Recompensa. La «generación Y» rinde más en un entorno creativo, donde el pensamiento independiente sea valorado. Hágalos saber que cree en ellos y que las labores que desempeñan son importantes. Premie sus éxitos profesionales.

Retos. Para los chicos de la era Internet el desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en su escala de valores. Conviene apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entretenerlos, creando un entorno de trabajo variado y con objetivos.

Transparencia. Quieren jefes comprometidos y justos y tienen tendencia a cuestionar el *statu quo*. Es imprescindible decirles siempre la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicar el porqué de cada decisión adoptada y recordarles los beneficios.

FUENTE: Matute, M. (2007): «La revolución laboral de la "generación Y"». *Cinco Días*, 21/05/2007. http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/revolucion-laboral-generacion/20070521cdscdicst_1/?view=print.

Cuestión para la reflexión y el debate

Dada la caracterización de la «Generación Y» efectuada en esta lectura, ¿cuáles son los retos que se plantean a los responsables de la FRRHH en orden a atraer y gestionar personas con estos atributos, capacidades y actitudes?

b) *La individualización de las relaciones frente a la tradicional colectivización.* Ésta se produce, progresivamente, como la conjunción de dos grupos de hechos: por un lado, distintos cambios socio-económicos⁷ están contribuyendo a la desaparición de la «clase trabajadora»⁸; por otro, aparecen una serie de mo-

⁷ El importante crecimiento de la «clase media», acaecido fundamentalmente desde la década de los años sesenta del siglo XX.

⁸ Entre los hechos que motivan la disgregación de la clase trabajadora podemos citar: la terciarización de la economía, la reducción en el número de trabajadores de las empresas productoras, así como de los niveles de afiliación sindical, la división de las empresas en unidades de negocio autónomas, la desconcentración de la producción recurriendo a factorías situadas en diferentes países con inferiores costes laborales, la generación de sistemas empresariales en red, la creciente subcontratación de actividades, la reorganización por procesos de las tareas, el desarrollo del teletrabajo, etc.

tivos⁹ que generarán la necesidad de un tratamiento diferenciado de los trabajadores.

Este proceso de individualización suele ir asociado al desarrollo de «acuerdos laborales alternativos»¹⁰, incluyendo trabajadores autónomos, trabajadores eventuales, trabajadores de empresas subcontratadas y trabajadores pertenecientes a empresas de trabajo temporal.

La individualización afecta a diferentes ámbitos de la FRRHH, desde los aspectos contractuales y jurídicos, hasta aspectos más relacionados con la gestión y desarrollo de las personas, como son la motivación, la comunicación, la remuneración, la gestión de carreras, la formación, la gestión del tiempo de trabajo, etc. Asimismo, la FRRHH se enfrenta al reto de conseguir movilizar al personal en torno a un proyecto empresarial compartido en este contexto de individualización de las relaciones laborales.

La individualización de las relaciones laborales mediante los falsos autónomos. El caso de los arquitectos valencianos

La Comunidad Valenciana contaba en 2010 con 5.000 arquitectos. Aproximadamente un 19,7% de los mismos, esto es, alrededor de 1.000, trabajaban de manera encubierta como «falsos autónomos». Esta situación laboral irregular, en la que el arquitecto se presta a facturar a su jefe a fin de mes, pero que trabaja con horario y medios ajenos, como «un empleado de plantilla» pero sin serlo, no es nueva. De hecho, es el modo habitual de relación laboral que mantienen la mayoría de estos profesionales, sólo que ahora, con la crisis económica, la situación se ha agudizado.

Más de 1.500 arquitectos valencianos estaban en situación de desempleo en 2010. Las cifras en la Comunitat Valenciana no distaban mucho de la media nacional. En España, más del 32% de los arquitectos estaba en paro ese mismo año y el 25,7% de los 52.000 profesionales colegiados debían asumir sus obligaciones como empleados y facturar a la empresa para conseguir un trabajo. Ello hace que a la hora de quedarse sin trabajo, o solicitar una baja por enfermedad, o disfrutar de un mes de vacaciones —como expone Antonio—, no tengan derecho a nada.

Es el caso de Antonio, un joven arquitecto valenciano, que ha estado trabajando para un estudio durante algo más de un año y medio. Pagaba su cuota de autónomo y facturaba a su jefe, pero trabajaba en el estudio con horario, con los medios del jefe y a las órdenes de él, pero sin ningún vínculo laboral. Hoy, en desempleo —no tuvo finiquito—, no tiene derecho a prestación. De un día para otro se acabó su relación laboral. De hecho, formalmente, nunca la hubo.

⁹ La cada vez más frecuente coexistencia de trabajadores estables con trabajadores vinculados a la empresa laboralmente a través de contratos no estándares y de trabajadores no vinculados laboralmente con la empresa; las diferentes opciones en lo referente a la utilización del tiempo demandadas por los trabajadores; las diferentes situaciones personales de éstos en función de la edad, sexo, antigüedad, cualificaciones, etc.; las necesidades de flexibilización de la producción que generan condiciones de trabajo diferentes para los mismos puestos, etc.

¹⁰ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2007, 19).

Precariedad laboral

La figura ilegal del «falso autónomo» consiste en mantener dentro de la estructura del estudio a un trabajador no contratado, al cual se le encomiendan tareas de todo tipo —incluida las de dirección de obra— pero sin derecho a Seguridad Social, paro o baja por enfermedad. Según el sindicato de arquitectos SARQ, los falsos autónomos están sometidos a la voluntad de su jefe en cuanto a vacaciones —porque no se pagan—, horas extra, horarios o hasta la propiedad intelectual de un diseño. Es una falsa relación mercantil en la que tampoco media un contrato que recoja este vínculo. Únicamente se abonan facturas «pactadas» por ambas partes, a modo de nómina, sin vínculo laboral.

FUENTE: Gómez, N. (2010): «Más de mil arquitectos valencianos trabajan en estudios como falsos autónomos», *Levante*, 22-11-2010.

Cuestión para la reflexión y el debate

La utilización de «falsos autónomos», como la que se denuncia en este artículo, es una tendencia creciente en distintos sectores para aumentar la flexibilidad laboral y poder adecuar rápidamente el número y cualificación de los empleados a las necesidades de la empresa. En todo caso, este planteamiento también puede generar problemas e inconvenientes a la FRRHH. ¿Qué problemas piensas que pueden generarse con este modelo?

c) Frente a una población laboral eminentemente masculina y estereotipada hasta épocas recientes, *las empresas cuentan cada vez más con una masa social diversificada*. Cuestiones como el sexo, la raza, el origen nacional, la religión, la edad, la incapacidad, la situación personal o los socio-estilos van a cobrar cada vez más importancia en la gestión de las personas.

El proceso de diversificación ha sido especialmente acelerado en España, fundamentalmente por la incorporación de un gran número de inmigrantes en la primera década del siglo XXI. Así, el número de extranjeros con autorización de residencia aumentó de 1.109.060 a finales de 2001 a 4.791.232 a finales de 2009, un crecimiento del 432%. Un 42% de esos extranjeros residentes en España en 2009 provenía de diversos países europeos, un 30% de Iberoamérica, un 21% de África y un 6% de Asia. Por países, Marruecos, con 767.784 inmigrantes, Rumanía, con 751.688, y Ecuador, con 440.304, eran los principales países de origen de los extranjeros residentes en España¹¹.

La conjunción de este proceso de inmigración, con una mayor tasa de actividad de este colectivo, ha motivado que la población ocupada extranjera en España pase de 239.000 en 1992 a 2.547.200 en 2009, lo que supone alrededor de un 14% de la población ocupada.

¹¹ Pajares (2010, 26 y 28).

La inmigración ha cambiado la composición de la plantilla de las empresas en España, y lo ha hecho con enorme rapidez. Ello ha planteado nuevos retos y problemas, y algunas empresas como Repsol YPF, Hewlett-Packard, IBM y NH Hoteles están implantando políticas específicas de gestión de la diversidad¹². Estas políticas contemplan cambios importantes en la FRRHH, como es la información de acogida que ha de darse a los trabajadores extranjeros; medidas dirigidas a favorecer la comunicación en un contexto crecientemente multilingüístico; medidas para la acomodación de las diferencias religiosas y de origen familiar; medidas sancionadoras contra el acoso racista; la impartición de programas formativos que favorezcan el trabajo en un contexto de diversidad, etc.

La gestión de la diversidad que ha de hacerse en las empresas no se limita a la cultural, sino también debe intentar evitar posibles discriminaciones por razón de género, orientación sexual, discapacidad o edad. Aquellas empresas que consigan capitalizar la diversidad laboral y las tendencias de movilidad a través del diseño de culturas de trabajo apropiadas, serán las que conseguirán atraer y conservar el capital intelectual necesario para el éxito futuro.

Gestión de la diversidad en NH Hoteles

NH Hoteles se adhirió en 2009 al Charter de la Diversidad en España, promovido por el Ministerio de Igualdad y la Fundación para la Diversidad, mediante el cual reconocía los beneficios que brinda la inclusión de la diversidad cultural, demográfica y social en su compañía.

Con esta firma, la cadena se compromete a implementar políticas concretas para favorecer un entorno laboral libre de prejuicios en materia de empleo, formación y promoción, así como la no-discriminación hacia grupos desfavorecidos, dejando patente su compromiso de cumplir con las Directivas de la Unión Europea y con la legislación local en estos temas.

Entre los principios básicos que recoge el compromiso, destacan: la sensibilización sobre los principios de igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad dentro de los valores de la empresa, la construcción de una plantilla diversa, la promoción efectiva de la integración sin discriminación laboral, la gestión de la diversidad en todas sus políticas de dirección, y la promoción de la conciliación de los tiempos de trabajo, familia y ocio.

NH Hoteles contaba en su plantilla en 2009 con personas de 132 nacionalidades diferentes, y un 13,6% trabajaba en países distintos a los de su nacionalidad. En palabras de Juan Mora, director de RRHH de NH Hoteles en 2004:

«Hay que tener en cuenta que tenemos hoteles donde trabajan personas de más de 40 nacionalidades diferentes. Las empresas líderes serán las que

¹² Pajares (2010, 150-151).

tengan mayor conocimiento de las personas, incluyendo todos los colectivos. La diversidad en principio asusta, pero hay que anticiparse antes de que sea una obligación. Hay que sensibilizar sobre la necesidad de tener personal diverso y ver la diversidad como una oportunidad. En muchas ocasiones esta falta de sensibilidad se debe a una falta de información y formación.»

El Charter laboral de NH Hoteles también plantea medidas para evitar la discriminación por razón de género. En 2009, el 50,1% del total de la plantilla eran mujeres y un 48,2% de los puestos directivos de la cadena estaban ocupados por ellas. En España, el 50,4% de los directores de hotel son mujeres. En la Evaluación del Desempeño de 2009, sobre un total de 12.300 evaluaciones, 1.959 empleados (un 16% de la plantilla) han sido calificados como de «alto desempeño», de los que un 53% son mujeres.

Además, NH Hoteles alcanzó en 2008 en España una cuota del 3,99% de discapacitados en plantilla como proveedores de diferentes servicios.

En la Encuesta de Clima Laboral, una de las preguntas con mayor índice de satisfacción, 93,4%, fue la correspondiente al respeto en la oficina/hotel de las diferencias de cultura, lengua, religión, edad o sexo.

FUENTES: Caballero, A. (2004): «La gestión de la diversidad, el nuevo reto de la empresa actual». *Equipos y Talento*, mayo de 2004, pp. 26-30. http://www.nh-hoteles.es/nh/es/sala_de_prensa/574.html (último acceso, 1-12-2010).

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Ventajas e inconvenientes de la diversidad. Efectúa una valoración.
2. Desde la posición de responsable de RRHH en una empresa, ¿cuáles son las actuaciones que consideras necesario realizar en materia de gestión de la diversidad en orden a mantener o mejorar la capacidad empresarial de atraer y retener trabajadores en los próximos años?
3. El responsable de recursos humanos de NH Hoteles afirma que «la diversidad en principio asusta, pero hay que anticiparse antes de que sea una obligación». En tu opinión, ¿qué diferentes resultados económicos y sociales pueden darse entre empresas que apliquen voluntariamente la gestión de la diversidad, frente a aquellas que lo aplican de forma reactiva por exigencia legal?

3. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Los cambios tecnológicos se producen a un ritmo superior al de cualquier período pasado, y la frecuencia de las innovaciones realizadas sobre los nuevos productos/servicios y tecnologías está aumentando. La importancia del avance de la tecnología, tanto de la información como de la producción, radica no sólo en la creación o ampliación de las posibilidades de racionalización de la producción, sino también en que permite su aplicación a un mayor número de tareas que lo que permitían las antiguas máquinas y equipos, específicos y enormemente diferenciados.

La progresiva mecanización, automatización y robotización de los procesos productivos produce la disminución de los trabajos más peligrosos, penosos y li-

gados con las máquinas. Consecuentemente, disminuye la tradicional mano de obra no cualificada y poseedora de competencias no renovadas que alimenta los sistemas de producción con su fuerza de trabajo, al tiempo que las tareas cuyos contenidos siguen siendo intensivos en mano de obra se están desplazando hacia zonas en las que ésta es más barata.

Contrariamente, aumentan los empleos en el sector terciario, destacando los empleos basados en el *conocimiento*. Así, la mayor parte de los nuevos puestos que surgen y surgirán lo son para ser cubiertos por personas que desarrollarán, en principio, una actividad eminentemente intelectual, acreditando la posesión de un título universitario o una titulación profesional.

Los cambios tecnológicos generan grandes retos a la FRRHH, además de los ya clásicos referentes a la negociación con los representantes de los trabajadores y ejecución de los planes sociales en los casos en los que no queda otra alternativa para mantener la viabilidad económica del proyecto empresarial. Se crean nuevos puestos y se modifican los contenidos de otros, al tiempo que algunos desaparecen.

Se hace imprescindible la gestión previsional del empleo en orden a aprehender anticipadamente las situaciones que, como producto del desarrollo tecnológico, se pueden plantear en relación al empleo. La aplicación de los planes sociales resulta más delicada y compleja cuanto menor sea la antelación con la que se visualiza el escenario de actuación. Asimismo, las variaciones en las competencias requeridas por las nuevas tecnologías demandan una actualización de los contenidos de los puestos, los criterios de reclutamiento y selección, clasificaciones profesionales, formación, remuneraciones, etc.

Cambios en los «híper»

En 1973 nació el entonces revolucionario sistema de control de mercancías conocido con el nombre de «código de barras». Este sistema permitía identificar cualquier producto de forma clara, rápida e inequívoca, evitando, además, la engorrosa tarea de colocar precios en todos los productos y posibilitando una eficiente gestión de los stocks y ventas. Con la utilización de los códigos de barras se ha posibilitado el desarrollo del sistema de distribución masivo que conocemos en la actualidad.

Las compañías Checkpoint Systems y Mitsubishi han desarrollado ya un sistema de etiquetas inteligentes (etiquetas de 5 x 5 cm elaboradas en una base de papel y estaño que incorporan un chip con una microantena de radiofrecuencia que almacena hasta 96 bits de información) que permiten reconocer simultáneamente y al instante (25 artículos por segundo) todos los productos que un comprador pueda adquirir sin sacarlos de las bolsas o carritos donde estén localizados, posibilitando lógicamente el pago con efectivo o tarjeta. De esta manera se pueden evitar las colas y evitar las pérdidas de tiempo que se producen en caja. El coste de estas etiquetas se ha reducido ostensiblemente desde que aparecieron en el mercado.

FUENTE: Soria, J. (1999): «Un nuevo sistema sustituirá la tarea de las cajeras en los «híper». *El País* (28/2/1999), p. 34.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué consecuencias podría desencadenar la utilización de este tipo de sistemas de control de mercancías en las grandes superficies?
2. ¿Qué tipo de medidas aplicarías para gestionar su implantación?

4. CAMBIOS POLÍTICO-LEGALES

Como resultado de los cambios que se producen en el ámbito político y legislativo, las empresas van a tener que seguir desarrollando su actividad jurídico-administrativa con más celo si cabe. Es decir, van a tener que seguir interpretando una normativa creciente y novedosa. En ello inciden dos principales hechos:

- a) Por un lado, las empresas van a tener que aplicar, además de las normativas de diferente ámbito territorial en el Estado, normativas procedentes del ámbito comunitario y de los países en los que operan.
- b) Por otro, algunas cuestiones recogidas en el ámbito del derecho laboral están recibiendo mayor atención por las autoridades públicas y, de hecho, experimentan y experimentarán un mayor impulso normativo¹³. Entre éstas, podemos señalar: la seguridad y salud laboral, el tiempo de trabajo, la regulación de una fuerza de trabajo cambiante, la participación en la empresa, la igualdad de oportunidades ante el empleo, la reforma de las pensiones, la calidad de vida laboral, etc.

El caso VIRGIN RECORDS

La compañía discográfica Virgin ha adoptado durante 1998 una de las decisiones más sorprendentes para los analistas del mundo empresarial —y más desilusionantes para los aficionados a la música—, cuando anunció su retirada definitiva del mercado español. Esta compañía había iniciado el desarrollo de su expansión en Barcelona y Sevilla abriendo grandes superficies dedicadas, fundamentalmente, a la distribución de material audiovisual. La política seguida respecto a sus establecimientos era la de ubicarlos en edificios emblemáticos situados en las zonas céntricas de las grandes ciudades. De hecho, estaba sopesando la posibilidad de abrir nuevos establecimientos de estas características en ciudades como Madrid o Bilbao, donde ya había situado puentes a la apertura de «megastores». La experiencia adquirida en otros países como Gran Bretaña, Estados Unidos, Japón o Sudáfrica demuestra a Virgin que la mayoría de sus ventas se producen durante los días festivos, los cuales son aprovechados por parte de los consumidores de estos productos para hacer sus compras.

¹³ Byars, Ll. L. y Rue, L. W. (1994, 11).

Aunque el potencial del mercado español para un proyecto de estas características es importante, Virgin decidió retirarse totalmente del mercado español en 1998.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cuáles son las razones que, a tu juicio, pudieron provocar en ese momento la retirada de Virgin del mercado español?

5. CAMBIOS ORGANIZATIVOS

Los cambios organizativos se producen como producto de los cambios del entorno para reforzar los niveles de competitividad a nivel interno, y tienen una repercusión importante en todos los ámbitos de la dirección y gestión de los RRHH. Normalmente, los cambios que vamos a describir se suceden de manera simultánea y son complementarios entre sí.

5.1. Tendencia a implantar estructuras por procesos

La estructura por procesos, frente a la estructura funcional, agrupa las tareas y funciones sobre la base de los principales procesos que desarrolla la empresa, entendiendo por *proceso* aquella *secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, recursos, energía y equipamiento, organizadas de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado*.

Por tanto, el cambio que se está planteando consiste en pasar de gestionar actividades y tareas discretas a la gestión de procesos completos.

Las ventajas que se derivan de aplicar la gestión por procesos son importantes:

- a) La empresa se centra en el proceso integral del producto, documento o servicio, en vez de hacerlo en las áreas funcionales sobre las que se ha estructurado clásicamente, permitiendo así focalizar el conjunto de actividades desplegadas en cada proceso hacia la satisfacción de las necesidades del cliente (que, en definitiva, es el fin alrededor del cual gira todo proceso). De esta manera, se vuelca la visión que en torno a la jerarquía y al trabajo se tenía, pasando de estructuras piramidales, donde prima la división vertical del trabajo, a estructuras planas, donde lo relevante es la coordinación horizontal del mismo.
- b) Permite conocer el valor que se está aportando con cada tarea realizada al producto o servicio que ofrece la empresa.
- c) Facilita el reconocimiento y eliminación del despilfarro.

- d) Posibilita la descentralización de la gestión de los procesos y, en consecuencia, permite corresponsabilizar a los trabajadores en la actividad y marcha de la empresa.

Los criterios de identificación de los procesos principales en la empresa están relacionados con su impacto en los resultados (satisfacción de los clientes, resultados económicos, satisfacción del personal...).

Algunos de los procesos ampliamente difundidos en el ámbito empresarial son los siguientes: gestión de proveedores, compras de materiales, fabricación, recepción de pedidos, ventas, desarrollo de nuevos productos y servicios, etc.

La estructuración del trabajo por procesos es, probablemente, uno de los principales cambios que a nivel organizativo se están produciendo en un importante grupo de empresas de nuestro entorno, estando asociado, en mayor o menor medida, con lo que se ha denominado *reingeniería de procesos*. En un sentido clásico¹⁴, la reingeniería de procesos de negocio se conceptualiza como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras drásticas en su ejecución, relativas a coste, calidad, servicio y velocidad.

En la práctica, se constata¹⁵ que la mayoría de las empresas españolas que llegan a la innovación de sus procesos de negocio lo hacen como resultado de haber iniciado programas de mejora de la calidad, en los cuales se promueve la generación de una visión de la empresa en base a sus procesos fundamentales, la orientación de las actividades hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y la normalización de la utilización de indicadores que permitan a los gestores hacer un seguimiento objetivo de los resultados.

El principal reto que se le plantea a la FRRHH cuando se implanta la estructuración por procesos es el de dotar a la empresa de directivos con capacidad de liderazgo y trabajadores polivalentes con competencias en el trabajo en equipo, y lo que ello conlleva a nivel de cambio cultural.

Al reorganizar la empresa pasando de estructuras funcionales a estructuras por procesos, el puesto-oficio tradicional (definido por la realización de tareas concretas, claramente delimitadas en una especialidad, con una exigencia de conocimientos muy específica, articulado en manuales de normas y procedimientos que dan forma a la especialización vertical) se tiende a sustituir por puestos polivalentes. Los puestos polivalentes no están centrados en la tarea, como venía siendo habitual, sino en una finalidad o misión amplia, siendo los titulares responsables, al menos en parte, de las diferentes actividades y tareas que se precisen realizar para conseguir el fin deseado. La búsqueda de la polivalencia de los trabajadores está relacionada con la reducción del número de *niveles* y con la ampliación del *ángulo de control* a nivel de estructura organizacional.

¹⁴ Hammer, M. y Champy, J. (1993).

¹⁵ Andreu, R., Ricart, J. E. y Valor, J. (1996).

5.2. Tendencia a la reducción en el número de niveles jerárquicos en las empresas

Esta tendencia, que se está materializando en una buena parte de las empresas medianas y grandes de nuestro entorno, se manifiesta por diversos motivos:

- a) Supone el aligeramiento de la estructura de mandos intermedios, lo que simplifica la administración del personal y tiende a reducir los costes salariales.
- b) Favorece una mejor comunicación interna, especialmente la vertical —ascendente y descendente—, por cuanto se reducen el número de eslabones o nudos que debe atravesar la información desde la base a la cúpula de la empresa y viceversa. Consecuentemente, se generan las condiciones para mejorar la capacidad de maniobra y reacción de la empresa.
- c) Los niveles de implicación y compromiso de la plantilla pueden reforzarse si existe una política efectiva de comunicación interna en un contexto en el que se reducen las diferencias existentes entre la base y la cúpula.
- d) Suele traer aparejada una ampliación del *ángulo de control* o del número de trabajadores dependientes de un superior.

La disminución numérica de los *niveles* comporta, inevitablemente, la agrupación de las cualificaciones tradicionales en constelaciones profesionales nuevas y más amplias, redefiniendo la división vertical y horizontal del trabajo.

En lo referente a la especialización vertical, las empresas tienden a dividirse en unidades de negocio más pequeñas, cuyos gestores habrán de ocuparse de las distintas facetas del mismo (comerciales, productivas, financieras y humanas) en orden a facilitar el *proceso de adición de valor*. Asimismo, esta redefinición de la estructura de las empresas trae implícita la reducción en el número de niveles.

La reducción de los escalones jerárquicos significa que, en cada nivel, el número de subordinados por mando tiende a aumentar y que, además, los contenidos de sus tareas se amplían. En este orden de cosas, para que cada trabajador pueda realizar las labores que tiene encomendadas se hace necesaria la delegación y la corresponsabilización en la programación, organización y control de la cantidad y calidad del trabajo, puesto que el mando no puede atender simultáneamente al mayor grupo de trabajadores resultante de la disminución en el número de *niveles*.

En cuanto a la especialización horizontal, la polivalencia necesaria para alcanzar la flexibilidad requerida por las empresas se complementa con la movilidad interna, hasta llegar al punto (llevado a su extremo) en el que todos los integrantes de un equipo dominan las diferentes especialidades relacionadas con las operaciones encomendadas a la unidad de trabajo.

Los cambios producidos en ambos planos (la especialización vertical y horizontal) tienen una finalidad común: la reorientación de los negocios hacia el clien-

te a través de la definición de unidades de gestión integrales que respondan con agilidad a la demanda.

En su conjunto, podemos afirmar que la reducción en el número de niveles supone para la FRRHH: la simplificación de la administración de personal; la necesidad de establecer un sistema de trabajo más participativo; la promoción de una política eficiente de comunicación interna, la realización de un diagnóstico de las nuevas necesidades de formación y el lanzamiento de un plan que afronte el establecimiento de un nuevo sistema retributivo.

5.3. Tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permitan la obtención de una mayor flexibilidad empresarial

Los cada vez más rápidos cambios de todo tipo producidos en el entorno de la empresa desencadenan la imprevisibilidad de la demanda y, consecuentemente, la necesidad de contar con un importante nivel de flexibilidad empresarial.

Entendemos por flexibilidad empresarial¹⁶ la *capacidad general de adaptación de la empresa que le permite afrontar los cambios necesarios en orden a mantener o mejorar su posición competitiva.*

La flexibilidad empresarial se basa en tres pilares; a saber:

- a) La *flexibilidad económica* o la capacidad de análisis y toma de decisiones de carácter estratégico en relación con las cambiantes exigencias de los mercados.
- b) La *flexibilidad productiva/servicio* o la capacidad de disponer de cierto margen de cambio o adaptación en la producción/servicio (productos, volumen y líneas) sin incurrir en altos costes (de tiempo, calidad, esfuerzo o rendimiento).
- c) La *flexibilidad laboral* o la capacidad de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios —en cantidad y calidad— así como a la diversificación de los mismos.

La gestión de la flexibilidad laboral debe propiciar, a su vez, la consecución simultánea de flexibilidad laboral numérica, funcional y financiera.

Entendemos por *flexibilidad laboral numérica* la capacidad de ajustar continuamente el número de empleados —o el de las horas contratadas— que permita a la empresa hacer frente rápidamente a las fluctuaciones del producto/servicio demandado. Existen, al menos, dos líneas de actuación, no excluyentes, para lograr la flexibilidad laboral numérica:

¹⁶ Sobre este particular, cfr. Albizu, E. (1997).

- a) Por una parte, apostar por una política a corto plazo, donde las áreas de administración de personal y empleo son las que mayor significación tendrán, tendente a conseguir la flexibilidad numérica necesaria utilizando las posibilidades contractuales que ofrece la legislación laboral vigente. Ello supone poner en marcha el conjunto de mecanismos legales existentes para favorecer la entrada y salida de los trabajadores de la empresa en función de las exigencias de la demanda —y, en muchos casos, también como manera de reducir los costes laborales—. Así, la empresa apostará por la utilización intensiva de contratos temporales, de trabajadores en formación, subcontratas, trabajadores autónomos, trabajadores procedentes de empresas de trabajo temporal, etc., ya que la descontratación de éstos es automática una vez vencido el contrato y, frecuentemente, suponen costes inferiores que si se empleara a trabajadores indefinidos ordinarios.
- b) Por otra, puede apostar por una política más a largo plazo, en la cual la flexibilidad numérica la consigue, esencialmente, con los trabajadores ordinarios vinculados laboralmente de manera indefinida con la empresa, a través, sobre todo, de impulsar las áreas de relaciones laborales y empleo —negociando con los representantes de los trabajadores las condiciones que la favorezcan— y del área de gestión de RRHH —intensificando los mecanismos de participación de los trabajadores en la organización, ejecución y control del trabajo, potenciando la comunicación interna y, en definitiva, corresponsabilizando a los trabajadores con el proyecto empresarial—. En este caso, la empresa apostará por fórmulas como el horario variable, la semana reducida, el trabajo por equipos, el cómputo anual de horas de trabajo, las horas extraordinarias, la gestión de licencias y descansos, etc.

La *flexibilidad laboral funcional* consiste en la capacidad de adaptar las competencias de los trabajadores a las exigencias impuestas por los nuevos procesos productivos, por las innovaciones tecnológicas y por las demandas de clientes y consumidores. La flexibilidad funcional debe permitir a la empresa ubicar a los trabajadores rápidamente y sin fricciones entre las diferentes actividades y tareas que se desarrollan en la empresa en cada momento. Las áreas de empleo, gestión y desarrollo de los RRHH cobran especial importancia en la consecución de la flexibilidad funcional.

La *flexibilidad laboral financiera* se deriva de un doble efecto: la variación de los costes laborales por el ajuste realizado sobre los contratos y las horas trabajadas, y el establecimiento de una estructura salarial que esté más relacionada con el desempeño —individual o colectivo, según los casos— y con los resultados obtenidos por la organización. Las áreas económica, de administración de personal y relaciones laborales son las que mayor incidencia tendrán en la consecución de este tipo de flexibilidad.

6. CASO 3. MONDRAGÓN

Cambio en las competencias de los socios de las cooperativas industriales

En 1987, un 63% de los 5.573 socios pertenecientes a las cooperativas industriales del grupo FAGOR (ULGOR) no tenía estudios o sólo contaba con estudios primarios. Por tanto, menos de la mitad de la plantilla tenía alguna titulación de Formación Profesional, Bachillerato o universitaria.

CUADRO 2.1

Distribución de socios del Grupo FAGOR según formación (1987)

	Socios	Porcentaje socios
Estudios primarios	3.527	63,3
Oficial o FP 1	723	13,0
Maestro o FP 2	555	10,0
Bachiller	170	3,1
Diplomado universitario	309	5,5
Licenciados e ingenieros	289	5,2
Total socios	5.573	100,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de Asua, B. (1988, pp. 330 y 352).

Esta situación ha cambiado radicalmente en las últimas décadas y los porcentajes se han invertido, triplicándose el porcentaje de empleados con Formación Profesional de Grado Superior, y más que duplicándose el porcentaje de empleados con Bachillerato y titulación universitaria.

CUADRO 2.2

Distribución de socios de las cooperativas industriales de Mondragón según formación (abril de 2006)

	Porcentaje socios
Estudios primarios	24,4
FP Grado medio	13,8
FP Grado superior	31,3
Bachiller	6,9
Diplomado universitario	13,1
Licenciados e ingenieros	10,5

FUENTE: Elaboración propia a partir de documentación interna de Mondragón.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué políticas de recursos humanos de las cooperativas de Mondragón han podido ser claves para este cambio en la cualificación de la plantilla?
2. Al cambiar la composición y cualificación de los socios de las cooperativas de Mondragón, habrán cambiado las necesidades, motivaciones y aspiraciones de esas personas. ¿Cómo crees que habrán cambiado?
3. ¿Qué nuevos retos y oportunidades para la FRRHH se producirán como consecuencia de este cambio en la plantilla?

7. CASO 4. GRANDES ALMACENES

Sentencia sobre conciliación

Tres nuevas sentencias dadas a conocer por el sindicato mayoritario obligan a unos grandes almacenes españoles a facilitar un horario a sus empleadas que les permita conciliar la vida laboral y familiar. Estas nuevas disposiciones se unen a otras previas que protegen a las trabajadoras de los grandes almacenes para facilitar el cuidado de los hijos a su cargo.

La sentencia de comienzos de 2009 correspondía al caso de una trabajadora de estos grandes almacenes a la que la empresa reconoció su derecho a no trabajar ningún domingo o festivo y a librar un sábado de cada dos para atender al cuidado de sus hijos menores de ocho años, mediante un acuerdo de conciliación celebrado ante el Juzgado de lo Social número 20 de Madrid.

Esta sentencia sigue a la ganada en junio de 2008 por otra empleada que reconoció su derecho a no trabajar los domingos para cuidar de su hijo, más una tercera que permitió a la trabajadora demandante poder librar un sábado de cada dos para atender el cuidado de sus mayores, ganada en septiembre de 2008.

Las demandantes que han ganado su caso ante los tribunales pertenecen al centro que esta empresa posee en un conocido barrio en Madrid, a cuya jefatura de personal acusan —el sindicato ha prestado asistencia jurídica a las trabajadoras— de *«persistir en negar el reconocimiento de los derechos que las leyes fijan para conciliar la vida familiar y laboral e ignorar las sentencias producidas en los dos casos citados precedentes»*.

Este mismo sindicato manifestó en mayo de 2008 que sería «muy exigente» en el cumplimiento del primer Plan de Igualdad que firmaron estos grandes almacenes en mayo del año anterior, y cuyo texto contó con el apoyo de los principales sindicatos representativos para beneficiar a una plantilla de la que un 62% son mujeres.

Las grandes compañías distribuidoras españolas ya han sufrido varapalos judiciales previos ante demandas planteadas por sindicatos en materia de concilia-

ción e igualdad. Así, el Supremo desestimó en noviembre de 2008 un recurso formulado por la patronal de las grandes superficies (Anged), que pretendía variar o prolongar el horario de los trabajadores con reducción de jornada por cuidado de menores en períodos de rebajas, balances e inventarios. La sentencia daba la razón a las organizaciones sindicales, que defendían el derecho de los empleados con jornada reducida por guarda legal y cuidado de familiares a no experimentar variaciones en su horario ni prolongación de su jornada laboral.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. El comercio minorista español, durante los años de crecimiento económico (1996 a 2007), se enfrentaba a serios problemas para reclutar y retener personal por la desmotivación que generaban los horarios comerciales y el trabajo en sábados y festivos. ¿Qué medidas puede tomar la FRRHH para paliar estos problemas de atracción y retención de personal?
2. Las distintas Comunidades Autónomas han desarrollado normativas de horarios comerciales con diferentes criterios, lo cual hace que empresas como la de este caso abran sus centros durante un número importante de domingos y festivos (p. ej., en Madrid), mientras que los centros de otras comunidades (p. ej., en País Vasco), hoy por hoy, permanecen cerrados en estas fechas. ¿Qué implicaciones pueden tener esos distintos marcos normativos en la equidad interna y en la motivación de los empleados?

8. CASO 5. BELLOTA HERRAMIENTAS, S. A.

La reestructuración organizativa

Bellota Herramientas es un grupo empresarial perteneciente a la Corporación Patricio Echeverría, dedicado a la producción y distribución de herramienta de mano y recambio agrícola.

Este grupo tiene su sede en Legazpia (Gipuzkoa) y está compuesto por diez empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribución: Bellota Herramientas, S. A. en Legazpia (Gipuzkoa); Corporación Patricio Echevarría, S. A. L., en Legazpia (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S. A. en Idiazabal (Gipuzkoa); Bellota Herramientas, S. A. en Olloqui (Navarra); Bellota Dinamarca-Soljberg en Hovedgard (Dinamarca); Bellota Limas, S. A. de C. V., en Veracruz (México); Bellota Colombia, S. A., en Manizales (Colombia); Bellota Venezuela, C. A., en Cagua (Venezuela); Bellota América, en Miami (Estados Unidos), y Muller Outils, en Mutzig (Francia).

A comienzos de la década de los noventa, Bellota Herramientas, S. A., ya constituida en unidad de negocio dentro de la Corporación, se encontraba sumida en

un proceso de reflexión estratégica. De manera simplificada, el DAFO que se derivaba del análisis efectuado se podría resumir en el siguiente cuadro.

CUADRO 2.3

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> — Segmentos sin abordar en España. — Existencia de mercados no saturados y emergentes (extranjero). 	<ul style="list-style-type: none"> — Creciente sustitución de la herramienta manual. — Crecimiento de importaciones.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> — Calidad intrínseca del producto. — Imagen de marca. — Plantilla cualificada. — <i>Know how</i> propio. 	<ul style="list-style-type: none"> — Catálogo no adecuado a los mercados en los que opera la compañía. — Servicio inadecuado en los mercados de exportación. — Precios no competitivos. — Elevados costes de producción. — Altos niveles de stock. — Plantilla poco polivalente y excedentaria. — Escasa formación en técnicas de gestión de los mandos intermedios. — Ausencia de política sobre nuevos productos.

Así las cosas, la compañía fijó las prioridades de actuación en los campos comercial e industrial.

En el área comercial, se pretendía mantener y reforzar la imagen de calidad Bellota como principal atributo de la marca; ampliar la gama de productos; reducir y racionalizar la distribución; potenciar las exportaciones e internacionalizar las actividades allá donde existan mercados atractivos; crear y diferenciar marcas para ocupar nuevos segmentos de mercado; fortalecer la presencia de Bellota en el punto de venta, y enfocar la actividad de la empresa a la satisfacción de las necesidades del cliente.

En el área industrial, se realizaron fuertes inversiones en tecnología de gestión (gestión de la producción asistida por ordenador, automatización de determinados procesos, etc.), se intentaron perfeccionar los sistemas de organización y métodos de trabajo, y se estimularon las actuaciones tendentes a aumentar la participación de los trabajadores en el centro de trabajo (círculos de calidad, buzón de sugerencias, incentivación de las ideas de mejora, etc.).

Ahora bien, tal y como afirmaba el señor Sagastizabal, jefe de producción: *«Las nuevas demandas del mercado planteaban mayores exigencias de producción. Teníamos la sensación de que estábamos al límite del sistema de producción en*

masa». Ciertamente, estas actuaciones no permitían resolver algunos de los problemas a los que se enfrentaba la compañía. Entre ellos, resultaban especialmente acuciantes los siguientes:

- Estructura organizativa funcional, con demasiados niveles, especialmente cuando estaba inserta dentro de la estructura de Patricio Echeverría, S. A. (véase figura 2.1).

Existían determinadas secciones (tratamientos térmicos, granallados, etc.) que se compartían con otras unidades organizativas de Patricio Echeverría, S. A.

La planta estaba organizada por talleres funcionalmente homogéneos, a través de los cuales discurrían piezas pertenecientes a familias cuyos procesos productivos eran muy diferentes, generando recorridos largos y complicados. Este hecho se hacía más grave por cuanto los clientes cada vez efectuaban pedidos de inferior tamaño y más frecuentemente, de tal manera que el tamaño de lote se reducía y la necesidad de efectuar reglajes en determinadas máquinas para poder cambiar de serie crecía —y también los stocks de obra en curso—. Considérese que el período de maduración era elevado y, consecuentemente, resultaba cada vez más difícil cumplir con los plazos de entrega que establecían los clientes. Asimismo, las necesidades de personal eran variables en función de los diferentes modelos que se fabricaran, cuestión ésta que dificultaba en demasía su gestión.

Al estar el proceso productivo sujeto a diferentes responsables funcionales —tantos como talleres homogéneos atravesaba— resultaba complejo buscar soluciones a los problemas del conjunto, debido a que las «culpas» siempre recaían en un departamento o taller ajeno.

- Estructura retributiva basada en incentivos. Para que los trabajadores pudieran obtener las primas establecidas (que suponían entre un 25% y un 30% de su retribución mensual) debían lograr determinados niveles de producción, de tal manera que en todo momento había que mantener la producción a alto ritmo, independientemente de la existencia o no de necesidad de los productos fabricados. En este sentido, una vez obtenida la producción que permitía acceder a la prima máxima se dejaba de producir más allá de lo que fuera necesario.
- Elevados niveles de despilfarro, puesto que existían demasiadas operaciones que no añadían valor para el cliente, efectuadas dentro de los tiempos concedidos tanto a los operarios —y por tanto, sujetos a incentivos— como a trabajadores indirectos.
- Sistema de programación/información sobre gestión inconsistente con lo que sucedía en la realidad, debido a los desajustes producidos entre ventas previstas y reales, así como por los largos períodos de maduración, que no se correspondían con la programación del Plan Director de Producción.

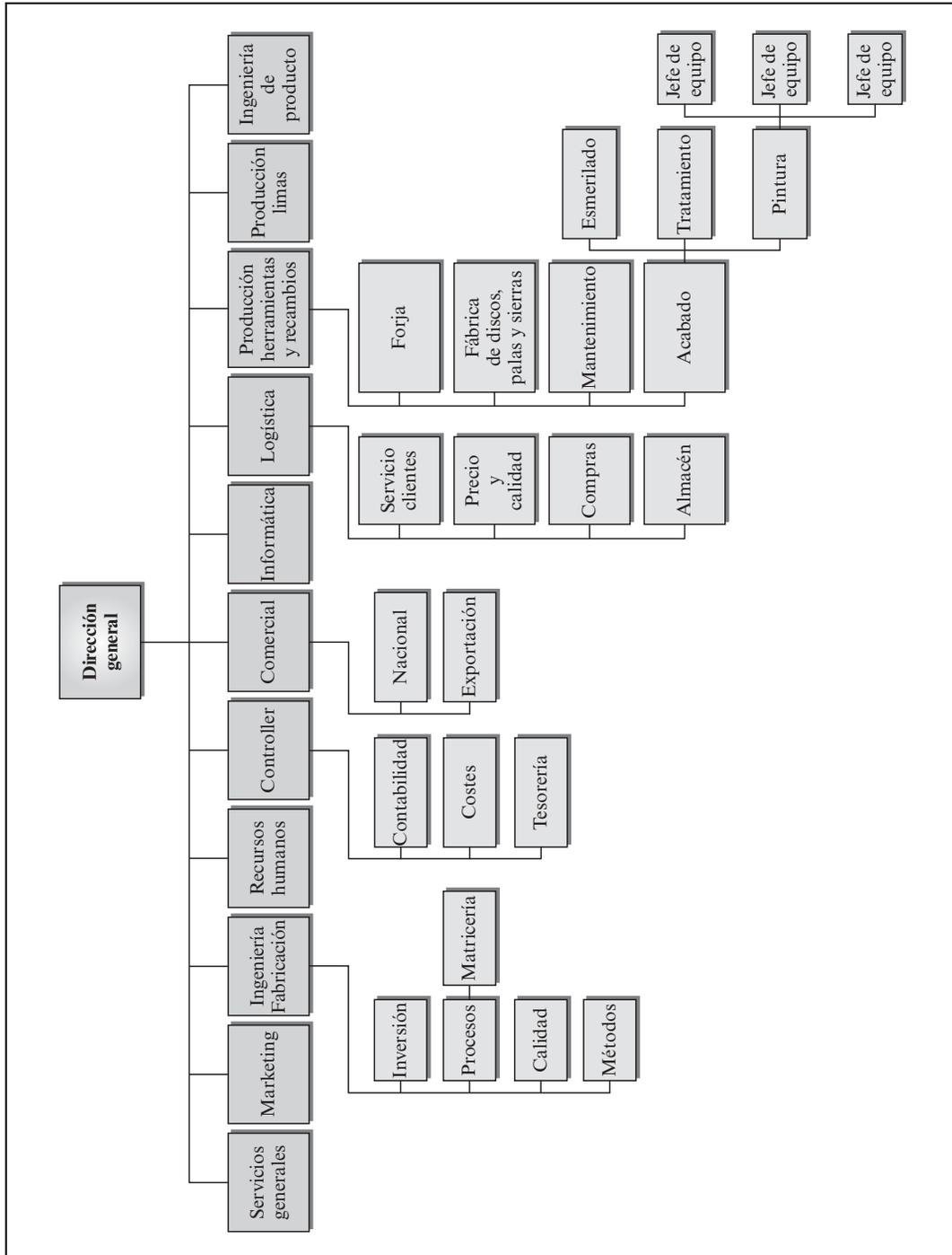


Figura 2.1. Organigrama funcional tradicional de Bellota Herramientas, S.A.

Un ejemplo de la situación que atravesaban dos de los productos que fabricaba Bellota lo tenemos en el cuadro 2.4.

CUADRO 2.4

	Operaciones con valor añadido	Período de maduración	Recorrido
Rejas de arado	50 min.	255 horas	1.400 m
Paletas	2 min.	583 horas	380 m

En orden a superar estos problemas, la empresa decidió actuar en tres frentes:

- a) Rediseñando los procesos productivos, de tal manera que se pudieran satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, eliminando los factores que pudieran imponer restricciones a la flexibilidad del sistema productivo y facilitando, por tanto, la adaptación de la producción a la demanda.
- b) Estableciendo un nuevo modelo organizativo con base en los procesos de generación de valor para el cliente (minifábricas) que, a su vez, propiciara la asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores. Más concretamente, se trata de agrupaciones de recursos humanos y materiales en base a las familias de productos sujetas a la misma secuencia de operaciones (discos y vertederas, rejas y cultivadoras, matricería, azadas y pala forjada, martillos, cinceles, sierras y llanas, palas, paletas, limas, mangos), que actúan como unidades de negocio autónomas, sirviendo a mercados diferenciados a los del resto de las minifábricas. Se responsabilizarán plenamente, entre otros, de los siguientes aspectos: cuenta de explotación, planificación de la producción, aseguramiento de la calidad, mejora continua, gestión de materiales, mantenimiento de usuario, ingeniería de producto, ingeniería de fabricación, etc. Asimismo, las minifábricas se estructuran sobre equipos autosuficientes concebidos como unidades elementales de gestión. (Sobre este particular, véase organigrama actual de Bellota Herramientas y minifábrica de rejas; figuras 2.2 y 2.3.)
- c) Generando una nueva dinámica de funcionamiento, donde la mejora continua resultara parte integrante de la cultura de todos los trabajadores.

FUENTE: Ibarra Unzueta, I./HOBEST (1998): *La experiencia Reto en Bellota Herramientas*, Ed. SPRI, Bilbao. <http://www//bellota.com>.

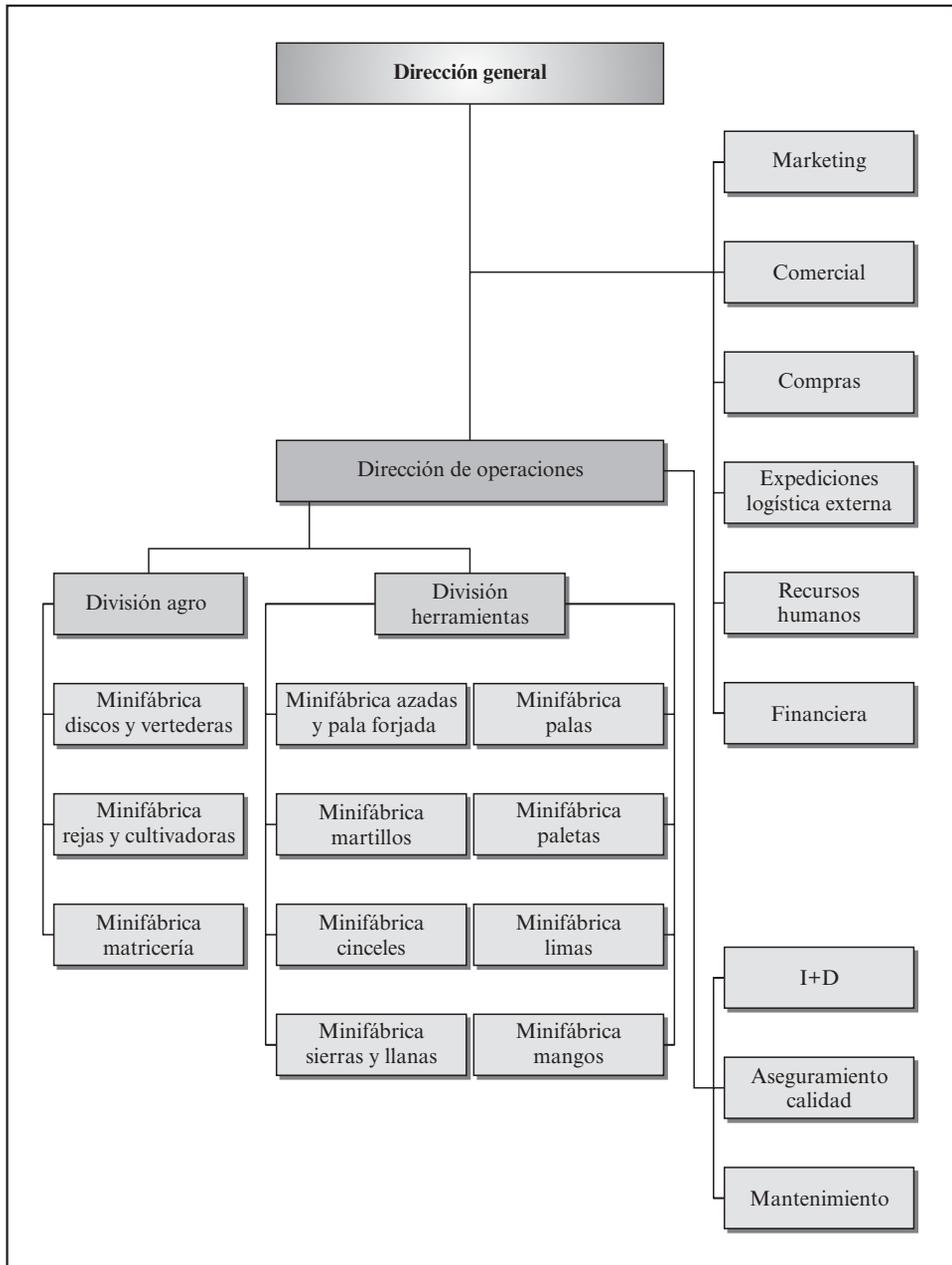


Figura 2.2. Organigrama actual de Bellota Herramientas.

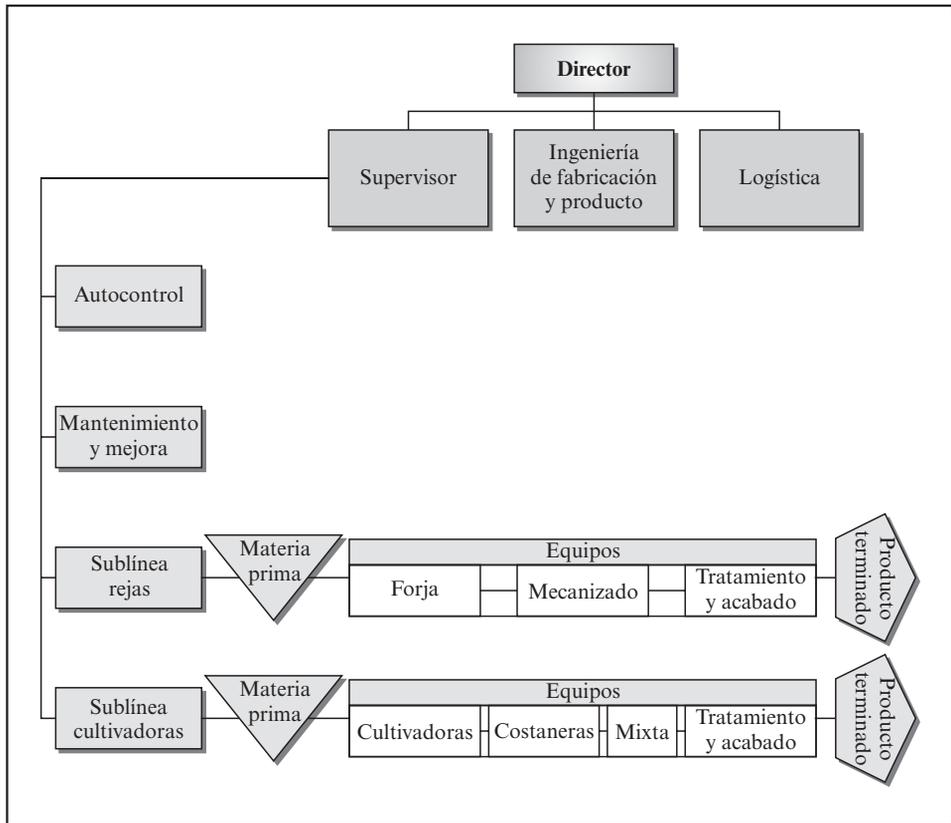


Figura 2.3. Estructura de la minifábrica de rejas.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cómo consideras que afectará a la organización del trabajo la nueva estructuración por procesos (minifábricas)?
2. A nivel de estructura, ¿qué cambios se han producido? ¿Cómo afectan a la empresa?
3. ¿Cómo consideras que afectará la estructuración por procesos (minifábricas) a la flexibilización de la producción? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las actuaciones que se deben promover desde el departamento de RRHH en orden a propiciar el cambio organizativo deseado?
5. ¿Consideras que Bellota Herramientas es ahora más flexible? ¿Por qué?

3

Cambios y tendencias en la FRRHH

Eneka Albizu Gallastegi
Aitziber Lertxundi Lertxundi
Imanol Basterretxea Markaida

1. EVOLUCIÓN DEL VALOR ATRIBUIDO A LOS TRABAJADORES

La nueva concepción del valor de las personas para la empresa arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la FRRHH con base en las ciencias del comportamiento (relaciones humanas y, especialmente, recursos humanos). En esta concepción se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la empresa tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la administración de empresas, para pasar a la consideración de la persona como un elemento que posee recursos¹, esto es, conocimientos, capacidades y actitudes.

Estos recursos, fuente potencial de ventaja competitiva², deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales de la empresa y las estrategias que permitirán lograrlos³, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades⁴.

En este sentido se manifiesta Besseyre des Horts⁵, al señalar que «el enfoque de la FRRHH desde el punto de vista estratégico necesariamente lleva implícita la revisión del papel de las personas en la empresa. Así, el paradigma estratégico de la gestión de los RRHH pasa de concebir a la persona como un coste a minimizar a través de una adecuada administración del mismo —enfoque tradicio-

¹ Renter, J. M. (1992, 38).

² Beaumont, P. B. (1992, 21), Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988, 454).

³ Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995, 98). Peretti, J. M. (1996, 31).

⁴ Tena, J. (1989, 62). Renter, J. M., *ibidem*.

⁵ (1989, 51-53).

nal—, a tratarlo como un recurso estratégico a gestionar y maximizar, aprovechando las sinergias que entre los planos social y económico se pueden alcanzar —concepción renovada—. En esta última visión, las personas se convierten en fuente de ventaja competitiva, contribuyendo su gestión al éxito de la organización. Podemos comparar estas dos formas de entender a las personas tal y como se refleja en la figura 3.1.

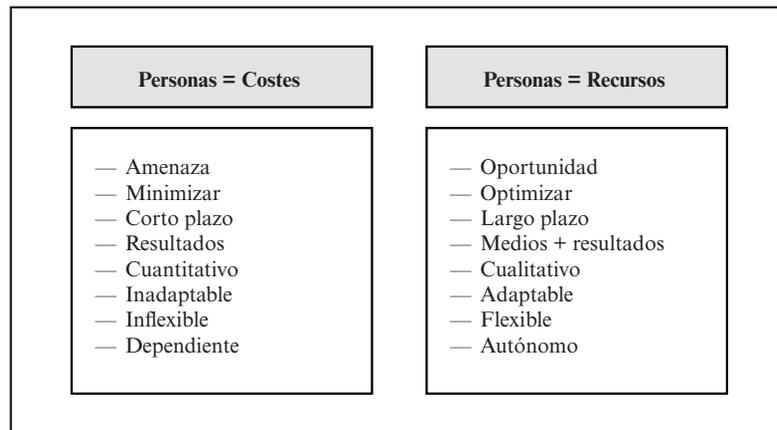


Figura 3.1. Dos concepciones contrapuestas del factor humano en la empresa. (FUENTE: Besseyre des Horts, C. H., 1989: *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto. Bilbao, p. 52.)

La idea de que las personas, como recursos que poseen valor, no pueden ser clonadas o imitadas por sus competidores, algo que es probable en el caso del resto de los recursos, está contribuyendo a que la empresa adopte una perspectiva de inversión en su gestión. A ello se añade que, hoy en día, las habilidades que se exigen para el trabajo tienen que ver cada vez menos con las habilidades de carácter manual y más con las basadas en la inteligencia y en el conocimiento.

Los importantes avances en la tecnología están promoviendo el auge de los trabajadores del conocimiento, frente a los que ofrecen sólo mano de obra. En cierto modo, las organizaciones invierten más en las tecnologías aplicables a las personas que en las aplicables al capital. Las capacidades para la reflexión, para los procesos de toma de decisiones y para el análisis de la información compleja no son «propiedad» de la organización, sino de los trabajadores individuales⁶.

⁶ Mello, J. A. (2010).

2. EVOLUCIÓN EN LOS CONTENIDOS ATRIBUIDOS A LA FRRHH

Como consecuencia del cambio en la concepción del trabajador se produce un cambio en los planteamientos en torno a la FRRHH, pasando ésta de ser una función que aplica las consignas derivadas de la estrategia empresarial fijada en la alta dirección y focalizada hacia las cuestiones financieras, productivas y comerciales, a ser considerada una función directamente entroncada con los problemas del resto de las funciones empresariales⁷ y, por tanto, una función que, como el resto, interviene en la elaboración de la estrategia previamente a su aplicación.

Estamos asistiendo a una ampliación y acentuación progresiva de las actividades que comprende la FRRHH, avanzando paulatinamente desde la administración de personal hacia la gestión y desarrollo de los RRHH, para llegar finalmente a la gestión estratégica de los RRHH⁸. Así, en la medida en la que se separan las tareas correspondientes a las áreas jurídico-administrativas de personal, de aquellas otras áreas que en realidad constituyen el eje medular de una política de personal —gestión y desarrollo estratégicos de los RRHH—, se habrán creado las condiciones para que se produzca una mayor integración dentro de la economía empresarial del área de RRHH, no como un elemento más, anexo a la gestión empresarial, sino como uno de los elementos clave a la hora de estructurar los procesos productivos empresariales⁹. Asimismo, este avance y profundización en la FRRHH está comenzando a trascender de las grandes empresas para calar, cada vez más, en las pymes¹⁰.

Completando las ideas expuestas, podemos clasificar éstas de acuerdo con la representación que efectuamos en la figura 3.2. En ella se detallan los tres niveles¹¹ que hoy en día adquiere esta función en relación con el nivel de gestión que tenga la empresa.

El nivel de gestión inferior en la FRRHH, que a su vez es el primero en desarrollar la empresa —por imprescindible— es el *nivel logístico*. En él se gestionan tanto las tareas administrativas como las reglamentarias e instrumentales de la FRRHH. Asimismo, en empresas medianas y grandes comprende los servicios sociales y generales de la empresa. Este es el nivel en el que se sitúan los contenidos de la administración de personal y de las relaciones laborales.

El *nivel operativo* es aquel encargado de atraer, conservar y desarrollar sus recursos humanos, al tiempo que coordina los empleos en sus aspectos complementarios. Aquí ubicamos la gestión y desarrollo de los RRHH, las áreas de empleo y económica, así como la seguridad y salud laboral.

⁷ Butler, J. E. et al. (1994).

⁸ (1990, 3).

⁹ Marr, R. y García, S. (1984, 225-227).

¹⁰ Alcaide, M. (1987, 21-25).

¹¹ Louart, P. (1994, 25).

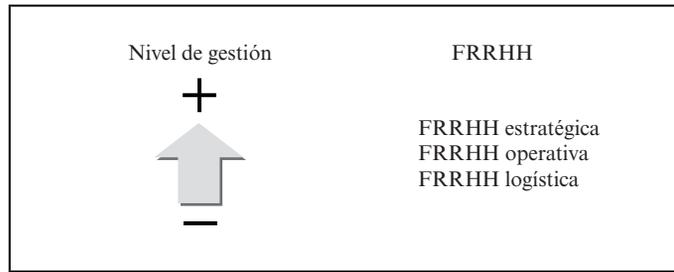


Figura 3.2. Contenidos de la FRRHH en relación con los niveles de gestión empresarial. (FUENTE: Albizu, E. y López de Gereño, A., 2001: «La gestión de los recursos humanos: retos y tendencias de una función en cambio», *Alta Dirección*, n.º 216, p. 67.)

Por último, el nivel superior o *estratégico* corresponde a la definición y articulación de las políticas de RRHH, en correspondencia con los objetivos y estrategias generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos y en el cambio y desarrollo organizativo con el resto de la alta dirección. Este es el nivel de la dirección estratégica de los RRHH.

3. EVOLUCIÓN DEL ÓRGANO ENCARGADO DE LA FRRHH

La línea evolutiva que hemos señalado anteriormente queda reflejada en la posición que la unidad organizacional encargada explícitamente de la FRRHH ha ocupado en el organigrama de la empresa.

Puesto que el organigrama es la representación gráfica de los diferentes órganos que formalmente se reconocen en la empresa y de las relaciones que se establecen entre ellos, su análisis nos permitirá identificar el estatus que posee la FRRHH en la organización. Así, en términos generales, podemos afirmar que con el transcurso de los años, y en la medida en que aumenta el tamaño empresarial, *el departamento de RRHH está pasando de la indiferenciación a la explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional.*

Podemos observar a través de las diferentes figuras [3.3.1), 3.3.2) y 3.3.3)] que el departamento encargado de la FRRHH pasa de no aparecer en el organigrama a cobrar carta de naturaleza propia.

En la figura 3.3.1) se muestra una situación marcada por la inexistencia de un órgano específico que se ocupe del desarrollo de las actividades de la FRRHH, por ser éstas asumidas implícitamente por los jefes de las diferentes unidades, reservándose la dirección general la definición e implantación de la política de personal general. En este caso, podemos afirmar que, aun no existiendo un departa-

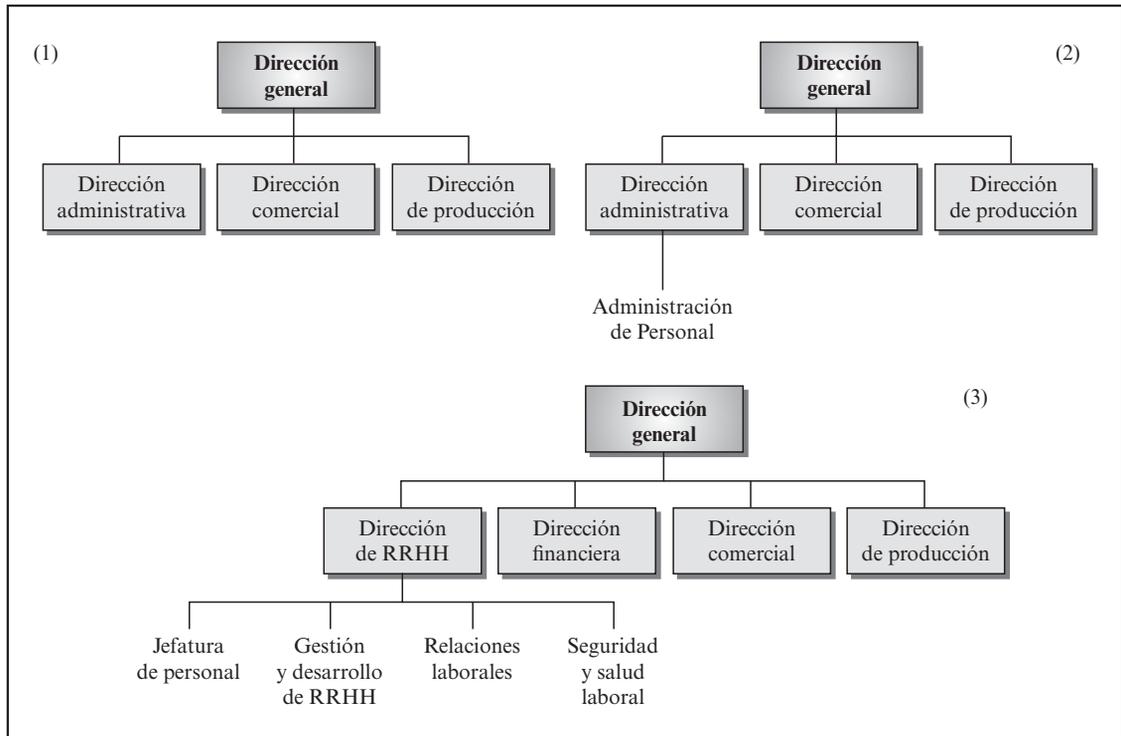


Figura 3.3. Evolución del órgano encargado de la FRRHH.

mento encargado de la FRRHH, ésta se encuentra dispersa en los diferentes departamentos de la empresa¹².

La indiferenciación de la FRRHH corresponde, habitualmente, a empresas pequeñas, en las que el volumen de trabajo que genera la componente logística de la FRRHH no es suficiente para justificar la creación de un departamento que se encargue de la función. En algunos casos, muchas de las actividades a desarrollar se subcontratan con gestorías o asesorías especializadas. En otros, hay alguna persona en el departamento de administración que se ocupa del reclutamiento, control de presencia, confección de nóminas, gestiones con el INSS, liquidaciones de seguros sociales, declaraciones del IRPF, cumplimiento de la legislación y convenios aplicables, etc.¹³.

En la figura 3.3.2 aparece un departamento de administración de personal (o también en algunos casos una dirección de personal subordinada) que se ocupa de la función que le da nombre en un nivel secundario del organigrama. El con-

¹² Claver et al. (1995, 38).

¹³ Paauwe, J. (1996, 190).

tenido de las actividades desarrolladas es similar al expuesto en el caso 3.3.1, pero el volumen de trabajo que requiere la función logística de la FRRHH hace que se cree un departamento específico para gestionar la administración de personal. Asimismo, al control y aplicación de la legislación general se le suma la aplicación de la normativa derivada del convenio colectivo de la propia empresa. Esta situación suele ser frecuente en aquellas empresas con un nivel de gestión poco desarrollado, y donde un jefe de personal se ocupa de aplicar directamente las directrices emanadas de la dirección general, al igual que se responsabiliza de los temas de disciplina y de las relaciones con los representantes de personal, siendo su margen de autonomía limitado. Normalmente no existe gestión y desarrollo de RRHH en el sentido estricto del término.

Por último, en la figura 3.3.3 aparece un departamento dependiente directamente de dirección general, en el mismo nivel —y con igual estatus— que el resto de los departamentos funcionales, encargándose, además de la jefatura de personal (que englobaría la administración de personal, beneficios sociales, servicios médicos y seguridad e higiene), de las relaciones laborales, de la gestión y desarrollo de los RRHH, y de la organización. El responsable de la función, en este caso, participa en la definición e implantación de las diferentes políticas de RRHH en el sentido marcado por la estrategia de la empresa.

En relación a la evolución del estatus de la FRRHH hay evidencias contradictorias. Algunos autores constatan que el reconocimiento del valor de los responsables de la FRRHH todavía no se ha consolidado¹⁴, mientras que otras investigaciones¹⁵ ponen de manifiesto que la proporción de compañías en las que el responsable de la FRRHH tiene presencia en el consejo de administración y participa en la adopción e implantación de la estrategia es creciente.

Así, mientras que en Estados Unidos no llegan ni a la mitad las empresas en las que el director de RRHH cuenta con esta presencia en el consejo, en países como Francia o España en más del 75% de las empresas este departamento tiene representación. Asimismo, en la investigación de Cranet (2004) se destaca que son más las empresas donde el departamento de RRHH colabora en alguna fase durante el desarrollo de la estrategia empresarial que las empresas en las que es miembro del consejo de dirección.

Aun habiendo incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica, la dirección de RRHH todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección estratégica. Entre éstos, podemos señalar la inercia organizacional, el tradicional bajo *estatus* de la función, la falta de confianza por parte del resto de las direcciones funcionales o gerencia, etc.

Además, debemos considerar que la mayoría de las empresas consultadas en estos informes a los que hacemos referencia son grandes y muy grandes. Conside-

¹⁴ Arkin, A. (2007). Pickard, J. (2005).

¹⁵ Cranet (2004) o Chris Brewster y Ariane Hegewisch (1994).

rando que éstas constituyen una mínima parte del tejido empresarial en su conjunto y que, habitualmente, suelen ser las que marcan las directrices en cuanto a los avances en las técnicas de gestión, la integración plena de esta área en la dirección estratégica es una tendencia que, probablemente, se generalizará en los siguientes años al resto de las empresas.

4. EVOLUCIÓN DE LA PROFESIÓN Y DEL ROL DEL DIRECTIVO DE RRHH

4.1. Perspectiva histórica del desarrollo del ejercicio profesional del directivo de RRHH

Históricamente, la FRRHH ha estado relegada a un segundo plano. Como herencia de su minusvaloración y bajo estatus, hasta hace escasos años ha sido frecuente encontrar profesionales que no tienen el mismo nivel de cualificación que el resto de los directivos funcionales¹⁶ y cuyo desempeño ha estado orientado, sobre todo, al desarrollo de la actividad administrativa de la FRRHH.

Tal y como señala Jac Fitz-Enz¹⁷, la imagen que ha tenido tradicionalmente la FRRHH a nivel mundial ha sido bastante similar, y las connotaciones de ésta quedan reflejadas en afirmaciones como: «es demasiado costosa», «no añade valor», «es burocrática e insensible», «interfiere en el trabajo», «desconoce la empresa», etc.

Hasta el momento en el que se produce la revisión del valor atribuido a la FRRHH en la empresa resulta relativamente frecuente que el responsable del departamento encargado de la función no proceda de este área¹⁸, llegando a la misma sin una preparación específica, sin que este puesto constituya un paso más dentro de la carrera profesional y, por ello, se integre dentro de una política de desarrollo directivo lógica.

La ausencia de competencias demostrada en el ámbito de la gestión empresarial ha venido generando un efecto de doble sentido que ha desembocado, en muchos casos, en la relegación de los gestores de los departamentos de personal a un segundo plano: *a*) por un lado, los profesionales de la FRRHH no han tenido los dominios profesionales suficientes para abordar decisiones que puedan afectar a otras funciones empresariales ni a la totalidad del negocio; *b*) por otro, y recíprocamente, la alta dirección no ha contado a nivel de *partener* con los profesionales de un área, por suponer que son incapaces de añadir valor a las decisiones estratégicas que ha de tomar¹⁹.

¹⁶ García, S. y Val, I. (1996, 40). Barranco, J. (1990, 28).

¹⁷ (1992, 18).

¹⁸ Rodríguez et al. (1989, 15).

¹⁹ Claver et al. (1997, 27).

Consecuentemente, los contenidos del puesto de directivo del departamento de personal están condicionados, en muchos casos, por la falta de prestigio ante la organización, por las escasas responsabilidades que le son asignadas por la alta dirección y por la actitud reactiva que ha de mantener ante los problemas que se generan en la empresa, puesto que no participa en la planificación de las actividades²⁰.

A su vez, a diferencia de lo que ocurre en el resto de las funciones, la dificultad de objetivizar y concretar en resultados monetarizables la aportación realizada por la FRRHH no ha favorecido la asignación del lugar que creemos merece dentro del ámbito de la gestión empresarial. A este hecho contribuye la dificultad de obtener evidencias en el corto plazo que ratifiquen el acierto de las decisiones y prácticas de RRHH.

La mayoría de los profesionales en ejercicio provienen del ámbito jurídico-laboral²¹, hecho éste que, desde nuestro punto de vista, encorseta el perfil que un responsable de esta función debiera poseer y que denota el contenido que, principalmente, se ha atribuido a la FRRHH entre las empresas de nuestro país.

Si bien la situación profesional de los directivos de RRHH ha sido en términos generales precaria durante el siglo pasado, progresivamente las necesidades empresariales de competitividad han ido exigiendo a los responsables de esta función mayores niveles de profesionalidad.

Así, con la finalización en la década de los setenta de la fase de crecimiento sostenido de la economía, las empresas comienzan a darse cuenta de que para mantener sus niveles de competitividad, además de emplear adecuadamente las oportunidades que ofrece el entorno y eludir sus amenazas, se impone la explotación del «potencial social» que reside en sus plantillas, para así poder aprovechar la capacidad de producción y disposición de los trabajadores²².

Estos hechos precipitan la necesidad de contar con el concurso de profesionales con alta cualificación, tanto en las técnicas y herramientas de gestión de los RRHH, como en el conocimiento y gestión de los negocios.

Asimismo, se puede observar que la exigencia de mayor cualificación de los directivos de RRHH está creciendo a la par de la necesidad de contar con profesionales cada vez más especializados en determinadas subáreas funcionales específicas (formación, desarrollo directivo, comunicación interna, retribuciones, relaciones laborales, etc.). Éste es, sin lugar a dudas, un indicador del desarrollo e importancia que están adquiriendo la FRRHH y sus profesionales en cada vez más organizaciones. En la medida en la que aumentan las dotaciones de personal en los departamentos de RRHH y se genere la necesidad de contar con técnicos

²⁰ Claver et al. (1995, 80).

²¹ García, S. y Val, I. (1996, 39-40). Rodríguez et al. (1989, 15). Besseyre des Horts, Ch. H. (1989, 48-49).

²² Marr, R. (1985, 24). Ehlich, C. J. (1997, 85).

especialistas en determinadas áreas de la función, parece que ésta estará aumentando su importancia tanto en términos relativos como en absolutos.

Como respuesta a esta necesidad de cualificación de los directivos de RRHH se ha incrementado muy notablemente el nivel de exigencia académica de las empresas a los mismos. Este hecho se puede constatar en un estudio²³ realizado sobre la oferta de empleo en la FRRHH²⁴, donde se evidencian, entre otras, las siguientes cuestiones:

1. La demanda explícita de licenciados universitarios es alta para cubrir los puestos del área de RRHH. Cerca de un 65% de los puestos demandan explícitamente titulados universitarios superiores.
2. La demanda explícita de licenciados es mayor para los puestos de carácter generalista dentro del departamento de RRHH —director de RRHH (80%)— que para los puestos de carácter más técnico, como son jefe de RRHH (53%) y técnico de RRHH (55%). En consultoría, la práctica totalidad de los profesionales cuentan con estudios universitarios superiores.
3. Existe una cierta falta de especificación en la oferta de empleo dentro de la FRRHH. Contrariamente a lo que ocurre con el resto de los puestos directivos de la empresa, casi la mitad de los puestos ofertados en el área de RRHH no tienen establecido un perfil profesional que incorpore una formación universitaria determinada²⁵. La especificación de un perfil curricular determinado es mayor cuanto más técnico y especializado sea el puesto dentro del departamento de RRHH —jefe de RRHH (63%) y técnico de RRHH (58%), frente a director de RRHH (53%).

Otra respuesta a la exigencia de cualificación de las empresas a los responsables de esta función la encontramos en la creciente y diversificada oferta de estudios especializados en la FRRHH. A finales del siglo XX surgen diversos estudios universitarios de segundo ciclo orientados al área de RRHH, como la Licenciatura en Ciencias del Trabajo o la Licenciatura en Humanidades de la Empresa y, recientemente, con la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (Acuerdos de Bolonia), aparecen los estudios de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos y sus especializaciones a través de másteres oficiales en Recursos Humanos. En estos últimos, cobran una mayor intensidad que en sus precedentes (Gra-

²³ Albizu (2000).

²⁴ Se han considerado las ofertas aparecidas en la prensa diaria (en sus suplementos dominicales color salmón), más concretamente en los diarios *ABC*, *El Correo* y *El País*, así como las ofertas que diferentes empresas han extendido a AEDIPE entre enero de 1997 y junio de 1999.

²⁵ Algunos no realizan ninguna especificación sobre este particular; otros, sencillamente, demandan titulados universitarios; bastantes exigen la licenciatura sin especificar la especialidad; y, finalmente, no son pocos los que solicitan alternativamente candidatos provenientes de diferentes carreras universitarias que, en la mayoría de los casos, poco o nada tienen que ver entre sí (p. ej., Derecho o Psicología). Unos con otros, suponen aproximadamente el 60% de la oferta.

duados Sociales y Relaciones Laborales) las materias relacionadas con esta área. Asimismo, existen en España varias decenas de títulos propios y másteres enfocados monográficamente a la cualificación de directivos en el área de RRHH.

Un indicador claro de la mayor importancia actualmente otorgada por las empresas a la labor desempeñada por la dirección de RRHH lo constituye la tendencia a la equiparación de retribuciones de estos directivos respecto al resto de los directivos funcionales.

Las remuneraciones de los directivos de RRHH

Un reciente estudio llevado a cabo en la Feria «Capital Humano» por la consultora Better Beyourself, en colaboración con la revista electrónica RRHHmagazine.com, en el que se entrevistó a 288 profesionales y directivos de esta función, revela que, con una banda salarial anual entre los 48.000 euros más un 8% variable y los 126.213 euros más un 24% variable, es de los directivos de RRHH mejor pagados de Europa.

Así, si este directivo trabajara en una organización multinacional su salario promedio sería de 109.966 euros; si, por el contrario, la empresa operara en un mercado nacional, éste estaría en 78.647 euros; y si se tratara de una división o pequeña empresa, cobraría como promedio 49.970 euros.

La presencia de un creciente componente variable da una idea de que se trata de una labor cada vez más estratégica. Como indica el Estudio Global de Remuneraciones 2007 de Mercer HR Consulting, quizá esto se deba a que hace tiempo que dejaron de ser un cargo cuya tarea principal se reducía a fichar y a despedir gente. En todo caso, cabe señalar que el porcentaje variable del salario aumenta hasta el 34% en el caso de los directores de RRHH alemanes o al 48% en el de los brasileños. En los países anglosajones los *bonus* tienden a ser mayores, debido a que, como señala Rafael Barrilero, socio de Mercer HR Consulting: «Los países anglosajones tradicionalmente conciben al individuo como un líder capaz de conseguir los objetivos de la compañía».

Este especialista justifica el incremento que ha tenido la retribución de los directivos de RRHH aduciendo que: «El rol de estos directivos es cada vez más estratégico, están tomando parte del liderazgo en los procesos de fusiones y adquisiciones». Olivia Pita, socia de la firma de *headhunting* Korn Ferry, cree que estas cantidades dependen de los contenidos que conlleve el cargo, aunque considera que puede que este despegue salarial esté relacionado con la cada vez más habitual presencia en los comités de dirección de las empresas.

FUENTE: Caballero, Á. (17/11/2010): «¿Sabía que el jefe que más cobra en su empresa es el director de RRHH?». *El Economista*. <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/202393/04/07/Sabia-que-el-jefe-que-mas-cobra-en-su-empresa-es-el-director-de-Recursos-Humanos.html>. RRHH: Trabajar para motivar. <http://www.aprendemas.com/Reportajes/P2.asp?Reportaje=166>.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cuáles son, a tu juicio, los motivos que justifican la creciente remuneración de los responsables de RRHH?

4.2. El rol contemporáneo del directivo de RRHH: de la especialización al generalismo

Hoy en día, sumidos en una economía donde el conocimiento es considerado como uno de los recursos más valiosos, para que el director de RRHH sea realmente un socio estratégico es necesario que alcance mayor credibilidad a partir de nuevos roles que amplíen los métodos y procesos que tradicionalmente han sido aplicados en la FRRHH. Estos roles incluyen los representados en la tabla 3.1²⁶.

TABLA 3.1

FRRHH estratégica: nuevos roles del responsable de la FRRHH

Gestor del capital humano	Creación de un entorno y cultura apropiados para que los empleados quieran contribuir con sus habilidades, ideas y su energía a la organización.
Facilitador del conocimiento	Elaboración de un plan de desarrollo de empleados diseñado estratégicamente, por el que éstos enseñan y aprenden uno del otro y donde se valora y se premia compartir el conocimiento.
Constructor de relaciones	Diseño y puesta en marcha de las redes sociales que permitan desarrollar la estructura, las prácticas de trabajo y la cultura organizacional adecuadas que favorezcan la cooperación en el trabajo entre distintos departamentos y funciones.
Especialista en despliegue rápido	Participación en la creación de estructuras organizacionales y sistemas de RRHH flexibles que respondan rápidamente a una economía donde los cambios se suceden rápidamente.

FUENTE: adaptado de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (2003).

En la tabla 3.2 podemos observar cuál es, en síntesis, el planteamiento de la gestión contemporánea del capital humano como respuesta a los retos que se están planteando en este texto. Así las cosas, se contrapone a la gestión de recursos humanos clásica, más adecuada en un contexto temporal pasado.

Otro aspecto que el rol estratégico de la FRRHH deberá considerar cada vez con mayor detenimiento es la necesidad de adaptación de la organización a la creciente dispersión geográfica y social de la misma. Esta nueva realidad lleva a la FRRHH a contribuir a una gestión del liderazgo y procesos de aprendizaje a escala global, al impulso de una filosofía común a lo largo de toda la organización, así como a la articulación de las tecnologías de información y de redes sociales que mejoren la eficiencia global.

Una de las últimas tendencias que están irrumpiendo con fuerza en el campo de los RRHH, especialmente en el caso de las empresas multinacionales, es la gestión del talento o, más concretamente, la gestión global del talento. Consiste en las actividades organizativas dirigidas a atraer, seleccionar, desarrollar y retener

²⁶ Lengnick-Hall, M. y Lengnick-Hall, C. (2003).

TABLA 3.2
Evolución en el planteamiento de la FRRHH

	Gestión clásica	Gestión contemporánea
Relaciones laborales	Colectiva. Poca confianza.	Más individualizada. Basada en la confianza mutua.
Estructura organizativa y sistemas	Mecanismos burocráticos. Roles muy definidos. Jerarquía muy definida.	Orgánicos. Roles flexibles y polivalentes. Jerarquía menos definida.
Relación con personas	Control y obediencia.	Confianza y compromiso.
Rol de la gestión de personas	Desarrollado e implantado por el especialista profesional.	Integrado en la línea de dirección y mando. El especialista es un impulsor del cambio.
Clientes de la gestión de personas	La dirección.	La dirección y los empleados.
Referentes de comportamiento	Normas, costumbres y prácticas.	Valores y visión de la organización. Liderazgo ejemplarizante.
Habilidades directivas requeridas	Negociación y control.	Facilitación y evaluación compartida.
Criterios de seguimiento y evaluación	Minimización de costes.	Máximo desarrollo y aprovechamiento del potencial de RRHH.

FUENTE: Ezkerro, J. (2010) «Diagnóstico de necesidades formativas de los responsables de RRHH en Navarra», *Dirigir Personas*, n.º 6 (2.ª época), p. 67.

a los mejores empleados en los roles más estratégicos en escala global. Esta gestión global tiene en cuenta tanto las diferencias en las prioridades estratégicas globales de las organizaciones como aquellas relacionadas con la forma de gestionar el talento en cada uno de los países en que opera la empresa²⁷.

Los cambios demográficos, económicos, el aumento de la movilidad y la diversidad de la mano de obra están directamente relacionados con la disponibilidad, la calidad y las características del talento. En este escenario, se considera que para la supervivencia de estas empresas será una clave estratégica el poder contar con directivos capaces de competir globalmente en mercados culturalmente y geográficamente distantes. Así las cosas, la búsqueda y la identificación de los empleados con talento están superando las fronteras nacionales. En este sentido, algunas investigaciones advierten de que la escasez de directivos con talento está comprometiendo seriamente la implementación exitosa de las estrategias globales²⁸.

²⁷ Scullion, H. et al. (2009).

²⁸ Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004).

El número de jóvenes dispuestos a trabajar en el extranjero aumentará hasta el 2020

La globalización del comercio, la tecnología, el capital y la regulación están generando un incremento del movimiento de profesionales entre países: el porcentaje de *millennials* —jóvenes nacidos entre 1980 y 2000— que trabajarán en el extranjero se incrementará más del 50% a partir del año 2020. También está creciendo el número de destinos internacionales —los 13 países promedio en 1988 pasaron a 22 en 2009 y superarán los 33 en 2020—. Movilizar la plantilla alrededor del mundo es complejo y costoso por las leyes de inmigración, los sistemas fiscales y la necesidad de capacidades profesionales específicas. [...] En el futuro, se espera que «pasaportes globales» permitan a los empleados estar en cualquier sitio en todo momento. Es una demanda de las empresas, ya que, según la *Encuesta anual de CEOs* de PwC, para el 55% de los altos directivos es crítico para el crecimiento de sus negocios tener el talento clave en el lugar adecuado. Las empresas esperan beneficiarse de las ventajas de las asignaciones internacionales, pero son conscientes de que necesitan nuevas políticas para gestionarlas. [...] Las empresas se enfrentan en la actualidad a la gestión de tres o cuatro generaciones diferentes: mientras las generaciones X e Y intentan tomar el relevo del liderazgo a la generación del *Baby Boom*, los *millennials* aprovecharán el impulso que supone la carrera internacional para posicionarse a partir de 2020. Esta última generación considera la experiencia internacional parte de su desarrollo profesional: 9 de cada 10 *millennials* están convencidos de que tendrán más oportunidades que sus padres de trabajar en otro país. Según una investigación de PwC entre 4.200 graduados, el 80% quiere trabajar en el extranjero —en España, este porcentaje es del 82%— y el 70% espera usar una lengua no nativa en el trabajo.

Fuente: IV informe sobre Gestión de Personas en el año 2020. *Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments* (2010). PricewaterhouseCoopers.

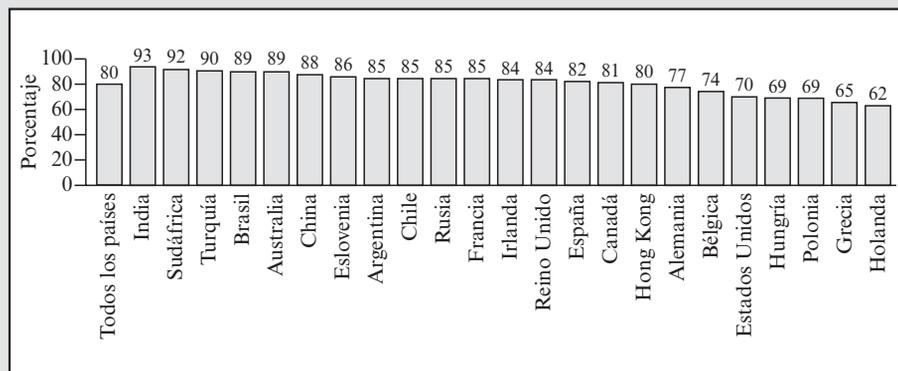


Figura 3.4.

En su opinión, ¿cómo influirá la movilidad de los trabajadores en las funciones del departamento de RRHH?

En este orden de cosas, cabe afirmar que, progresivamente, se está pasando *de la especialidad al generalismo* en el ejercicio de la profesión del directivo de RRHH.

La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de RRHH²⁹:

- La necesidad de dominar el método y lenguaje estratégico.
- La necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales.
- La necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la FRRHH en relación con las decisiones estratégicas.
- La necesidad de disponer de una clara orientación al cliente.
- La capacidad de gestionar el cambio.

Así las cosas, de acuerdo con una reciente investigación sobre las competencias que se les exigen a los directivos de RRHH, se considera que estos profesionales deben presentar cinco tipos de competencias (figura 3.5) para que realmente contribuyan a crear valor para la empresa desde la FRRHH³⁰. Éstas son, por orden de relevancia:

1. *Contribución estratégica.* Se trata de distintas competencias relacionadas con la gestión de la cultura, el cambio rápido, la toma de decisiones estratégicas y la conectividad con el mercado.
2. *Credibilidad personal.* Los directivos de RRHH gozarán de mayor credibilidad cuantos más objetivos alcancen, y cuanto mejores sean sus habilidades interpersonales y su capacidad de comunicación.
3. *Entrega de RRHH.* Debe cumplir correctamente con las actividades tradicionales que se le encomiendan, tales como el reclutamiento, la formación y el desarrollo, el diseño organizacional y la evaluación del desempeño.
4. *Conocimiento del negocio.* Es necesario que el profesional de RRHH conozca la cadena de valor, la propuesta de valor de su empresa, así como las necesidades y obligaciones de los trabajadores.
5. *Utilización de la tecnología en RRHH.* Aunque la influencia directa de la tecnología de RRHH en el rendimiento financiero de la empresa probablemente no será nunca muy elevada (y es de difícil cuantificación), su influencia indirecta sí seguirá siendo importante, puesto que permitirá a los profesionales de RRHH disponer de más tiempo y de energía y liberarse de la realización de las tareas más banales, de modo que podrán

²⁹ Cfr. Brockbank, W. (1997, 66). Fombonne, J. (1993, 157). Ulrich, D. et al. (1995, 473-495).

³⁰ Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005).

centrarse en mayor medida en contribuciones estratégicas importantes que les permitan influir en el rendimiento general.

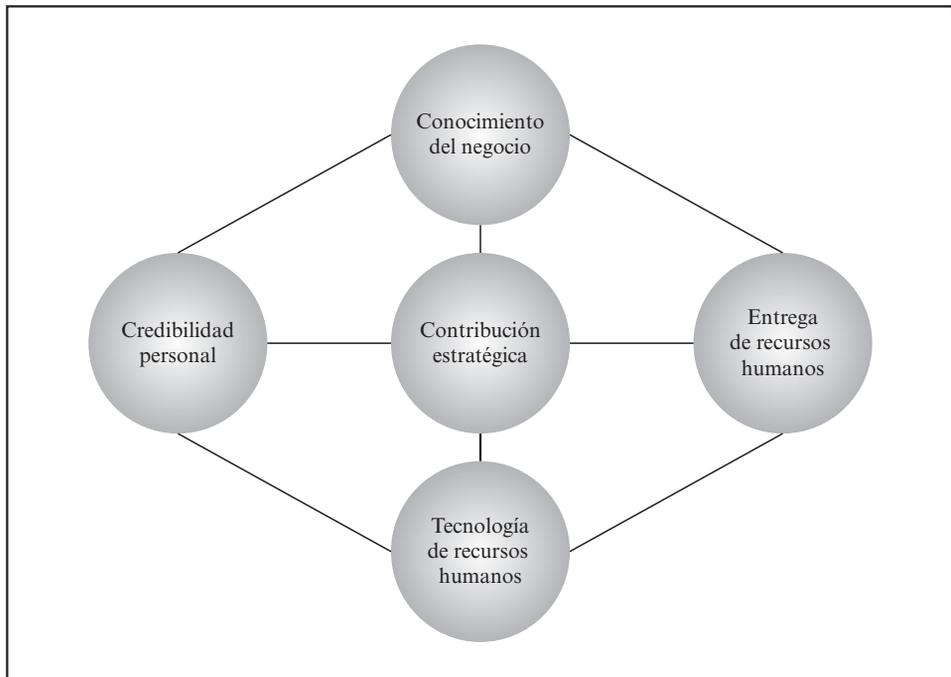


Figura 3.5. Competencias para la propuesta de valor del responsable de la FRRHH. (FUENTE: Ulrich, D. y Brockbank, W., 2005: *The HR value proposition*, Harvard Business School Press, Boston, p. 222.)

Por tanto, la dirección de RRHH debe ampliar su espectro de actuación, tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional (*entrega de negocio* en la terminología de Ulrich y Brockbank), dando lugar a la búsqueda de profesionales que, desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la función³¹.

Este argumento está claramente sustentado en los contenidos del informe elaborado por el International Institute of Management Development, al señalar que: «la ventaja competitiva de la empresa se obtiene por el desarrollo de núcleos centrales de competencias en la fuerza de trabajo, a través de servicios “tradicionales” (reclutamiento, recompensas, planificación de carreras, desarrollo de los empleados), así como tratando efectivamente con “macroproblemas”, tales como

³¹ Becker, B. E. et al. (1997, 44-45).

la cultura corporativa y la estructura organizativa. Esto requiere directivos de personal/RRHH, que no sólo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal/RRHH y manejen bien el desarrollo de la gente, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores clave, el entorno competitivo y las demandas de los clientes»³².

A su vez, el especialista en la FRRHH, en adelante, tendrá su papel claramente centrado en:

- a) Las tareas específicas de la FRRHH como *técnico de personal*³³ en grandes empresas.
- b) La administración de personal o como *jefe de personal*³⁴ en las empresas más tradicionales en lo referente a la gestión de personas.
- c) La consultoría externa.

Para la dirección de los departamentos de RRHH se valoran cada vez más los generalistas con competencias técnicas³⁵. Este hecho tiene su lógica en tanto que «el desempeño profesional en estas dos parcelas de la actuación de la dirección de RRHH —la estratégica y la especializada— demanda un personal con perfiles, competencias e identidades muy diferenciados»³⁶.

Dado el papel central que está adquiriendo la FRRHH dentro de la gestión empresarial, parece arriesgado dejar en manos de un especialista la gestión de los mismos, siendo, por tanto, conveniente poder disponer para estos puestos de gestores con experiencia senior fuera de la FRRHH³⁷.

Esta generalización en el perfil requerido por el directivo de RRHH a la que estamos aludiendo —que está teniendo repercusión incluso para los puestos de especialista— se inscribe, a su vez, en el marco organizativo al que hemos hecho referencia en anteriores epígrafes.

Se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales, que genera la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el

³² IMD (1992, 52).

³³ Bajo esta denominación encuadramos todos aquellos puestos técnicos del área de RRHH especializados en alguna/s actividad/es concreta/s, dependientes directa o indirectamente del director de RRHH. Podemos citar, entre otros: subdirector de RRHH, adjunto de RRHH, técnico en selección, técnico de formación, responsable de retribución, especialistas en comunicación interna, jefe de relaciones laborales, técnico en prevención de riesgos laborales, etc.

³⁴ Puesto que en cada centro de trabajo se encarga, fundamentalmente, de la administración de personal. Habitualmente, el jefe/responsable de Personal/RRHH no está relacionado directamente con gerencia, recibiendo de un superior jerárquico —director de RRHH, financiero, administrativo, de unidad de producción o distribución, etc.— las directrices a desarrollar, los objetivos a conseguir y las estrategias a implementar.

³⁵ Tyson, S. y Fell, A. (1992, 34).

³⁶ Beer, M. (1997, 51).

³⁷ Tyson, S. y Fell, A. *ibídem*.

desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales, tendente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de cosas, algunos autores apuntan la posibilidad de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portfolio de experiencias³⁸. Este desarrollo se basa en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose así la idea del generalismo y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la FRRHH.

Además, abundando en la visión general que está cobrando fuerza en la dirección de los RRHH, se está tendiendo a evaluar la aportación del departamento responsable de esta función con similares parámetros que al resto de las actividades desplegadas por los demás departamentos. De esta manera, se pedirá al director de RRHH que se implique en los resultados del negocio y que gestione su propia unidad desde esta perspectiva, más que centrándose en los resultados de las diferentes actividades funcionales que ha desplegado. De hecho, la actual visión en torno al papel que debe desempeñar la FRRHH reside en la búsqueda de los sistemas que hagan crecer la influencia que la función debe ejercer sobre los comportamientos de los trabajadores en orden a lograr los objetivos operacionales y, subsiguientemente, los resultados financieros previstos³⁹.

En definitiva, la dirección de RRHH deberá contribuir con el resto de los directivos funcionales a la adecuación constante de la organización y del comportamiento del personal a la estrategia y las prioridades definidas por la empresa, en orden a la maximización del valor de mercado de ésta. Estas ideas quedan reflejadas en la figura 3.6.

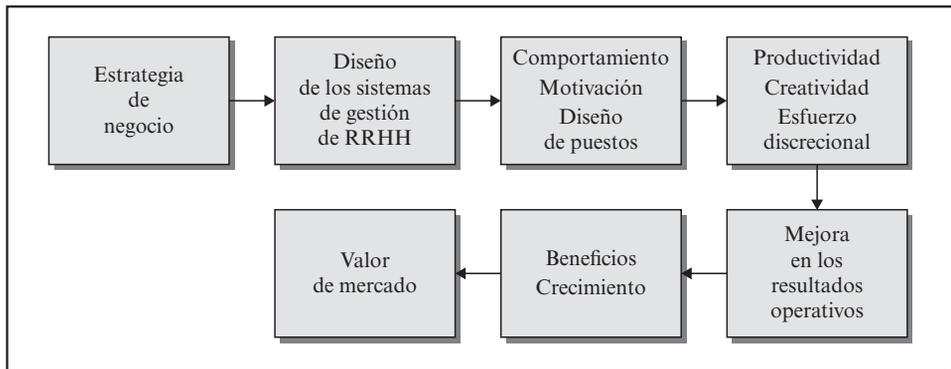


Figura 3.6. Orientación en la actuación de la dirección de RRHH. (FUENTE: Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F., 1997: «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», en *Human Resource Management*, primavera, vol. 36, n.º 1, p. 40.)

³⁸ Mohrman, S. A. y Lawer, E. III (1997, 158-159).

³⁹ Beatty, R. W. y Schneier, C. E. (1997, 30).

5. DESCENTRALIZACIÓN DE LA FRRHH

La creación de un departamento específico que se fuera encargando de aquellas cuestiones relacionadas con la FRRHH que los mandos de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la jerarquía en los asuntos de la FRRHH.

El trasvase de competencias en la FRRHH, llevado a su extremo, ha hecho que los mandos intermedios hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias en este campo limitadas, básicamente, a la transmisión de instrucciones, coordinación y, especialmente, control de los trabajadores bajo su mando. Este hecho afecta de una manera negativa a cuestiones directamente influyentes en la productividad y flexibilidad de los trabajadores, como son, entre otras, la motivación, la comunicación, la participación y el clima laboral.

Actualmente, en orden a superar los inconvenientes derivados de la superespecialización de las funciones y de los puestos, y vista la creciente importancia atribuida a la gestión de los RRHH en los procesos de adición de valor desde una orientación estratégica, se está avanzando en el sentido inverso: *descentralizando la FRRHH*⁴⁰. Las empresas están tendiendo a asignar a los mandos la responsabilidad explícita sobre parte de los contenidos de la FRRHH, que vuelve así a convertirse en una *función compartida*⁴¹.

Como producto de la descentralización de la FRRHH se tienden a incorporar a la misión de los mandos intermedios las siguientes actividades relativas a la gestión del personal:

- a) Selección, acogida, instrucción e integración de los nuevos trabajadores.
- b) Gestión del empleo y de los tiempos de trabajo.
- c) Identificación de las necesidades de formación.
- d) Valoración de los puestos, valoración del desempeño e individualización de las remuneraciones.
- e) Manejo del marco jurídico en lo referente al contrato de trabajo.
- f) Todo lo referente a motivación y movilización de los trabajadores (información, comunicación, participación en el trabajo, etc.).

⁴⁰ En este hecho coinciden los dos principales modelos de pensamiento que han dominado en la gestión de los RRHH a lo largo de la década de los ochenta; a saber: el *modelo de la mejor práctica* o basado en los resultados (p. ej., Beer y Guest) y el *modelo contingencial*, relacionado con la integración estratégica de los RRHH (p. ej., Schuler y Jackson; Dyer, Tichy y Devanna; Fombrun; Kochan y Barocci, etc.).

⁴¹ Peretti, J. M. (1996, 36).

La ampliación de las competencias de los mandos jerárquicos en las materias de la FRRHH tiene profundas implicaciones para ésta⁴²:

- Por un lado, se encargará de diseñar y de dotar de las herramientas técnicas adecuadas para que los mandos intermedios puedan desarrollar la dimensión social de su función.
- Por otro, la asignación de parte de las competencias de este ámbito a la línea trae aparejado el establecimiento de nuevas relaciones entre el departamento de RRHH y los cuadros que la integran. El departamento de RRHH pasa a convertirse en un *asesor interno* de la línea en todos aquellos temas relacionados con la FRRHH.

Esta asignación de responsabilidades de la FRRHH a los mandos intermedios requiere asimismo que éstos posean las habilidades para cumplir con las funciones que se les han especificado y exige también que dicha asignación se planifique correctamente. En este sentido, es conveniente que el traspaso de algunas competencias se lleve a cabo gradualmente, en vez de responsabilizar a estos directivos de todos los aspectos transaccionales de la FRRHH. Es de suponer que todos ellos sean responsables de procesos de personal «claves», como por ejemplo la gestión del desempeño, la buena comunicación con sus equipos y el desarrollo de sus empleados. Preparar plenamente a los mandos intermedios para las tareas citadas puede implicar el desarrollo de los directivos, proporcionándoles las herramientas comunicativas necesarias, el impulso a los grupos de aprendizaje y los mecanismos de atención y ayuda a los directivos, para que éstos puedan realizar la labor que se espera de ellos⁴³.

A este tipo de descentralización de la FRRHH, por la *internalización*, se une la descentralización por la *externalización*.

Dentro de la tendencia apreciada⁴⁴ en la gestión de las organizaciones contemporáneas de suprimir todas aquellas actividades que no añaden valor económicamente mensurable, se está tendiendo a que, cada vez más, el departamento de RRHH, además de ser un proveedor de servicios internos, se convierta en un *gestor de servicios externos*. Las principales áreas que son objeto de externalización suelen ser el reclutamiento, la formación, la gestión de nóminas, la creación y mantenimiento de bases de datos, la gestión de los planes de pensiones y determinadas formas de consultoría. Las razones que alimentan la externalización de algunas actividades propias de la FRRHH son varias⁴⁵:

⁴² Cfr. Christensen, R. (1997, 84). Gómez Mejía, L. R. et al. (1997, 5). Claver, E. et al. (1997, 36). Hope-Hailey, V. et al. (1997, 15). Tyson, S. y Fell, A. (1992, 134).

⁴³ Holbeche, L. (2009).

⁴⁴ Beatty, R.W. y Schneier, C. E. (1997, 29).

⁴⁵ Cfr. Paauwe, J. (1996, 213). Hope-Hailey, V. et al. (1997, 8, 11, 15 y 16). Beer, M. (1997, 52). Mohrman, S. A. y Lawer, E. III (1997, 151).

- a) Conseguir a un bajo coste los servicios que internamente se venían prestando.
- b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la FRRHH.
- c) Flexibilizar la organización.
- d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, más concretamente en la implementación de sus políticas y procedimientos.

La gestión creciente de servicios externos supone un importante reto para la FRRHH, puesto que tiene que conseguir mantener y, en su caso, mejorar la calidad del servicio prestado a la organización, utilizando simultáneamente proveedores externos y servicios propios. Considérese que este hecho tiene una gran relevancia sobre la eficiencia organizacional, puesto que la calidad del servicio ofrecida desde el departamento de RRHH a los clientes internos va a contribuir, en buena medida, a mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa a los clientes externos⁴⁶.

Aun teniendo presente que los primeros indicadores de la evaluación de la eficiencia de esta técnica arrojan resultados positivos, no conviene olvidarse de que esta práctica tiene también sus riesgos latentes⁴⁷. Elegir al proveedor apropiado, el equilibrio en los términos del contrato, el posible conflicto con el papel de la FRRHH en la empresa, el riesgo de perder la oportunidad de aprender que ofrece la realización directa de ciertas actividades como la formación o la evaluación del desempeño, así como la «pérdida» del control de parte de las actividades, son algunos aspectos que deberán evaluarse detenidamente.

Sin embargo, a pesar de estos riesgos, parece que las grandes empresas seguirán externalizando paquetes de transacciones de RRHH con proveedores cada vez más viables en términos de eficiencia, de volumen de trabajo y de continuidad. Las empresas más pequeñas probablemente externalizarán algunas prácticas. Ambos tipos de externalización son señas de identidad del trabajo colaborador que caracterizará a las organizaciones del futuro.

Los servicios de *outsourcing* mantienen su crecimiento a pesar de la crisis

El famoso «más con menos», tan en boga estos últimos tiempos debido a la crisis económica que atravesamos, ha propiciado cambios importantes en los modelos de organización y gestión de las organizaciones, que buscan concentrarse en su negocio *core* y dejar en manos de expertos tareas menos críticas para la compañía. Según el

⁴⁶ Claver, E. et al. (1997, 34).

⁴⁷ Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005). Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L. y Balkin, D. B. (2008).

estudio de IDC relativo al primer semestre de 2009, el *outsourcing* fue el único área del mercado de servicios que se mantuvo en cifras positivas, con un crecimiento del 4,6%. Dentro de la empresa, el departamento de Recursos Humanos es uno de los que más está aplicando la fórmula de la externalización. La demanda en la gestión externa de los procesos administrativos ha crecido y permanecerá aumentando de forma imparable en los próximos tres años, favorecido por el actual contexto económico. Los analistas prevén que un 25% de las empresas entre 500 y 5.000 empleados externalizará la nómina para 2012, frente al 10% que hoy por hoy opta por esta vía.

HR Access, compañía especializada en productos y servicios integrados para la gestión de recursos humanos, ratifica el crecimiento de este tipo de servicios, que, ya en los resultados correspondientes a su ejercicio fiscal 2009, representaron casi el 15% de su facturación global, lo que significa un crecimiento del 100% respecto a la cifra registrada en 2008. Y las perspectivas para el 2010 vaticinan un crecimiento muy superior.

«El *outsourcing* de RRHH se ha convertido en una herramienta estratégica para las empresas, e incluye tanto la optimización de las tareas administrativas y de nómina como la externalización tecnológica y aplicativa de áreas de gestión como la gestión del talento, el reclutamiento, la formación o la evaluación de capacidades. Las circunstancias económicas no han hecho más que acelerar el proceso, sobre todo ahora que las empresas empiezan a darse cuenta de que los proveedores de *outsourcing* son capaces de aportar valor de negocio a largo plazo», afirma Pierre Paradis, director General de HR Access para el Sur de Europa y Latinoamérica.

Según estudios de HR Access, el coste anual de nómina por empleado en las empresas menos eficientes puede llegar a 290 euros, y se reduce hasta alcanzar los 94 euros en las empresas que realizan la gestión más eficiente. Sólo en recursos dedicados a la gestión de nómina las empresas alcanzan un 70% del gasto del departamento de personal. Con un servicio de *outsourcing* se puede trabajar con la mitad de recursos y de personas y afrontar el triple de funciones, ya que las empresas se pueden ahorrar entre un 20% y un 40% del coste fijo.

FUENTE: *RRHH Digital* (<http://www.rrhhdigital.com>).

Cuestión para la reflexión:

¿Por qué crees que las demandas de estos servicios se está incrementando a pesar de la crisis?

6. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRRHH

Cada vez son más las empresas que están implantándose en el exterior como forma de reducción de costes y de aproximación a sus mercados. Muestra de ello, y en concordancia con la evolución general seguida a nivel mundial, las inversiones brutas totales españolas en el exterior registradas en la primera mitad del año 2009 se elevaban a 9.247 millones de euros⁴⁸. Esta creciente tendencia conlleva

⁴⁸ *Inversiones españolas en el exterior*, Dirección General de Comercio e Inversiones (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), <http://www.comercio.es>.

claramente la necesidad de rediseñar diversas políticas, procesos y estructuras con los que la empresa ha trabajado sólo dentro de las fronteras nacionales. En el área de los RRHH, la dirección internacional de RRHH está adquiriendo cada vez mayor relevancia. Dos de los factores principales que aumentan la complejidad de esta función frente a la dirección doméstica son el *multiculturalismo* y la *dispersión geográfica*⁴⁹.

La combinación de ambos factores genera la necesidad (necesidad que no destaca en una organización plenamente doméstica, o por lo menos es menos significativa) de ser competitivos y, a su vez, sensibles ante esta realidad. Concretamente, dos hechos destacan como consecuencia de esta complejidad en las empresas multinacionales: por un lado, la necesidad de mostrar mayor sensibilidad hacia las disposiciones gubernamentales y laborales y hacia la opinión pública y, por otro, la imposibilidad de implantar determinadas filosofías y prácticas del país de origen en las unidades extranjeras, así como las prácticas de personal uniformes y estándares de rendimiento.

Desde la perspectiva estratégica, una cuestión de indudable interés es determinar qué es más conveniente para la empresa multinacional: exportar tal cual las prácticas de dirección de recursos humanos (DRRHH) que emplea en la sede central o, por el contrario, adaptar estos sistemas de organización a las particularidades del contexto de la nueva filial⁵⁰. Derivada de esta cuestión surge una nueva interrogante: esta conveniencia de exportar o adaptar el sistema de la matriz, ¿estará condicionada por las características del país donde se radica la filial?

Esta disyuntiva que se enmarca en el debate en torno a la diferenciación/integración ha sido abordada desde diversos enfoques conceptuales y posee implicaciones importantes, tal y como pone de manifiesto el hecho de que sea un punto común en diversos trabajos sobre dirección estratégica internacional de recursos humanos (DEIRRHH)⁵¹.

Uno de los enfoques, que se fundamenta básicamente en las presiones competitivas que las empresas multinacionales deben afrontar, sugiere que las prácticas organizacionales pueden considerarse como valiosos recursos y capacidades que interesa replicar y explotar en toda la organización.

Las creencias o la actitud de la dirección en lo concerniente a la existencia y a la posibilidad de generalizar sus competencias en la DRRHH determinarían la orientación estratégica seguida por la matriz. En este sentido, la perspectiva universalista apunta que las «mejores prácticas» en DRRHH poseen un impacto positivo en todas las organizaciones, independientemente del tamaño, el sector o

⁴⁹ Adler, N. (1997).

⁵⁰ Sobre este particular, cfr. Lertxundi y Landeta (2011).

⁵¹ Bartlett y Ghoshal, 1998; Evans, Pucik y Barsoux, 2002; Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996.

el país⁵², y, en consecuencia, podrían actuar como un recurso competitivo que pudiera aconsejar su difusión hacia las filiales exteriores⁵³.

Sin embargo, entre las limitaciones que tiene la perspectiva universalista de cara a su potencial de aplicación, hay que mencionar que opera exclusivamente a nivel organizacional, centrándose sólo en los recursos internos y obviando el contexto social donde tiene lugar la selección de éstos. Así las cosas, existen diversas razones y restricciones que entorpecen la difusión de las prácticas domésticas de RRHH en terceros países, y que incluso pueden desaconsejarla (por ejemplo, son frecuentemente argumentadas en la literatura especializada: las instituciones, los valores y costumbres sociales, etc.).

En la FRRHH de las empresas multinacionales, cuyo número va aumentando sustancialmente, se observan ciertas tendencias que dan testimonio de su adaptación a los nuevos contextos donde operan⁵⁴:

- a) *Mayor número de funciones.* Las relativas a la heterogénea fiscalidad internacional, a los desplazamientos internacionales del personal y las actividades de orientación, a los servicios administrativos para el personal expatriado y, por último, a las relaciones con los gobiernos de los países anfitriones.
- b) *Mayor heterogeneidad de las funciones.* Si bien algunas funciones son idénticas a las realizadas en el ámbito doméstico, se vuelven más complejas y diversas en la operatividad internacional debido a que deben diseñarse y administrarse para personas de distinta nacionalidad.
- c) *Mayor alcance de la función.* Algunas de las funciones se conciben en la empresa matriz y se aplican en todas las filiales de la empresa multinacional. Su alcance es mucho mayor y deben ser concebidas considerando el ámbito de aplicación, contemplando diferentes mecanismos de ajuste en función de las distintas realidades socio-económicas donde se han de insertar.
- d) *Mayor participación en la vida personal de los empleados.* Obedece a la necesidad de seleccionar, formar y gestionar los empleados expatriados, asistiéndoles en la búsqueda de residencia, cobertura médica, cobertura de los costes de mantenimiento para su familia, etc., lo cual, obviamente, implica acercarse a la vida personal del empleado.
- e) *La exposición al riesgo.* Además de los riesgos de toda índole, un riesgo muy importante es el asociado al fracaso de los procesos de expatriación.

⁵² Pfeffer, 1998, p. 306.

⁵³ Bae et al., 1998; Taylor et al., 1996.

⁵⁴ Acuf, F. (1984). Dowling, P. (1999). Morgan, P. (1986).

Principales problemas en el área de RRHH en diversas empresas multinacionales vascas

Problemas en la gestión de los recursos humanos	Porcentaje de IPE que presenta el problema sobre el total de IPE
Dificultades para enviar personas desde la central (familiares, culturales, idiomáticas...).	71
Dificultad de formación del personal en el país del centro productivo.	71
Diferencia cultural.	69
Problemas de menor productividad asociados a una diferente filosofía de trabajo.	69
Falta de comunicación y de transmisión de la información clara entre las IPE.	65
Escasez de personal cualificado y/o con experiencia.	62
Problemas derivados de una tasa de rotación alta en puestos directivos.	62
Falta de comunicación y de transmisión de la información de una forma clara entre la matriz y las IPE.	62
Dificultad de transmisión de la cultura empresarial.	60
Problemas derivados de una tasa de rotación alta en puestos inferiores.	60
Problemas de recolocación de los expatriados a su vuelta a la matriz.	58
Problemas de motivación de los expatriados.	56
Conflicto interno derivado de las diferencias en las condiciones laborales.	55
Problemas de absentismo laboral alto.	53
Problemas de motivación del personal local.	45

IPE: Implantación Productiva Exterior.

FUENTE: Villarreal, O., Lertxundi, A., Matey, J. y Urionabarrenetxea, S. (2004): «Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria», en *Cluster Conocimiento: «Dificultades operativas en la internacionalización de las empresas»*, pp. 21-69. Ed. Cluster del Conocimiento del País Vasco. Bilbao.

Cuestión para la reflexión y el debate

Como responsable internacional de RRHH, ¿qué medidas crees que serían las adecuadas para resolver o disminuir los problemas que se describen en el cuadro anterior?

7. CASO 6

El trabajador del conocimiento y el salto a la innovación

El trabajo y la nueva relación persona-organización

Se dice que la sociedad ha cambiado más en la última década que en los veinte años anteriores y que el ritmo de transformación va a seguir acelerándose. Uno de los cambios más profundos se está produciendo en la concepción del trabajador y del trabajo.

Será determinante para un progreso real de la sociedad que las personas compartamos metas con nuestras organizaciones, identificándonos más con nuestro trabajo, para que éste contribuya en mayor medida a nuestra autorrealización y desarrollo personales. Habrá que agudizar el ingenio, actuar con habilidad y cooperar mucho para que nos vayamos aproximando hacia una realidad así, donde el trabajo se convierta en un espacio de desarrollo personal. Además, desde una perspectiva bien distinta, este camino de impulsar las potencialidades de las personas y de buscar la identificación entre los intereses de la persona y de la organización es el único hacia el progreso económico, al menos en las economías más avanzadas.

Porter distingue tres estadios de avance económico. En el primero, la economía está impulsada por los factores de producción. En este estadio suelen ser fuente de ventaja competitiva los bajos salarios y los recursos naturales. En el segundo, basado en la inversión, la fuente de ventaja competitiva es la productividad o eficiencia en la producción de bienes y servicios estandarizados. En el tercer estadio, la capacidad de innovar se constituye en fuente de ventaja competitiva. Innovar es crear ideas y conocimiento que permitan obtener productos, servicios, procesos y relaciones nuevos o mejorados y aplicarlos a la cadena de valor. Competir en el tercer estadio requiere un cambio total de enfoque con respecto a la idea de trabajo y la relación persona-organización.

En épocas anteriores sólo se entendía la relación persona-organización desde la **confrontación**. Aún hoy en la mayoría de los sindicatos y en muchos ámbitos empresariales predomina la cultura de la confrontación. A pesar de ello, actualmente podemos afirmar que hay muchos intereses convergentes, por lo que podemos ser algo optimistas: 1) las personas esperan más que una remuneración adecuada de su trabajo: esperan aportar y ser reconocidas; 2) la organización necesita que el trabajador del conocimiento se comprometa. Como señala Drucker⁵⁵, el trabajador del conocimiento es el único factor de producción que permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas competir entre sí. El trabajo no cualificado y sustituible sin coste tiende a convertirse, en este contexto, en una excepción. El coste de sustitución de determinados trabajos es muy elevado, y además no se

⁵⁵ Drucker, P. (2003).

trata de un coste que se compense con una inversión adicional de capital. No basta con llevar un cuidadoso proceso de selección y financiar algún curso de formación, pues la nueva persona necesitará tiempo.

Crear relaciones de confianza, desarrollar redes o adquirir conocimientos específicos del puesto requiere tiempo. Y durante este tiempo habrá un coste de oportunidad que afectará no sólo al puesto en cuestión, sino que puede afectar en red y en cadena a otros muchos puestos, que no alcanzarán su rendimiento óptimo.

El trabajador del conocimiento y la innovación

El trabajador del conocimiento no se define por su coste ni por su productividad. Se define por su capacidad de innovación, que es la capacidad de elaborar conocimiento y aplicarlo. La formación a medida —y preferiblemente autogestionada— y el desarrollo de las capacidades personales se convierten en elementos clave, así como el desarrollo de redes y el trabajo en equipo.

Drucker explica de forma muy ilustrativa por qué la eficiencia en la producción tiene un límite como motor de desarrollo económico: «Cuando Taylor empezó, nueve de cada diez trabajadores realizaban un trabajo manual, haciendo o trasladando cosas en fábricas, agricultura, minería o transporte; hacia 1990 habían quedado reducidas a una quinta parte de la fuerza laboral en los países desarrollados; hacia 2010, no serán más de una décima parte».

Aumentar la productividad de los obreros manuales en fábricas, agricultura, minería o transporte ya no es un hecho que pueda crear riqueza por sí mismo (en Estados Unidos sigue subiendo al ritmo histórico de 3,5 a 4%). A partir de ahora, lo que importa es la productividad de los trabajadores no manuales⁵⁶.

El trabajo cerebral no puede ser medido según las pautas vigentes para el trabajo manual. El trabajador del conocimiento no produce nada que sea efectivo en sí mismo. Produce conocimientos, ideas e información. El mayor saber, si no es aplicado a la acción o la conducta, es un conjunto de datos sin sentido⁵⁷.

Según Daniel Goleman⁵⁸, el 77% de los estadounidenses son trabajadores del conocimiento, que define como personas cuyo trabajo no depende de lo que les diga alguien sino de sí mismos⁵⁹. Paralelamente a que las personas dependen más de sus propios impulsos que de órdenes que les dicten otros, dependen, cada vez más, del trabajo en redes y en equipo. Esto puede parecer paradójico, pero no lo es: por un lado, las personas elaboran conocimiento sobre la base de otros conocimientos y, además, la utilidad o traducción en resultado económico de este conocimiento depende de que se haga llegar a quien lo pueda convertir en factor productivo.

⁵⁶ Op. cit., p. 40.

⁵⁷ Op. cit., pp. 87-88.

⁵⁸ Goleman, D. (1999).

⁵⁹ Op. cit., p. 427.

Management, trabajo y capital

La clasificación dual de los factores económicos en trabajo y capital hoy no sirve para explicar la realidad económica. Pensadores como Drucker nos han ayudado a identificar otro factor, que actualmente destaca, sin duda, como el más determinante de los tres: el management (gerencia-dirección-gestión-administración). Este autor explica que el management es hoy la «aplicación del saber al saber»⁶⁰ como paso siguiente a la «aplicación del saber al trabajo», que tuvo como resultado un siglo de boom productivo⁶¹.

Al tiempo que la función del gerente se ha transformado, la manera en que las personas de una organización deben relacionarse entre sí y con el gerente ha sufrido una transformación paralela. Recuerda Drucker que, no hace tanto, un gerente era definido como «alguien que es responsable del trabajo de unos subordinados»; era un «jefe» y gestión era jerarquía y poder. A principios de los cincuenta la definición de gerente había cambiado a «responsable del rendimiento de la gente». Ahora sabemos que la anterior es también una definición demasiado estrecha: «un gerente es responsable de la aplicación y el rendimiento del saber»⁶².

El trabajador del conocimiento está a dos aguas entre el management y el trabajo. La delimitación entre los tres factores no tiene fronteras nítidas. Capital y dirección, en origen, eran uno, eran indisociables. El empresario adinerado era inversor y patrón a la vez. El management se está desplazando del capital, donde tuvo su origen, al trabajo, con el que en cierta medida se está fusionando. Y este nuevo escenario esconde detrás el cambio profundo al que hacía mención.

La dirección descentralizada en la nueva organización

En la actualidad, la técnica de dirección autoritaria, planificadora y centralizada se muestra cada vez menos adecuada para las organizaciones, que necesitan cuestionarse continuamente cómo pueden mejorar y aprovechar oportunidades. Estas oportunidades se presentan, muchas veces, en los niveles de operaciones de la empresa. Descubrir las requiere que la persona no se limite únicamente a realizar su tarea, sino que esté comprometida con las metas de la empresa.

La transparencia desde la cúpula directiva y un enfoque compartido hacia el rendimiento son factores clave. Reinhard Mohn⁶³ —fundador de la Fundación Bertelsmann— expone que la creciente complejidad de las tareas económicas exige la descentralización de las decisiones. Actualmente, las estructuras jerárquicas ya no pueden proporcionar el sinnúmero de impulsos de mando necesarios. Por eso hemos aprendido a repartir la responsabilidad entre muchas personas y a actuar autónomamente hasta en los niveles de base. Este cambio en la praxis direc-

⁶⁰ Drucker (2003: 40).

⁶¹ Op. cit., p. 39.

⁶² Op. cit., p. 45.

⁶³ Mohn, R. (2004).

tiva impone una actitud frente a la empresa que se basa en la identificación surgida de la convicción. La praxis de la dirección tradicional, que se deriva del derecho a propiedad y se apoya en la disciplina jerárquica, queda claramente relegada⁶⁴.

La técnica de dirección cooperativa permite aprovechar la potencialidad y diversidad de muchas personas y descender la toma de decisión al nivel más adecuado. Se presenta mucho más eficaz y relega rotundamente al estilo tradicional, que gira sobre la hipótesis de que el conocimiento se concentra en la alta dirección, mientras que, en realidad, en toda organización competitiva, al menos en toda que integre a trabajadores del conocimiento, el conocimiento está absolutamente disperso en todas y cada una de las mentes.

Cultura cooperativa frente a cultura de la confrontación

Los discursos y lenguaje empleados dentro de la cultura de la confrontación no son acordes a los nuevos tiempos y a la nueva realidad del trabajo. «La economía de suma cero no funciona. La economía funciona si todos ganan. Si yo no gano junto con los accionistas, los clientes, etc., va mal». Lo decía Santiago García Echevarría en la última conferencia que pronunció en la Universidad de Deusto (Donostia, diciembre de 2005).

Economía de suma cero es pensar en que «el pastel es fijo y se trata de conseguir la mayor porción para nosotros». Si miramos hacia dentro de la empresa desde esta perspectiva, se enquistan los problemas en torno a la posición de los distintos grupos de interés. Si nos referimos hacia fuera, intentaremos hacernos valer de nuestro poder de negociación con respecto a clientes o proveedores para mejorar nuestros márgenes. Son todos ellos caminos de corto recorrido, que se enmarcan dentro de la cultura de la confrontación: yo gano si tú pierdes.

Ahora sabemos que lo que en realidad nos sirve para avanzar es la cooperación, la transparencia y la constante innovación. Y este enfoque sirve tanto hacia dentro de la empresa como hacia fuera. Es la manera de que todos ganemos. Es condición de la cultura de la cooperación algo tan ingenuo —y difícil de asimilar dentro de la cultura de la confrontación— como presumir buena fe en la parte «contraria» o «cooperante». Si no hay presunción de buena fe, la cooperación es inviable. Deberíamos descender a niveles de cooperación donde podamos presumir buena fe e ir construyendo la confianza, la cual es el elemento básico de la cooperación. Esto hace que donde hay cooperación se hable de capital social. Hará falta tiempo para ir asimilando estos cambios, pero algo claro es que la cultura de la confrontación no sirve en este contexto.

Los agentes sociales quizá deberían buscar un nuevo espacio donde puedan aportar algo en este escenario donde la cultura de la confrontación se presenta inválida. (...) En mi opinión hay un gran campo de acción: intentar promover que

⁶⁴ Op. cit., pp. 62, 67.

el trabajo se vaya convirtiendo cada vez más en espacio de desarrollo personal o que se den las condiciones adecuadas para que se aproveche la potencialidad de todas las personas.

Desde el ámbito empresarial, y también en aras a reducir la confrontación, es importante interiorizar y exteriorizar que la meta de una organización va más allá de la obtención del beneficio. Sin beneficio la mayor parte de las organizaciones empresariales son inviables. No obstante, una vez cubierto el mínimo que le garantiza la inversión, la obtención del beneficio es un objetivo más de la organización. No es el único.

La responsabilidad del cambio

Los directivos y responsables de dirigir las organizaciones de todo tipo que actúan en la vida económica son los que deben jugar un papel principal en propiciar el cambio de concepción del trabajo en el sentido descrito en estas líneas. Deben fomentar en sus organizaciones estilos, dinámicas y formas de trabajo que impulsen la creatividad, la libertad, la cooperación, el aprendizaje y la inteligencia. Dicho de otro modo, deben aprovechar la diversidad y potencialidad de sus personas para convertirse en organizaciones que basan su ventaja competitiva en la innovación. Muchas organizaciones innovadoras contagiarán al resto y nos arrastrarán a dar el salto al estadio de la innovación.

Seguir creando empleo y riqueza, a pesar de realidades como la deslocalización y la emergencia de economías altamente competitivas, exige orientarnos hacia nuevos factores que nos hagan competitivos.

Es preciso citar a Alfonso Vázquez, que en su libro *La imaginación estratégica* habla de la paradoja de esta nueva era, donde a la vez que se crean hoy oportunidades inimaginables, se desmoronan colosos cuya salud —capacidad para competir— no se ponía en cuestión ayer: «No olvidemos que la innovación, la creatividad con su enorme impulso transformador, tienen también características destructivas. Todo aquello que no puede adaptarse al ritmo que imprime y que no queda suficientemente protegido por poderes *extraños* al mundo de la competitividad resulta barrido, más pronto que tarde»⁶⁵.

Algunos tienen mayor responsabilidad en propiciar las condiciones adecuadas para que se aprovechen las oportunidades que surjan tanto dentro de las organizaciones como en la relación entre organizaciones. No obstante, se trata de un cambio cultural de tal calado que todos los que intervenimos en la sociedad, con nuestro mayor o menor papel, deberemos ir favoreciendo.

FUENTE: Darceles, M. (2007): «Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación», *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, n.º 61, septiembre-diciembre, pp. 31-37. Reproducido con autorización de la autora.

⁶⁵ Vázquez, A. (2000).

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Analiza los cambios que se están operando en la conceptualización del trabajador y su relación con el trabajo a la luz de las categorías propuestas en la figura 3.1.
2. ¿Qué tipo de cambios habrá de operar la FRRHH para poder adecuarse a los retos descritos en este artículo?

8. CASO 7

¿Quién hace qué en la FRRHH?

De acuerdo con lo expresado en este capítulo, se deduce que la FRRHH entra dentro de la responsabilidad de diferentes actores: la alta dirección, el departamento de RRHH, los mandos intermedios y los colaboradores externos o empresas a quienes se subcontratan contenidos de la FRRHH.

Así las cosas, los contenidos de la FRRHH se reparten entre los actores mencionados en función de la naturaleza de la actividad a desarrollar y el nivel competencial y de responsabilidad de cada actor.

En la siguiente figura, extraída del trabajo de investigación de las profesoras Valverde y Gorjup sobre una muestra de 231 organizaciones españolas con más de 200 trabajadores y poseedoras de departamento de RRHH, aparece reflejada una representación de la división a la que se hace mención.

FUENTE: Valverde, M. y Gorjup, M. T. (2010): «A la búsqueda de los gestores de recursos humanos», *Dirigir Personas*, n.º 6 (II época), octubre, p. 15.

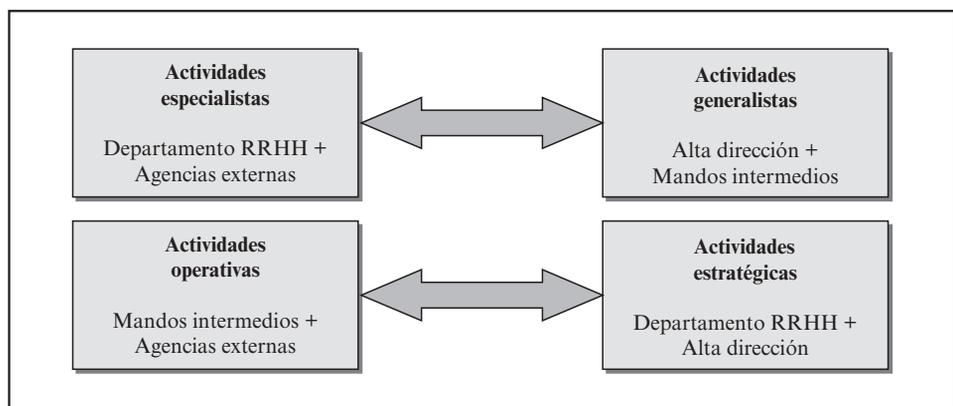


Figura 3.7. Agrupación general de actividades de la FRRHH y agentes responsables.

Cuestión para la reflexión y el debate

1. Ofrece una explicación a los contenidos de la figura anterior.

9. CASO 8. EDICIONES VIZCAÍNAS, S.A.

Dos ideas sobre el valor atribuido a los trabajadores

El señor José Antonio Robledo, director de la Ediciones Vizcaínas, S. A., empresa distribuidora y editora de libros de texto universitario y de enseñanzas medias, con amplia implantación en el País Vasco y, en general, en toda la región cantábrica, decidió poner en sus instalaciones de Arrigorriaga una cafetería para los ejecutivos y empleados de la misma con el objeto de que hubiese un mayor acercamiento entre ellos. A tal efecto, se habilitó un pequeño cuarto, que se usaba como almacén de papelería, con varias mesas y sillas. El señor Robledo pensó que se podría dedicar alrededor de media hora al día al tiempo del café, siempre que dicha media hora estuviera incluida entre las 10 y las 12 horas de la mañana. Al principio esta medida causó algunos trastornos, pues había algunos clientes, proveedores y asuntos que atender justo en ese período de tiempo, por lo que gradual y espontáneamente se modificó el horario del café a distintas horas, según las ocupaciones de los diferentes ejecutivos y empleados.

Para el señor Robledo, el tiempo dedicado a la hora del café era muy importante, pues permitía a los ejecutivos y empleados ponerse de acuerdo en innumerables asuntos de la empresa o, simplemente, en asuntos personales.

Por ejemplo, el jefe de almacén y el de ventas lo aprovechaban para revisar la lista de existencias, sobre todo de aquellos productos escasos. Los vendedores conversaban con su jefe en cuanto a la situación de las ventas y los clientes, así como de los problemas que cada uno tenía. Asimismo, la hora del café servía para comentar y concretar las actividades de orden social que hacían los miembros de la empresa o para dialogar sobre los acontecimientos del día.

La empresa tenía buena reputación entre sus clientes, sobre todo por la calidad y rapidez del servicio, y las ventas se habían incrementado año a año. Los empleados tenían la opinión de que los jefes habían propiciado un ambiente agradable y participativo, lo cual se debía, principalmente, a la actitud abierta del señor Robledo. A éste no le interesaba tanto el modo y el tiempo en el que los subordinados hacían las cosas, cuanto que cumpliesen con los objetivos que se les fijaban.

El señor Robledo recibió una importante oferta de trabajo de otra empresa y decidió aceptarla, pues el nivel de responsabilidad y el nivel salarial que se le ofrecían eran netamente superiores. Como resultado de tal decisión, el puesto de director de Ediciones Vizcaínas, S. A. quedó vacante. El Consejo de Administración decidió nombrar a Fermín Gortázar para el cargo de director.

Durante el primer mes el señor Gortázar no realizó ningún cambio, dedicándose a observar el funcionamiento del proceso productivo y de distribución editorial. Una de las cosas que más le llamó la atención fue el cuarto dedicado al café. A principios del segundo mes el señor Gortázar meditaba su cierre, en vista de que los empleados y jefes de departamento «perdían miserablemente» el tiempo. Había buscado varias veces al jefe de servicios de proceso y al de ventas, quienes estaban en el tiempo del café. Consecuentemente, mandó quitar la cafetera y ordenó que el cuarto fuera dedicado, de nuevo, al almacenaje de la papelería de la empresa.

El señor Gortázar observó que el personal de secretaría y los vendedores seguían haciendo su «vida social», ya que con cualquier pretexto se ponían a conversar. Así las cosas, mandó una circular a los jefes de departamento indicándoles que las secretarías y empleados no se podían ausentar de sus respectivos puestos, e incluso que debían controlar el tiempo de visita a los baños, ya que «éstos eran el lugar favorito del personal para ponerse a conversar».

El jefe de ventas se queja de que las operaciones estaban disminuyendo, aparte de una manifiesta falta de coordinación entre los departamentos de ventas, compras, almacén y de administración. Las secretarías y empleadas hablan de abandonar la compañía, porque no aguantan el grado de autoritarismo del señor Gortázar. Los vendedores se quejan de la falta de comunicación con las diferentes empleadas relacionadas con las operaciones de venta. En general, se comenta que se ha creado un muy mal clima laboral desde la llegada del nuevo director a la empresa.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Identifica y describe el problema de Ediciones Vizcaínas, S. A.
2. ¿Crees que existe alguna relación entre el tiempo dedicado al café y el rendimiento de los trabajadores de esta empresa?
3. ¿Sobre qué paradigma —en lo concerniente a las personas— se asienta el estilo de dirección de los señores Robledo y Gortázar? Justifica tu respuesta.
4. Si fueras nombrado/a director/a de Ediciones Vizcaínas, ¿qué harías con este asunto?

10. CASO 9. OXYLANE-DECATHLON

La descentralización de la gestión

Oxylane, hasta 2008 Grupo Decathlon, es una compañía multinacional con sede en Lille (Francia) dedicada desde 1976 a dos campos de trabajo: la creación de marcas y productos deportivos y la distribución, tanto tradicional como online. Esto significa que el Grupo Oxylane controla al completo la cadena de valor:

desde la investigación y desarrollo de nuevos productos hasta la venta de esos mismos productos, incluyendo la concepción, el diseño, la producción y la logística.

Oxylane ha experimentado un continuo crecimiento en facturación, número de puntos de venta y empleados a lo largo de los años. Este crecimiento se ha dado incluso en años de fuerte recesión económica, con un crecimiento de las ventas del 9,8% en 2008 y del 9,5% en 2009, hasta alcanzar los 5.440 millones de euros. De estas ventas, un 47% corresponden a Francia.

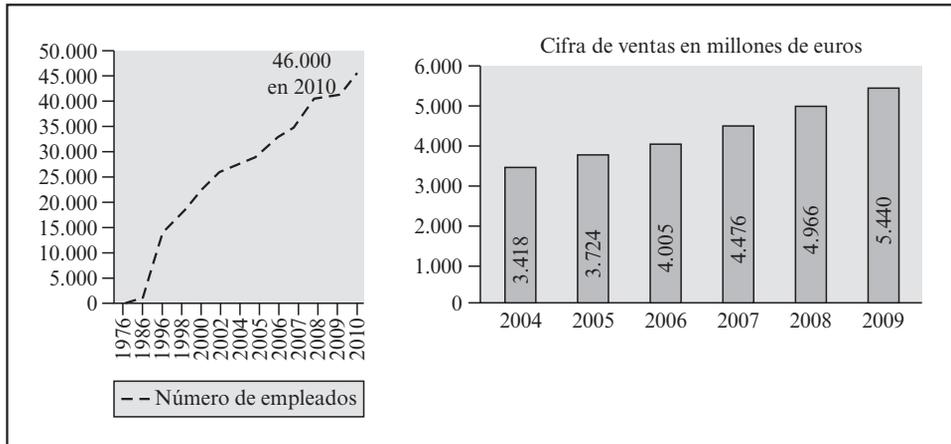


Figura 3.8. FUENTE: www.oxylane.com.

La enseña principal de Oxylane a nivel de distribución es Decathlon, que a comienzos de 2010 contaba con 502 tiendas en 17 países.

La estrategia que sigue Decathlon es la de ubicarse en grandes superficies promovidas por otras distribuidoras, especialmente del sector alimentario. En los últimos años, junto a una constante apertura de nuevas tiendas Decathlon, Oxylane ha apostado por la apertura de nuevos formatos de tiendas: Decat, Koodza, Terres & Eaux, Cabesto, Chullanca, Fonisto, Greenway... Entre estas nuevas enseñas destacan, por su crecimiento en los últimos años, Decat (tiendas de deporte en entornos urbanos, más pequeñas que las tiendas Decathlon) y Koodza (tiendas de deporte en formato outlet o de bajo coste).

En España, Oxylane contaba a finales de 2010 con 84 tiendas Decathlon, 6 almacenes logísticos, 6 tiendas Koodza y 4 tiendas Decat. Las ventas de estas tiendas suponen alrededor de un 20% de las ventas totales de Oxylane, siendo España el segundo mercado más importante del grupo.

Según datos del Worldpanel Fashion 2008 de la consultora TNS, Decathlon es la segunda cadena textil en España por número de compradores (pasa de 6,27 millones en 2007 a 6,38 millones), sólo superada por Zara, y también ocupa esta posición en consideración.

El crecimiento en empleo del grupo en España ha sido importante en los últimos años, pasando de los 2.659 empleados en 2001 a los 10.500 en 2010. Este crecimiento se ha dado incluso en años de fuerte crisis económica, con más de 1.000 empleos directos generados en 2009, especialmente fruto de las aperturas de las tiendas Decathlon de Sant Adrià del Besós —Barcelona— (120 puestos de trabajo), Parla (156) y Xanadú —Madrid— (114), y Mijas —Málaga— (108), amén de los 150 que consolidó en su centro logístico de Pamplona en el mes de octubre. En 2010 el grupo preveía acabar el año con otros 1.000 nuevos empleos.

En 1986 nació Decathlon Production, con el objetivo de encargarse del diseño y la fabricación de artículos de marca propia. Desde 1990, parte de esa labor del área de producción también empezó a llevarse a cabo en España, fabricándose productos deportivos de marca propia y trabajando con subcontratistas y proveedores nacionales de calzado deportivo, bicicletas y prendas textiles. En los últimos años, en cambio, buena parte de esta producción se está desviando a países con mano de obra más barata como China, India, Vietnam, Brasil, Marruecos... En estos países, Oxyane trabaja básicamente con subcontratas, y desde 2002 Oxyane controla ocho criterios de exigencia de responsabilidad social de esas empresas: empleo de trabajadores menores, trabajo forzado, seguridad e higiene, discriminación, procedimientos disciplinarios abusivos, jornada laboral, respeto de los salarios mínimos y gestión de asuntos sociales.

En lo referente a la gestión del área de distribución, Decathlon ha apostado por la descentralización, la cual, además, está apoyada por una clara política de delegación a todos los niveles. Como indica su presidente, el señor Leclercq: «La principal técnica de gestión de Decathlon consiste en delegar responsabilidad a todos y cada uno de nuestros empleados».

Cada uno de los establecimientos Decathlon se divide en secciones que ofrecen grupos de productos homogéneos (esquí, caza, equitación, accesorios, montaña, *rollers*, pesca, submarinismo, textil, invierno, natación, *fitness*, danza, etc.). Cada responsable de estas unidades básicas se encarga de la estrategia comercial de su sección, del desarrollo del plan de acción para ponerla en práctica y del seguimiento de los resultados de la sección. Tal y como rezan las ofertas de trabajo de jefe de sección en Decathlon, éste tiene que «gestionar su área dentro de la tienda como su propio negocio, fijar sus objetivos de rentabilidad y animar a su propio equipo». Así, el responsable de la sección tiene tres líneas fundamentales de actuación:

- a) *Económico-financiera*, ocupándose de su cuenta de explotación; es decir, objetivos de ventas, margen comercial y gastos.
- b) *Comercial*, ocupándose del *merchandising*, de las acciones comerciales de la sección y del asesoramiento a los clientes.
- c) *Gestión de personas*, ocupándose de la selección, contratación, formación, organización y motivación del equipo de personas que trabajan en su sección, el cual está constituido por un reducido número de jóvenes (entre 18

y 26 años) universitarios con ciertas dotes comerciales, que practican habitualmente un deporte y desean trabajar a tiempo parcial.

La apuesta por la delegación en Oxylane va ligada a la política de promoción interna, tal y como puede verse en los compromisos de empleo de la empresa: «Nuestros directivos trabajan junto a sus equipos, animándoles a tomar decisiones y responsabilidades. Consecuentemente, tu carrera en nuestra empresa está siempre ligada a tus aptitudes y tu entusiasmo. Nuestra política de promoción interna es una prioridad máxima. Y hay múltiples oportunidades de promoción, tanto en tu país de origen como internacionalmente».

En lo referente al área funcional de RRHH, existe un departamento central en Francia, así como cuatro departamentos en nuestro país (Barakaldo, Alcobendas, Badalona y Valencia) que se ocupan de gestionar este área en las cuatro zonas en las que han dividido el territorio nacional.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cuáles son los principales motivos que han conducido a Decathlon a la adopción de un modelo de gestión descentralizada?
2. ¿Cuáles de las áreas de la FRRHH consideras que están centralizadas y cuáles descentralizadas? A tu juicio, ¿por qué?
3. Señala cuáles son, desde tu punto de vista, las ventajas e inconvenientes de la descentralización de estas áreas de la FRRHH.

PARTE SEGUNDA
Dirección estratégica

4

La dirección estratégica de la empresa: introducción

Eneka Albizu Gallastegi
Oskar Villarreal Larrinaga

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y POSICIONAMIENTO ACTUAL

La dirección estratégica destaca por su carácter multidisciplinar y, consecuentemente, por su variado origen. Aunque se trata de una disciplina joven, se integra dentro de la corriente que, desde hace más de un siglo, estudia y analiza la dirección de empresas y que, tradicionalmente, se ha venido conociendo como Economía de la Empresa. Su nacimiento y desarrollo han venido determinados por los avances en otros campos del saber, considerados habitualmente como «ciencias básicas» de la dirección estratégica: economía, sociología, política, psicología, etc. La amplitud de influencia de dichas fuentes ha llevado a considerar a la dirección estratégica como un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y materias que varían desde la microeconomía a la economía de las organizaciones, desde la ciencia política a la economía política, desde la psicología a la psicología social, y desde la sociología a la teoría de la organización, entre otras. Este carácter interdisciplinario se puede fundamentar, además, en la naturaleza práctica del campo, en cuyo desarrollo participan, al menos, tres tipos de actores: consultores, directivos y académicos.

La dirección estratégica hunde sus raíces especialmente en el pensamiento administrativo, cuyo origen es antiguo, si bien se ha desarrollado sobre todo a lo largo del siglo pasado. Uno de los principales motivos de su crecimiento como área con especificidad propia dentro de la Economía de la Empresa reside en que las teorías existentes a mediados del siglo XX no eran suficientemente explicativas para guiar la toma de decisiones de los gestores empresariales, en una época de expansión general de la economía sin precedentes —después de la Segunda Guerra Mundial— y en un contexto donde el nivel de turbulencia del entorno comenzaba a ser progresivamente creciente. Asimismo, converge en el nacimiento de la

dirección estratégica como disciplina académica el desarrollo de numerosos estudios realizados en diversas áreas de conocimiento¹ que permiten dotar de contenido al análisis de la adaptación de la empresa al entorno.

La dirección estratégica pretende *eleva a la categoría científica el análisis de las decisiones empresariales, tomando como objeto material de su investigación el estudio de las relaciones de acoplamiento que se producen entre la empresa y su entorno*². De este objeto de estudio se derivan dos tipos de problemas interrelacionados, que pretende resolver la dirección estratégica³; a saber: *la inserción de la empresa en su entorno —especialmente en sus mercados, pero también en el entorno tecnológico, político, socio-cultural, legislativo, etc.— y la adecuación interna (estructura, procesos, cultura, recursos, etc.) de la empresa al entorno en el que actúa.*

Como indica el profesor Cuervo⁴, «*dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas*», por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin conocer, siquiera someramente, la evolución contemporánea de los sistemas de dirección. Rumelt, Schendel y Teece⁵ apuntan que la dirección estratégica está relacionada con la dirección de las organizaciones y, más concretamente, de las empresas, e *incluye aquellas materias que son de especial interés para la dirección general o para quienes quieren investigar las razones del éxito o fracaso de las organizaciones.* Porter⁶ incide en esta idea al asignarle como objetivo fundamental de la dirección estratégica el estudio de las *causas del éxito o del fracaso empresarial.* Por su parte, Grant⁷ manifiesta el carácter interdisciplinario de esta disciplina, al considerarla como *una materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona.*

En la figura 4.1 podemos observar cuál ha sido la evolución de los diferentes sistemas de dirección a lo largo de este siglo.

Cada uno de estos sistemas de dirección ha respondido a los problemas que, en cada momento, han tenido que afrontar las empresas y, en consecuencia, nos lleva a ver que se ha producido aún se produce un continuo replanteamiento de los sistemas de gestión empleados por las empresas.

En las primeras décadas del siglo, las teorías clásica y posteriormente neoclásica de la administración analizaron el crecimiento de la actividad empresarial y

¹ Entre éstas, podemos destacar, por su importancia, la Economía y la Teoría de la Organización, si bien es esta última la que ejerce mayor influencia como abono en el momento del brote de la Dirección Estratégica. Más concretamente, autores *neoclásicos* de la organización como Drucker, Sloan y Newman; profesores de la Escuela de los Sistemas Sociales de Carnegie como Barnard, Simon, Cyert y March, y los planteamientos efectuados por Von Bertalanffy y los autores de la Escuela de los Sistemas cimentan los primeros estudios de lo que hoy conocemos como Dirección Estratégica.

² Bueno, E. (1996, 59). Pumpín, C. (1982, 25).

³ Sobre este particular, cfr. Ansoff, H. I. (1976, 138). Schendel, D. H. y Hofer, Ch. W. (1972, 4). Alcaide, M. (1982, 465). Cuervo, A. (1995, 19). Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 6).

⁴ (1987, 7).

⁵ (1994, 9).

⁶ (1991, 96).

⁷ (2004, 28).

la consecución de la eficiencia con base en una *dirección por control de resultados*. Así, como indica García Falcón⁸, las direcciones de las empresas «*se limitan a la elaboración del presupuesto anual, fundamentado en datos históricos que sirven de base para el control de las actividades funcionales*». En este orden de cosas, las empresas fijan un conjunto de objetivos relacionados con la producción, ventas, crecimiento, rentabilidad y endeudamiento deseado, y desarrollan un sistema de información y control encaminado a detectar las desviaciones y analizar las causas.

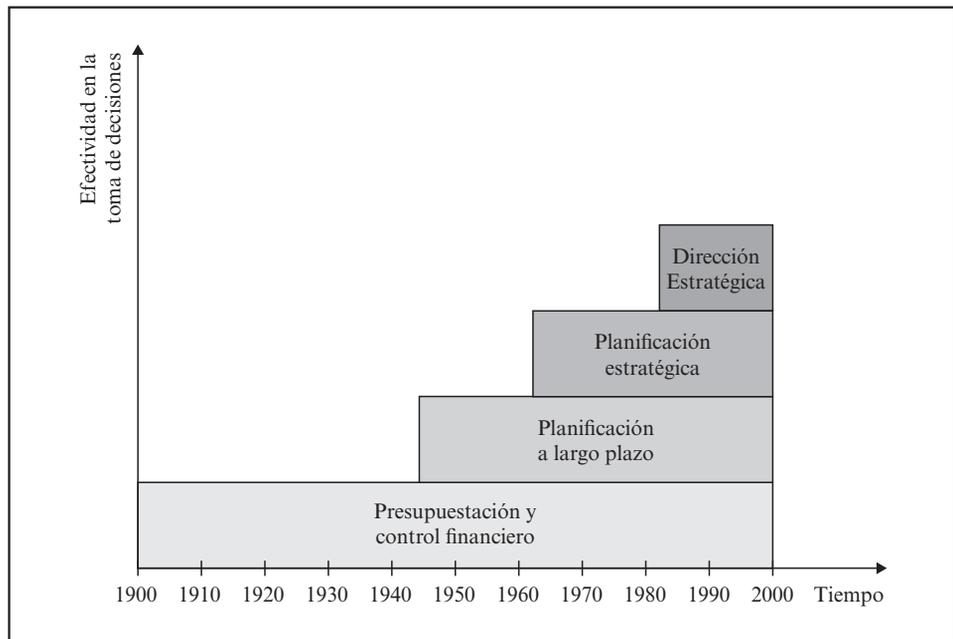


Figura 4.1. Proceso evolutivo de los sistemas de dirección. (FUENTE: basado en García Falcón, 1987: *Formulación de estrategias en la empresa*, Caja Insular de Ahorros de Canarias. Las Palmas, p. 40.)

Posteriormente, la planificación a largo plazo fundamentada en la extrapolación de tendencias, utilizando modelos de regresión y simulación, permite a la empresa adaptarse a los cambios que evolucionaban lo suficientemente lentos como para que la respuesta que se diese fuera mínimamente adecuada y organizada⁹.

⁸ (1987, 42).

⁹ Ansoff, H. I. (1984, 12).

En esta época de relativa estabilidad en el entorno, la preocupación del investigador y del experto se centró en el diseño de la estructura formal de la organización y en la búsqueda de una solución al conflicto entre objetivos. Así, la empresa se concentra en el *paradigma de la política*. Bueno lo interpreta como «*la respuesta específica a una categoría dada de situaciones concretas o el camino a seguir o la guía de acción para la solución de un tipo de problemas determinados*»¹⁰.

Los procesos de dirección mejoran con la aplicación de la planificación a largo plazo, puesto que la dirección de la empresa se obliga a prever las consecuencias de las decisiones adoptadas, así como los impactos que el entorno puede generar en la actividad empresarial.

Para poder desarrollar los sistemas de planificación a largo plazo, las grandes empresas crean departamentos de planificación que se encargarán de la elaboración de los planes de expansión y del uso de sofisticadas herramientas de previsión.

A partir de la mitad de la década de los cincuenta, los cambios se hacen cuantitativamente más numerosos, cualitativamente más novedosos, más costosos de afrontar y más difíciles de prever¹¹, de tal manera que las situaciones que se le presentan a la empresa tienen que ver cada vez menos con las situaciones pasadas¹². Unido a ello, el crecimiento generado en los años anteriores supone que las empresas comienzan a diversificar su actividad en productos y mercados, de tal manera que las estructuras organizativas tienden a convertirse en más complejas.

Consecuentemente, las aplicaciones de corte cuantitativo que habían servido en años anteriores para planificar la actividad de la empresa dejan de tener la capacidad predictiva necesaria para hacer frente a unas situaciones sobre las cuales se genera cada vez mayor incertidumbre. Como indica García Falcón¹³, «*la respuesta académica y profesional a esta nueva situación fue la aparición de sistemas de dirección por anticipación al cambio, fundamentados en el paradigma de la formulación de estrategias*». De esta manera, desde mediados de los años sesenta se comienzan a aplicar los sistemas de *planificación estratégica*, que permiten a las empresas valerse del análisis de las variables de tipo más cualitativo que operan en el entorno empresarial. Así, la empresa pasa a diseñar estrategias considerando sus diferentes ámbitos de actuación a largo plazo, para, a través del estudio de las oportunidades y amenazas que operan en el entorno, conseguir el cumplimiento de sus objetivos.

Ahora bien, la planificación estratégica presentaba diferentes problemas, entre los cuales, en aras al cumplimiento de la función de este trabajo —la contextualización de la dirección estratégica de los recursos humanos—, citaremos únicamente los principales¹⁴:

¹⁰ (1995, 36).

¹¹ Sobre este particular, véase Ansoff, H. I. (1994, 42).

¹² Ansoff, H. I., Declerck, R. P. y Hayes, R. L. (1990, 49).

¹³ (1987, 43).

¹⁴ Cfr. Ansoff, H. I. y Hayes, R. L. (1990, 9-10). Mintzberg, H. (1994, 107-114).

- a) La separación de la labor del planificador y del directivo de la empresa y la consiguiente falta de integración entre la planificación y otros mecanismos de dirección como son la organización, la implementación y el control.
- b) La complejidad de los sistemas propuestos y su cuestionable atractivo desde el punto de vista de la relación coste/beneficio.
- c) La consideración en el análisis de variables tecnológicas y económicas, principalmente, obviando las variables socio-políticas, tanto externas como internas.
- d) La preponderancia del análisis externo sobre el interno, y su escasa flexibilidad ante nuevos problemas y señales. Este último hecho vendría especialmente motivado por el «planteamiento estático» de las estrategias, que solamente permiten a la empresa acoplarse al estado o estados conocidos del ambiente —en un momento dado—, siguiendo la estructura de los modelos estratégicos conocidos¹⁵.

Por contra, se introduce la consideración de que el entorno es impredecible y, como tal, hay que buscar nuevas formas de analizarlo. Por tanto, tal y como señala Grant¹⁶: *«El declive de la planificación corporativa y la aparición de la dirección estratégica han estado asociados con las siguientes cuestiones:*

- a) *un interés fundamental por crear una ventaja competitiva, combinando la vigilancia y el análisis del entorno sectorial con la valoración y el desarrollo de los recursos internos;*
- b) *un rechazo a la rigidez de los planes corporativos detallados y una aceptación de la flexibilidad, y*
- c) *una decepción con el papel de los departamentos de planificación como principal fuente de la formulación estratégica y la vuelta de ésta a las manos de los directivos que son responsables de su implantación.»*

Vistas estas deficiencias, y considerando los cambios que se suceden en el entorno, desde comienzos de la década de los setenta el enfoque estratégico se centra en la dirección estratégica. De esta manera, se puede establecer en la tabla 4.1 un cronograma de la evolución de esta joven disciplina, estableciendo las principales pautas (tema dominante, puntos principales, principales conceptos y técnicas, implicaciones organizativas), de modo que nos permita apreciar el definitivo paso de la planificación a la dirección estratégica.

¹⁵ Por ejemplo: la curva de la experiencia, el ciclo de vida del producto, la matriz de atractivo industrial o de las industrias potenciales, pantallas de negocio o matrices de portfolio, modelos PIMS, etc., desarrollados, entre otros, por la Universidad de Harvard, MacKinsey & Co., Boston Consulting Group y General Electric.

¹⁶ (1996, 41).

TABLA 4.1
Evolución de la dirección estratégica

Periodo	Años cincuenta	Años sesenta	Primera mitad de los años setenta	Finiales de los setenta y principios de los ochenta	Finiales de los ochenta y principios de los noventa	Finiales de los noventa e inicios del siglo XXI
Tema dominante	Planificación y control presupuestario.	Planificación corporativa.	Estrategia corporativa.	Análisis sectorial y de la competencia.	Búsqueda de ventaja competitiva.	Innovación estratégica y nueva economía.
Enfoque	Control financiero a través de los presupuestos.	Planificación del crecimiento.	Diversificación y planificación de carteras.	Elección de sectores, mercados y posicionamiento en ellos.	Fuentes de ventaja competitiva en la empresa.	Ventaja competitiva basada en la innovación y competencia basada en el conocimiento. Adaptación a la nueva economía digital y en red.
Principales conceptos y técnicas	Presupuesto financiero. Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.	Previsiones de mercado. Modelos de planificación de inversiones.	Sinergia. Unidades estratégicas de negocio. Matrices de planificación de carteras.	Curva de experiencia y beneficios de la cuota de mercado. Análisis de la estructura sectorial. Análisis de la competencia. Análisis PIMS.	Análisis de los recursos. Análisis de capacidades básicas.	Flexibilidad organizativa y velocidad de respuesta. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Competencia por los estándares. Ventajas del pionero.
Implicaciones organizativas	Importancia de la dirección financiera.	Desarrollo de los departamentos de planificación corporativa y de la planificación formal a medio y largo plazo.	Diversificación. Estructuras multidivisionales. Búsqueda de una cuota de mercado global.	Mayor selectividad sectorial y de mercado. Reestructuración. Gestión activa de los activos.	Reestructuración corporativa y <i>reingeniería</i> de procesos. Reespecialización (<i>refocusing</i>) y externalización de actividades (<i>outsourcing</i>).	Organización virtual. Empresa basada en el conocimiento. Alianzas y redes. Búsqueda de masa crítica.

FUENTE: Grant, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, 4.ª ed., Madrid, p. 50.

El planteamiento de la dirección estratégica dota a la empresa de mayores niveles de adaptabilidad al entorno. A diferencia de lo que ocurría anteriormente, la dirección estratégica incorpora en sus planteamientos las interrelaciones existentes entre los procesos de dirección, estructura de la organización, cultura organizativa y recursos humanos¹⁷, en orden a mejorar la calidad del pensamiento estratégico y buscar la movilización del personal en torno a las estrategias¹⁸.

El crecimiento que a lo largo de los años ochenta del pasado siglo han sufrido los niveles de turbulencia y complejidad del entorno, caracterizándose éste por tener mayores niveles de impredecibilidad, novedad y velocidad en los cambios que se producen en una economía cada vez más abierta e interconectada, plantean la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de los sistemas de dirección estratégica. Consecuentemente, como indica Ansoff¹⁹, las «respuestas estratégicas de posicionamiento» clásicas no son suficientes para afrontar los cambios que se producen en el entorno, con lo que la empresa se tiene que plantear el dar «respuestas en tiempo real».

La dirección estratégica evoluciona hacia sistemas más ágiles que arbitran nuevos mecanismos de conceptualización y percepción de las potenciales discontinuidades externas —ya se manifiesten a través de señales fuertes o débiles— que puedan tener gran impacto sobre la empresa, al tiempo que se define la manera de dar respuesta urgente a los problemas que pueden generar repercusiones sobre la actividad empresarial²⁰.

Además, como señala Grant²¹, *«la ventaja competitiva de la empresa se ve menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internos únicos. Los estudios de la concepción de la empresa, basada en los recursos, y de las competencias y capacidades organizativas, ayudaron a desplazar el foco de atención de la dirección estratégica hacia los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos de la empresa»*.

Según Bueno, Morcillo y Salmador²², la dirección estratégica representa *«el sistema de dirección que más se acerca a la expresión actual del enfoque estratégico. Su justificación se encuentra en la existencia de entornos cada vez más turbulentos, que impiden que en ocasiones la dirección empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se vuelve vital una actitud que permita detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados»*. Para Johnson, Scholes y Whittington²³, la dirección estratégica incluye

¹⁷ Stonich, P. J. (1983, XVII-ss).

¹⁸ Hax, A. C. y Maljuf, N. S. (1984, 72).

¹⁹ (1991, 33-34).

²⁰ Prahalad, C. K. (1995, iii).

²¹ (1996, 42-43).

²² (2005, 53).

²³ (2006, 16).

«la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción».

Por tanto, durante los últimos tiempos cobran mayor interés los aspectos dinámicos de la estrategia, el análisis de los recursos y capacidades, los procesos de reestructuración corporativa y reingeniería de sistemas eficientes de información para la dirección, la gestión estratégica de los recursos humanos, las alianzas estratégicas y las nuevas formas organizativas²⁴.

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Un elemento inexorablemente vinculado a la dirección estratégica es el de estrategia. Como reconoce Galán²⁵, «el elemento clave de la dirección estratégica no puede ser otro que el de estrategia».

Los principales estudiosos de la estrategia empresarial coinciden en afirmar que la dirección estratégica sienta sus bases en dos pilares originarios. De un lado, el campo militar, y de otro, la Teoría de los Juegos, siendo el primero el de más antiguo registro. De hecho, los conceptos y teorías de la estrategia empresarial tienen sus antecedentes en la estrategia militar. Así, el término estrategia procede, etimológicamente, de la palabra latina *strategía*, y ésta, a su vez, de la palabra griega *strategos*²⁶, que está compuesta por *stratos*, que significa ejército, y *ag*, que significa dirigir. Sin embargo, el concepto no se originó con los griegos: la ya clásica obra *El arte de la guerra*, *Sun Tzu*²⁷, escrita en China unos 300 años a.C., es vista como el primer tratado de estrategia. La asociación militar con la estrategia es patente, ya que *la estrategia militar y la estrategia empresarial comparten conceptos, principios y características comunes (son importantes, comprometen recursos significativos y no son fácilmente reversibles)*, según Grant²⁸.

Tanto en el campo militar como en la Teoría de los Juegos, podemos señalar como principales elementos comunes de la estrategia los siguientes:

- a) La existencia de una *situación de competencia* entre los intervinientes, caracterizada porque los adversarios suelen tener objetivos, normalmente incompatibles²⁹, y porque los intervinientes disponen de *recursos limitados*.
- b) Que la *decisión de actuar está condicionada conjuntamente por la actuación del oponente y por la propia situación*. A este efecto se le denomina

²⁴ Grant, R. M. (1996, 44).

²⁵ (1995, 49).

²⁶ Espasa (2004).

²⁷ (2005).

²⁸ (2004, 43).

²⁹ Si bien en aquellos casos en los que intervienen más de dos partes, ya sean antagonistas bélicos o jugadores, se abre la posibilidad de que existan, al menos transitoriamente, ciertos objetivos compatibles.

«interdependencia»³⁰ entre los competidores, por cuanto se produce un efecto sistémico entre los elementos intervinientes y su entorno.

- c) La elaboración de un *plan detallado de actuación* para abordar la situación, puesto que tanto al estratega militar como al interviniente en un juego se les supone racionalidad y, consecuentemente, deben plantearse los diferentes movimientos que efectuarán en las diferentes e hipotéticas situaciones que se pudieran generar a lo largo de una guerra o partida, así como la manera de emplear sus recursos en cada una de esas situaciones.

Estos tres elementos, por tanto, estarán también presentes en la estrategia empresarial.

Existen prácticamente tantos planteamientos en torno a la estrategia empresarial como autores que han plasmado sus puntos de vista sobre el tema. Intentando generar una concepción operativa, diremos que estrategia es, en sentido estricto, *el conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha en una situación de competencia para la consecución de los objetivos que tiene planteados*. Por tanto, desde esta perspectiva clásica del término, la estrategia se conceptualiza como los medios que la empresa arbitra para la consecución de sus metas³¹.

Ahora bien, desde que se produce el despliegue de lo que podríamos calificar como ciencia de la estrategia, especialmente a partir de los años sesenta en Estados Unidos, muchos autores amplían el concepto de estrategia, asimilándolo, de manera más o menos genérica, *al conjunto de las actuaciones que, bajo diferentes restricciones y perspectivas, desarrolla una empresa en orden a adaptarse al entorno*.

Esta idea se esquematiza en la figura 4.2. En ella, la estrategia aparece como el nexo entre la organización y su entorno. La búsqueda incesante del acoplamiento entre la organización y el entorno a través de la estrategia es la función principal de la dirección estratégica³².

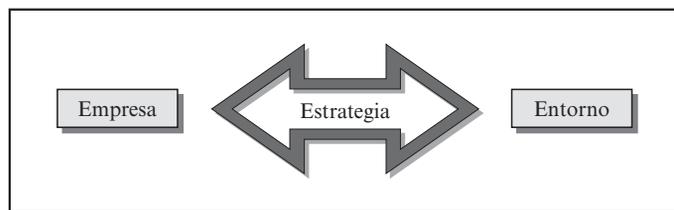


Figura 4.2. Papel de la estrategia.

³⁰ Grant, R. M. (1996, 43).

³¹ Sobre este tema, Ansoff, H. I. (1965). Hofer, C. W. y Schendel, D. E. (1978). Galbraith, J. R. y Nathanson, D. A. (1978).

³² Bueno, E. (1994, 56).

Estos elementos esenciales del análisis en la estrategia empresarial (hoy en día claramente sistematizados) se basan en principios que no son nuevos, ya que hace unos 2.300 años el *Sun Tzu* decía³³:

*El que conoce al otro y se conoce a sí mismo,
no pondrá la victoria en peligro.
El que conoce la tierra y conoce el cielo,
tendrá la victoria completa.*

Ciertamente, las definiciones que se han ido formulando sobre la estrategia empresarial han sido múltiples y muy variadas, sin que hasta el momento se haya conseguido más que un relativo consenso sobre su significado³⁴.

Ante la dificultad manifiesta de consensuar un estándar conceptual único y comúnmente aceptado, Henry Mintzberg³⁵ realiza un esfuerzo de definición y sistematización del concepto amplio de estrategia distinguiendo cinco acepciones concretas del mismo, complementarias y relacionadas entre sí. Estas cinco acepciones, añadidas a la definición estricta del término estrategia, nos permiten obtener una visión general del concepto que engloba las principales definiciones que en torno al mismo se han ofrecido por parte de los principales estudiosos del tema.

- Estrategia como *plan*. La estrategia es entendida como el *proceso* preconcebido por la dirección de la empresa en orden a dirigir la organización hacia sus fines. Esta concepción de la estrategia vendría determinada por la secuencia de actuaciones que plantea la dirección para abordar una determinada situación. A nuestro entender, esta perspectiva recoge las aportaciones de varios autores³⁶ que asocian el concepto de estrategia, tanto a la definición de las metas de la empresa (objetivos), como a la secuencia de actuaciones que ésta realizará con la mirada puesta en diferentes horizontes temporales (desde el corto al largo plazo) para su implantación. En esta perspectiva de la estrategia se contempla también la asignación de recursos que se derivará de la misma, en orden a la consecución de las metas.

³³ (2005, 70, 121). En la antigua China, «cielo» se refiere a un abanico de fenómenos que va desde la climatología a los procesos celestiales de la visión imperial. «Tierra», de uso semejante, se refiere tanto al terreno como a la base práctica de cualquier actividad. El conocer el cielo y la tierra en todos sus niveles de manifestación (terreno y clima, obstáculos y posibilidades, detalles y gran perspectiva) permite expandir el conocimiento desde un punto hacia la totalidad. No deja de ser una acepción «milenaria» del entorno.

³⁴ En este sentido, Villarreal (2007, 712-714) recoge una amplia selección de las definiciones de estrategia presentes en la literatura empresarial.

³⁵ (1999, 11-17).

³⁶ Entre otros, Chandler, A. D. Jr. (1962). Learned, C. W., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. (1965). Vancil, R. F. (1977). Andrews, K. R. (1971). Quinn, J. B. (1980). Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991).

- Estrategia como *estratagema*. En este caso la estrategia se entiende como aquellas acciones que realiza la empresa específicamente para obtener *ventajas competitivas* de manera eficiente. Entenderemos por ventaja competitiva una actuación de la empresa superior que la de sus competidores en el proceso de generación de valor para los compradores³⁷.
- Estrategia como *pauta*. Esta acepción de estrategia hace referencia a la consistencia observable en la *actuación* de una empresa. Es decir, que se habla de la estrategia que sigue una determinada empresa cuando es posible identificar en ella una línea de actuación coherente durante un tiempo, sin que necesariamente tenga que existir una intencionalidad determinada (o plan) en ella.
- Estrategia como *posición*, o medio que utiliza la empresa para *adaptarse al entorno*. El análisis de la estrategia desde esta perspectiva es una constante en la práctica totalidad de los autores que se han dedicado al estudio formal de la disciplina desde el mismo momento en el que ésta comienza a desarrollarse. De hecho, la aparición de un ambiente más complejo en una época expansiva de la economía es la razón que, en buena medida, desencadena la necesidad de encontrar vías eficientes de adecuación de la empresa a su entorno.
- Estrategia como *perspectiva*. Hace referencia a *aquel concepto imaginario que opera en la mente de un conjunto de personas dentro de la empresa*, y que permite identificar a sus miembros cuáles son las pautas que se deben seguir en la misma o cómo se debe entender una actuación concreta de la empresa. Esta acepción cobra especial importancia, puesto que está relacionada con la comprensión e implementación colectiva de la estrategia. Un buen ejemplo de este punto de vista lo tenemos en el trabajo de Campbell y Tawadey³⁸. Ellos asocian cuatro elementos (el propósito, la estrategia, los valores y las normas y comportamientos) a la *misión* de la empresa. Cuando ésta está bien definida y comunicada, puede desencadenar la idea de proyecto compartido por la organización. En el mismo sentido, la versión europea (especialmente francesa) del concepto se materializa a través del denominado *Proyecto de Empresa*³⁹ (véase apartado 7 del capítulo 4, *El Proyecto de Empresa*).

Estas cinco acepciones de la estrategia se utilizarán en este texto en función del contexto en el que se emplee el término estrategia y no sustituyen la primera definición que hemos aportado. Ésta, como se verá en el apartado 5 del capítulo 4,

³⁷ En este planteamiento coinciden autores como Learned, C. W., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. (1965), Porter, M. E. (1980), Ohmae, K. (1983).

³⁸ (1980).

³⁹ Véase, por ejemplo, Gelinier, O. (1984). Besseyre des Horts, C. H. (1988). Lesca, H. (1989). Levionnois, M. (1987). Banel, Y. (1989).

Los objetivos de la organización. Tipos de objetivos, cobra todo su sentido como engarce entre los objetivos y las prácticas de la empresa en el contexto de la misión/visión.

Por su parte, Hax y Majluf⁴⁰ proponen una agrupación de las distintas definiciones de estrategia en los siguientes grandes grupos:

- La estrategia como medio para establecer la meta o propósito de la organización.
- La estrategia como expresión de dominio competitivo. Pretende dar respuesta a las preguntas «qué es» y «qué quiere ser» la organización.
- La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno.
- La estrategia como instrumento para alcanzar una posición en el mercado (ventaja competitiva) sostenible y rentable.
- La estrategia como elemento de motivación para accionistas, empleados y diferentes grupos de interés en la empresa que pueden ser afectados por sus resultados.

Según Grant⁴¹, la estrategia es el medio para realizar tres tareas directivas fundamentales:

- a) La estrategia como *soporte para la toma de decisiones*. Se identifica la estrategia como un elemento clave del éxito, ya que la estrategia es un patrón o motivo que da coherencia a las decisiones de un individuo u organización, superando las limitaciones cognitivas que caracterizan a todos los seres humanos (racionalidad limitada⁴²).
- b) La estrategia como *proceso para coordinar y comunicar*. De esta forma, la estrategia ayuda a dar coherencia a las decisiones. Un aspecto de ello es la coherencia a lo largo del tiempo. Igualmente importante es que la estrategia sirve como un medio para lograr coherencia en la toma de decisiones de los diferentes departamentos y personas que forman la empresa. Para que la estrategia proporcione dicha coordinación se requiere que el proceso estratégico actúe en la empresa como un mecanismo de comunicación.
- c) La estrategia *como meta*. La estrategia consiste en mirar hacia el futuro. Su interés fundamental es lo que la organización quiere ser en el futuro. Tal modo de ver el futuro a menudo se explicita en una declaración de visión de la compañía. El propósito de este conjunto de objetivos no es

⁴⁰ (1988).

⁴¹ (2004, 56-59).

⁴² March, J. G. y Simón, H. A. (1958).

sólo establecer una orientación que guíe la formulación de la estrategia, sino también fijar sus aspiraciones para que la empresa pueda crear la motivación para obtener resultados sobresalientes.

3. ESTRATEGIA DELIBERADA Y ESTRATEGIA EMERGENTE

Mintzberg y Waters⁴³ establecieron una interesante distinción entre las relaciones causa-efecto que se producen en torno a la estrategia, diferenciando entre las decisiones que de manera racional, secuencial e intencionada adopta la dirección, denominando a este conjunto de decisiones *estrategia deliberada*, de la estrategia que en la práctica sigue una empresa, también denominada *estrategia emergente*.

En la práctica totalidad de las ocasiones, la estrategia emergente no es coincidente con la *estrategia deliberada*. Las desviaciones que se generan entre una y otra se pueden deber a diferentes motivos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- a) Puesto que las estrategias se establecen con un horizonte temporal a largo plazo —al menos las de mayor nivel—, inevitablemente se producen cambios durante el período para el cual están establecidas, que aconsejan actuar en uno u otro sentido, más allá de la estrategia que inicialmente se definió por la dirección de la empresa.
- b) A veces, la interpretación y aplicación de la estrategia que se realiza en los niveles inferiores de la organización no coincide con lo establecido en la cúpula de la misma, puesto que la estrategia no se ha comunicado suficientemente, aparecen resistencias a los cambios que trae aparejados, o no se han detallado los procedimientos y actuaciones concretas que en cada caso se tienen que dar. Este hecho puede ser especialmente acusado en compañías descentralizadas, que cada vez son más, por operar en negocios diversificados.
- c) La práctica del *benchmarking*, la extensión de sistemas de mejora continua o la existencia de ciertos niveles de autonomía en la decisión de los directivos de nivel intermedio comprometidos con la satisfacción de las necesidades de los clientes, entre otros aspectos, pueden generar cambios y adaptaciones de la estrategia deliberada, por haber encontrado fórmulas más apropiadas para cumplir los objetivos de la empresa.

Frecuentemente, la estrategia deliberada está relacionada con la fase de formulación de la estrategia, mientras que la estrategia emergente se presenta, especialmente, en la implantación de la estrategia.

⁴³ (1985).

En la práctica empresarial las estrategias realizadas suelen ser un compendio de estrategias deliberadas y emergentes. Entre la estrategia proyectada y finalmente realizada hay importantes diferencias: por un lado, aparecen estrategias emergentes que se acabarán implementando, y, por otro, algunas de las estrategias que se habían proyectado quedarán sin realización. Estas ideas quedan ilustradas en la figura 4.3.

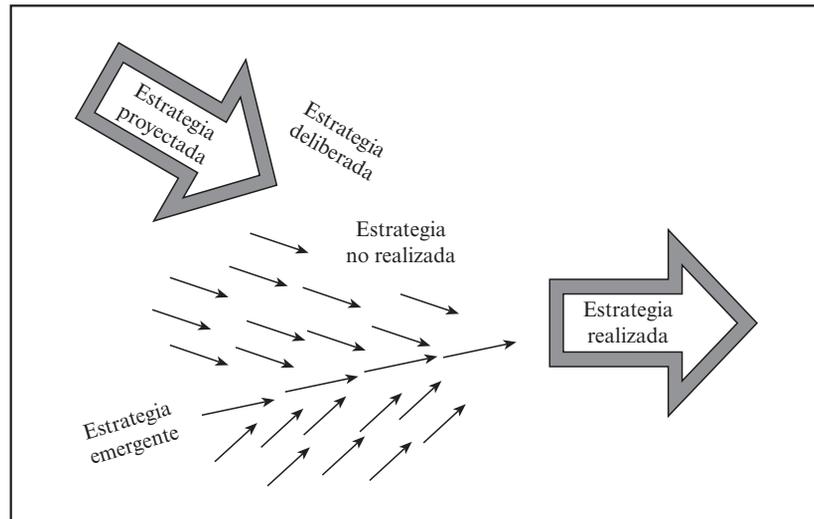


Figura 4.3. Estrategias deliberadas y emergentes. (FUENTE: Mintzberg, H., 1999: «Cinco “P” para la estrategia». En Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Goshal, S., *El proceso estratégico*, Prentice-Hall, Madrid, p. 13.)

Como afirman Bueno, Morcillo y Salmador⁴⁴, la estrategia realizada (estrategia realmente lograda) puede ser el resultado de un conjunto deliberado de acciones (estrategia deliberada o planeada), o el resultado de acciones llevadas a cabo sin ninguna referencia a un plan predefinido (estrategia emergente). Estas últimas acciones son llevadas a cabo como respuesta a sucesos imprevistos en el momento de estructurar el plan de actuación. Estas actuaciones reactivas crean o aumentan la capacidad para el aprendizaje estratégico.

Son pocas, o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican que no existe ningún tipo de aprendizaje, mientras que las segundas suponen una ausencia total de control. Todas las estrategias del mundo real deben ser, en algún sentido, una combinación de ambos tipos: ejercer el control, a la vez que fomentar el aprendizaje

⁴⁴ (2005, 31, 61, 112).

y la reacción frente a lo inesperado. Es decir, es necesario que las estrategias se formen, además de ser formuladas.

4. NEGOCIO Y UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)

La dirección estratégica, en el papel asignado de desarrollar la empresa en orden a adaptarse al entorno, genera acciones de crecimiento (estrategias de expansión y/o de diversificación) que hacen más complejo el análisis y la gestión de sus actividades. En este sentido, la unidad estratégica de negocio (UEN) se convierte en uno de los instrumentos más adecuados como elemento analítico y de decisión, especialmente en organizaciones con un elevado grado de diversificación. La unidad estratégica de negocio (UEN) permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico⁴⁵. Así, Johnson, Scholes y Whittington⁴⁶ definen la unidad estratégica de negocio (UEN) como «la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra UEN».

En el continuado esfuerzo realizado por las empresas para adaptarse eficaz y rápidamente a las condiciones del entorno, se observa la necesidad de encontrar aquella unidad en torno a la que pivote la actividad directiva y organizativa de la empresa. Este hecho cobra, si cabe, máxima importancia en aquellas compañías que tienen una actividad muy diversificada. Resulta obvio que poco o nada tienen que ver las condiciones de entorno, mercado, tecnologías, etc., de empresas como Gamesa y Eroski. La primera operaba simultáneamente, entre otros, en los siguientes negocios: fabricación de componentes auxiliares para la industria de la automoción; promoción, construcción e instalación de parques eólicos, o producción de sistemas microelectrónicos de alta tecnología. Eroski, aun siendo una de las principales empresas de distribución de España, ofrece productos y servicios de gran consumo, combinando negocios como la alimentación, el textil y calzado, los electrodomésticos, las oficinas de viaje, las tiendas de ocio y deporte, las perfumerías, los servicios financieros (préstamos, seguros...), las ópticas, las gasolineras, etc.

Si bien no existe un consenso doctrinal absoluto en lo referente a cuál debe ser su denominación⁴⁷, ni en torno a las características definitorias de estas compañías, resulta perentorio para ellas definir adecuadamente las unidades que permitan identificar factores generadores de ventaja competitiva en cada una de las

⁴⁵ Sobre este particular, véase Springer, C. H. (1973, 1177-1182). Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991, 89-92). Bueno, E. (1996, 225-226). Sanchis, J. R. y Camps, J. (2000, 81-92). Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 241-242).

⁴⁶ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 241).

⁴⁷ Se utilizan varias, como unidad de negocio, unidad empresarial de negocio, unidad estratégica de negocio, centro de actividad estratégica, unidad de planificación estratégica, etc.

actividades que desarrollan, al tiempo que intentar buscar relaciones positivas (a nivel de sinergias, economías a escala, efecto experiencia, etc.) entre éstas.

Un primer elemento aproximativo lo constituye la definición del/de los negocio/s de la empresa. Si bien tradicionalmente se solía tener en consideración el *binomio producto/mercado* para definir un negocio, hoy en día se admite que las dimensiones que caracterizan un negocio son tres⁴⁸ (tal y como se puede apreciar en la figura 4.4):

- Las necesidades de los consumidores que se están satisfaciendo o la función que se pretende cubrir.
- El mercado o el conjunto de consumidores a los que se sirve.
- Los productos/servicios con los que se satisface a los consumidores y la tecnología empleada.

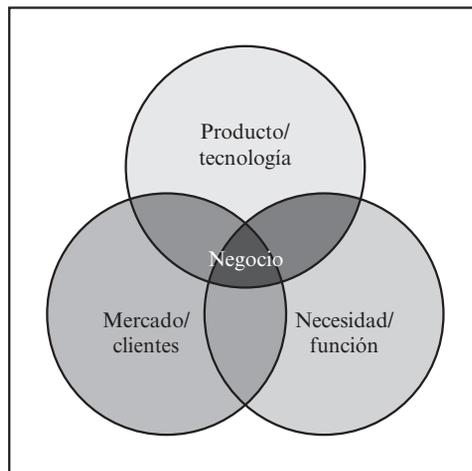


Figura 4.4. Definición de negocio.

Como señala el profesor García Falcón⁴⁹, el concepto de unidad estratégica de negocio (UEN) deviene del agrupamiento de aquellos negocios que presentan características comunes y que, por tanto, requieren de estrategias homogéneas. Así, diremos que una UEN está claramente delimitada dentro de una empresa que opera en diferentes áreas de actividad, cuando la estrategia que se diseñe para ésta no sea apropiada para cualquier otra UEN y viceversa.

⁴⁸ Abell, D. E. (1980, 169).

⁴⁹ (1987, 114).

Entenderemos por unidad estratégica de negocio (UEN) una unidad organizativa que agrupa todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (financiera, productiva, recursos humanos, comercial...), con autonomía en lo referente a sus decisiones estratégicas dentro del contexto organizacional, que funciona como un centro de beneficios autónomo. Esta unidad surge para atender las necesidades concretas de unos compradores localizados en un determinado ámbito geográfico, con unos productos/servicios homogéneos, o gamas de los mismos, cuya base tecnológica es común, frente a una competencia ciertamente delimitada.

Las UEN son una herramienta de gestión útil para dividir o simplificar una empresa con cierto grado de diversificación, con el fin de facilitar el análisis estratégico previo a la formulación de la estrategia de negocio. La UEN viene a representar un nivel de análisis del plan estratégico. Menguzzato y Renau⁵⁰ resumen la necesidad de definir las UEN como empresas con múltiples actividades por tres razones fundamentales: *a)* la posición competitiva de la empresa no es global, sino específica de cada actividad; *b)* las competencias requeridas por cada actividad son distintas; *c)* los factores de éxito también son particulares de cada actividad.

La organización de la actividad de la empresa en base a UEN enfocadas a la satisfacción de las necesidades de sus clientes objetivo debe arbitrar mecanismos de coordinación entre éstas —en muchos casos, a través de divisiones que se sitúan en un nivel superior—, para que así se puedan explotar las interrelaciones positivas (sinergias, economías a escala, efecto experiencia, intereses comunes...) que se pudieran generar entre las mismas, se canalicen adecuadamente los recursos empresariales, se evite la duplicidad de esfuerzos innecesaria, etc.

En esencia, las ideas básicas que configuran el concepto de UEN son las siguientes⁵¹: *a)* unidad operativa producto-mercado; *b)* unidad de planificación estratégica (con objetivo específico); *c)* unidad organizativa para el control estratégico; *d)* unidad de segmentación estratégica del entorno (producto-mercado-tecnología); *e)* unidad de estrategia industrial similar.

Es fundamental entender la UEN como un centro de desarrollo del plan de la empresa, a la cual le corresponde un objetivo determinado, así como los medios necesarios para su consecución; en definitiva, hay que entenderla como una solución de la segmentación estratégica que la empresa ha de realizar. Segmentación que se orienta a los problemas estratégicos, es decir, dividiendo las actividades en grupos homogéneos con la misma tecnología, mercado y competidores, según las relaciones definidas de oportunidades y amenazas del entorno.

⁵⁰ (1991, 90).

⁵¹ Bueno, E. (1996, 226).

5. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. TIPOS DE OBJETIVOS

El papel de la dirección estratégica es también comunicar, coordinar y motivar a la organización. Los objetivos en la empresa tienen la función de indicar la dirección en que ha de moverse o la situación a la que la organización aspira llegar. Para que sean efectivos, es importante que todos los miembros de la empresa los conozcan y los asuman, siendo por ello fundamental que sean comunicados de forma clara y precisa. Grant⁵² establece que «*la estrategia se entiende como el nexo de unión entre cuatro factores: los objetivos y valores de la empresa, el entorno sectorial, los recursos y capacidades de la empresa, y su estructura y sistemas de dirección*». Por tanto, la estrategia puede ser vista como el modo en que la empresa despliega sus recursos y capacidades dentro de su entorno empresarial con el fin de alcanzar sus metas.

Existen muchas definiciones genéricas acerca de lo que se entiende por objetivo de una empresa. Algunas de ellas, tomadas de Menguzzato y Renau⁵³, son las siguientes: «*Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar*»⁵⁴; «*Resultado que se desea lograr*»⁵⁵; «*los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización*»^{56 y 57}; «*medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos*»⁵⁸. Todas ellas se pueden sintetizar en «*declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir*»⁵⁹.

No obstante, la organización se plantea a lo largo de su vida propósitos con diferentes horizontes temporales y con diferente amplitud; así, existen ideales y deseos a muy largo plazo, muy amplios y abiertos; y pretensiones a corto plazo, muy concretas y cerradas. Para que los objetivos —valores y resultados deseados por la organización— puedan ser útiles en la dirección de las actividades de la empresa, deben estar convenientemente jerarquizados y desglosados, desde aquellos más ideales y genéricos hasta los más concretos y operativos.

Siguiendo la clasificación tradicional de objetivos reflejada en la figura 4.5, podemos distinguir entre la misión (junto a la visión y los valores) y los objetivos operativos⁶⁰ (sistema de objetivos), y las estrategias, que se formularán con la intención de hacer cumplir los anteriores.

⁵² (2004, 42, 65).

⁵³ (1991, 104).

⁵⁴ Richards (1978).

⁵⁵ Byars (1984).

⁵⁶ Duncan (1975).

⁵⁷ Glueck (1980).

⁵⁸ Ansoff (1976).

⁵⁹ Johnson, Scholes y Whittington (2006, 210).

⁶⁰ En la medida que estos objetivos actúan como guía y control de las decisiones de la organización y requieren de ciertas características que, a continuación, se abordarán, se les suele denominar «objetivos operativos».

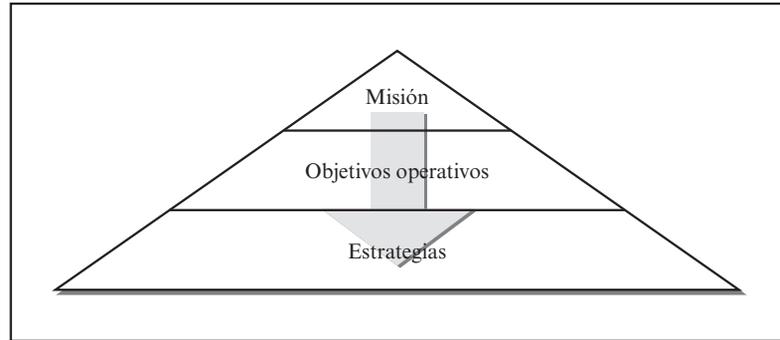


Figura 4.5. Jerarquía de objetivos en la empresa.

1. Misión, visión y valores

Según Grant⁶¹, existen tres conceptos clave que ayudan a las empresas a pensar sobre su identidad, propósito y características fundamentales de su estrategia. Estos conceptos son los valores, la misión y la visión, es decir, los ideales y deseos a largo plazo.

Mientras que los objetivos generales de la empresa, como la rentabilidad y el crecimiento, tienen que ver con las metas materiales de los propietarios y directivos de la empresa, la búsqueda de la creatividad, el reconocimiento y la creación de una diferencia pueden ser fuerzas mucho más motivadoras, no sólo para los emprendedores que ponen en marcha nuevas empresas, sino para todos aquellos que trabajan en ellas. Es aquí donde son importantes los valores, la misión y la visión. El punto de partida para definir la estrategia está relacionado con alguna idea subyacente de por qué existe la empresa.

En lo relativo a los valores corporativos, todas las empresas poseen en cierto modo unos valores organizativos que son parte de su sentido de quiénes son, qué representan, qué quieren conseguir y cómo tratan de conseguirlo. Johnson, Scholles y Whittington⁶² comentan sobre los valores nucleares de la organización, que se trata de «principios» que guían las acciones de una organización. Estos valores constriñen, amplifican y pueden incluso trascender la exigencia fundamental de la rentabilidad. No obstante, juegan un papel vital en la construcción de un propósito estratégico y en la creación de consenso y compromiso en la organización. En este sentido, asumiendo que la empresa tiene múltiples objetivos, su selección y el modo en que los persiguen están influidos y restringidos por los valores que la empresa posee.

⁶¹ (2004, 89).

⁶² (2006, 208).

Por su parte, la misión y la visión de la empresa deben reflejar el propósito esencial de la organización, la razón de ser de la empresa y plasmar la filosofía empresarial a través de sus valores y principios corporativos, cultura e identidad corporativa. La misión nos da una idea de la actividad que desarrolla la empresa y de la razón de su existencia. Más concretamente, responde a las preguntas: ¿qué es lo que hace la empresa? o ¿a qué se dedica la empresa?, si bien muchas veces estas primeras preguntas se amplían con otras como: ¿qué necesidad satisface?, ¿en qué negocio está?, ¿cuál es su filosofía? Ejemplos de declaración de misión son los siguientes:

«IKEA ofrece un amplio surtido de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios tan bajos que la mayoría de la gente pueda comprarlos. Esta es la idea que se esconde detrás de todo lo que hace IKEA, desde que desarrolla y compra sus productos hasta que los vende en las tiendas IKEA de todo el mundo» (IKEA).

«Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A. es uno de los líderes internacionales en el diseño, fabricación, mantenimiento y suministro de equipos y componentes para sistemas ferroviarios» (CAF).

«La práctica de operaciones de seguros en todas sus manifestaciones, tanto en España como en el extranjero» (Bilbao, Compañía Anónima de Seguros y Reaseguros, S.A.).

«Diseñar, producir, vender y mantener nuestros productos a plena satisfacción de nuestros clientes y usuarios, y de los que en ella trabajamos, asegurando la rentabilidad de la empresa y su estabilidad patrimonial y financiera, contribuyendo con ello al desarrollo tecnológico de nuestro país» (Construcciones Aeronáuticas, S.A.).

En cierto modo, lo que se manifiesta es que los ideales de la empresa van más allá de las variables de resultados que la empresa pretende alcanzar (beneficio, crecimiento o valor para los accionistas). Aunque estos objetivos suelen ser lo que más importa a la empresa, sus ideales suelen incorporar un sentido de propósito general que directamente da forma a la estrategia y unifica los esfuerzos de muchos miembros de la organización.

En lo referente a la misión, Ackoff⁶³ afirma que ésta debe ser «positiva, motivante y visionaria». Para ello ha de tener las siguientes características:

- Contener una formulación de objetivos que posibiliten progresar a la organización hacia ellos.
- Diferenciar a la organización de sus competidores.
- Definir las actividades en las que la organización desea estar.

⁶³ (1993, 401-410).

- Debe ser relevante para todos los grupos que componen la organización, y no sólo para los accionistas y directivos.
- Ha de ser motivante.

Por su parte, Campbell⁶⁴, dando una visión similar de lo que debe ser una misión efectiva, incide en la importancia de que la empresa trate de cumplir lo prometido en la misión, para inspirar confianza en los empleados y demás grupos que tengan influencia en ella. Sus rasgos son:

- Ha de determinar claramente el propósito de la organización: ¿por qué existe la organización?
- Ha de describir las actividades en las que estar presente y la posición que pretende alcanzar en ellas.
- Ha de declarar los valores de la organización.

La declaración de misión es una declaración del propósito de la empresa, el cual proporciona a la empresa una base para su estrategia. Normalmente comprende una declaración de lo que la empresa está tratando de alcanzar y, muy a menudo, define en un sentido amplio los negocios en los que está comprometida. El sentido de propósito e ideal toma la forma, en ocasiones, de una visión. Para Grant⁶⁵, «si la misión esboza lo que la empresa está intentando conseguir en el presente, la visión ofrece un punto de vista de lo que la empresa podría llegar a ser». En este aspecto es muy importante la existencia de un líder. En ellos se verán reflejados sus valores y su visión de la organización.

De esta forma, la definición de misión se complementa con la *visión*. La misión hace referencia a la actividad que despliega la empresa en la actualidad. Pero muchas empresas consideran necesario tener un reto de futuro que genere la tensión necesaria para mejorar constantemente entre los trabajadores. Asimismo, persiguen una diferenciación frente a los agentes intervinientes de alguna manera en la actividad de la empresa (propiedad, competencia, administración, sociedad). Resumiendo, la visión reflejará ante sus interlocutores la ambición de la empresa de cara al futuro.

La visión del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) estaba antes de su fusión con Argentina, en octubre de 1999, enunciada de la siguiente manera⁶⁶:

«*El BBV desea ser reconocido como:*

- *La mejor entidad financiera por sus clientes.*
- *El mejor lugar donde trabajar por el empleado.*

⁶⁴ (1989, 3-9).

⁶⁵ (2004, 92).

⁶⁶ Club Gestión de la Calidad (1996, 113).

- *La empresa con más sentido colectivo por el conjunto de la sociedad.*
- *La mejor inversión por el accionista.»*

La visión del Grupo Iberdrola es la siguiente:

«Queremos ser la Compañía Energética Global preferida, por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente.

La visión de Iberdrola, que integra las vertientes económica, social y medioambiental de la sostenibilidad, se sustenta en seis valores (compromisos de la Compañía):

- *Ética y responsabilidad corporativa.*
- *Resultados económicos.*
- *Respeto por el medio ambiente.*
- *Sentido de pertenencia y confianza.*
- *Seguridad y fiabilidad.*
- *Orientación al cliente.»*

La forma de plantear todos estos elementos no tiene un manual o guía establecida, pero, sin embargo, tiene una enorme relevancia. Para explicar la ausencia de unos pasos establecidos, Grant⁶⁷ lo explicita muy adecuadamente «Metas (por misión), valores y visión no son temas para el análisis sino para el descubrimiento».

2. Objetivos operativos (sistema de objetivos)

El sistema de objetivos operativos se plantea a partir de la confrontación del diagnóstico entorno-empresa y de la misión y visión de la empresa. Ambos actúan, de esta forma, como fuentes del sistema de objetivos operativos, que supone el componente de guía y de control de las actividades de la empresa. De esta manera, se debe establecer un sistema de objetivos operativos perfectamente definido que permita medir correctamente las expectativas que tenemos respecto a las actividades de la empresa.

En general, las organizaciones empresariales pretenden beneficios, notoriedad, excelencia, etc. Pero para que esos deseos se hagan realidad, hay que establecer unas metas específicas. De una forma muy general, la primera meta que se fija una empresa queda descrita cuando establece cuál es la causa por la que existe —su misión— o cuando identifica su aspiración —la visión—. Pero esa meta tan genérica tiene que concretarse más, tanto en lo que respecta a los resultados deseados, como en el tiempo. La misión, la visión y los valores son insuficientes para dirigir la actividad de la empresa. La empresa tiene que disponer de objetivos operativos claros. El objetivo operativo es una *concreción cuantitativo-cronológica*, es decir, una

⁶⁷ (2004, 95).

meta caracterizada por la fijación de logros específicos y medibles para un determinado horizonte temporal, y establecida en el marco de la misión de la empresa.

En este sentido, la exigencia de un sistema de objetivos operativos se fundamenta en la necesidad de descomponer los objetivos generales de la empresa (normalmente, más de uno) en subobjetivos, de forma que, en conjunto, formen un sistema de objetivos. Tal descomposición es pertinente porque la empresa está formada por múltiples decisores, integrados todos ellos en una estructura organizativa en la que desarrollan tareas diferenciadas y especializadas. Para coordinar las múltiples y específicas decisiones de todos los decisores y conseguir que se alcancen los objetivos principales de la empresa, éstos se dividen en subobjetivos.

El sistema de objetivos operativos lleva aparejadas unas funciones de obligado cumplimiento, dada su relevancia. Éstas son las siguientes⁶⁸:

- Servir de guía, incitar y coordinar las decisiones de la empresa.
- Servir de base para evaluar y controlar los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa afectados por los objetivos.
- Comunicar internamente y al exterior las intenciones de la empresa.

Para que los objetivos cumplan estas funciones y sean operativos, han de reunir las siguientes características:

- Estar *orientados a resultados* específicos y, por tanto, ser *controlables*.
- Ser *realistas y alcanzables*, puesto que en caso contrario se declinará su consecución y generarán frustración entre quienes están encargados de su logro.
- Ser *comprensibles y comunicados*, si se aspira a que actúen como referente para la organización.
- Ser *flexibles*, de modo que admitan variaciones ante posibles cambios en las circunstancias en las que actúa la empresa, puesto que probablemente se darán.
- Ser *pocos* y centrarse en resultados clave. Si una unidad organizativa tiene asignados muchos objetivos no discrimina entre los más importantes y los menos importantes y, por tanto, dejará a buen seguro objetivos sin cumplir, con lo que la actividad de planificación habrá servido para poco.
- Estar *coordinados entre sí* y, por tanto, ser consistentes unos con otros tanto horizontal como verticalmente, de manera que el sistema de objetivos operativos sea eficaz.

Bueno⁶⁹ establece que los objetivos deben ser «*deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivantes y consensuados*».

⁶⁸ Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991, 104-105).

⁶⁹ (1996, 219).

Para que los objetivos operativos cumplan las funciones asignadas, han de tener una correcta definición. Ello implica que el objetivo operativo tenga los siguientes componentes:

- Atributo: se corresponde con la dimensión específica que lo define.
- Escala de medida: variable o ratio a utilizar para medir el atributo.
- Norma o umbral: valor mínimo a partir del cual se logra el objetivo.
- Horizonte temporal: plazo de tiempo para alcanzar el objetivo.

De esta manera, un objetivo de rentabilidad (*atributo*) correctamente definido sería obtener un retorno sobre las inversiones —ROI— (*escala de medida*) del 12% (*norma o umbral*) en los próximos dos años (*horizonte temporal*). Por otro lado, un objetivo de crecimiento (*atributo*) correctamente definido podría ser obtener una cuota de mercado (*escala de medida*) del 9% (*norma o umbral*) en tres años (*horizonte temporal*).

Un aspecto crítico del sistema de objetivos operativos es la voluntad de obtener los resultados deseados y establecer un procedimiento para comparar y valorar los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. Este sistema de gestión de los resultados necesita extenderse a toda la empresa. Para ello, es preciso fijar objetivos para los diferentes niveles directivos de la empresa. La clave está en relacionar los objetivos operativos con variables sobre las que los diferentes directivos pueden ejercer algún control.

Para la vinculación del sistema de objetivos de la empresa con los objetivos operativos más específicos se puede utilizar la metodología conocida como «cuadro de mando integral» (*Balanced Scorecard*), desarrollada por Kaplan y Norton⁷⁰ (véase desarrollo en el apartado 6 del capítulo 7). Esta metodología proporciona un marco integrado para equilibrar los distintos objetivos del sistema, y extender estas medidas equilibradas de resultados por toda la organización, desde la alta dirección a las unidades y departamentos. Al equilibrar un conjunto de metas estratégicas y financieras, la metodología del cuadro de mandos integral permite que la estrategia se vincule con el conjunto de objetivos medibles que guían este proceso.

3. Estrategias

Finalmente, y retomando la figura 4.5, el sistema de objetivos se logra mediante la estrategia (de forma más precisa, a través del resultado de ésta). La estrategia (en sentido estricto) es el programa de actuación seguido por la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Consecuentemente, se define de una manera específica considerando el horizonte temporal para el cual se han definido los objetivos operativos.

⁷⁰ (1992, 1996).

El funcionamiento del sistema integrado de objetivos en la empresa queda claramente reflejado en la figura 4.6, propuesta por Thompson y Strickland:

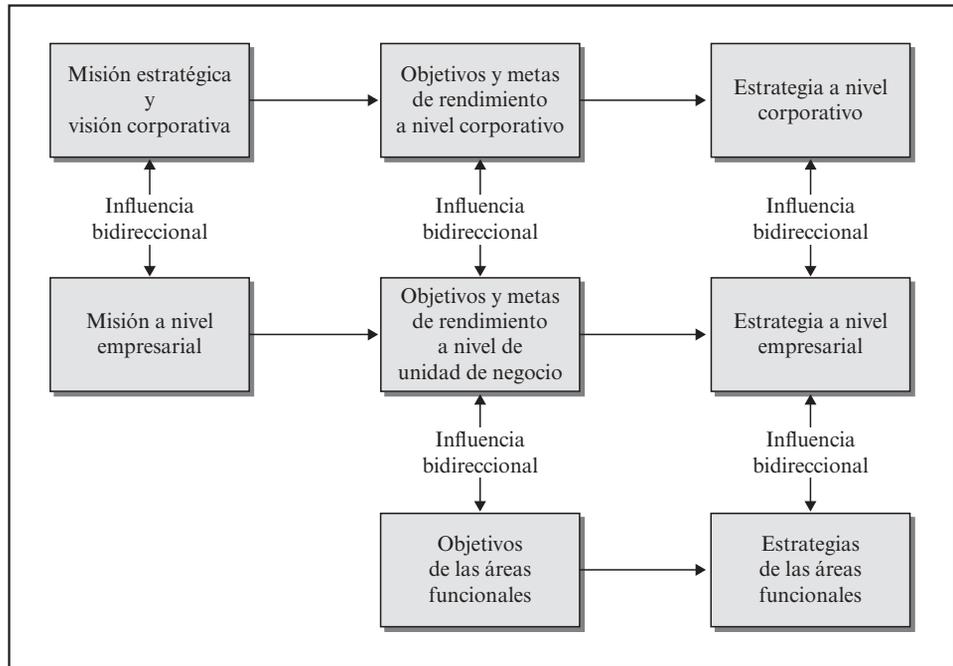


Figura 4.6. Sistema de objetivos en la empresa. (FUENTE: Adaptado de Thompson, A. A. Jr. y Strickland, A. J., 1994: *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*, Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, p. 46.)

La alta dirección, tras realizar un proceso de reflexión estratégica, establece la misión y visión de la corporación. En el contexto definido previamente se fijan los objetivos de rendimiento a largo plazo, que habitualmente son rentabilidad y crecimiento. Adicionalmente, se establecen otros objetivos (incluyendo objetivos sociales). Consideramos que la fijación de estos diferentes objetivos operativos no es una cuestión casual, puesto que, si observamos detenidamente este hecho, dichos objetivos representan de alguna manera la satisfacción de los intereses de los principales agentes que intervienen en la empresa —la propiedad del capital, los clientes y los trabajadores.

Los objetivos de rentabilidad hay que cumplirlos si se desea seguir contando con el apoyo de los accionistas a largo plazo. En caso contrario, dirigirán su capital a inversiones que ofrezcan un mayor rendimiento o sean más seguras.

Los objetivos de crecimiento hay que cumplirlos para asegurar en el futuro la posición competitiva de la empresa en los mercados en los que opera. La empre-

sa debe ser capaz de generar, al menos, tanto valor para sus compradores como para sus competidores —y a menor precio— si aspira a mantener su fidelidad.

Finalmente, la empresa debería plantearse ciertos objetivos sociales⁷¹, puesto que el proceso por el cual se incrementa el valor de mercado de la compañía está sustentado, en buena medida, en su trabajo y en su respeto al entorno. La inexistencia o incumplimiento de estos objetivos podría generar la descapitalización humana y ecológica de la empresa a largo plazo.

En la tabla 4.2 se muestran diferentes ejemplos de objetivos a nivel de corporación.

TABLA 4.2

Diferentes objetivos a nivel corporativo

Objetivos rentabilidad	Objetivos crecimiento	Objetivos sociales
Elevar el beneficio en un 50% en tres años (Banco Guipuzcoano, 1999).	Incrementar la cuota de mercado un 10% en tres años. Facturar 96 mill./€ en tres años (Clas, 1996).	Creación de 8.800 puestos de trabajo para el año 2000 (MCC, 1997).

El caso TERRA

Los trabajadores de Terra, uno de los dos portales de Telefónica —junto con Olé— en Internet, han abandonado en bloque la compañía y se han pasado a Jazztel. Los 35 profesionales (periodistas, diseñadores y programadores) que había formado Telefónica Interactiva para crear un portal de Internet han dejado la compañía como consecuencia de la estrategia seguida por ésta en la Red y la ausencia/inadecuación de objetivos en el plano social.

En primer lugar, Telefónica adquiere Olé —principal portal en castellano— y apuesta por éste frente a la opción Terra, que estaba desarrollando internamente —y que servía el 50% del contenido del servicio Mundo Olé, la estrella del portal—. En segundo lugar, no se ha planteado ningún objetivo, y subsiguientemente estrategias, de conservación y desarrollo de uno de los pocos equipos humanos nacionales muy cualificados existentes en un sector calificable como de altísimo interés estratégico y sumido en un proceso de crecimiento vertiginoso.

El responsable de este equipo estaba siendo sondeado ya por varias de las empresas del sector para hacerse con sus servicios, si bien ha sido Jazztel quien ha actuado con mayor celeridad y solvencia.

⁷¹ Ejemplo de objetivo social por excelencia, hoy en día, es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según la Comisión Europea (Libro Verde de la UE), se define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores».

La firma Jazztel ha constituido para este equipo la compañía Jazztel Internet Factory, con un desembolso inicial de 4,5 millones de euros, asegurando la independencia de la nueva compañía a través del reparto del 10% de su capital entre los empleados que ha contratado y aplicando un plan de opciones sobre acciones como complemento del sueldo que percibirán. Además, completa su estrategia, que incluye la oferta del acceso gratis a internet (JazzFree) y el servicio de acceso empresarial (JazzNet).

Telefónica ha reaccionado realizando contraofertas a algunos de sus profesionales en un intento de evitar su marcha.

FUENTE: Cervera, J. (1999): «Jazztel ficha al equipo en pleno del portal Terra, tras apostar Telefónica por Olé», en *Cinco Días*, 7-6-1999, p. 6.

Questiones para la reflexión y el debate

¿Consideras que Telefónica se tenía que haber planteado algún objetivo de tipo social para este sector? ¿Cuál? Pon un ejemplo.

Fijados los objetivos, la compañía establece la estrategia a nivel corporativo (véase apartado 6 del capítulo 4, *Niveles de la estrategia*). Como se puede observar, la relación que se produce entre misión, objetivos y estrategias es unidireccional, desde la primera a las últimas, en el sentido apuntado en la figura 4.5. Lo mismo ocurre en los distintos niveles de la empresa, tanto a nivel de UEN como a nivel funcional. Es fundamental que exista coordinación entre los objetivos que se establecen en los diferentes niveles de la compañía, puesto que de ello depende, en buena medida, la eficacia y eficiencia del sistema.

6. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

El término estrategia puede ser redefinido en relación con sus tres niveles interconectados de toma de decisiones. La práctica más usual es distinguir tres niveles de estrategia: corporativa, competitiva o de negocios y funcional. Las decisiones tomadas en cada uno de estos niveles deben formar un conjunto coherente para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo. Existen, por tanto, estrategias a diversos niveles de la organización.

Puesto que las empresas —cada vez más— operan en diferentes negocios, el proceso estratégico suele derivar en estos tres niveles interrelacionados de análisis, formulación, implantación y control de la estrategia. A través del establecimiento de estrategias a diferentes niveles, una compañía puede materializar su misión y cumplir sus objetivos en un entorno competitivo. Tal y como se puede observar en la figura 4.7, estos niveles se desgranar jerárquicamente, de mayor a menor, en función de su globalidad y alcance.

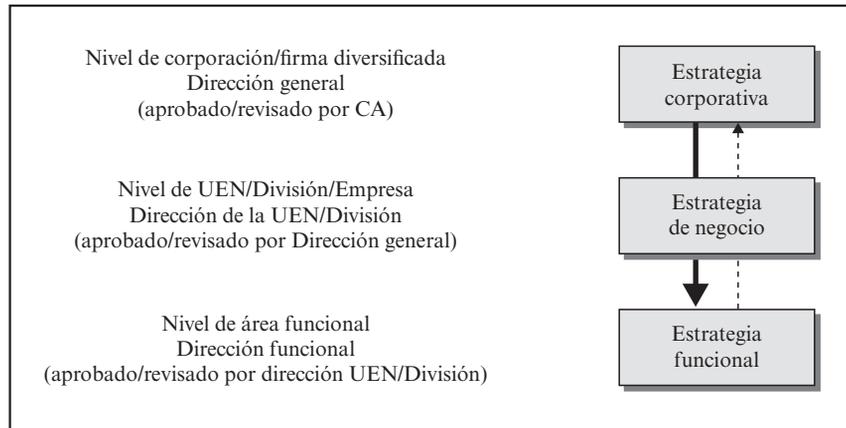


Figura 4.7. Niveles de la estrategia.

El primero de los niveles, la **estrategia corporativa**, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. La estrategia corporativa define el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en los que compete. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen las inversiones en diversificación de productos/servicios o unidades de negocio, cobertura geográfica (incluida la internacionalización), integración vertical, la asignación de recursos entre las diferentes actividades y las desinversiones.

La estrategia corporativa engloba a la totalidad de la empresa y definiría en qué negocios se compete, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, así como la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. En este nivel, la principal preocupación del estratega es determinar el ámbito de actividad: las combinaciones producto/tecnología/mercado en las que la empresa quiere estar, y aquellas que debe abandonar. En definitiva, el ámbito de la estrategia corporativa alude a decisiones relacionadas con las clases de mercados geográficos y de productos en los que quiere estar presente la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar la empresa sus actividades.

La estrategia corporativa tiene como elemento analítico y de decisión la unidad estratégica de negocio (UEN), que, tal y como se ha visto, permite descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico. En este sentido, la empresa debe tomar una posición en el eje especialización-diversificación, de manera que establezca el grado de diversificación deseado, teniendo en cuenta que un cambio de área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito que pueden ser diferentes a los de los actuales negocios.

En este sentido, la estrategia corporativa puede considerarse como el plan general de actuación de una empresa diversificada que opera en más de un negocio. Así, la estrategia corporativa debe sugerir cuál es, o se desea que sea, su *campo de actividad*, entendido éste como la cartera de negocios en los que desea estar presente⁷².

El análisis dinámico del campo de actividad se puede servir de la herramienta que presentamos en la figura 4.8. Como se puede observar en ella, la empresa se plantea en términos actuales o previsibles cuál será la situación de las tres dimensiones que componen los negocios que integran su cartera.

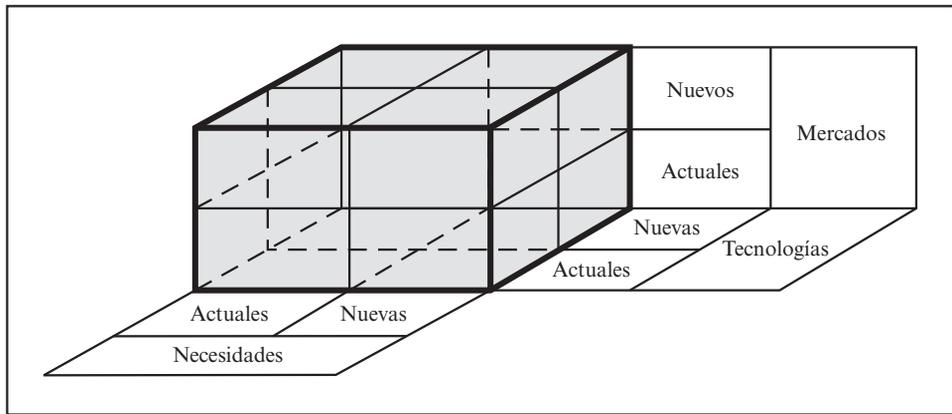


Figura 4.8. Evolución de la cartera de actividades. (FUENTE: Ansoff, I. I., 1989, en Menguzzato y Renau, p. 85.)

Como producto de este análisis, la empresa tendrá elementos de juicio para enunciar la estrategia corporativa en términos de diversificación, integración, internacionalización, fusiones, adquisiciones, colaboraciones con otras compañías, creación de empresas, desinversiones, etc.

En consecuencia con lo hasta aquí comentado, consideramos que la creación de la estrategia corporativa supone, sobre todo:

- a) Decidir sobre cuáles son los sectores en los que desea diversificar su actividad y, consecuentemente, determinar qué negocios van a configurar su cartera y, en su caso, cuáles va a abandonar. En orden a conseguir una tasa de beneficios determinada a largo plazo, habrá de adoptar decisiones sobre el conjunto de los negocios que componen su cartera: impulsando el crecimiento de los negocios con potencial, fortaleciendo aquellos nego-

⁷² Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991, 85).

cios considerados centrales en su actividad, potenciando giros en los negocios con potencial en los que está obteniendo resultados débiles, y retirando su apoyo a los negocios considerados no atractivos.

La empresa, a nivel de corporación, debe buscar la maximización del rendimiento combinado de los negocios en los que ha diversificado. Desde esta perspectiva, resulta de gran importancia la búsqueda de *sinergias* entre las unidades de negocio en las que diversifica, puesto que éstas le pueden conducir a la adquisición de ventajas competitivas en los diferentes negocios individuales en los que opera. Es, por tanto, en la formulación de la estrategia corporativa donde la compañía va a tener en consideración los niveles de integración vertical y horizontal que desea alcanzar.

- b) Complementariamente, decidir sobre el área geográfica en el que va a actuar, así como el ámbito de producto/servicio en el que desarrollará sus operaciones.
- c) Definir la política que seguirá la compañía en lo concerniente a las fórmulas de desarrollo empresarial. Así, se deberá establecer si la compañía quiere afrontar su crecimiento manteniendo la independencia financiera, si basará su desarrollo en la colaboración con otras empresas, o si lo hará a través de fusiones, adquisiciones o absorciones.
- d) Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las unidades de negocio más atractivas.

La estrategia corporativa suele estar diseñada por la Dirección General, cuenta con la aprobación y revisión del Consejo de Administración, y tiene como referentes los objetivos globales de la compañía. Asimismo, suele incorporar los objetivos y recursos asignados a las diferentes unidades de negocio.

El caso DU PONT

Du Pont, primer fabricante químico del mundo y octavo grupo empresarial estadounidense por cifra de negocio, decidió en 1990 invertir 720 mill./€. en el Principado de Asturias, creando el primer polo industrial de la compañía. Hasta el momento, cada una de las más de 50 divisiones de la compañía elegían libremente su emplazamiento dentro de la política de autonomía de gestión que caracteriza a la empresa. Como señala Germán Lastra, consejero delegado y director general de Du Pont Ibérica: «*Ahora somos una suma de reinos de taifas y nuestro presidente, Edgard Woolard, quiere que Asturias demuestre a toda la organización mundial que no se están aprovechando las sinergias existentes y que, juntos y coordinados, los diferentes negocios de la empresa serían más eficaces y rentables de lo que ahora lo son*». Por esta razón, Woolard está obsesionado con el experimento asturiano. Quiere expresar que uno más uno más uno no es igual a tres sino a cinco. Como indica Lastra, «*se trata de crear sinergias, y aunque éstas son muy difíciles de cuantificar, nuestros técnicos han podido evaluar en un 30% el ahorro de costes que supondrá a Du Pont un em-*

plazamiento de las características del de Asturias, frente a la alternativa de que cada departamento que aquí vaya a instalarse lo hiciera donde él deseara». El polígono acogerá a varias empresas del grupo, entre las que se encuentra la dedicada a la producción de fibra aramida nó mex, un producto de alta tecnología utilizado, fundamentalmente, en prendas de protección para la industria aeroespacial, como en tejidos protectores ignífugos (bomberos, pilotos de «fórmula 1», etc.) y en aplicaciones para la filtración de gases. Asimismo, instalará tres factorías de la división de industrias del nylon y un número igual de centros de producción que podrían dedicarse al refinado de dióxido de titanio en bruto o de peróxido de hidrógeno. Junto a éstas, se instalarían otras cinco o seis pequeñas fábricas en el valle de Tamón.

FUENTE: Cuartas, J. (1990): «Inversiones en cadena», en *El País Negocios*, 28-1-1990, p. 10.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cómo crees que generará sinergias Du Pont con la decisión adoptada, y en qué medida afectarán a la posición competitiva de la compañía?

La reorientación de PHILLIPS

La compañía holandesa Phillips está viviendo durante las últimas décadas un incesante proceso de reestructuración. En la década de los 70 tenía 412.000 empleados y contaba con 380 fábricas. Después de que durante los últimos veinte años su número de empleados se haya reducido en 152.000 y sus fábricas en 136, ahora se anuncia el nuevo cierre de 80 plantas y la pérdida de entre 40.000 y 50.000 empleos para el año 2002.

Entre las principales desinversiones de Phillips podemos señalar las siguientes: venta a AT&T de las fábricas de grandes centrales de teléfonos; venta a Whirpool de una parte de la línea blanca —en la que Phillips era el principal fabricante europeo—; cierre y traslado a los países de Europa del Este de fábricas dedicadas a la electrónica de consumo; ruptura de la *joint venture* que tenía en telefonía móvil con Lucent; venta de Polygram a Seagram, y venta de Grundig —en números rojos desde 1991—. Asimismo, ha decidido abandonar posiciones progresivamente en Sport7, canal temático de televisión, en el sector multimedia, en la producción de reproductores de discos compactos interactivos, así como en el desarrollo de la tecnología propia para pantallas planas de televisión.

Contrariamente, reforzará sus divisiones de productos médicos, semiconductores e iluminación, e intentará expansionarse en el mercado estadounidense.

FUENTE: Robla, S. (1998): «Phillips sigue a régimen», en *El País Negocios*, 8-10-1999, p. 13.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cómo explicarías la estrategia corporativa de Phillips?

La **estrategia de negocio o competitiva** es la que se ocupa, específicamente, de la ventaja competitiva sostenible (VCS) y de sus fuentes de obtención. La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa⁷³. Fija, por tanto, las bases a partir de las cuales una unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva en su mercado. Por esta razón, también recibe la denominación de estrategia de negocio, que trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados. En este sentido, la empresa debe, en cada UEN, determinar cuál es la ventaja competitiva sobre la que basar sus actividades, identificar sus fuentes de obtención y tomar las decisiones que hagan posible explotarla.

La estrategia de negocio o competitiva es, por tanto, el plan de actuación directiva que determina *cómo compite* la empresa en su sector o negocio. La finalidad de la estrategia de negocio consiste en construir y fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Para ello, la estrategia de negocio intentará desarrollar ventajas competitivas frente a los competidores, ya sea a través del liderazgo en costes o a través de la diferenciación, considerándose ambas como fuentes alternativas de obtención de la ventaja competitiva sostenible (VCS). En el ámbito interno, la estrategia de negocio tiende a centrarse en las competencias clave, adquiriendo y desarrollando recursos y capacidades que refuercen la ventaja competitiva.

Esta estrategia suele estar diseñada por la dirección de la UEN/división/empresa (si es mononegocio), cuenta, en su caso, con la aprobación y revisión de la dirección general corporativa, y tiene como referentes los objetivos asignados a nivel corporativo. Asimismo, suele incorporar los objetivos y recursos asignados a las diferentes áreas funcionales.

La **estrategia funcional** es el plan de actuación de una determinada área funcional (producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, I+D...). Las estrategias funcionales añaden detalles a la estrategia de negocio, determinando la manera en la que se realizarán las actividades funcionales. Así, las estrategias funcionales resultan fundamentales en la implantación de la estrategia competitiva de la compañía.

Esta estrategia suele estar diseñada por la dirección funcional, cuenta con la aprobación y revisión de la dirección de la UEN/división/empresa (si es mononegocio), y tiene como referentes los objetivos asignados a nivel de estrategia de negocio.

En algunas compañías existen mayores niveles de desagregación de la estrategia, determinándose estrategias operativas para diferentes unidades organizativas básicas, en línea con los objetivos determinados en la estrategia funcional.

⁷³ Porter, M. E. (1987, 15).

7. EL PROYECTO DE EMPRESA

Las expresiones de la misión/visión atribuida a una empresa, y prácticamente cualesquiera otras, carecen por sí mismas del suficiente poder evocador que permita a los trabajadores integrar sus esfuerzos en torno a ellas. Por esta razón, las empresas más avanzadas en gestión redefinen su finalidad a través del denominado Proyecto de Empresa, en un intento de tracción e implicación de sus trabajadores.

El Proyecto de Empresa es un acto formal de dirección realizado con la vocación de facilitar al personal la identificación y percepción más eficaz de la naturaleza de la actividad empresarial, su misión, objetivos, estrategias, expectativas, valores y orientaciones de la actuación, posibilitando un mayor compromiso del personal con ellos.

No hay ninguna empresa, sea grande o pequeña, a la que no le interese movilizar al personal en torno a su misión, objetivos y estrategias básicas. Por ello, se recurre al Proyecto de Empresa como instrumento de tracción de los recursos humanos en el rumbo marcado por la reflexión estratégica. Una vez situada la empresa en su contexto y en su evolución, se trata de atribuirle los objetivos en torno a los que va a polarizar la acción, de modo que todo el personal los perciba con nitidez y actúe en consecuencia.

El planteamiento del Proyecto de Empresa suele materializarse, generalmente, a través de alguna de las dos siguientes variantes⁷⁴:

- a) *Proyecto director*. En este planteamiento, la dirección prepara el Proyecto de Empresa e intenta, en una segunda fase, lograr la adhesión del personal al mismo. Según este esquema, el proyecto es el punto de partida de la concertación y participación en torno a una idea donde la política de información intentará, ante todo, explicar y conseguir la comprensión del mismo, a fin de que el personal se identifique con él.
- b) *Proyecto compartido*. Es el logro final de la acción conjunta de toda la empresa siguiendo el flujo bidireccional y consensual a través de grupos de trabajo. La política de información, en este caso, intentará crear las condiciones favorables para una participación tan amplia como sea posible y el resultado de los trabajos estará canalizado en un proyecto global. Este tipo de planteamiento está más relacionado con un cambio organizativo en el sentido profundo del concepto.

Si bien no existe un patrón único para la elaboración de un Proyecto de Empresa, podemos afirmar que la mayoría de éstos suelen tener en consideración todos o algunos de los elementos que señalamos en la figura 4.9.

⁷⁴ Banel, Y. (1989, 52-53).

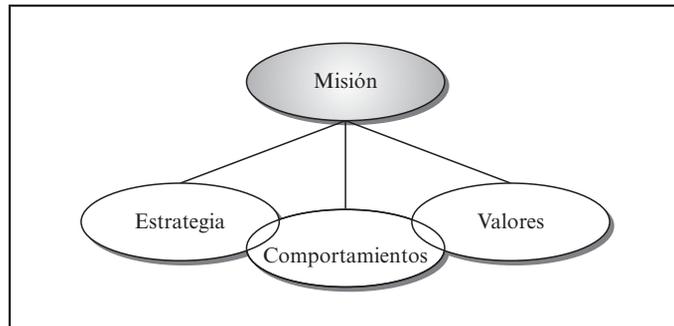


Figura 4.9. Elementos constitutivos de un Proyecto de Empresa.

El Proyecto de Empresa parte de la determinación de la *misión* de la empresa, entendida ésta como la definición de lo que la empresa pretende ser y hacer, y en beneficio de quién va a realizarse la actividad empresarial. En otro plano, define genéricamente la *estrategia* o conjunto de decisiones que ponen en contacto a la empresa con su entorno comercial. Así, la dirección enuncia el/las área/s de negocio donde va a competir la empresa, estableciendo los elementos distintivos y ventajas competitivas de la empresa dentro del área o áreas de negocio escogida/s.

Además de existir una razón comercial o estratégica para hacer las cosas, existe una razón moral asentada en ciertos *valores*. Como indican Campbell y Tawadey⁷⁵, los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y con los demás partícipes en la actividad empresarial, y su ética. Los valores ampliamente arraigados entre un colectivo de trabajadores permiten a éstos encontrar un significado al trabajo y a las pautas de comportamiento existentes en la organización, al tiempo que se genera cierto sentimiento de seguridad y de realización en el trabajo. De la *estrategia* elegida, con base en los valores predominantes, se desprenden unas pautas de *comportamiento* del personal.

El Proyecto de Empresa desarrolla sus potencialidades cuando se combinan los cuatro elementos citados: una *estrategia* y unos *valores* que se apoyen y se refuercen; unas pautas de *comportamiento* claras y justificadas, tanto por la estrategia comercial como por los valores de la empresa; y que estos tres elementos estén ligados por un propósito o *misión* que va más allá de la satisfacción de los partícipes.

Por tanto, el comportamiento de la empresa, y de sus trabajadores, debiera estar sustentado en el conocimiento de la misión y del posicionamiento estratégico de la empresa, así como en la identificación y asunción clara de unos valores que potencien este comportamiento.

⁷⁵ (1980).

El Proyecto de Empresa, en tanto que *proyecto compartido*, puede convertirse en el estandarte de nuevas formas de actuación de los recursos humanos, partiendo desde los tradicionales sistemas de dirección y administración de personal hacia técnicas avanzadas de gestión estratégica de los recursos humanos.

Este enfoque debe forzosamente venir acompañado de cambios a nivel organizacional, generando estructuras más simples y participativas que favorezcan la comunicación, delegación, responsabilización e implicación. Resulta de capital importancia el compromiso de poner en marcha un Plan de Comunicación Interna que explique las razones del cambio, transmita la idea de grupo —consolidando su cultura y forjando un elemento que ofrezca una ventaja competitiva—, genere espacios de participación suficientes para la implicación de la gente, y facilite los medios para que la información discurra rápidamente en sentido descendente, ascendente y horizontal entre los diferentes integrantes de la empresa.

Las ideas expresadas en torno al Proyecto de Empresa quedan convenientemente reflejadas en el caso de Iberdrola que a continuación pasamos a exponer.

El Proyecto de Empresa de Iberdrola

Completada la fusión entre las compañías Iberduero e Hidrola, Iberdrola se plantea a comienzos de la década de los noventa un proceso de reflexión estratégica que desemboca en su Proyecto de Empresa. Realizado un análisis del entorno general, así como del sector eléctrico en el que básicamente opera, la alta dirección se hace consciente de la gran complejidad y del acelerado cambio del entorno en el que se desenvuelve la compañía: globalización de la economía, privatizaciones, fusiones y adquisiciones, irrupción de negocios emergentes, consolidación de la UE como mercado doméstico, liberalización del sector en España, creciente competencia proveniente del gas natural, aparición de leyes de protección medioambiental de obligado cumplimiento, etc.

Ante este hecho, en el apartado introductorio del Proyecto de Empresa se manifiesta: «Ahora más que nunca las empresas deben dotarse de una estrategia corporativa que oriente inequívocamente su andadura, sin añadir nuevas incógnitas a las ya de por sí abundantes que el ambiente externo plantea. Aspectos tales como la misión y los valores de la empresa; la posición competitiva; los principios a mantener en las relaciones con los clientes, los empleados, los accionistas, los suministradores y con la sociedad en general; las políticas de actuación y los objetivos en materia de crecimiento y rentabilidad, deben ser claramente definidos».

Misión

Ser líder europeo en el suministro de energía eléctrica y de otros servicios complementarios, no necesariamente energéticos, en condiciones sobresalientes de calidad y de fiabilidad, a un precio competitivo.

En concordancia con dicho objetivo se establecen dos direcciones básicas para proyectar la misión de la empresa: a) satisfacer las necesidades de los clientes en condiciones competitivas, con la mejor calidad y al menor coste posible, y b) contribuir al perfeccionamiento del entorno económico y social.

Actuará, para ello, como una empresa privada de ciclo completo: generando, transportando y distribuyendo la energía eléctrica; gestionando intercambios de energía; planificando y construyendo instalaciones; atendiendo a los clientes; analizando sus necesidades energéticas y asesorándoles adecuadamente.

Paralelamente, liderará desarrollos empresariales a fin de contribuir al perfeccionamiento del entorno económico y social, así como de construir un Grupo Industrial de proyección europea en los campos de servicios energéticos y no energéticos, de las tecnologías de la información, de las nuevas tecnologías, de la promoción inmobiliaria, de la industria del ocio y de la prestación de seguros.

En lo que al ámbito territorial se refiere, y en sintonía con el principio de internacionalización, se ampliará la actual plataforma de acción del Grupo a países extranjeros, en especial a los europeos.

En concordancia con los más elementales principios empresariales, se establece como misión del Grupo la creación de riqueza en cuantía suficiente para mejorar la calidad de sus servicios y la calidad de vida de sus empleados, para financiar su desarrollo y para remunerar a sus accionistas.

(...) El Grupo Iberdrola ocupará una posición de vanguardia en lo que se refiere a la promoción, al desarrollo y a la aplicación de nuevas tecnologías en su ámbito de actividades.

Valores esenciales

Con independencia de las políticas, de las estrategias y de los planes específicos que se adopten para afrontar épocas determinadas, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar sus actuaciones.

La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y éxito de la empresa.

Son nueve los valores que, por su carácter esencial y no sometido a alteraciones circunstanciales, resultan de estricta aplicación en todo momento y en cualquier toma de decisión:

- Honestidad.
- Respeto y comprensión.
- Participación.
- Responsabilidad.
- Justicia.
- Solidaridad.
- Ejemplaridad.
- Profesionalidad.
- Superación.

Cabe finalmente completar este conjunto de valores con un concepto también de carácter esencial: «el proyecto de empresa y los planes específicos que para su desarrollo se adopten están por encima de los intereses de las personas».

— Principios que orientan la actuación

La concreción de los valores esenciales en criterios, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la empresa, así como en sus relaciones internas y externas, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial del Grupo.

Cada miembro del Grupo, desde el presidente hasta el último empleado, tiene su responsabilidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece nuestra organización. El estilo de trabajo con que cada uno desempeña sus obligaciones debe ser fiel reflejo de esta cultura empresarial, que ha de distinguirnos de nuestros competidores.

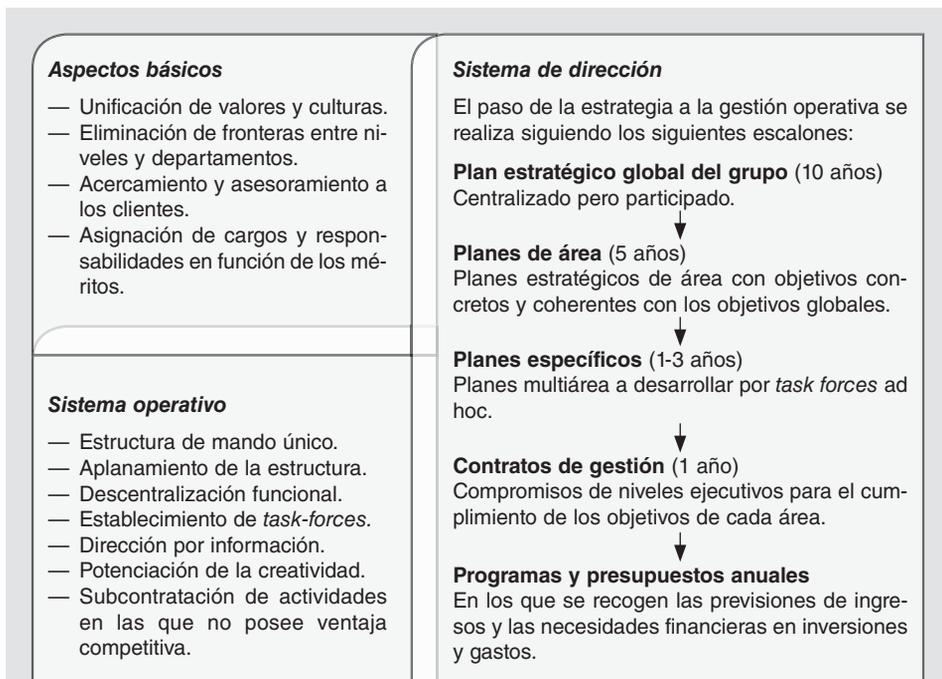
(...) se detallan a continuación los principios culturales aplicables en relación con cada uno de los diferentes colectivos que constituyen el entorno de nuestra empresa:

Clientes	Sociedad	Equipo humano
<ul style="list-style-type: none"> — Satisfacción de sus necesidades con máxima calidad y mínimo coste. — Competitividad. — Información y asesoramiento. — Fiabilidad. — Relación sana y continuada. — Promoción y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> — Evaluación de la calidad de vida. — Sensibilidad a los cambios sociales. — Información sistemática, fluida y veraz. — Respeto al medio ambiente. — Creación de riqueza. — Creación de empleo. — Apoyo a la investigación. — Colaboración con las instituciones. — Participación en actividades sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Respeto a la dignidad de las personas. — Participación. — Formación. — Igualdad de oportunidades. — Calidad sobresaliente. — Confianza. — Autoridad para ejercer responsabilidades. — Assunción de riesgos. — Reconocimiento del trabajo. — Motivación.
Empresas del grupo	Suministradores	Accionistas
<ul style="list-style-type: none"> — Integración. — Competitividad. — Responsabilidad. — Aportación de recursos y capacidades. — Definición de estrategias en función de su papel. — Apoyo mutuo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Sana competitividad. — Información. — Reducción de la dependencia. — Contribución a la mejora de su competitividad. — Apoyo al desarrollo de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Seguridad. — Rentabilidad. — Liquidez. — Información.

— Políticas generales

Establecidos los valores y los principios del Grupo, las políticas de actuación constituyen los instrumentos necesarios para canalizarlos armónicamente hacia el cumplimiento de una serie de objetivos estratégicos.

(...) Con anterioridad a entrar en el establecimiento de objetivos concretos y de planes específicos, se recogen en este apartado las políticas generales del Grupo, que, si bien no son suficientes para guiar la actividad del mismo, sí son necesarias para elaborar los planes específicos que, coordinadamente, han de conducir el quehacer diario de cada uno de sus componentes.



Objetivos estratégicos

Aun cuando el establecimiento de objetivos cuantitativos del Grupo requiere la elaboración previa de un Plan Estratégico Global —una vez haya sido completada la fase II del Plan de Integración—, se pueden adelantar algunas metas a alcanzar a lo largo de la presente década, las cuales se cuantificarán y desglosarán en aspectos de gestión, rentabilidad, productividad y calidad.

- Ser una de las mejores compañías eléctricas privadas de Europa, desde los puntos de vista de gestión y rentabilidad.
- Crear un Grupo Industrial que contribuya significativamente con nuevas actividades a la generación de los beneficios del conjunto.
- Formar profesionales de primera línea, líderes europeos en las tecnologías aplicables en el ámbito de actuación de nuestro Grupo.
- Implantar un sistema de motivación y remuneración —efectivo, justo y satisfactorio—, que rompa con métodos tradicionales ya caducos e introduzca conceptos más acordes con la nueva dinámica empresarial.

Más allá de la enunciación de estos objetivos estratégicos susceptibles de una cuantificación futura, Iberdrola se plantea también una serie de objetivos estratégicos cualitativos, como son: integración, desregulación, diversificación, internacionalización, motivación, creación de riqueza, calidad, fiabilidad, competitividad, desarrollo tecnológico, perfeccionamiento del entorno e imagen de marca.

FUENTE: Extractado del Proyecto de Empresa de Iberdrola.

8. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Descritos cuáles son los prolegómenos de la dirección estratégica, el concepto de estrategia y los elementos que nos permitirán interpretarla, en este apartado expondremos cuál es el proceso general de actuación que sigue la dirección estratégica.

Este proceso es similar tanto para actuar a nivel corporativo como para hacerlo a nivel de negocio. Las relaciones existentes entre los objetivos y estrategias establecidos en ambos niveles ya están justificadas (véase apartados 5 y 6 de este capítulo, referentes a los distintos tipos de objetivos y a los niveles de la estrategia, respectivamente). Además, nos interesa que el proceso de dirección estratégica quede reflejado con claridad, puesto que el proceso seguido para la dirección estratégica de los RRHH —o estrategia a nivel funcional— utiliza la misma lógica.

Al igual que ocurría con la definición de estrategia, no hay un diseño único de proceso de dirección estratégica, si bien existe un amplio consenso en lo referente a las principales fases que lo componen: el *análisis estratégico*, la *formulación estratégica*, la *implantación estratégica* y el *control estratégico*.

Este modelo, reflejado en la figura 4.10, además de ser teóricamente sostenible tiene la ventaja añadida de que es útil en la práctica de dirección. De hecho, constatamos que son muchos los consultores y directivos de nuestro entorno que lo utilizan con éxito.

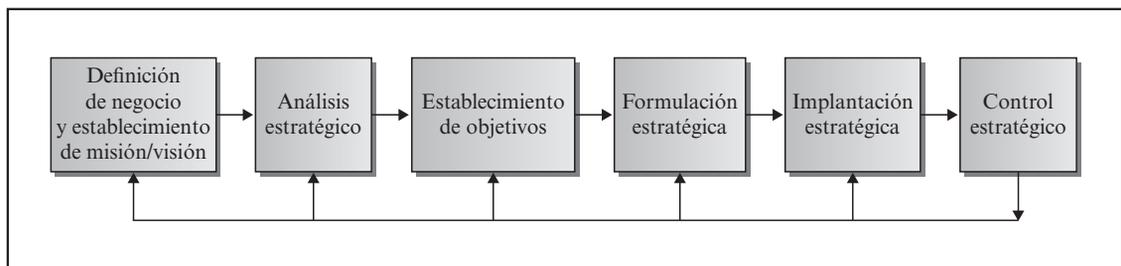


Figura 4.10. El proceso de dirección estratégica.

Establecido el *campo de actuación* (definición de negocio) y los *propósitos* de la empresa (definición de misión y visión), la dirección aspira a determinar fehacientemente cuál es la *posición competitiva* de la empresa. A tal efecto, se realiza un *diagnóstico del entorno* que permita conocer cuáles son las oportunidades que brinda éste a la empresa, así como las amenazas que pesan sobre ella, al igual que un *diagnóstico interno* en orden a definir cuáles son las fortalezas en las que basa su actuación y las debilidades que debería superar.

Tomando como base el análisis estratégico realizado en el contexto definido anteriormente (negocio y misión/visión), se fijan los objetivos que deben servir como guía a la actuación de la empresa. De ellos se deriva la fase de formulación estratégica, en la que la dirección *sopesa* las diferentes opciones estratégicas que se le presentan, *evalúa* estas opciones y, definitivamente, *selecciona* la estrategia que la empresa va a desarrollar.

Formulada la estrategia, que no pasa todavía de ser una declaración de intenciones fundamentada, resulta necesario ponerla en práctica, esto es, *implantarla*. A tal efecto, la empresa realizará la adecuada *planificación estratégica*. El Plan Estratégico no es sino la formalización de la estrategia. Dicho de otra manera, el Plan Estratégico es la concreción en el tiempo de las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Asimismo, en esta fase, la empresa deberá *asignar los recursos* (económicos, humanos, materiales, etc.) disponibles en función del plan de acción establecido. Un proceso de *implantación de la estrategia* puede traer aparejados *cambios en la estructura y cultura* de la empresa.

Las diferentes estrategias funcionales cobran protagonismo en la implantación de la estrategia. Es en esta fase donde las diferentes prácticas funcionales —en lo que a nosotros concierne, las prácticas de recursos humanos— se deberán diseñar y modular de acuerdo con el perfil estratégico previamente definido.

Finalmente, la fase de *control estratégico* pretende determinar si se cumplen los objetivos establecidos en el marco de la misión/visión atribuida a la empresa. Esta fase puede revelar inesperados cambios en el entorno y, de igual manera, pretende detectar si las estrategias establecidas se han desarrollado adecuadamente y si eran las apropiadas en el contexto en el que se definieron. Permite, a su vez, determinar la naturaleza de los problemas que se hubieran podido generar en la implantación de la estrategia. La fase de control estratégico deberá dar lugar, en su caso, a la proposición de acciones correctoras sobre las diferentes fases del proceso estratégico. Estas propuestas pueden ir desde el ensanchamiento o acotamiento del negocio hasta el establecimiento de nuevos criterios de asignación de recursos, pasando por la redefinición de los objetivos o de las estrategias.

En la figura 4.11 podemos visualizar desplegados los principales contenidos de las fases de análisis y formulación del proceso de dirección estratégica dando lugar a lo que podríamos considerar como *esquema del Plan Estratégico de la empresa*.

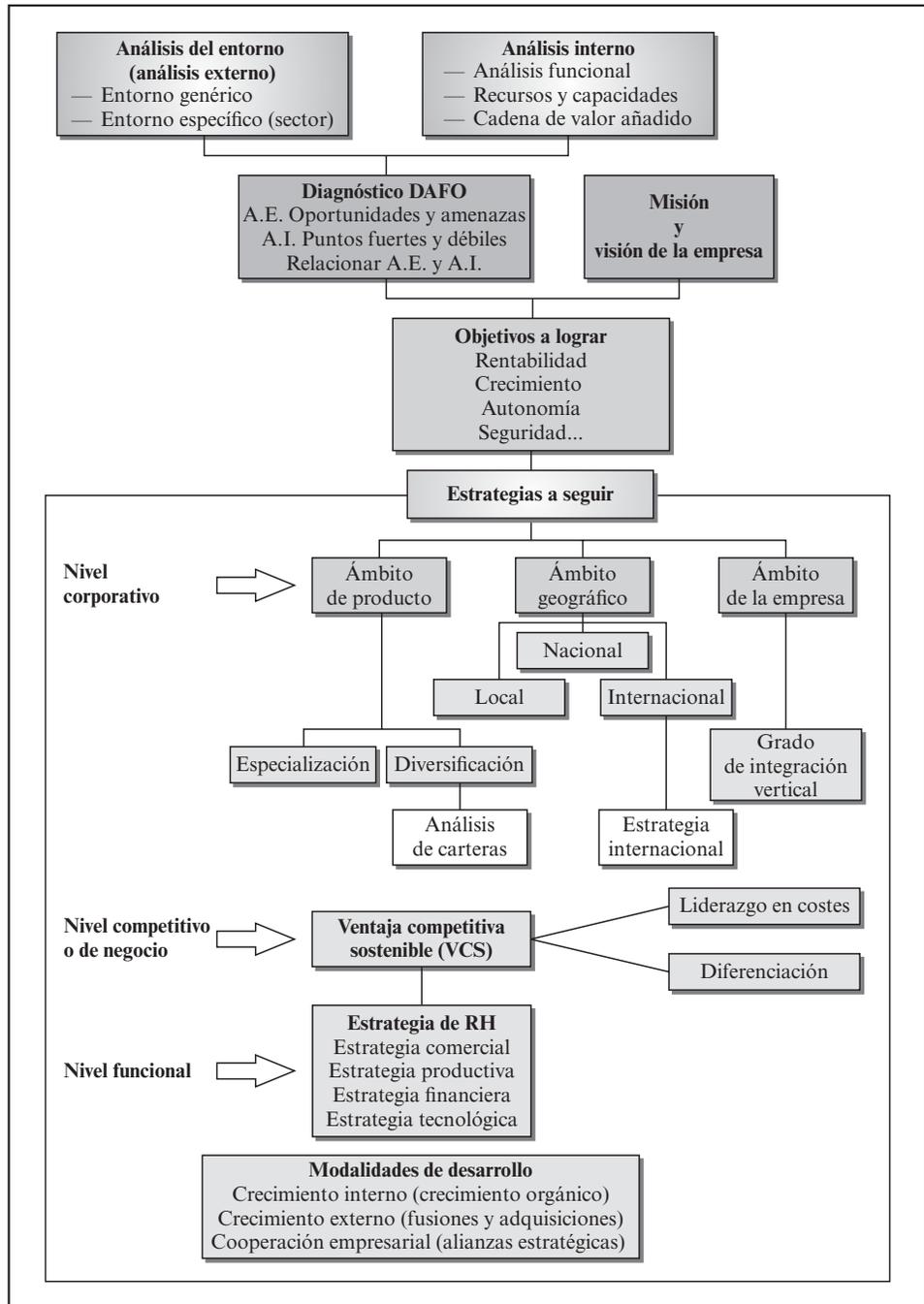


Figura 4.11. Esquema del Plan Estratégico de la empresa.

9. CASO 10. GOIZPER

De la transformación social a la transformación económica

Goizper es una sociedad cooperativa que se funda en 1959 en Antzuola (Gipuzkoa) por un grupo de once personas (básicamente, maestros industriales e ingenieros técnicos), dedicándose inicialmente a la mecanización de piezas bajo plano. Los elementos que unían a estas personas eran, principalmente, dos: crear una empresa que no fuera tradicional, en el sentido de sociedad de capital, y generar empleo en un pueblo que se estaba descapitalizando, puesto que sus habitantes debían salir de él para encontrar trabajo. Así pues, los valores que dominan —y aún perduran— la actividad de la compañía son: el compromiso con la comunidad de Antzuola, el igualitarismo y la prioridad de lo social sobre lo económico.

En la actualidad Goizper cuenta con unos fondos propios de cerca de 45 millones de euros, constituidos en su mayoría por resultados, vende por valor de 25 millones de euros (el 70% proveniente de actividades de exportación), cuenta con una plantilla de 180 personas, y posee el certificado ISO 9001 y la homologación alemana TÜV GS de seguridad y calidad (Goizper ha sido la primera empresa no alemana en conseguirla). Goizper es una empresa innovadora. Para ellos, innovar es salir al mercado con una inquietud constante por mejorar. La visión comercial para Goizper es muy importante, y en este momento incluso se ha entrado en una dinámica por la que los técnicos acompañan a los comerciales en visitas a clientes.

Desarrolla su actividad en dos áreas independientes y fuertemente diferenciadas: agrícola (denominación histórica) e industrial.

La división agrícola se dedica a la fabricación de pulverizadores y espolvoreadores manuales utilizados para la aplicación de tratamientos fitosanitarios (herbicidas, fungicidas, insecticidas, etc.) en todo tipo de cultivos, estando la parte más importante de su actividad constituida por el mercado agrícola y de jardinería.

Tratándose de un mecanismo simple, aspectos del pulverizador como el diseño, la calidad de los materiales, la disponibilidad de accesorios y repuestos y el servicio postventa resultan de vital importancia para conseguir generar una imagen nítida y fuerte en el cliente. En lo referente al diseño del producto, se han realizado innovaciones que posibilitan obtener las mismas prestaciones con disminuciones de costes de hasta el 25%. Así, Goizper se caracteriza por haber desarrollado el pulverizador en su concepción y *ex-works* más barato del mundo dentro de lo que significa un producto de calidad. La resistencia de los productos de la compañía es, desde antaño, ampliamente valorada por los clientes. Todos los componentes del pulverizador tienen repuestos disponibles y Goizper renuncia a una parte del margen de los repuestos en favor de la red comercial, a fin de promover el interés de ésta en la gama de repuestos y accesorios. Asimismo, se forma

a la red comercial para que las reparaciones se puedan realizar directamente, hecho importante, puesto que la dispersión de las ventas es amplísima (casi 100 países y 3.000 puntos de venta) y el impacto de los costes de los transportes sobre el coste total del producto es muy alto.

Por otro lado, todo lo automatizable está automatizado en Goizper. Los sofisticados medios productivos exigen importantes volúmenes de producción, y el desarrollo de nuevos modelos requiere gran velocidad en las amortizaciones para ir por delante de los competidores. La renovación de modelos desorienta a los competidores. Por otro lado, Goizper vende más caro que la competencia, si bien los incrementos en los precios suelen ser inferiores al IPC para mantener controlada a la competencia.

El mercado agrícola y de jardinería presentan notables diferencias que obligan a la adaptación del producto, su distribución y su comunicación. El mercado agrícola es un mercado profesional, donde se vende a granel y el embalaje debe ser sobrio y funcional. Este mercado tiene sus propias ferias y publicaciones especializadas, siendo necesario, muchas veces, acreditar homologaciones en algunos países si se aspira a vender o participar en concursos públicos, así como establecer relaciones con multinacionales químicas. El canal de distribución está dominado por agentes tradicionales (ferreterías, cooperativas agrícolas, etc.) y comercializa con productos de marca propia (principalmente, Matabi). La estructura comercial a nivel mundial se articula a través de redes de distribuidores y agentes multicartera, abriendo delegaciones comerciales para amplias zonas (Oriente Medio, sudeste asiático, etc.). Aunque los costes de entrada en países emergentes tienden a ser muy elevados (85% del coste del producto), Goizper ha sido la primera empresa del sector en abrir mercados en muchos países de los diferentes continentes (Tailandia, Indonesia, Yemen, Zimbawe, Cuba, Malí, etc.).

El mercado de jardinería se compone de particulares que cuidan sus jardines de primera o segunda vivienda como actividad de ocio. La distribución de estos productos corre a cuenta de grandes distribuidores (grandes superficies generalistas o especializadas, *garden centers*, etc.), los cuales obligan a los proveedores a pasar procesos de referenciación previos a su inclusión en los catálogos de referencias en los que pueden comprar sus asociados. Asimismo, hay que adaptarse a precios especiales, acondicionamiento del producto que facilite su gestión en almacenes, ayudas en punto de venta, participación en ferias exclusivas para miembros de la cadena, contribución a publicidad, promociones, logística flexible, etc. Además de utilizar su marca, muchas veces se le exige la utilización de la marca del distribuidor.

La división industrial fabrica componentes para la transmisión de potencia, estando esta rama de actividad desarrollada a través de dos líneas de productos: embragues y frenos, de un lado, y mecanismos a levas bajo plano o requerimiento del cliente. En general, se puede decir que Goizper se ha adaptado a las especificaciones del cliente: fabricantes de máquina-herramienta (el 80% del sector español se concentra en el País Vasco). Además, en la división agrícola es líder en el

Estado español, si bien, en su conjunto, éste representa aproximadamente el 3% de la producción mundial. Exporta a 28 países, suponiendo las exportaciones 40% de las ventas.

Los productos de la división industrial son de venta lenta y difícil, al tratarse de componentes de alta responsabilidad (en las prestaciones de la máquina en la que se integran), bajo coste relativo en el producto final y grandes costes de cambio con el proveedor (para cambiar de proveedor el cliente debe tener gran confianza en él, puesto que hay que cambiar documentación, estructura de producto, servicio, etc.). Además, la exigencia de servicio es muy alta antes, durante y después de la venta. En este contexto, Goizper trabaja sólo productos que exigen adaptaciones (por tanto, no trabaja la producción en masa). Así, metafóricamente, «Goizper bebe donde bebe la gacela y no puede el elefante». Por tanto, se ubica en líneas de actividad que generan un volumen suficientemente pequeño para que no interesen a los competidores de mayor dimensión. Para superar las economías a escala de los grandes, los productos de Goizper tienen que ser más adaptables y flexibles en su diseño, con mejores plazos de entrega y servicio, con mejores precios en series cortas y debe utilizarse la venta directa para evitar largas cadenas de valor (la competencia vende a través de distribuidores, filiales, etc.). En resumen, ofrece soluciones personalizadas a desarrollar en colaboración con el cliente en series pequeñas (incluso unitarias), evitando las aplicaciones de consumo masivo.

Por tanto, Goizper es una sociedad de personas firmemente consolidada, con un gran sentido de la responsabilidad hacia su comunidad y creadora de puestos de trabajo. Para ello, desarrolla de manera innovadora y diversificada producto propio, pero estando abierta al mundo. Aspira a duplicar en cinco años la cifra de negocio en la división industrial (llegando a exportar los dos tercios de ésta), buscando, a su vez, nuevas alternativas de negocio. En la división agraria espera alcanzar la facturación de 25 millones de euros para el 2002, consolidando así su liderazgo mundial. Asimismo, internamente, Goizper deberá hacer evolucionar su cultura, tomando como base sus valores compartidos, hacia una mayor flexibilización y hacia la satisfacción de las nuevas necesidades de los clientes, desarrollando sistemas de motivación positiva que reconozcan el esfuerzo individual en pro del colectivo, así como lograr un igual reconocimiento social de los trabajos técnicos, comerciales y financieros.

Para ello se plantea diferentes líneas de actuación. En la división industrial se prevé desarrollar una red exterior de representantes-distribuidores para aumentar la penetración en los mercados en los que ya opera; orientar sus diseños hacia la consecución del binomio máxima flexibilidad-mínimo *lead time*, y especializarse técnicamente en los segmentos en los que actúa, contemplando la posibilidad de establecer acuerdos de colaboración con otras compañías para intercambiar la oferta especializada (siendo de gran interés, especialmente, los desarrollos electrónicos). En la división agrícola se pretende conseguir la concepción técnica del diseño del pulverizador más económico del mundo, así como el desarrollo continuado de nuevos modelos. En el plano comercial se pretende potenciar el equipo

humano de ventas con nuevas incorporaciones, para poder profundizar en los mercados actuales así como penetrar en otros nuevos. El plan contempla una inversión de 10 millones de euros y la creación de 42 nuevos empleos.

Finalmente, se pretende crear un centro de formación e investigación (llamado Olaker, a la postre) con 20 personas y una inversión inicial superior al millón de euros, con el propósito de identificar y desarrollar nuevos productos así como mejorar los actuales. Goizper también prevé desarrollar actividades de formación e investigación de alto nivel tecnológico, en colaboración con proveedores y otras instituciones.

Cuestiones para la reflexión y discusión

1. Basándote en la información disponible, ¿cuál es la misión de Goizper? Enuncia una posible visión.
2. ¿En cuántos negocios está presente Goizper? Enuméralos y justifica tu respuesta.
3. ¿Cuáles son los objetivos de la compañía?
4. ¿Qué estrategias está planteando y a qué nivel? Detalla si las estrategias que aparecen en el enunciado son a nivel corporativo, competitivo o funcional.

10. CASO 11. BARCELÓ

El viraje estratégico hacia el sistema de valor

Barceló es un grupo empresarial, que inició su actividad transportando viajeros en Falanix (Mallorca) en 1931. En 1998, gestionada por la tercera generación de esta familia, factura más de 456 millones de euros, emplea a más de 7.000 personas y está presente en catorce países con 42 hoteles. En la actualidad está estructurada en dos grandes divisiones: la hotelera y la división de viajes.

La división hotelera factura en 1998 más de 132 millones de euros, emplea a más de 4.400 personas en España y gestiona en torno a 11.000 habitaciones en distintos segmentos del mercado, siendo tras Sol y Riu la tercera cadena hotelera española. Esta división comienza su andadura en 1962 en El Arenal de la Palma, a rebufo del *boom* turístico que vive España en la década de los sesenta. En esta primera época, que va hasta mediados de los setenta, se abren catorce hoteles *populares* —de baja categoría y mucha capacidad— en Baleares, Canarias y Benidorm.

Viendo que la tasa de crecimiento del turismo en España no parecía que fuera a mantener el mismo ritmo, y considerando que el número de competidores que estaban introduciéndose en el sector era muy elevado y cualitativamente importante, deciden dejar de invertir en España. Así, adquieren en 1981 el operador

turístico Turavia, con presencia en Latinoamérica, pasando a convertirse en un grupo con intereses a nivel internacional. Al alimón de este cambio se produce un giro en la política hotelera. Se comienzan a construir en el Caribe —donde la ocupación anual media es próxima al 80% y el problema de la estacionalidad se reduce a mínimos— hoteles de cuatro o cinco estrellas perfectamente integrados en la naturaleza (siempre por debajo de la altura que marcan los cocoteros). Así, Barceló pasa a abrir mercados en Centroamérica, siendo el primer operador español en instalarse en países como República Dominicana, Guatemala, Nicaragua o Costa Rica.

Finalmente, en 1989, Barceló inicia una nueva época de expansión a través de los hoteles de ciudad.

La división de viajes —Viajes Barceló— opera en 19 países, emplea a 800 personas y mueve en torno a 2.000.000 de viajeros al año. Está integrada, básicamente, por tres ramas de actividad. De un lado, las agencias de viajes, que facturan más de 108 millones de euros. De otro, la rama receptiva —aquella que se ocupa de los viajeros en punto de destino—, que factura más de 75 millones de euros, y, finalmente, Turavia —el mayorista—, que vende en torno a 60 millones de euros.

Para el año 2002 los directivos de Barceló esperan que el grupo doble su volumen de actividad, concentrándose en sus dos divisiones fundamentales —hoteles y viajes—, actuando en Europa y América, y reordenando la diversificación que años atrás había iniciado. Asimismo, consideran que el crecimiento de la compañía se debe basar en una mayor institucionalización de la misma y en la calidad. La política financiera del grupo está clara: se piensa, básicamente, en la autofinanciación combinada con los créditos bancarios para financiar el crecimiento. Asimismo, se buscan socios financieros para la construcción de hoteles, y sólo en el caso de que se afrontara algún proyecto especial que requiriera de una importante inversión financiera se ampliaría la base accionarial del grupo, que es familiar.

Como consecuencia de estas decisiones estratégicas se derivan otras. Barceló se ha deshecho de algunos negocios en los que había invertido en épocas anteriores. Así, pone a la venta Saldeta —una planta electrónica radicada en Barcelona—; se deshace de su participación —51% de las acciones— en Rey Sol, empresa editora del diario *El Día*; vende las acciones del RCD Mallorca, del cual Simón Pedro Barceló era Presidente, y se desprende de los hoteles con categoría inferior a las tres estrellas, que fueron los primeros que comenzó a explotar. Por contra, adquiere el 10% del grupo Air Europa —que a su vez es propietario de las agencias de viaje Halcón y del operador turístico Travelplan—, para asegurar la relación del grupo con una compañía aérea. Asimismo, en la actualidad, la compañía se está expansionando hacia aquellas zonas turísticas consolidadas en las que Barceló no tiene presencia (p. ej., Cancún en México), abandonando la estrategia de apertura de nuevos mercados.

FUENTE: Adaptado de Cebrián, B. (1998): «Luna de miel en el caribe», *El País Negocios*, 22-2-1998, pp. 6-7.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cuál es el objetivo estratégico de Barceló?
2. ¿Cuáles son las bases de la estrategia corporativa de Barceló?
3. Realiza un revisión histórica de la estrategia competitiva (de negocio) de la división hotelera.
4. ¿Consideras adecuada la estrategia corporativa de Barceló? ¿Por qué? Responde a esta pregunta desde la perspectiva que aporta el análisis del *sistema de valor* (cfr. cap. 5).

5

El proceso de dirección estratégica (I): análisis estratégico

Eneka Albizu Gallastegi
Oskar Villarreal Larrinaga

1. INTRODUCCIÓN

Una vez tratados los elementos esenciales de la dirección estratégica y el concepto de estrategia, en este capítulo comenzaremos a describir y profundizar en el proceso de dirección estratégica expuesto en el capítulo anterior (véanse figuras 4.9 y 4.10). De esta forma, asimilábamos el amplio consenso en lo referente a las principales fases que lo componen: el análisis estratégico, la formulación de objetivos y estrategias, la implantación estratégica y el control estratégico. En este sentido, Guerras y Navas¹ advierten que *«si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso»*.

En la figura 5.1 focalizamos la fase analítica del proceso de dirección estratégica, representando el guión del presente capítulo dedicado al análisis estratégico.

El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización². El propósito del análisis estratégico es, por tanto, determinar las características del entorno al que se enfrenta la empresa, así como sus propias capacidades y habilidades, que afectan directamente a la determinación de las diferentes alternativas estratégicas. Las decisiones estratégicas a seguir por la empresa han de estar fundamentadas en un análisis interno de la empresa y de su entorno. Esto debería ser así porque las estrategias, para que puedan tener éxito,

¹ (2007, 49).

² Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2005, 85).

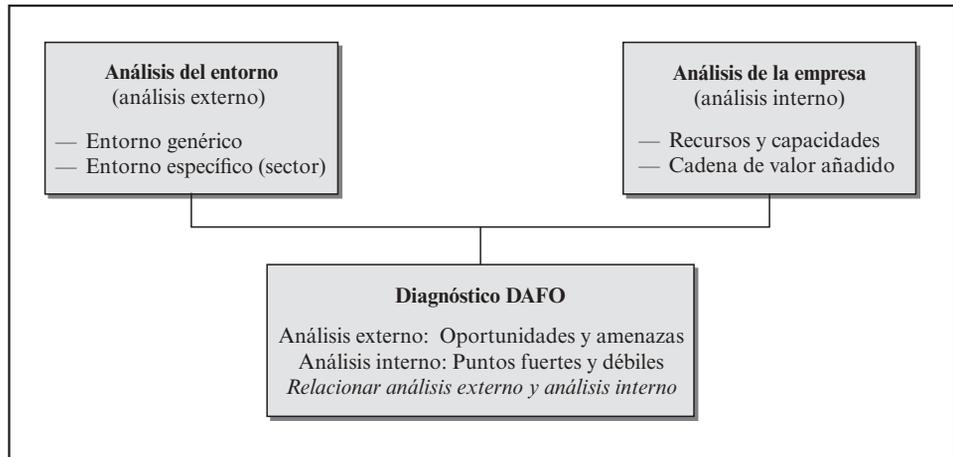


Figura 5.1. Análisis estratégico de la empresa.

han de buscar un equilibrio entre el entorno, los recursos organizativos y los valores de la empresa. De hecho, hemos definido la estrategia en términos de relación entre la organización y su entorno. El análisis constituye, por tanto, el punto de partida de la formulación de la estrategia, y para elaborar un diagnóstico acertado es aconsejable hacerlo de forma metódica³.

La empresa debe realizar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa. Para ello, proponemos el uso del modelo DAFO como metodología analítica. El modelo DAFO⁴ supone la realización de un análisis externo, que identifique las oportunidades y amenazas del entorno, y un análisis interno, que reconozca las fuerzas y debilidades de la empresa, para el diseño o la formulación de la estrategia. Esta dicotomía «análisis externo-análisis interno» subyace en el principio que orienta la dirección estratégica: el ajuste o alineación entre la empresa y su entorno.

El análisis estratégico, desde esta doble perspectiva, permite a la dirección conocer cuál es la posición competitiva de la empresa. En definitiva, ésta se cuestionará sobre:

- a) El **análisis externo**, detectando los cambios que ocurren o previsiblemente ocurrirán en su entorno, y el impacto que éstos podrían tener sobre la empresa y sus actividades.

³ Sobre este particular, véase Porter, M. E. (1980, 4); Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 64); Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007, 139).

⁴ Acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- b) El **análisis interno**, evaluando los recursos y capacidades de los que dispone y el nivel de explotación de los mismos. Asimismo, podría ser interesante analizar cuestiones de carácter más intangible, como el estado de las expectativas de los *stakeholders* (grupos de interés), o realizar un diagnóstico de la cultura de la empresa, ya que de este tipo de análisis se puede derivar un importante conocimiento de la empresa y, especialmente, se pueden detectar elementos que faciliten o dificulten la implantación de una determinada estrategia. De esta manera, la empresa podrá más adelante plantear distintas actuaciones para superar los obstáculos detectados en este análisis y poder llevar adelante la estrategia.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno es todo aquello ajeno a la empresa como organización que la influye o condiciona, afectando, por tanto, al cumplimiento de sus objetivos y a sus resultados⁵.

En este apartado, inicialmente vamos a presentar algunas nociones básicas sobre lo que es el entorno, su relación con el sistema empresarial, tipología y dimensiones más extendidas, así como sobre los principales factores que lo constituyen, para después adentrarnos en el análisis del entorno empresarial. Este análisis lo realizaremos a dos niveles diferentes, el general y el competitivo, según su grado de proximidad a la empresa, ya que a la hora de plantear el análisis del entorno la empresa debe acotar su análisis en diferentes esferas, de tal manera que su estudio sea más detallista cuanto más se aproxime al ámbito concreto en el que actúa o desea actuar —área económica (Europa occidental, sudeste Asiático, Cono Sur Americano, etc.), país, zona geográfica...— y al ámbito del negocio en el que opera/desea operar la empresa —sector o rama de actividad en la que se inserta.

2.1. El entorno de la empresa

2.1.1. *El entorno de la empresa y el sistema empresarial*

Las organizaciones empresariales son sistemas abiertos que surgen y se desarrollan en un entorno determinado que condiciona y explica su evolución. Los diferentes subsistemas empresariales (los subsistemas de producción, tecnológico, financiero, comercial, directivo y, por supuesto, de recursos humanos) están relacionados entre sí y, al mismo tiempo, con otros sistemas externos a la empresa, con los que intercambian información, bienes, servicios o personas.

⁵ En este sentido, véase Grima, J. D. y Tena, J. (1987, 23).

Por otra parte, en el capítulo 4 (*La dirección estratégica de la empresa: introducción*) ya se ha puesto de manifiesto que el entorno es un concepto y objeto de estudio consustancial a la dirección estratégica.

La aceptación de estas dos premisas nos lleva a afirmar que el entorno influye decisivamente en la vida de la empresa y en su dirección. Esto hace que una dirección que aspire a ser estratégica, tanto en el ámbito general de la empresa como en el de cualquiera de los subsistemas que la integran, deba considerar su estudio y análisis como una responsabilidad relevante y prioritaria.

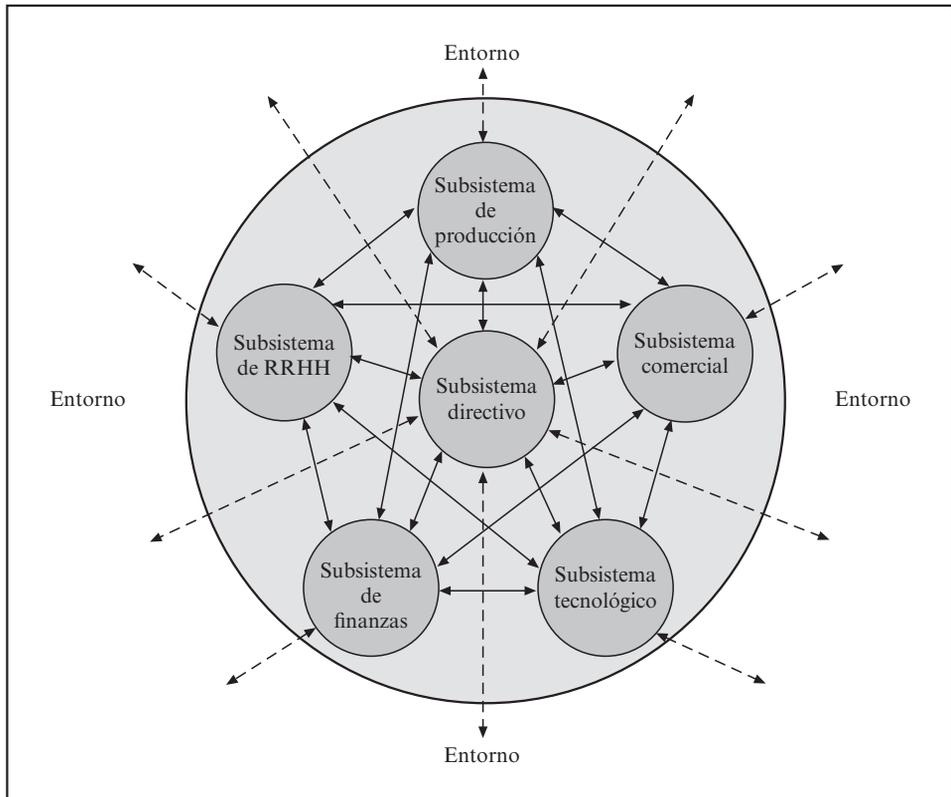


Figura 5.2. La empresa como sistema.

La dirección empresarial debe ser consciente, por tanto, de que esos centros de decisión externos que constituyen su entorno condicionan sus decisiones, actividad y resultados.

Pero también debe asumir que su actitud ante el entorno no puede ser meramente fatalista, centrandó su labor únicamente dentro de los límites del sistema empresarial y actuando como si estuviera en una barca a la deriva a merced de

los elementos, sino que, además de estar obligada a adaptar la estrategia y la organización a las modificaciones de las condiciones del entorno, tiene también la posibilidad y obligación de influir sobre el mismo (sobre esos puntos de decisión externos).

Lógicamente, su capacidad de influencia será menor cuanto más genérico y global sea el entorno de referencia, y siempre será menor que la de los propios sujetos u organizaciones externas. Es decir, el límite de una organización (desde una perspectiva directiva) empieza allí donde su grado de discrecionalidad para controlar unas actividades es menor que el que tiene otra organización o individuo para controlar esas mismas actividades⁶.

Así, en términos generales, una filial no puede considerarse como un centro de decisión externo a la dirección de una empresa matriz, dado el control que ésta puede ejercer sobre la actuación de aquélla, aun cuando el mercado los pudiera considerar, llegado el caso, como competidores que fabrican y comercializan productos rivales. Sí pertenecería al entorno, por el contrario, una empresa subcontratada (de limpieza, seguridad, transporte...) que realiza sus actividades dentro de la empresa de referencia, ya que es un proveedor con capacidad de decisión sobre su propia estrategia mayor que la de la empresa contratante en la que presta sus servicios, a pesar de que, desde el exterior, no se perciban los límites entre ambas organizaciones.

Por consiguiente, las consecuencias directivas del referido estudio y análisis del entorno se reflejan en la definición de los objetivos, estrategia y estructura de la organización, así como en la elección de las vías de ejecución más apropiadas de las acciones necesarias para alcanzar esas tres variables caracterizadoras de la empresa. La organización empresarial es un sistema integrado donde se relacionan indeliblemente los factores externos con los internos y los internos con los externos, así como los internos entre sí, buscando orientar su acción de una manera integrada hacia la consecución de los objetivos globales de la organización⁷.

2.1.2. Tipos o niveles de entorno

Con el fin de compartir un mismo vocabulario que nos ayude a centrar y acotar el entorno, haciendo más operativo su análisis, en este epígrafe vamos a presentar algunas de las tipologías más aceptadas sobre el entorno y sobre las características que lo definen.

Es habitual distinguir dos tipos o niveles de entorno, en función de su proximidad a la organización en cuestión y de su capacidad para incidir en el mismo.

— El primero de ellos constituye el *entorno genérico* de una organización, que se refiere al medio externo que rodea a la empresa en el desarrollo de su ac-

⁶ Pfeffer, J. y Salancick, G. (1977).

⁷ Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1987, cap. 1).

tividad y que tiene influencia sobre la actividad y resultados de la empresa. Engloba los elementos que comparten todas las organizaciones ubicadas en un ámbito territorial y temporal determinado. De esta forma, afectará de manera simultánea (aunque no de igual forma) a todas las organizaciones que comparten dicho espacio-tiempo. Es el caso de una subida de los tipos de interés, la implantación del euro, una modificación del precio de los carburantes, los cambios en los valores de la juventud o la entrada en vigor de una ley que afecte a la contratación o a la jornada laboral. Estas modificaciones del entorno no afectan de manera exclusiva a una empresa determinada, sino que son comunes para todas las empresas de una sociedad de referencia, aunque sí es cierto que las repercusiones pueden ser diferentes según las características particulares de cada una de ellas. Piénsese, por ejemplo, en la característica pirámide poblacional invertida de muchas sociedades occidentales. Este factor demográfico es común a todas las actividades y les afecta de modo simultáneo, pero su incidencia es negativa (amenaza) para las actividades y sectores relacionados con los niños (por ejemplo, guarderías); sin embargo, se trata de un factor positivo para las actividades y sectores relacionados con las personas mayores (por ejemplo, geriátricos).

La capacidad de influencia del entorno *genérico* sobre la empresa puede ser pequeña o grande, dependiendo del caso, pero la capacidad de la empresa para alterar este tipo de entorno es muy limitada, casi nula. Por ejemplo, si nos atenemos al ejemplo de la pirámide de población, una empresa que se dedique a alguna de las actividades citadas (cuidar niños) poco puede hacer para modificar este factor demográfico. De la misma forma, en un entorno de tipos de cambio fijos (por ejemplo, sistema de Bretton Woods), una devaluación de la moneda nacional podía arruinar una empresa que se dedicara a la importación, pero esta empresa poco podía hacer para impedir este cambio, aun cuando supusiera con antelación que iba a ocurrir.

— El segundo de los tipos de entorno que se suelen considerar es el *entorno específico* de la empresa. Este entorno es más próximo y sus modificaciones afectan de una manera más directa y particular a la organización en cuestión. Los agentes externos que configuran este entorno son aquellos que conforman la industria o sector en el que actúa la empresa y que, en terminología de Porter⁸, son los clientes, proveedores, competidores, potenciales competidores y productos/servicios sustitutivos.

Incluso en esta categoría puede hacerse una subdivisión entre lo que sería *entorno específico*, correspondiente al sector de actividad de la empresa, y el grupo estratégico, constituido por aquella parte del sector que le es propia y particular: sus competidores directos, con sus correspondientes clientes y proveedores. Evi-

⁸ Porter, M. E. (1982, 25).

dentamente, la capacidad de influir en el entorno por parte de la empresa será mayor cuanto más específico sea éste.

2.1.3. *Características o dimensiones del entorno*

El entorno de cualquier organización está en cambio permanente y está integrado por diferentes partícipes. Estos dos aspectos, cambio y agentes configuradores, permiten determinar tres dimensiones caracterizadoras de cualquier entorno⁹, que pueden, a su vez, combinarse entre sí:

- *Entornos estables versus entornos dinámicos*: las variables clave son la velocidad e intensidad con la que se alteran los parámetros definitorios del entorno en cuestión.
- *Entornos ciertos versus entornos inciertos*: la variable caracterizadora es la predictibilidad de la evolución.
- *Entornos simples versus entornos complejos*: el elemento clave es el número de factores que configuran un entorno. Cuanto mayor sea el número y heterogeneidad de los factores influyentes en un entorno, mayor será su complejidad.

La confluencia en un mismo entorno de las características de alto dinamismo, elevada incertidumbre y gran complejidad le confieren el atributo acuñado por Ansoff¹⁰ de *turbulento*.

Estas dimensiones pueden ser aplicadas tanto a los entornos *genéricos* como a los *específicos*.

2.2. Análisis del entorno genérico

El mundo exterior a la empresa que tiene influencia en su gestión puede y debe ser sistematizado para facilitar su vigilancia y análisis. Se trata, por tanto, de analizar los factores estructurales que caracterizan el *entorno genérico* y determinar cuáles son los más relevantes para su actividad. Una clasificación bastante extendida para el análisis del entorno genérico es la siguiente:

- *Entorno político-legal*: contempla los intereses de los diferentes grupos de poder externos que puedan afectar a la capacidad de decisión de la empresa (partidos políticos, sindicatos, patronales, organizaciones sociales, etc.).

⁹ Obviamente, estas dimensiones no son las únicas empleadas por la literatura del *management*. A este respecto se puede consultar Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991, cap. 1).

¹⁰ Ansoff, H. I. (1985).

Asimismo, contempla el entramado de leyes y normas que en cada momento sean o puedan ser de aplicación y que tengan influencia en la consecución de los objetivos de la organización.

- *Entorno económico*: recoge los elementos relacionados con las condiciones económicas que afectan a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa.
- *Entorno socio-cultural*: incorpora las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la empresa, así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.
- *Entorno tecnológico*: engloba los factores relacionados con las posibilidades y cambios en las tecnologías que afectan a la competitividad de la organización.
- *Entorno ecológico o medioambiental*: integra todos los factores relacionados con el medio ambiente y su sostenibilidad, como la legislación medioambiental, las políticas energéticas, los procesos de gestión de residuos, etc.

En este sentido, para poder sistematizar el análisis del *entorno genérico* resulta útil el empleo del análisis PESTE¹¹, que hace referencia a las dimensiones citadas. De esta manera, el análisis de este entorno puede desglosarse en:

- a) *Análisis político-legal*: la dimensión política suele incluir el análisis de factores relacionados con la estabilidad política, la política fiscal, políticas de bienestar, etc. Es especialmente relevante en un ámbito internacional el análisis del riesgo del país. Puede subdividirse en tres tipos de riesgo: socio-político (asociado a la probabilidad de expropiación o nacionalización del sector privado y a la inestabilidad político-social); administrativo (asociado a la libertad económica del sector privado: movilidad de factores, libre funcionamiento de los mercados); soberano (relativo a la solvencia financiera y a las condiciones económicas del país). Desde una perspectiva legal incluiría la legislación mercantil, la legislación laboral o la legislación sobre la competencia, salud y seguridad, entre otros.
- b) *Análisis económico*: suele incluir el análisis de factores como ciclos económicos, tendencias del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, inflación,

¹¹ PESTE es el acrónimo de las dimensiones factoriales: político-legal, económica, sociocultural, tecnológica y ecológica. Tradicionalmente se utilizaba el modelo PEST. En la actualidad, al tomar mayor relevancia los factores ecológicos (medioambientales), el modelo ha evolucionado hacia el PESTE, también denominado PESTA (político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambiental); véase Ventura, J. (2008, 126). Incluso hay autores que realizan el desglose de la dimensión político-legal en dos, dando lugar al modelo PESTEL; véase Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 68); Guerras y Navas (2007, 145).

El proceso de dirección estratégica (I): análisis estratégico

desempleo, disponibilidad de la energía, tipo de cambio, política económica e industrial, entre otros. Es especialmente relevante en el ámbito internacional el análisis del riesgo de cambio de la divisa.

- c) *Análisis socio-cultural*: suele incluir el análisis de factores como tendencia demográfica, movilidad social, distribución de la renta, cambios en estilos de vida, actitud hacia el trabajo y el ocio, nivel de educación, propensión marginal al ahorro y al consumo, porcentaje de población urbana y rural o conflictividad social, entre otros. Es especialmente relevante en el ámbito internacional la cultura nacional del país de destino y sus posibles disparidades con la existente en la empresa.
- d) *Análisis tecnológico*: suele incluir el análisis de factores como gastos gubernamentales en I+D, política tecnológica del gobierno, nuevos desarrollos tecnológicos, velocidad del cambio técnico, tasa de obsolescencia, etc.
- e) *Análisis ecológico* (medioambiental): incluiría las leyes de protección medioambiental, residuos y consumo de energía, entre otros aspectos.

De esta forma, para cada dimensión factorial de análisis se puede desglosar un conjunto de variables explicativas (véase como ejemplo la tabla 5.1) que permitirán a la dirección elaborar un diagnóstico sobre la situación que atraviesa el entorno genérico.

El análisis estratégico del entorno genérico en un ámbito internacional implica una versión extendida del análisis estratégico doméstico o local. En efecto, en este contexto surge la necesidad de analizar no sólo los factores vinculados al país de origen, sino también los relativos al país o países de destino. Especialmente, el análisis del país de origen (aunque también sería deseable hacerlo en el de los po-

TABLA 5.1

Análisis del entorno genérico. Análisis PESTE

Factores político-legales	Factores económicos
<ul style="list-style-type: none"> — Estabilidad política. — Política fiscal. — Comercio exterior. — Integración supranacional. — Política de bienestar social. — Política de inmigración. — Posición sindical. — Legislación sobre competencia. — Legislación laboral. — Legislación mercantil. — Salud y seguridad. — Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> — Ciclos económicos. — Evolución del PNB. — Tipos de interés. — Oferta monetaria. — Inflación. — Desempleo. — Balanza de pagos. — Tipos de cambio. — Renta. — Suelo. — Infraestructuras. — Otros.

TABLA 5.1 (continuación)

Factores socioculturales	Factores tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> — Demografía. — Distribución de la renta. — Mercado de trabajo. — Cambios en los estilos de vida. — Niveles de educación y formación. — Movilidad social. — Grupos sociales, étnicos, religiosos, etc. — Principales valores de la sociedad. — Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> — Gasto público en investigación. — Actitud del gobierno y del sector ante la tecnología. — Patentes e innovaciones. — Velocidad de la transferencia tecnológica. — Tasas de obsolescencia. — Protección de la propiedad industrial. — Nuevos desarrollos tecnológicos. — Internet (grado de difusión). — Otros.
Factores ecológicos o medioambientales	
<ul style="list-style-type: none"> — Legislación sobre medio ambiente. — Protocolo de Kioto. — Política energética, energías renovables. — Desechos, reciclaje, gestión de residuos. — Otros. 	

FUENTE: Adaptado de Albizu, E. y Landeta, J. (2001, 118); Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 68); Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007, 146), y Ventura, J. (2008, 127).

sibles países de destino) puede complementarse siguiendo la metodología propuesta en la *teoría del rombo o del diamante* de Porter¹², útil para determinar la competitividad internacional de las empresas de un determinado país.

La crisis de LEVI STRAUSS

Levi Strauss anunció en 1998 su decisión de cerrar cuatro fábricas en Europa (La Basse en Francia, y Flandre, Gits y Deurne en Bélgica). Las razones que adujo la dirección fueron dos: la existencia de una capacidad de producción excedente, y unas cargas salariales y costes de producción elevados. Además, las ventas del sector habían caído un 8% durante el último año. Con esta medida trataban de prepararse para un previsible mayor descenso de las ventas en el futuro, provocado por el estrechamiento de la pirámide demográfica —desde 1998 hasta el 2005 el número de europeos menores de 25 años ha caído un 5%— y por la constatación de que la población estaba cambiando de hábitos. Ante esta situación, Levi Strauss Europa estaba realizando una reflexión estratégica que no descartaba la diversificación de su producción, más allá de sus tradicionales artículos de imagen vaquera, e incluso ajenos al sector textil.

¹² (1990a, 1990b).

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cuáles son los factores de entorno genérico que están condicionando el cierre de centros de trabajo en Europa? Más concretamente, ¿qué variables explicativas están incidiendo en esta decisión?

Cada empresa, en función de su actividad, deberá seleccionar aquellas variables explicativas críticas del análisis PESTE que le permitan comprender lo que sucede en el entorno genérico, de tal manera que pueda determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que se le presentan en este ámbito. Para ello, se recomienda la realización de perfiles estratégicos que nos permitan sintetizar visualmente el análisis realizado.

Por ejemplo, para una pequeña empresa (25 trabajadores) que se dedica a la preimpresión, es decir, al tratamiento y digitalización de imágenes, filmación de películas (fotolitos) y realización de pruebas (digitales o químicas) para editoriales, revistas y creativos, los factores de entorno general a analizar más importantes son los siguientes:

Factores	Amenaza/oportunidad
<i>Político-legales</i> Legislación de las 35 horas	A
<i>Económicos</i> Caída de los tipos de interés Programas de ayuda a las PYME	O O
<i>Socioculturales</i>	
<i>Tecnológicos</i> Obsolescencia de los equipos Caída de los precios en equipos de filmar	A A
<i>Ecológicos</i>	

Las empresas que operan en el mismo mercado estarán afectadas por los cambios que sufran las mismas variables explicativas, si bien es improbable que el nivel de afectación sea el mismo en todos los casos.

Siguiendo con el ejemplo anterior, podemos observar cuál es la situación concreta de tres empresas competidoras ante los mismos cambios del entorno. No todas están afectadas en el mismo sentido en lo referente a la posible implantación de la semana de 35 horas, puesto que: *a)* la situación contractual de los trabajadores de todas ellas no es igual (tienen diferentes porcentajes de plantillas fijas a tiempo completo, a tiempo parcial, temporales, trabajadores en formación); *b)* el recurso a subcontrataciones y a trabajadores procedentes de ETT es diferente en los tres

casos; *c*) también lo es la cantidad de horas extras invertidas y la manera de computarlas; *d*) el cumplimiento de la normativa laboral aplicable es distinto, etcétera.

Asimismo, la caída de los tipos de interés no les afecta exactamente igual a las tres, puesto que los niveles de endeudamiento cambian de una a otra.

No todas ellas se pueden beneficiar de las mismas ayudas, puesto que no todas cumplen las condiciones establecidas, e incluso alguna desconoce la existencia de esas ayudas. El nivel de renovación y modernización de los equipos no es similar en los tres casos, si bien el abaratamiento de los equipos de filmar les afecta por igual, puesto que favorece una mayor competencia en el sector.

Factores del entorno	Variables críticas	Competidores		
		A	B	C
Político-legales	Legislación de las 35 horas	--	-	
Económicos	Caída de los tipos de interés Programas de ayuda a las PYME	+ ++	++	+
Tecnológicos	Obsolescencia de los equipos Caída de los precios en equipos de filmar	-- --	--	- --

(++) Favorece mucho. (+) Favorece. () No afecta. (-) Perjudica. (--) Perjudica mucho.

Por otro lado, las empresas que actúan en diferentes negocios elegirán distintas variables explicativas para comprender cuál es su posición ante el entorno general. Este hecho lo podemos comprobar a través de la siguiente cuestión para la reflexión.

Cuestión para la reflexión y el debate

Analiza cuáles son los factores críticos de entorno genérico para dos organizaciones: una bodega de La Rioja dedicada a la producción artesanal de vinos, y un centro hospitalario integrado en el Sistema Sanitario Público.

2.3. Análisis del entorno específico

El análisis estratégico del entorno específico forma parte del análisis externo y se refiere al análisis estratégico del sector de actividad¹³, estando orientado al análisis estructural¹⁴ del mismo. Este análisis lo efectuamos a través del conocido

¹³ Se entiende por sector de actividad el conjunto de empresas que producen bienes sustitutivos que son cercanos entre sí (Porter, M. E., 1982, 25).

¹⁴ Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C. y Martín, J. I. (2006, 68) definen la estructura competitiva del sector como el conjunto de dimensiones y elementos o «fuerzas competitivas» que definen la competencia de un sector económico de actividad.

esquema de la rivalidad ampliada o de las cinco fuerzas competitivas de Porter¹⁵: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores¹⁶. Este esquema constituye un procedimiento simple y sistemático para estudiar y comprender el nivel de competencia en un sector y, por tanto, su grado de atractivo. Gracias al análisis del sector en el que opera la empresa, ésta puede conocer sistemáticamente el conjunto de factores que inciden de manera directa en su capacidad de posicionamiento ante la competencia.

Los factores y características estructurales que configuran y determinan el grado de atractivo (rentabilidad potencial) de un sector de actividad son fundamentalmente: *a)* nivel de concentración, *b)* tamaño, *c)* ritmo y potencial de crecimiento, *d)* grado de madurez, *e)* elevados costes fijos, *f)* exceso de capacidad, *g)* potencial de diferenciación, *h)* grado de rivalidad de las empresas, *i)* existencia de barreras de salida, *j)* existencia de barreras de entrada, *k)* incertidumbre, *l)* existencia o potencial de productos sustitutivos, *m)* poder de negociación de clientes y *n)* poder de negociación de proveedores.

Las variables de este análisis aparecen reflejadas en la figura 5.3. Estas cinco fuerzas competitivas —la competencia, los proveedores, los compradores, los productos/servicios sustitutivos y los competidores potenciales— determinan el grado de competencia existente en un sector determinado. Todas las fuerzas compiten por hacerse con una parte de la rentabilidad existente en el sector; subsiguientemente, la tensión competitiva existente en un sector está relacionada con que los participantes en el sector estén consiguiendo que el rendimiento sobre la inversión realizada para competir en ese sector sea, al menos, igual que el rendimiento que obtendrían como consecuencia de haber invertido en otro sector alternativo, y en cualquier caso superior al rendimiento de una inversión a largo plazo en papel del Estado.

Si una empresa desea conocer cuál es realmente su situación competitiva en el sector en el que opera, deberá contrastar su actividad en relación con cada uno de estos cinco elementos.

Competencia rival. El grado de competencia existente en un sector será mayor cuando:

- a)* Menor sea el liderazgo existente en el sector y mayor el número de competidores con fuerzas igualadas.
- b)* Mayores sean los costes fijos sobre el valor añadido en el sector.

¹⁵ (1982, 24-ss).

¹⁶ Bueno, E. (1996, 127) y Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C. y Martín, J. I. (2006, 35) proponen el modelo de las diez fuerzas competitivas para analizar la estructura competitiva de un sector basado en diez «fuerzas competitivas» que se ordenan en tres partes básicas: competencia actual, competencia potencial y negociación con los «agentes frontera».

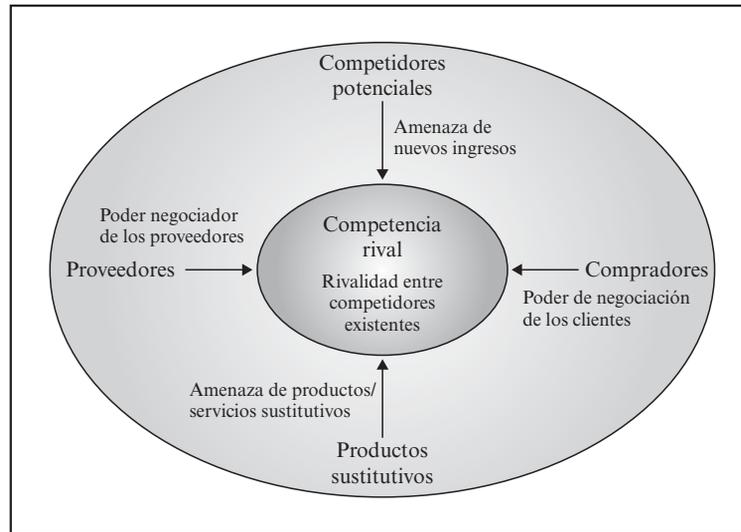


Figura 5.3. Fuerzas que inciden en la competencia de un sector. (FUENTE: Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, p. 4.)

- c) Menor sea el crecimiento del sector.
- d) Mayor sea la estandarización de los productos/servicios.
- e) El crecimiento de la capacidad necesaria para conseguir economías a escala genere saturación del mercado.
- f) Concurran en el sector intereses estratégicos elevados de grandes compañías.
- g) Mayores sean las *barreras de salida* del sector (activos especializados, costes fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales o restricciones sociales y gubernamentales).

Competidores potenciales. Son aquellos que, no operando actualmente en el mismo sector en el que está la empresa que realiza el análisis, podrían razonablemente introducirse en él.

La probabilidad de entrada de nuevos competidores en un sector está condicionada por:

- a) La tasa de crecimiento del sector.
- b) La tasa de rentabilidad del mismo.
- c) Las *barreras de entrada* existentes en él (economías a escala, necesidades financieras para entrar en el sector, acceso a canales de distribución, efecto experiencia, diferenciación existente en los productos/servicios, nivel de

reactividad del sector, acceso privilegiado a materias primas, existencia de determinadas ayudas gubernamentales discrecionales, fuerte dependencia de ubicaciones favorables, patentabilidad del producto, etc.).

Las características que debe reunir una empresa para que pueda ser considerada razonablemente como competidor potencial son, principalmente, las siguientes¹⁷: tratarse de proveedores o compradores que pudieran estar barajando la posibilidad de integrarse hacia adelante o hacia atrás, respectivamente; empresas con un determinado dominio tecnológico que encuentran nuevas aplicaciones que les permiten adentrarse en sectores en los que no estaban presentes; empresas que se encuentran en procesos de crecimiento e internacionalización dentro del mismo sector, considerado éste globalmente.

Compradores. El poder de negociación de los compradores respecto de la empresa es importante, puesto que éstos presionan sobre la bajada de los precios, el aumento de la calidad, la mejora o ampliación de los servicios, etc.

El poder de negociación de los compradores será mayor cuando:

- a) Éstos están muy concentrados.
- b) Compran grandes volúmenes sobre las ventas totales del proveedor.
- c) No tienen costes de cambio, o éstos son reducidos por estar los productos/servicios estandarizados.
- d) Existen productos/servicios sustitutivos y/o el coste de los factores que adquieren supone un coste elevado dentro del coste total de los productos/servicios que ofrecen.
- e) Existe una cierta amenaza de integración hacia atrás.
- f) El producto/servicio comprado no es clave para la calidad de los productos/servicios del comprador.
- g) El comprador tiene toda la información disponible.

Proveedores. Los proveedores también pueden presionar a la empresa en un intento por mejorar sus niveles de rentabilidad. En cierto sentido, las condiciones que fortalecían la posición de los compradores están reflejadas en las condiciones que refuerzan la posición de los proveedores frente a la empresa.

El poder de negociación de los proveedores será mayor cuando:

- a) Están muy concentrados.
- b) Las ventas que realicen a la empresa supongan una muy pequeña parte de su facturación.

¹⁷ Grima, J. D. y Tena, J. (1987, 87-89).

- c) Existen costes de cambio, o éstos son muy elevados por estar los productos/servicios claramente diferenciados.
- d) No existen productos/servicios sustitutivos.
- e) Existe una cierta amenaza de integración hacia adelante.
- f) Cuanto más valioso sea el producto/servicio que ofrece para el negocio del comprador.
- g) El comprador no está suficientemente informado.

Productos/servicios sustitutivos. En un sentido amplio, los productos/servicios sustitutivos son todos aquellos que satisfacen la misma necesidad de los clientes que el producto/servicio que ofrece la empresa. Sin embargo, a efectos del análisis se consideran únicamente aquí aquellos que provienen de un sector de actividad distinto del que estamos tratando.

La existencia o aparición de productos/servicios sustitutivos afecta en gran medida a la política de precios de la empresa. Asimismo, puede representar una amenaza de obsolescencia para el producto/servicio o le puede proporcionar un mayor valor percibido. Puesto que pasar a comprar productos/servicios sustitutivos genera costes de cambio, la solución que debe buscar la empresa para hacer frente a esta amenaza consiste en incorporar beneficios añadidos al producto/servicio, adecuándolo a las necesidades del comprador.

El hecho de provenir de otros sectores de actividad provoca que el análisis del *producto/servicio sustitutivo* pueda llevarnos a campos de conocimiento muy distintos a los del propio sector. De ahí que, muy a menudo, esta amenaza sea la gran olvidada en el análisis de las cinco fuerzas competitivas.

En cualquier caso, el camino lógico a seguir en el estudio de esta amenaza sería el siguiente:

- Análisis de la necesidad real que cubre nuestro producto o servicio.
- Análisis de qué otros tipos de productos podrían cubrir de alguna forma esa necesidad.
- Estudio de relación calidad-precio de esas alternativas.
- Formulación de las actuaciones a seguir para enfrentarse a esta amenaza. Es importante destacar que debe tratarse, normalmente, de actuaciones conjuntas de las empresas del sector (cooperación), ya que al fin y al cabo es una amenaza para todo el sector.

A continuación se expone un ejemplo del análisis del entorno competitivo, siguiendo la lógica planteada por Porter. Se trata de un extracto del análisis realizado sobre las fuerzas que inciden en su sector por una mediana empresa dedicada a la producción y distribución de componentes electromecánicos para el sector de producción de energía. Como podemos observar en las siguientes tablas, analiza los factores que le permiten determinar su posición competitiva frente a

El proceso de dirección estratégica (I): análisis estratégico

los distintos agentes que intervienen en su sector. Gracias a este análisis la empresa determinará algunas oportunidades y amenazas en su entorno competitivo.

Análisis de compradores

Nombre del cliente	Importancia para sus compras	Productos	Factores de compra	Relación con competidores	Coste de cambio	Prescriptor
Enemorsa (20%)	Alta	AT + MT exterior	Conocimiento Servicio (trato personal, plazo) Calidad Precio	Escasa	Nulo	Dir. Ingeniería y Construcción

Análisis de proveedores

Nombre del cliente	Producto/servicio	Concentración oferta	Importancia para proveedor	Grado de dependencia	Razones de compra	Relación con competidores
Talleres Zurbia (10%)	Chapistería metálica	Alta	50 % sobre ventas	Alto	Especialización y adaptación	Nula

Análisis de competidores

Nombre del competidor	Gama de productos	Cobertura geográfica	Canales de distribución	Ventajas competitivas	Estrategia observada	Clientes
Rosentad	AT > 100 kv TTC Bobinas de bloqueo	Mundial	Empresas representantes	Prestigio Calidad Diseño técnico Presencia internacional	Mantenimiento gama EUA Concretación en AT L í d e r e n Francia	Iberdrola (E) RWD (D) Electrabel (B) Sydraft (S)

Análisis de competidores potenciales

Productos	Barreras de entrada	Probabilidad	Impacto sobre la empresa	Relación con competidores
AT magnéticos y capacitivos	Inversión capital Masa crítica Capacidad concertación (calidad + servicio)	Baja	Caída de precios	Orientales

Análisis de productos sustitutivos

No existen productos sustitutivos.

El estudio de la competencia es vital para la formulación de la estrategia, por cuanto una empresa compite con otras por la satisfacción de las necesidades de los mismos compradores. Por tanto, tan necesario como determinar las necesidades de los compradores para intentar satisfacerlas, es el hecho de conocer las características de la oferta, así como las pautas de comportamiento de las compañías rivales con las que se va a competir por el mismo objetivo.

La empresa también puede utilizar algunas herramientas específicas, complementarias al análisis de las «cinco fuerzas» (entorno competitivo) para este fin, como por ejemplo el análisis de *grupos estratégicos* o determinados *análisis comparativos* entre empresas.

A veces, la empresa, si quiere aproximarse al conocimiento de su posición relativa en el sector, necesita buscar niveles de análisis intermedios entre el sector y la propia empresa individual. A tal efecto puede ser útil el análisis a través de grupos estratégicos. El *grupo estratégico* se define, según Porter¹⁸, como *el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas*.

Éstos son agrupamientos imaginarios basados en posicionamientos estratégicos que, con la finalidad de comprender su posición frente a los competidores actuales, realiza una empresa con base en las características comunes observadas en la estrategia competitiva de la competencia (entre éstas, podemos citar: niveles de diversificación, cobertura geográfica, número de segmentos cubiertos, canales de distribución, número de marcas, niveles de calidad, política de precios, etc.). Establecidos los grupos estratégicos, la empresa comprenderá las bases de la rivalidad en el sector, podrá predecir cambios en el mercado y tratar de identificar oportunidades estratégicas, y podrá conocer las barreras existentes a la movilidad dentro del sector, así como plantearse la posibilidad de cambiar de grupo estratégico.

Parece relevante destacar las posibilidades de análisis más profundos a los que da lugar la utilización de esta herramienta analítica, en la medida que nos permite establecer clasificaciones y agrupaciones de empresas del mismo sector que se comportan de un modo similar. Ello nos permitiría analizar, particularmente, a aquellas empresas que van a competir en terrenos parecidos y con decisiones similares y, por tanto, con un alto grado de confrontación directa a priori.

Otras veces, a la empresa le interesará analizar detalladamente su posición relativa frente a algunos competidores considerados referentes, como por ejemplo el líder del sector, el líder del grupo estratégico o el competidor más próximo, en lo concerniente a características de producto/servicio, factores críticos de competencia en el sector, impacto diferencial de los cambios del entorno, etc. También es posible emplear una herramienta típica de análisis ya recomendada para el

¹⁸ (1982, 148). Sobre este particular, véase Newmann, H. (1978, 417-427); McGee, J. y Thomas, H. (1986, 141-160).

análisis del entorno genérico como es el perfil estratégico, que nos permite sintetizar visualmente el análisis realizado.

En compañías diversificadas, puede resultar interesante realizar otro tipo de análisis complementarios en orden a caracterizar efectivamente la posición estratégica de la empresa en lo referente a sus diferentes negocios, valorados en conjunto. Entre éstos cabe mencionar, por su utilidad y aplicación, determinados *análisis de cartera*, como por ejemplo: la matriz de posición estratégica de General-Electric-McKinsey, que relaciona el atractivo de la industria con la posición competitiva del negocio; la matriz *portfolio* de Boston Consulting Group, que relaciona la cuota de mercado con los niveles de venta previstos de la empresa; o la matriz de Arthur D. Little, que relaciona las diferentes posiciones competitivas de una empresa con las etapas que constituyen el ciclo de vida de una industria.

Estos análisis pueden servir para basar decisiones que afecten a los negocios que componen la cartera de la empresa.

2.4. Análisis del sector desde la perspectiva del sistema de valor

El concepto de *sistema de valor* se puede asimilar al concepto de «sistema de negocios» de McKinsey & Co.¹⁹, el cual se refiere a la cadena de actividades que fluye desde la investigación y el desarrollo de productos hasta su comercialización y los servicios postventa. No obstante, esta idea realmente se popularizó cuando fue introducido el concepto de *cadena de valor*, originalmente definido por Porter en su obra *Ventaja Competitiva*²⁰, convirtiéndose desde entonces en una herramienta analítica y de gestión prácticamente imprescindible. Porter incorporó una nueva visión de lo que se podría entender por un sector en sentido ampliado, para así poder comprender mejor la posición estratégica de la empresa en el mismo. Desde esta nueva perspectiva conceptualiza sector como aquel *conjunto de empresas que realizan actividades de adición de valor desde la explotación de los recursos de la naturaleza hasta que un producto o servicio llega al comprador final*.

La *cadena de valor* de la empresa debe ser contemplada como una parte de un *sistema de valor* más amplio que incluye las *cadena de valor* de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. Según Bueno, Morcillo y Salmador²¹, «la “cadena de valor” de la empresa que actúa en determinado sector se halla, a su vez, inmersa en un sistema mayor de flujos de actividades o “sistema de valor”, el cual

¹⁹ Bates, C. F., Chatterjee, P., Gluck, F. W., Gogel, D. y Puri, A. (1980): «The Business System: A New Tool for Strategy Formulation and Cost Analysis», reimpresso en *McKinsey on Strategy*, McKinsey & Company, Boston (2000).

²⁰ (1985).

²¹ (2005, 158).

agrega las distintas “cadenas de valor” de los diferentes agentes que intervienen en el mencionado sector». A este último concepto, Johnson, Scholes y Whittington²² lo denominan *red de valor*, definiéndolo como *el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio*.

Desde esta perspectiva, se extiende el eje horizontal del análisis del sector (véase figura 5.3), no circunscribiéndose únicamente al análisis de la posición frente a los proveedores y clientes directos, sino considerando el conjunto de las empresas que están situadas antes o después de éstos —clientes y proveedores directos— en la cadena de adición de valor.

Al conjunto de empresas que configuran esta cadena de adición de valor se le denomina *sistema de valor*. La representación gráfica de este concepto aparece en la figura 5.4.

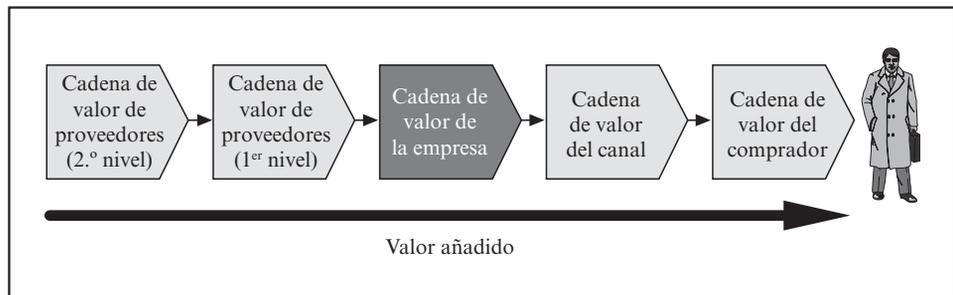


Figura 5.4. Sistema de valor.

Como podemos observar en este ejemplo, una empresa fabricante de bienes de equipo, a la hora de realizar su análisis estratégico, no sólo debiera considerar su posición respecto de los proveedores inmediatos y de sus clientes directos, tal y como se planteaba en el análisis del sector, sino que debiera analizar su posición en el conjunto del sistema que componen las empresas que añaden valor al producto final.

Un estudio detallado del sistema de valor puede permitir a la empresa comprender cuál es el proceso de creación de valor y estimar el porcentaje de valor que añade cada interviniente en él. De este análisis se puede deducir que podría ser interesante:

1. Apropiarse del valor que generan otras empresas que operan en el sistema y, consecuentemente, de su margen, a través de operaciones de integración vertical.

²² (2006, 137).

2. Cambiar la cadena de valor del sistema saltando algún eslabón del mismo, como está ocurriendo con distintos productos y servicios que se están comercializando: a través de establecimientos propios y/o franquicias (p. ej., sector de ropa, calzado, gasolinas, cervezas, comida a domicilio, etc.; vía telefónica (p. ej., comercialización de seguros por compañías aseguradoras, la venta de billetes por parte de compañías aéreas), o Internet (productos y servicios de todo tipo) para obviar la importante participación relativa de los distribuidores en la generación del valor.
3. La salida de determinadas cadenas de valor en las que la posición estratégica de la empresa es débil.

Para ejemplificar este análisis nos fijaremos en la cadena de valor de las conservas artesanales de bonito del norte y anchoa, que puede quedar representada como se indica en la figura 5.5.

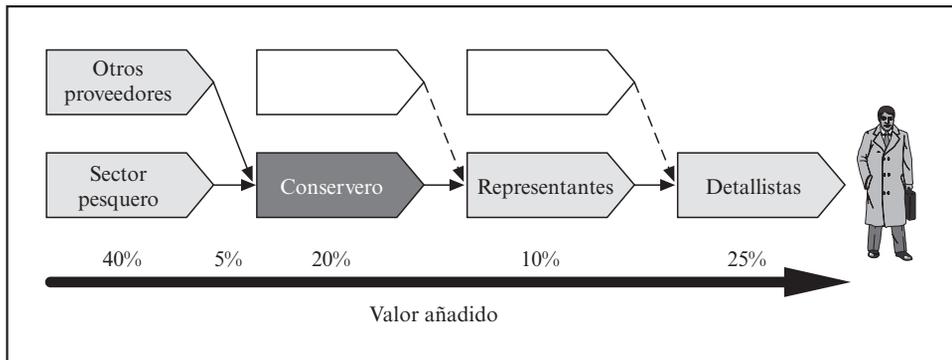


Figura 5.5. Sistema de valor de las conservas artesanales de bonito del norte y anchoa.

Como se puede observar, el 100% del valor que se genera para el consumidor a lo largo del sistema se reparte entre cinco cadenas individuales de generación de valor; concretamente: el sector pesquero de bajura, que añade el 40% del valor; otros proveedores (aceite, envases y embalajes, etc.), que generan conjuntamente el 5% del valor; el sector conservero, que añade el 20% del valor; los representantes, que suponen el 10%; y, finalmente, los distribuidores detallistas (tiendas especializadas, etc.) el 25%. En el caso de que se distribuya a través de grandes superficies, éstas vienen a generar en torno al 25% del valor.

Esta situación de desequilibrada división del valor a lo largo del sistema, unida a la delicada e incierta situación de la pesca de bajura, condujo a varios de los fabricantes a tomar la decisión estratégica de integrarse hacia atrás, donde, como se puede observar, se genera la mayor participación porcentual del valor añadido, fletando sus propios buques de pesca. Asimismo, esta decisión traía implícito el

paso del subsector de la producción artesanal al de la producción industrial. En éste, la materia prima, el proceso productivo, los canales de distribución y los consumidores son diferentes (sobre este particular, véase el apartado 3.2 de este capítulo, *Análisis de la cadena de valor*, donde se explica la generación del valor en empresas conserveras industriales y tradicionales).

Continuando con la misma lógica, algunos conserveros tradicionales están distribuyendo a través de Internet (por tratarse de productos no perecederos a corto plazo, bien envasados y embalados, fácilmente transportables, de un precio no tan elevado como para condicionar fuertemente su adquisición a distancia consecuentemente, adaptables al canal), reduciendo los elevados costes derivados de la distribución, aumentando su participación en la rentabilidad que genera el sector, y beneficiando al consumidor con un inferior precio de venta. El éxito de esta iniciativa estará condicionado por la evolución de los hábitos de compra del consumidor, cada vez más familiarizado con este sistema de compra directa. Consideramos que este sistema de comercialización no sustituirá al tradicional, pero sí lo puede complementar de manera progresiva.

Una vez efectuado el análisis del entorno, tanto genérico como específico, la dirección se encuentra en condiciones de determinar cuáles son las *oportunidades* y *amenazas* que se le presentan a la empresa.

3. ANÁLISIS INTERNO

Realizado el análisis del entorno, corresponde a la dirección, dentro de esta fase de análisis estratégico, realizar un análisis y diagnóstico interno de la empresa. El análisis estratégico interno se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades. Por tanto, se fija en los factores internos de la empresa.

Tradicionalmente se han utilizado dos formas de realizar este análisis. Una, desde la clásica perspectiva funcional (financiera, comercial, productiva, etc.), y otra considerando la cadena de valor²³ de la empresa como instrumento de análisis. Ambas perspectivas analíticas son convergentes, produciendo solapamientos y duplicidades²⁴.

Desde la década de 1990, y aunque tanto el análisis funcional como el análisis de la cadena de valor siguen teniendo vigencia, el análisis interno se ha orientado prioritariamente hacia el enfoque de los recursos y capacidades para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera, el análisis interno debe

²³ Porter, M. E. (1987, 52 y ss.).

²⁴ Como se verá en el apartado 3.2 de este capítulo, *Análisis de la cadena de valor*, algunas de las actividades primarias y de las actividades de apoyo de la cadena de valor de la empresa coinciden con las funciones principales en las que se suele estructurar el análisis funcional.

permitir a la dirección conocer el estado de sus recursos y capacidades, así como el potencial de desarrollo de los mismos.

Desde que se formaliza la denominada *Teoría de los recursos y capacidades*²⁵ se admite que la ventaja competitiva de la empresa puede descansar, en contra de lo que se pensaba anteriormente, en los aspectos distintivos internos de la empresa. Así, el análisis de los recursos y capacidades permite explicar el éxito de empresas que son sensiblemente diferentes entre sí, al tiempo que permite comprender por qué muchas empresas tienen dificultades para imitar y desarrollar los recursos y capacidades distintivos de terceras empresas²⁶.

La lógica de la Teoría de los recursos y capacidades queda reflejada en la figura 5.6.

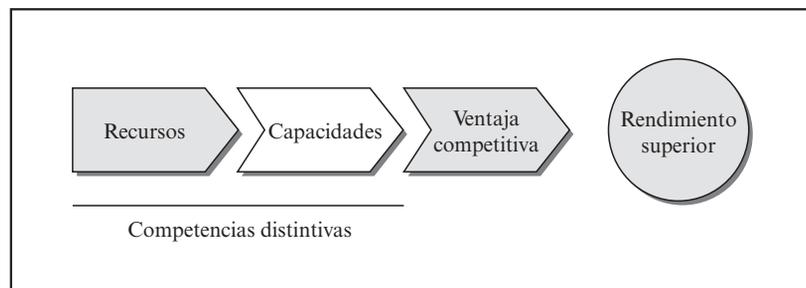


Figura 5.6. Bases internas de la ventaja competitiva.

La Teoría de los recursos y capacidades considera los recursos y capacidades de cada empresa como los determinantes últimos de su competitividad. De este modo, la organización se concibe, básicamente, como un conjunto de recursos y capacidades, siendo éstos los determinantes principales de su estrategia. La fuente de las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se basa en la posesión de unos recursos o competencias de carácter estratégico, difíciles de imitar y transferir al exterior, puesto que dichos recursos están basados en habilidades y rutinas organizativas diseminadas por toda la organización²⁷.

²⁵ La formalización de la Teoría de los recursos y capacidades ha seguido un proceso lento y discontinuo que parte de la Teoría de los recursos atribuible a Penrose, E. T. (1959) y Andrews, K. R. (1971), y que alcanza su concreción definitiva de manera progresiva en autores como Wernerfelt, B. (1984, 1989 y 1995), Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990), Barney, J. B. (1991, 1997, 2001), Grant, R. M. (1991), Peteraf, M. A. (1993), Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (1999). Sobre este particular es muy interesante el desarrollo explicativo de José Luis Galán (1995, 272 y ss.), Eduardo Bueno (1996, 191-194) y Robert M. Grant (2004, 173 y ss.).

²⁶ Galán, J. L. (1995), *ibídem*.

²⁷ Dierickx, I. y Cool, K. (1989, 1509-1510) y Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993, 35).

Según Grant²⁸, *«la unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa: bienes de equipo, recursos humanos, capital intelectual, etc. Pero, en la mayoría de los casos, estos recursos no crean valor para la empresa por sí mismos. De esta manera, el término capacidades organizativas se refiere a la condición de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. Con el fin de que la empresa establezca una ventaja competitiva, los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva»*.

Cobra especial relevancia en esta exposición el concepto de *competencias distintivas*, como *fuerzas de la empresa que le confieren la base de su ventaja competitiva. Estas fuerzas son, concretamente, el conjunto de los recursos específicos de la empresa y la forma en que éstos son utilizados (sus recursos y capacidades)*.

Para que los recursos y capacidades de la empresa actúen como competencias distintivas deben cumplir una serie de características²⁹: ser duraderos, escasos, complementarios entre sí en el proceso de generación de valor, de transferencia difícil, inimitables, de sustitución limitada y encajados en los factores estratégicos del sector.

De acuerdo con lo enunciado, la empresa, en el análisis interno, debiera ser capaz de identificar sus competencias distintivas para ponerlas, posteriormente, en relación con la estrategia. La ventaja competitiva sostenida derivada de la explotación de las competencias distintivas puede permitir a la empresa alcanzar un rendimiento superior al de sus competidores.

Bueno, Morcillo y Salmador³⁰ argumentan que *«la capacidad organizativa representa la condición suficiente, que debe sumarse a la necesaria de disponer de los recursos estratégicos, cuestión que introduce la revisión y complementa el enfoque basado en recursos, para construir la teoría actual de recursos y capacidades»*. Esta teoría se ha visto enriquecida por la perspectiva dinámica, es decir, por el concepto de capacidad dinámica o de rutina organizativa³¹, que moviliza o pone en acción los recursos como elementos pasivos del contenido de la estrategia. Bueno, Salmador, Merino y Martín³² definen las capacidades dinámicas como *«procesos, actividades y funciones empresariales que integran, liberan, reconstruyen y reconfiguran los recursos para que la empresa pueda competir en mercados de cambio elevado»*.

En la figura 5.7 se incorpora este enfoque dinámico, el cual será el que facilitará la creación de las competencias empresariales.

Como consecuencia de la realización de este análisis se determinarán las fortalezas y debilidades de la empresa, que habrá que consolidar y minimizar, respectivamente, al elaborar la estrategia.

²⁸ (2004, 183, 190 y 198).

²⁹ Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993), *ibídem*.

³⁰ (2005, 143).

³¹ Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982).

³² (2006, 108).

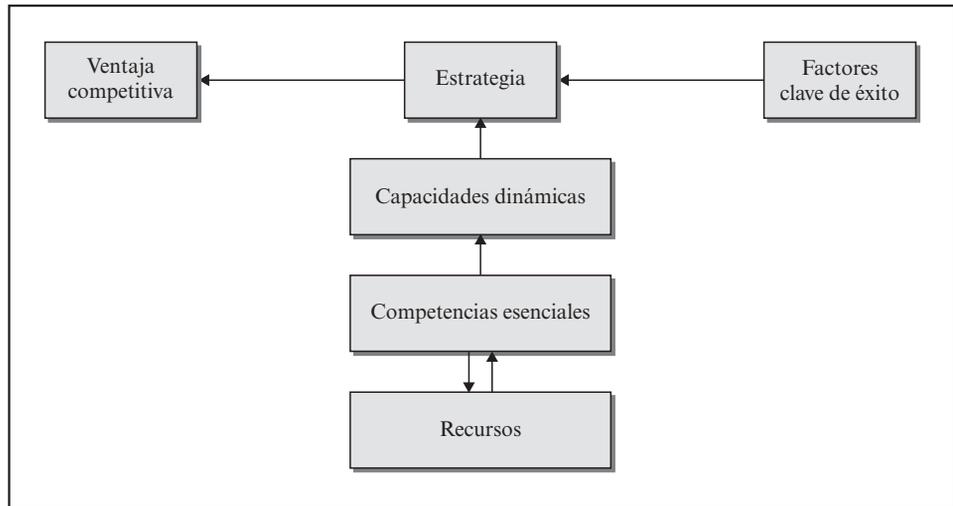


Figura 5.7. Relación entre recursos, capacidades dinámicas y ventaja competitiva. (FUENTE: Adaptado de Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P., 2005: *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid, p. 147.)

3.1. Análisis de los recursos y capacidades

Los recursos de la empresa son los factores disponibles o *inputs* del proceso productivo que pertenecen a la empresa —o están controlados por ésta— y son empleados en el proceso de generación de valor. En el contexto de la Teoría de recursos y capacidades, se torna fundamental identificar la naturaleza de los diferentes recursos y capacidades de las organizaciones.

En este sentido, cabe sintetizar el enfoque basado en los recursos siguiendo a Grant³³ y a Barney³⁴. El primero los clasifica en: *tangibles* (físicos —maquinaria, edificios, medios de transporte, etc.— y financieros —medios de financiación de los que se sirve la empresa para desarrollar sus actividades—), *intangibles* (tecnología —patentes, licencias, etc.— y reputación —imagen de la compañía, marcas comerciales, relaciones con clientes, proveedores, accionistas e instituciones públicas, arraigo en una comunidad—), y *humanos* (cualificación, entrenamiento y experiencia; adaptación; habilidades sociales y de colaboración, y compromiso y lealtad de los empleados de los empleados).

Por su parte, Barney propone una clasificación de los recursos en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital

³³ (2004, 183 y ss.).

³⁴ (1991, 99 y ss.).

organizativo (sistemas desarrollados por la dirección de la empresa para combinar los restantes recursos disponibles por la empresa y posibilitar la consecución de sus objetivos), que se corresponden con los recursos tangibles, humanos e intangibles que plantea Grant³⁵.

En este sentido, los recursos de capital humano no pueden verse desde la perspectiva física o tangible, sino desde la de su naturaleza intangible o intelectual, cuestión que se concreta en sólo dos categorías de recursos principales, fundamentando la creación de competencias esenciales de la empresa o de sus ventajas competitivas sostenibles, es decir, recursos estratégicos tangibles e intangibles.

La preparación de un inventario de los recursos de la empresa puede resultar sorprendentemente difícil. Tal documento no existe dentro de la contabilidad o de los sistemas de información para la dirección de la mayoría de las empresas. El balance contable proporciona una visión parcial y distorsionada de los activos de una empresa. Así, un punto de partida útil es la clasificación de los principales tipos de recursos en tangibles e intangibles. La tabla 5.2 recoge las categorías principales, aunque incluyendo los recursos humanos entre los recursos intangibles, tal y como hemos indicado, y los posibles indicadores para valorar los recursos de la empresa.

En esta fase del análisis se tratará de identificar y diagnosticar cuáles son, entre los citados anteriormente, los principales recursos de la empresa, considerando especialmente cuáles de aquéllos están vinculados con las capacidades distintivas de ésta.

El siguiente paso será la conversión de estos recursos en capacidades. Entenderemos por capacidad la aptitud o habilidad de un equipo de recursos para realizar alguna tarea³⁶, o, de manera más precisa, el conjunto de destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionan a la empresa la base necesaria para obtener la ventaja competitiva sostenible.

Si consideramos que una empresa tiene ventajas competitivas de base interna, es más que probable que estas ventajas se relacionen con su singular capacidad de generación de valor para el cliente. Así, los recursos cobran relevancia para la gestión de la empresa, en la medida en que ésta tiene la *capacidad* de generar valor para el comprador a través de la conjunción de éstos. Una organización es mucho más que una agrupación fortuita de recursos. De hecho, éstos son prescindibles para la empresa, a menos que se integren en un sistema que propicie la generación de valor para el comprador.

La aplicación del análisis de recursos y capacidades requiere de unos pasos o etapas³⁷ para manejar, eficazmente, los conceptos de esta perspectiva. En la figura 5.8 se representan las fases o etapas de la aplicación del análisis de recursos

³⁵ Bueno, E, Salmador, M. P., Merino, C. y Martín, J. I. (2006, 74).

³⁶ Grant, R. M. (1991, 119).

³⁷ Grant, R. M. (2004, 225).

TABLA 5.2

Clasificación y valoración de los recursos de la empresa

Recursos		Características relevantes	Indicadores destacados
Tangibles	Financieros	— La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determinan su capacidad inversora, así como su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	— Ratio: Deuda/Capital propio. — <i>Cash flow</i> operativo/ <i>free cash flow</i> . — Calificación financiera (<i>rating</i>).
	Físicos	— Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de la empresa e influyen en sus costes. Los aspectos clave incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. • Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. • Reservas de materias primas. 	— Valor de mercado de los activos fijos. — Antigüedad de los bienes de equipo. — Escala de las plantas. — Flexibilidad de los activos fijos.
Intangibles	Tecnológicos	— Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales... — Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, empleados científicos y técnicos.	— Relevancia y número de patentes. — Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. — Porcentaje de empleados en I+D sobre total de empleados. — Número y localización de instalaciones de investigación.
	Reputación	— Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes o reputación de los productos en términos de calidad y fiabilidad. Reputación de la empresa entre los proveedores (de componentes, recursos financieros, mano de obra y potenciales empleados), la administración pública y la comunidad.	— Reconocimiento de marca. — Valor de la marca. — Porcentaje de compras repetidas. — Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables. — Informes sobre reputación.
	Humanos	— La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. — La adaptación de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. — Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. — El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.	— Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. — Niveles retributivos respecto a la media de la industria. — Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. — Tasa de absentismo. — Tasa de rotación de los empleados.

FUENTE: Adaptado de Grant, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, 4.^a ed., Madrid, p. 185.

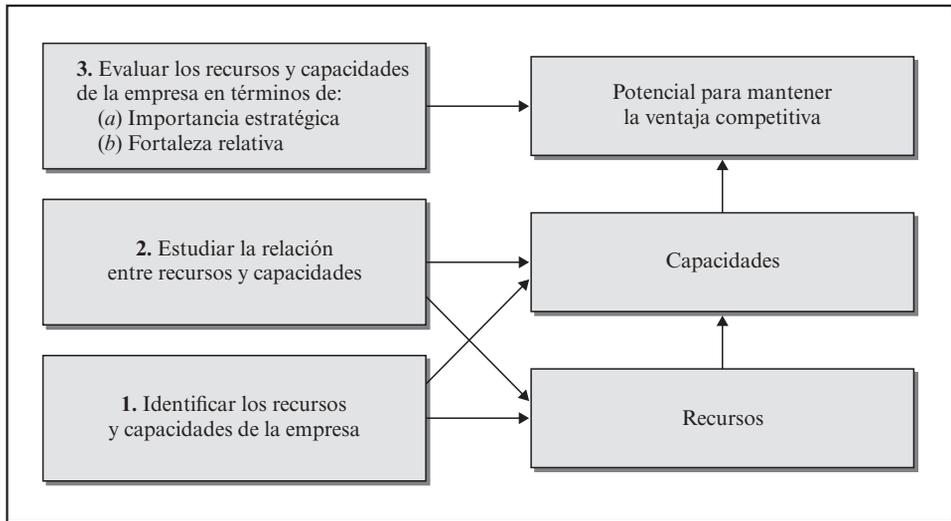


Figura 5.8. Aplicación del análisis de recursos y capacidades (fases o etapas). (FUENTE: Adaptado de Grant, R. M., 2004: *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, 4.ª ed., Madrid, p. 225.)

y capacidades. Las tres fases mostradas son las que se refieren específicamente al análisis estratégico³⁸:

1. *Identificación de los recursos y capacidades clave*: preparar una lista inicial de los recursos y capacidades clave, lo que puede hacerse desde las perspectivas de la demanda y de la oferta sectorial. Del lado de la demanda se puede empezar con los factores clave del éxito del sector (factores de competitividad). Para organizar y clasificar la variedad de recursos y capacidades es útil que se desplace la atención al lado de la oferta y se analice la cadena de valor de la empresa, fijándose en aquellas actividades con un mayor impacto en la ventaja competitiva.
2. *Estudiar la relación entre recursos y capacidades*: se analizan las capacidades en cada etapa de la cadena y los recursos que las sostienen. Es decir, desde el lado de la oferta podríamos comenzar analizando la cadena de valor e identificando las capacidades clave de cada etapa y los recursos en los que estas capacidades se basan.
3. *Valoración de los recursos y capacidades*: los recursos y las capacidades necesitan valorarse respecto a dos criterios clave: a) su *importancia estra-*

³⁸ En el esquema-guía de Grant (2004, 225) se expone una cuarta fase, que se vincularía, estrictamente, a la formulación estratégica.

tégica, es decir, ¿qué recursos y capacidades son más importantes para otorgar una ventaja competitiva sostenible?; b) *fortaleza relativa*, esto es, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles si nos comparamos con los competidores?

- a) *Valoración de la importancia estratégica*. Esta evaluación debe ser coherente con el objetivo que tenga la organización y acorde con el establecimiento y mantenimiento de la ventaja competitiva que sustente el crecimiento rentable. Para ese propósito necesitamos mirar más allá de la elección del cliente e ir a las características estratégicas básicas de los recursos y las capacidades. Para hacerlo necesitamos considerar unos criterios de valoración de esta relevancia estratégica, que tenga en cuenta los factores de competitividad.
- b) *Valoración de las fortalezas relativas*. Valorar objetivamente las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de una empresa respecto a sus competidores no es fácil. Para identificar y valorar las capacidades de la empresa, sus directivos deben analizarlas con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes. La revisión y discusión internas constituyen el punto de partida. Los directivos deben tratar de establecer un consenso sobre el perfil de las capacidades y recursos de la empresa. Normalmente, en el análisis interno aparecen percepciones diferentes de la misma organización. Para realizarlo objetivamente se requieren medidas cuantificables de los rendimientos.

La capacidad estratégica de una organización debe valorarse en términos relativos, puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento de los competidores. El *benchmarking* (punto de referencia) ha surgido como una herramienta importante para valorar y desarrollar capacidades organizativas por medio de una detallada comparación con otras organizaciones. Johnson, Scholes y Whittington³⁹ distinguen entre el *benchmarking histórico* (comparar con años anteriores para identificar cualquier cambio significativo), el *benchmarking en el sector* (tener una idea sobre el estándar, fijándose en un comparativo de otras organizaciones en el mismo sector industrial) y el *benchmarking respecto al mejor de la clase* (comparación con la empresa líder).

Estos recursos y capacidades se convierten en puntos fuertes que contribuyen a la generación de ventajas competitivas en la medida en que sean: *escasos y valiosos*, es decir, que no sean disponibles para todos los competidores; *durables*, en el sentido que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo; *difícilmente transferibles o reproducibles*, ya que se corre un menor riesgo de compra o imitación, e *insustituibles*.

³⁹ (2006, 145).

3.2. Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor se basa en una herramienta clásica que introdujo Porter⁴⁰, el cual propone que la *cadena de valor* separe las actividades de la empresa en forma de una cadena secuencial. De esta forma, la *cadena de valor* hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para producir y vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final, y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto⁴¹.

Tal y como se representa en la figura 5.9, la empresa se concibe como una sucesión discreta de actividades a lo largo de las cuales se va añadiendo valor al producto/servicio que la empresa ofrece al mercado. El margen que genera la actividad empresarial es el resultado de la diferencia entre el valor creado para el comprador y el coste en el que ha incurrido la empresa para ello.



Figura 5.9. La cadena de valor en la empresa. (FUENTE: Porter, M. E., 1987: *La ventaja competitiva*, CECSA, p. 55.)

La cadena de valor de Porter distingue entre actividades primarias (aquellas relacionadas con la transformación de los *inputs* que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico y la relación con el cliente), como la logística interna o de entrada de factores; las operaciones de producción;

⁴⁰ (1987, 52-ss).

⁴¹ Recordemos que la cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio, que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente (sistema de valor, véase apartado 2.4 de este capítulo, *Análisis del sector desde la perspectiva del sistema de valor*).

la logística externa o distribución; el marketing y ventas; y el servicio postventa y actividades de apoyo (sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa), como compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Este sencillo instrumento analítico permite la desagregación de la empresa, primero al nivel de estas amplias categorías de actividades, y luego a un nivel más preciso (así, por ejemplo, la logística externa puede subdividirse en almacenaje, control de inventarios, empaquetado y distribución).

Por tanto, de acuerdo con el planteamiento de Porter, si se desea analizar la cadena de valor se puede analizar la empresa desde estas dos perspectivas: *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Describamos con mayor detalle ambas perspectivas.

Las *actividades primarias* son aquellas que la empresa realiza directamente sobre el producto o servicio que ofrece. Así, serán actividades primarias las vinculadas con el proceso de transformación completo que se produce en la empresa. Entre éstas, se pueden distinguir las siguientes:

- *Logística interna*: actividades de recepción, almacenamiento, control de existencias, distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- *Fabricación*: actividades de transformación de *inputs* en producto o servicio final. Incluye producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad y reemplazo de equipos.
- *Logística externa*: actividades de recogida y almacenamiento hasta la distribución al cliente del producto/servicio final. Incluye procesamiento y programación de pedidos.
- *Marketing*: actividades dirigidas a dar a conocer a los compradores la existencia del producto/servicio, así como a potenciar su compra. Supone inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Incorpora el diseño de producto, selección y relación con canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos.
- *Servicios*: actividades que mantienen o incrementan el valor del producto/servicio, como pueden ser instalaciones del mismo, reparaciones, asesoramiento, recambios, etc. Fundamentalmente, son actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido (servicio postventa).

Cada una de estas actividades primarias está vinculada a un conjunto de *actividades de soporte/apoyo* relacionadas entre sí. Entre éstas se pueden distinguir las siguientes:

- *Aprovisionamiento*: actividades de obtención de recursos que sirven como *input* de las actividades primarias (compra de materias primas, suministros, maquinaria, edificios y otros ítems).
- *Desarrollo tecnológico*: actividades tendentes a dotar o desarrollar la tecnología o el *know how* precisados por las actividades primarias.
- *Dirección de los RRHH*: actividades tendentes a atraer, estimular y desarrollar los recursos humanos precisados por las actividades primarias. Incluye la búsqueda, selección, contratación, promoción, formación, adiestramiento, evaluación, motivación, etc., del personal.
- *Infraestructura*: actividades de dirección general, financiera y dotación de estructuras que posibiliten el funcionamiento general de la empresa. Incorpora actividades de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, legales, control, organización, información, asuntos de gobierno y gestión de calidad, entre otras.

Recomendamos la realización de perfiles estratégicos que permitan visualizar las principales debilidades y fortalezas detectadas a través del análisis interno basado en la cadena de valor.

Para comprender los fundamentos de la ventaja competitiva es necesario desagregar lo que hace una empresa en su cadena de valor. Una empresa que compite en un sector determinado realiza una gama de actividades económicas diferentes pero interrelacionadas. En todas las actividades se siguen unos procedimientos, se emplean recursos humanos, medios materiales y tecnologías capacitadoras, y se crea y utiliza información. Los puntos fuertes de una empresa, sus competencias, capacidades y recursos se pueden comprender mejor en el contexto de las actividades determinadas a las que se aplican.

Aunque el concepto de que una organización posee la capacidad (o competencia) para realizar ciertas actividades es sencillo, comprender la estructura y determinantes de una capacidad es mucho más complejo. Un aspecto importante que resalta Grant⁴² es que cuando se analizan las capacidades desde una perspectiva funcional o desde la perspectiva de la cadena de valor, es evidente que las funciones, en un sentido amplio, o los segmentos de la cadena de valor pueden desagregarse en más capacidades especializadas, realizadas por equipos de recursos más pequeños. Lo que se observa es una jerarquía de capacidades, en la que las capacidades más generales, ampliamente definidas, están formadas por la integración de capacidades más especializadas.

A través de este análisis la empresa puede determinar, realmente:

- *Cuáles de las actividades que realiza —ya sean primarias o de apoyo— son críticas para alcanzar, sostener o mejorar su posición competitiva.*

⁴² (2004, 195).

- *Cuáles de sus actividades son las que añaden valor para el cliente y cuáles no. Consecuentemente, la empresa puede plantearse la eliminación de aquellas actividades que, sin aportar valor, generan costes.*

En este sentido, este tipo de análisis puede revelar que algunas de las actividades que efectúan las empresas, además de no añadir valor, son actividades en las que la empresa no obtiene ventajas competitivas frente a terceras empresas. Casi siempre se pueden encontrar empresas que son capaces de añadir más valor a esa actividad no central para la empresa o de realizarla a inferior coste. De esta lógica se desprende que, a veces, puede resultar de gran interés el *outsourcing* (externalización, aprovisionamiento exterior, subcontratación, etc.) de estas actividades que no añaden valor para el cliente de la empresa y no se pueden eliminar.

Un fabricante de automóviles, por ejemplo, es básicamente un diseñador, desarrollador, ensamblador y comercializador. La gran mayoría de las piezas precisadas en su montaje son fabricadas por terceras firmas especializadas en esa actividad. Asimismo, varias compañías hoteleras españolas han observado que su competencia distintiva es la gestión de los hoteles, diferenciando ésta de la actividad inmobiliaria (construcción y administración de las propiedades). De esta manera, compañías como Sol-Meliá, Husa o NH han basado parte de su expansión en la gestión de hoteles ajenos, dejando, por contra, de invertir sistemáticamente en la adquisición de hoteles⁴³, que no constituye para ellas una actividad que les proporcione, en sí misma, ventajas competitivas en determinadas zonas geográficas.

El análisis del valor puede ofrecer más utilidades a la empresa. De hecho, puede ofrecer el marco adecuado para la colaboración entre una empresa y sus proveedores o compradores, tendente a la generación conjunta de un mayor valor o a la reducción de costes para ambos. Para ello, deberán mejorar su cooperación entre las actividades de sus respectivas cadenas de valor. Un caso claro —y abordable muchas veces— lo constituyen las *actividades frontera* de las cadenas de valor de la proveedora (logística externa) y su cliente (logística interna).

En orden a explicar el concepto de colaboración entre empresas para la generación de valor o reducción de costes puede ser interesante la exposición de la experiencia de la empresa TVA⁴⁴ (Tellería, Valdubieco y Azaola), que, vinculada al grupo Lemförder, se dedica a la fabricación de componentes de automoción en Ermua (Vizcaya). TVA, como proveedor de Nissan, aprendió de ésta, a través de su programa SDT (Supplier Development Team), que si la empresa colabora con sus proveedores pueden colectivamente generar más valor para el cliente y/o reducir los costes. Consecuentemente, todos ellos —proveedores, clientes y compradores finales— salen beneficiados. A tal efecto las acciones desplegadas hacia los

⁴³ Gimbert, X. (1999, 271).

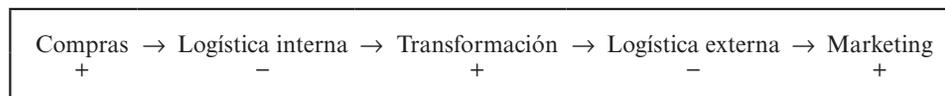
⁴⁴ Cluster del conocimiento (1997).

proveedores han sido progresivamente más numerosas e intensas: entrevistas de toma de contacto, visitas, formación, creación de equipos de resolución de problemas comunes, etc. Estas mejoras implantadas en los procesos de las empresas proveedoras redundan en mayor calidad del producto, inferiores costes, mejora de los plazos de entrega y reducción de los *stocks*, así como la consiguiente mejora de la fiabilidad y relaciones entre TVA y sus proveedores. El objetivo final de TVA consiste en que, fruto de esta interrelación, los proveedores sean autónomos en la fijación de los objetivos de interés común, implantación de acciones de mejora y cumplimiento de los índices exigidos en calidad, servicio y precio.

A la hora de plantear el análisis del valor, cada empresa debiera realizar la correspondiente adaptación a su caso. Es decir, que una empresa, si lo precisa, puede dividir una determinada actividad primaria en diferentes subactividades para mejorar la comprensión del proceso. Si es el caso, puede ser conveniente añadir y/o suprimir alguna de ellas.

Las empresas que actúan en un determinado sector —y, por descontado, si actúan en diferentes sectores— añadirán un mayor valor en alguna actividad primaria concreta, en la interrelación existente entre varias actividades primarias, entre una actividad primaria y una actividad de apoyo, o incluso entre varias actividades de apoyo.

Así, una empresa dedicada a la conserva artesanal de bonito del norte y anchoa tendrá las siguientes actividades primarias clave en el proceso de adición de valor:



- Menor coste. + Valor.

El valor que añade a sus productos reside, básicamente, en tres grupos de actividades: compras de materia prima (bonito de anzuelo y anchoas frescas); un proceso productivo artesanal, especialmente en la anchoa, en la que la mano de obra intensiva es imprescindible para limpiar el pez, realizar el salazón e introducirlo en las latas; y un sistema de distribución a través de representantes, dirigido a contar con presencia en restaurantes y tiendas especializadas. El resto de sus actividades primarias son tendentes a la reducción de costes.

Por contra, un fabricante industrial de las mismas conservas tiene un esquema de actividades primarias clave diferente en lo referente a la adición de valor:



- Menor coste. + Valor.

En este caso, el valor es añadido a través, principalmente, de las actividades de marketing y ventas, mientras que en el resto se realizan esfuerzos de todo tipo tendentes a la reducción de costes. Estos productores tienen que realizar importantes esfuerzos en campañas publicitarias que promocionen sus marcas, así como para poder distribuir masivamente a través de cadenas de grandes superficies.

La actividad de aprovisionamiento, como actividad de apoyo, es fundamental para todas las empresas de este sector, independientemente de cuál sea su producto. En cada uno de los dos subsectores se ha dado una respuesta diferente. Los productores tradicionales están atrapados por el cerco que imponen las capturas artesanales, y dependen —peligrosa y necesariamente— de éstas para mantener el valor de su producto. Los productores industriales han ampliado el catálogo de las especies que comercializan como atún, así como el estado en el que entran en fábrica —congeladas—. De esta manera pueden superar las restricciones en lo referente a capturas y precios que impone la pesca de bajura artesanal.

El desarrollo tecnológico es fundamental para el productor industrial, que tiene automatizadas la mayor parte de las operaciones de transformación y logística interna y externa, en orden a reducir costes y aumentar su productividad. Mientras tanto, el productor artesanal hace una utilización intensiva de la mano de obra. Para éste la función de recursos humanos es determinante, pues tiene que contar con trabajadores expertos en la manipulación del pescado y socializados con el ritmo de trabajo de la pesca tradicional.

4. COROLARIO AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ESTABLECIMIENTO DEL DAFO Y DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA GLOBAL DE LA EMPRESA

El análisis estratégico propuesto concluye con el diagnóstico, que se articula a través del modelo DAFO⁴⁵ (acrónimo de debilidades, amenazas, fuerzas y debilidades). La propuesta analítica que hemos presentado supone la realización de un análisis externo, que identifique las oportunidades y amenazas del entorno, y un análisis interno, que reconozca las fuerzas y debilidades de la empresa, para el diseño o la formulación de la estrategia.

Por tanto, la empresa debe realizar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), de tal manera que obtenga un diagnóstico de la situación

⁴⁵ El modelo DAFO fue introducido por Andrews para el estudio de la estrategia en el primer manual del curso de «Política de la Empresa» de Harvard (Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W., 1965). Forma parte del modelo básico de la escuela del diseño o esquema de Harvard (enfoque prescriptivo) (Mintzberg, 1990).

entorno-empresa utilizando el modelo DAFO como metodología analítica. Tal y como apuntábamos al inicio de este capítulo, esta dicotomía «análisis externo-análisis interno» subyace en el principio que orienta la dirección estratégica: el ajuste o alineación entre la empresa y su entorno.

Para finalizar esta parte del proceso estratégico dedicada al análisis estratégico, previamente a la fijación de los objetivos y estrategias de la empresa, resta evaluar, sintetizar y concretar el análisis externo e interno efectuado en: *oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades* de la empresa.

Las *oportunidades y amenazas* son factores que, derivados del análisis externo, inciden de manera positiva o negativa, respectivamente, en la adquisición o consolidación de la posición competitiva de la empresa.

Las *fortalezas o debilidades* son factores que, derivados del análisis interno, inciden de manera positiva o negativa, respectivamente, en la potenciación o desarrollo de competencias distintivas.

Las estrategias que posteriormente se formulen deben, por tanto, ser tendentes a:

- Explotar las oportunidades que presenta el entorno.
- Afirmarse en las fortalezas detectadas.
- Eludir las amenazas que se ciernen sobre la empresa provenientes de su entorno.
- Minimizar las debilidades de la empresa.

Para ello, los factores externos e internos, positivos y negativos deben relacionarse siguiendo un criterio de coherencia estratégica. En primer lugar, construiremos la matriz DAFO, tal y como se muestra en la tabla 5.3, que representa un ejemplo de listado de potenciales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa.

La matriz DAFO va a permitir representar de forma esquemática los resultados del análisis interno y externo. Recogerá, respectivamente, las fortalezas y debilidades que se identifican en el análisis interno y las amenazas y oportunidades que se identifican en el análisis externo. De este modo, proporcionará una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica.

No obstante, esta exposición integral de los factores relevantes detectados en el análisis estratégico no es suficiente, y en ningún caso puede considerarse como la finalidad de esta metodología, ya que incurriría en una falta real de integración entre ambos análisis al no relacionar las variables clave que componen ambos sistemas (entorno y empresa). Por eso es fundamental establecer relaciones entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para posteriormente establecer las líneas estratégicas que posibiliten el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En este sentido, el diagnóstico DAFO supone la determinación de los *ejes de potencialidad* y los *ejes de vulnerabilidad*, los cuales surgen como relación de los

TABLA 5.3
Matriz DAFO

Puntos fuertes internos potenciales	Puntos débiles internos potenciales
<ul style="list-style-type: none"> — Capacidades fundamentales en actividades clave. — Recursos financieros adecuados. — Habilidades y recursos tecnológicos superiores. — Propiedad de la tecnología principal. — Mejor capacidad de fabricación. — Ventajas en costes. — Acceso a las economías de escala. — Posición de ventaja en la curva de experiencia. — Habilidades para la innovación de productos. — Buena imagen en los consumidores. — Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado. — Líder en el mercado. — Mejores campañas de publicidad. — Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. — Aislamiento, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas. — Capacidad directiva. — Flexibilidad organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> — No hay una dirección estratégica clara. — Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. — Falta de algunas habilidades o capacidades clave. — Atraso en I+D. — Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. — Rentabilidad inferior a la media. — Debilidad de la red de distribución. — Débil imagen en el mercado. — Habilidades de marketing por debajo de la media. — Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia. — Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes). — Cartera de productos limitada. — Instalaciones obsoletas. — Falta de experiencia y de talento gerencial.
Oportunidades externas potenciales	Amenazas externas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> — Mercados o segmentos sin atender. — Clientes potenciales insatisfechos. — Nuevas necesidades en los clientes (ampliar gama). — Crecimiento rápido del mercado. — Sinergias con productos relacionados. — Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. — Complacencia entre las empresas rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no). — Incremento en las ventas de los productos sustitutos. — Crecimiento lento del mercado. — Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. — Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. — Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial. — Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países. — Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. — Cambios demográficos adversos.

factores de ambos signos, positivo y negativo, que han sido considerados relevantes, según la metodología DAFO a lo largo de la doble perspectiva (externa e interna). Los ejes de potencialidad darían lugar a lo que se conocen como estrategias ofensivas, relacionando factores de signo positivo (oportunidades y fortalezas).

Alternativamente, los ejes de vulnerabilidad darían lugar a lo que se conocen como estrategias de supervivencia, relacionando factores de signo negativo (amenazas y debilidades). Por último, se combinarían factores de diferente signo para obtener las estrategias defensivas (amenazas y fortalezas) y las estrategias de reorientación (oportunidades y debilidades). De esta forma, obtendríamos la siguiente matriz DAFO de líneas estratégicas, tal y como se muestra en la figura 5.10.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Puntos fuertes	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
	Puntos débiles	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

Figura 5.10. Matriz DAFO de líneas estratégicas.

Estas líneas estratégicas de la matriz DAFO no deben confundirse con las estrategias que definitivamente se formularán en el Plan Estratégico de la empresa, ya que éstas dependerán también del sistema de objetivos y, por tanto, de la misión y la visión.

La líneas estratégicas resultantes del DAFO deben entenderse como potenciales decisiones a tomar, debiendo ser, al menos, coherentes con la situación diagnosticada. Algunas de esas estrategias serán seleccionadas para el plan estratégico que se esté elaborando, otras quedarán aparcadas para un período futuro más lejano y algunas nunca se llegarán a formular. Diríamos que son diferentes puertas «semiabiertas» que la dirección debe elegir «cruzar ahora», «dejarlas para más adelante» o «cerrarlas definitivamente». Al fin y al cabo, decidir es, fundamentalmente, saber renunciar.

En todo este planteamiento está implícito que cada empresa tomará sus propias decisiones al enfrentarse a su propio DAFO, huyendo de «soluciones mágicas». Alonso⁴⁶ razona la siguiente conclusión: «No existen soluciones universalmente válidas», lo que sugiere la necesidad de que la empresa reserve un amplio espacio de reflexión a los elementos singulares asociados a su ventaja competitiva y a los aspectos contingentes derivados de su situación concreta en el mercado. Al fin y al cabo, los dos factores básicos sobre los que se erige la respuesta estratégica son las

⁴⁶ (2005, 72).

capacidades competitivas de las que parte la empresa y las posibilidades que le brinda el entorno. Entre estos factores no rigen relaciones unidireccionales, sino circulares, configurando un sistema, un conjunto de factores que interactúan y mutuamente se condicionan. Las capacidades competitivas sólo podrán desplegarse si existe una dirección de la empresa con disposición para ello y un entorno en el que tales capacidades pueden hacerse valer. Las posibilidades del mercado sólo cuentan si el directivo las percibe y la empresa dispone de la capacidad para aprovecharlas; dicho de otro modo, las actitudes y aptitudes del directivo son un activo estéril si no existen capacidades competitivas por parte de la empresa ni un entorno adecuado. Así pues, la capacidad de cada uno de estos factores se refuerza por su relación con el resto, a través de un sistema complejo de correspondencias.

En este sentido, Guisado⁴⁷ argumenta que la generación de ventajas competitivas resulta mucho más compleja, y también más diversa, en el contexto de un entorno internacional, ya que en un escenario de esta naturaleza la generación de dichas ventajas depende, simultáneamente, del ámbito territorial de captación y utilización de factores productivos y de las decisiones que en términos de inversión y estrategia cada empresa haya adoptado. Es decir, en un contexto internacional la generación de ventajas competitivas se encuentra directamente relacionada con el *stock* de recursos y capacidades que la empresa disponga, con el estado evolutivo del correspondiente sector y con la capacidad que la empresa exhibe cara a la explotación de las diferencias existentes, a nivel mundial, en la eficiencia de los diversos factores productivos.

5. CASO 12. BBVA BOLSA

La integración del valor versus el valor de la integración

Para ejecutar una operación de compra o venta de valores (principalmente, acciones) en la Bolsa española se requiere que intervenga obligatoriamente un miembro del mercado bursátil español que esté autorizado para operar en el mercado de valores/acciones. Hasta el año 2000, la ley del mercado de valores contemplaba la existencia de unos intermediarios exclusivos para operar en el mercado bursátil: las *sociedades y agencias de valores y Bolsa*. Estos intermediarios eran los únicos autorizados para operar en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia). Entre estos intermediarios se encuentra la sociedad de valores BBVA BOLSA.

La reforma de la Ley del Mercado de Valores (28 de abril de 2003), motivada por la introducción en nuestro derecho interno de la Directiva europea de Servicios de Inversión, crea una figura más amplia de *intermediarios financieros bursátiles*. Así, en adelante, junto a las sociedades y agencias de valores anteriormente auto-

⁴⁷ (2003).

rizados para intermediar en estos mercados, también los bancos, cajas de ahorro y cajas rurales (entidades de crédito, en general) podrán desempeñar la actividad de intermediación en el mercado bursátil español, es decir, comprar o vender acciones en la Bolsa española. Por tanto, la nueva normativa liberaliza el acceso a los mercados bursátiles españoles de todas las entidades de crédito, tanto españolas como de la Unión Europea. Fuera de estas entidades, nadie está autorizado a operar en el mercado bursátil, a menos que sea habilitado por el Gobierno.

El Grupo BBVA venía operando para sus clientes en el mercado de valores a través de la compañía BBVA BOLSA, entidad con personalidad jurídica propia participada al 100% por el Grupo BBVA y radicada en Bilbao. Es decir, BBVA ejecutaba las peticiones de compra y venta de valores (acciones, etc.) de los clientes del Grupo BBVA, ya fueran particulares o institucionales —empresas, instituciones públicas y privadas, otras compañías bancarias de pequeño y mediano tamaño, etc.—, a través de BBVA BOLSA⁴⁸. Sobre el funcionamiento del negocio de intermediación bursátil, véase el anexo 1 de este capítulo, *Sistema de Valor*.

En el contexto marcado por la reforma de la Ley del Mercado de Valores, el 28 de abril del 2003, el Grupo BBVA adoptó la decisión estratégica de integrar su sociedad de valores (BBVA BOLSA) en la estructura del banco a través de su absorción, con la intención de potenciar su visión global de los negocios, la gestión integral de los clientes y reducir costes.

La integración de BBVA Bolsa supondrá, según la entidad, una mejora sustancial del servicio a los clientes del Grupo, al integrar bajo la misma estructura organizativa todas las actuaciones referentes a la intermediación en los mercados bursátiles, así como las relacionadas con el asesoramiento, ofreciéndolo de una manera integrada y personalizada. Es decir, como consecuencia del nuevo enfoque estratégico se facilitará al cliente un servicio integrado en todos los productos bursátiles. Esta nueva oferta de servicio pasa por integrar toda la cadena de valor de negocio, es decir: contratación, liquidación y registro.

Adicionalmente, la integración societaria va a facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como tecnológicos, de «*front y back office*»⁴⁹ de los que dispone en la actualidad el BBVA. Con esta operación, el Gru-

⁴⁸ Una vez que los clientes particulares dan las órdenes de compra/venta de acciones en las sucursales, todas ellas se agruparán en el departamento de Central de Órdenes del BBVA para enviarlas agrupadas a BBVA BOLSA, que se ocupará de ejecutar en los mercados de valores las órdenes de compra-venta (Contratación). El departamento de Central de Órdenes también se encargará del registro —hacer los apuntes pertinentes en cuenta de los clientes y realizar las gestiones estipuladas por Hacienda— y liquidación de las órdenes —abonar dinero en la cuenta del cliente en el caso de que se trate de una venta, y de cargar dinero en la cuenta del cliente en el caso de que se trate de una compra.

⁴⁹ *Front office*: departamento del banco o, en su caso, del intermediario financiero que se relaciona directamente con los clientes en la compra-venta de las acciones. *Back office*: departamento del banco o, en su caso, del intermediario financiero, que no está directamente relacionado con los clientes. Se ocupa, fundamentalmente, de la administración, contabilidad y aseguramiento del cumplimiento de las obligaciones legales.

po BBVA espera reducir en 8 puntos su *ratio de eficiencia*⁵⁰ para principios del año 2004, el cual en la actualidad se encuentra alrededor del 35%, así como incrementar su volumen de negocio un 6% en este período⁵¹.

A fecha de hoy, el departamento de Central de Órdenes del BBVA (centralizado en Madrid) cuenta en su *back office* con una plantilla de trece personas con contrato indefinido. En cambio, BBVA BOLSA (Bilbao) cuenta en su nómina dentro del *front office* con una decena de empleados con contrato indefinido y, en su *back office*, con una veintena de empleados, nueve de los cuales poseen contrato temporal.

Para facilitar el proceso de integración de la plantilla de BBVA Bolsa en la organización de BBVA, los ejecutivos de Recursos Humanos se basarán en:

- Las necesidades de recursos humanos de la red comercial —sucursales— y de la Central de Órdenes.
- Los «*Informes de Competencias*» realizados por cada uno de los empleados y sus correspondientes superiores (en dicho informe se reflejan las habilidades, conocimientos y los puntos fuertes de los empleados, así como las áreas de mejora de cada uno de ellos).
- La «*valoración del desempeño*», herramienta a través de la cual se establece cuál ha sido el rendimiento de cada empleado en relación a aquellas variables consideradas centrales para el logro de los objetivos estratégicos y alineadas con los valores de la compañía.

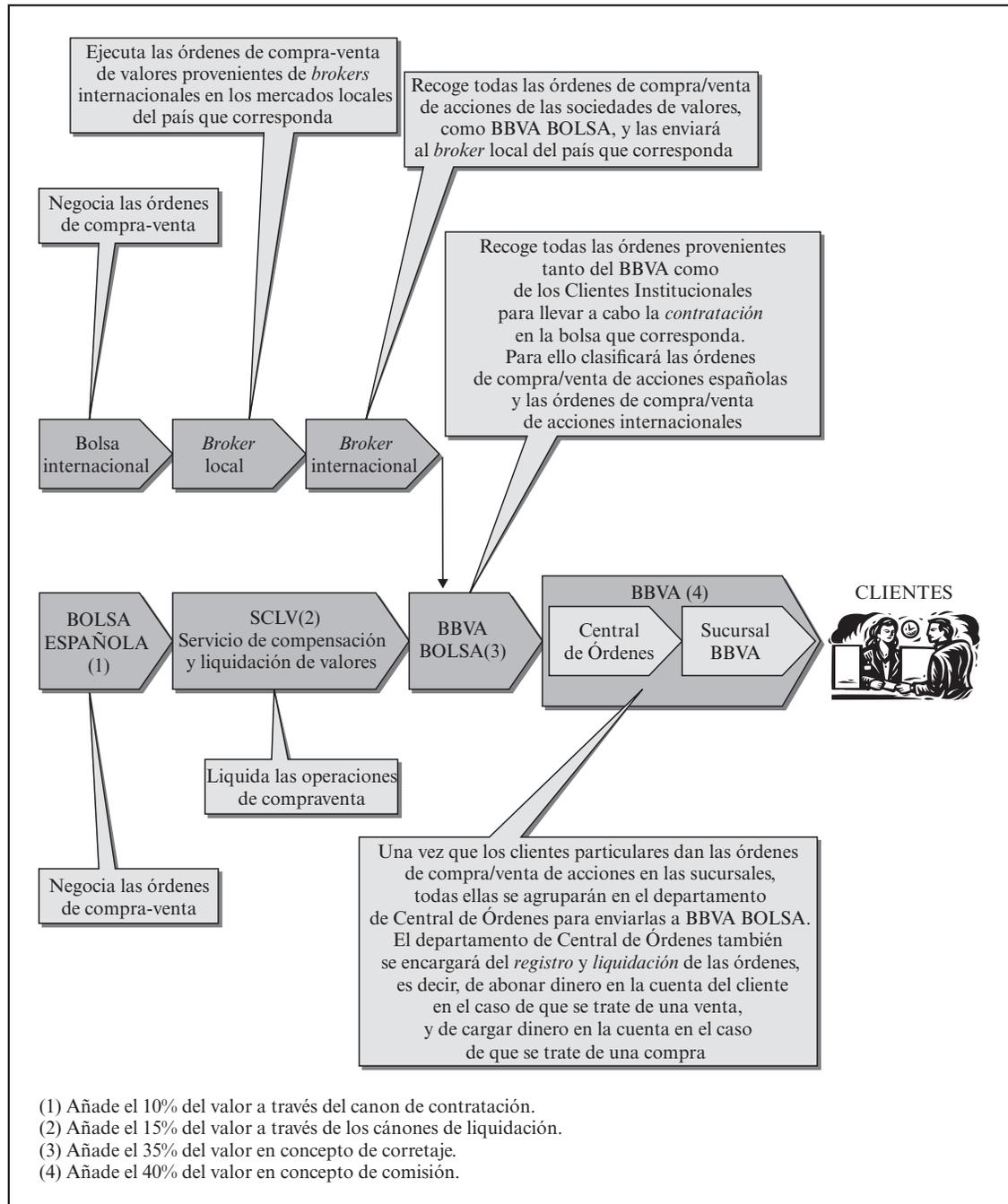
Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué tipo de cambio ha provocado la decisión adoptada por el Grupo BBVA consistente en absorber BBVA BOLSA? Dicho cambio, ¿proviene del entorno genérico de la empresa o del entorno competitivo?
2. ¿Cuál es el objetivo operativo perseguido en el *negocio de intermediación bursátil* con esta decisión?
3. Explica la estrategia adoptada por el Grupo BBVA desde la perspectiva del Sistema de valor (véase anexo 1).
4. Explica qué actuaciones desarrollarías si fueras ejecutivo de RRHH del BBVA en este proceso de absorción. Puedes servirte de la herramienta para el análisis de los contenidos de la FRRHH presentada en el primer capítulo.

⁵⁰ *Ratio de eficiencia*: gastos generales (todo tipo de recursos)/ ingresos. Esta ratio permite hacer visible cuánto le cuesta al banco cada unidad monetaria que gana. Cuanto más baja sea esta ratio, menos parte de los beneficios se «comen» los gastos y, por tanto, más eficiente es el banco.

⁵¹ Así se contribuirá a la consecución del objetivo corporativo de situarse entre las tres mejores compañías europeas en términos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento para el año 2004.

Anexo 1. Sistema de valor



6. CASO 13. COINTRA

La revisión de la estrategia

El Grupo COINTRA inició su actividad en 1943 fabricando minas antitanque para el ejército estadounidense en Europa. Posteriormente, inició la fabricación de calderas, introduciéndose también en otros negocios como el de línea blanca, a través de acuerdos con Zanussi, llegando incluso a lanzar en España el velomosoquito, una bicicleta con motor. En la actualidad, además de trabajar en el sector de los calefactores y calderas, que suponen el 25% de su facturación, está presente en el sector auxiliar de automoción, a través de Alcalá Industrial, suponiendo esta actividad el 50% de la facturación del grupo. Asimismo, trabaja en el sector de la grifería con Feliú Boet, y también fabrica envases metálicos en Tecno Envases.

Puesto que los beneficios del grupo están estancados desde hace algunos años, la compañía va a lanzar un plan estratégico que pretende incrementar en un 50% su facturación, que en 1998 ronda los 72 mill./€, en un plazo de cinco años.

A tal efecto, Cointra se ha centrado en la fabricación y exportación de calderas, grifos y calefactores, los productos que lleva haciendo desde 1959, año en el que presentó el primer calentador en el mercado español. Todavía hoy, la mayor parte de los calentadores a gas instalados en España son de Cointra, y el grupo quiere aprovecharse del *know how* de esta experiencia.

Para desarrollar el Plan Estratégico, han fichado a un experto en el sector —que, entre otras cosas, dirigió la fusión de Gas Madrid y Catalana de Gas— y los accionistas han acordado un incremento de capital de 9 mill./€, principalmente para reorganizar la compañía e invertir en nuevos productos. No se descarta, asimismo, el fichaje de nuevos directivos, así como la adquisición de alguna empresa del sector. Por otro lado, se pretende impulsar la acción comercial, puesto que Cointra pretende crear una gran red que esté activa en los principales países de Europa y América Latina. Se desea potenciar la idea de calidad de los productos y el servicio Cointra entre los instaladores, puesto que de éstos depende, en buena medida, el éxito de la estrategia adoptada por la compañía.

FUENTE: Fernández de Lis, P. (1998): «Cointra se pone en manos de los fontaneros», en *El País Negocios*, 18-10-1998.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cuál es su actual objetivo estratégico?
2. ¿En que recursos y capacidades se basará para desarrollar su estrategia?

7. CASO 14. CENTRAL LECHERA ASTURIANA (CLAS)

El despliegue de la estrategia

Central Lechera Asturiana, SAT (Sociedad Agraria de Transformación) es una compañía que opera en el sector lácteo y que desde 1973 venía explotando a través de un contrato de franquicia la marca comercial francesa Yoplait. Gracias a este contrato CLAS estaba facultada para producir, comercializar y distribuir en el noroeste de España productos lácteos frescos (PLF) —yogures y postres—.

Durante 1996 Sodiber, filial del Grupo Sodial y propietaria de la marca, denuncia la relación contractual. La razón aducida es que debido a «la extraordinaria evolución del mercado, los intereses de ambas compañías eran muy distintos cuando se inició la colaboración hace más de veinte años». CLAS, consciente del crecimiento experimentado por el mercado, ya que en 1996 elaboró 18.000 Tn que comercializó bajo la marca Yoplait, había iniciado la comercialización de producto bajo marca propia.

Consecuentemente, CLAS pierde al finalizar el año la licencia para fabricar y distribuir la marca gala. Este hecho desencadena la necesidad de diseñar y acometer un Plan Estratégico que permitiera vislumbrar cuál sería la mejor manera de continuar con esta línea de negocio de la empresa (PLF). A tal efecto, varios directivos se reciclan con carácter de urgencia en una escuela de negocios y se ponen manos a la obra.

Del análisis efectuado por éstos se deriva que la empresa dispone de una maquinaria obsoleta, una estructura logística inadecuada, y que su marca propia es desconocida como yogur, siendo este mercado muy reacio a las marcas no introducidas en él.

Asimismo, se estima que cuenta con un importante *know how*, domina la distribución de sus productos, tiene experiencia en la venta del yogur, existe una importante identificación del personal con la marca, posee la certificación ISO 9002, y una importante capacidad de negociación con sus proveedores.

De la misma manera, se considera que la compañía cuenta con relaciones comerciales consolidadas, que falta una alternativa real al líder (véanse datos de la situación del mercado en España), y que el mercado de derivados lácteos es un mercado en clara expansión (la producción total aumentó de 367.456 Tn en 1996 a 402.171 Tn en 1997, siendo muy positivas las expectativas de cara a los siguientes años, puesto que el consumo de yogures en España es sensiblemente inferior al consumo medio europeo. Asimismo, este crecimiento de la producción se traduce en pasar de un volumen de facturación de 624,7 mill./€ a 696,5 mill./€).

Finalmente, se piensa que existe una fuerte competencia proveniente de empresas con un importante desarrollo tecnológico, hecho éste que se ve acentuado por la incesante proliferación de importaciones (que pasan de 79.349 Tn en 1995 a 81.837 Tn en 1996, con previsiones alcistas para los siguientes ejercicios) y de

marcas del distribuidor (9,7% de cuota de mercado en 1996 a 12,2% en 1997), aparición de marcas de primer precio y *discount*. A esto hay que añadir la competencia emergente que suponen los postres de larga duración (de fecha de caducidad superior a 29 días) y de los que en 1997 ya se han producido 25.000 Tn. Los murales de frío a través de los que se comercializan estos productos son un bien escaso en manos del distribuidor final, si bien parece que su superficie va a incrementarse paulatinamente debido a que existe un crecimiento del consumo.

La situación del mercado del yogur en España es la que a continuación se detalla:

- Danone: 53,2%.
- Nestlé (Chamburcy): 9,3%.
- Yoplait: 12,7%.
- Marcas distribuidoras: 9,7%.
- Dhul: 1,4%.
- Clesa: 5,2%.
- Resto (CLAS, Iparlat, Interglas, Pascual, Industrias Lácteas de Talavera, Lácteos Campina, etc.): 9,5%.

Danone es el líder en innovación, si bien en comercialización de nuevos productos está cerca de ella Nestlé. En presupuesto de publicidad, Danone anuncia para 1998 una inversión de 30 mill./€, mientras que Nestlé, que ha cambiado el nombre comercial de Chamburcy por el propio de la compañía, va a dedicar 18 mill./€ exclusivamente al lanzamiento del yogur búlgaro como respuesta al lanzamiento del yogur griego realizado por su principal competidora —Danone—. Yoplait ha dedicado el 5% de su facturación durante los últimos años a las campañas comerciales (en torno a 36 mill./€/año).

CLAS parece haber apostado por proyectar una imagen de calidad sobre sus productos —que son elaborados sin conservantes ni colorantes—, asociada al campo asturiano, que, como sabemos, goza de abundantes y ricos pastizales. Además aspira a comunicar que se trata de una compañía cooperativa —los beneficios revierten en los 12.000 socios ganaderos— sólida y de larga tradición.

CLAS se dirige a una clientela que es de clase media/media-alta y, por tanto, no va a competir con las marcas de primer precio y *discount*. En este sentido, su estrategia de precios será la de situarse en una banda que va del 8% al 10% por debajo de la marca líder y, por lo menos, un 20% por encima de los productos equivalentes de primer precio.

En lo referente a los canales de distribución, aspira a estar presente en todos ellos, siendo el porcentaje de facturación en cada uno de ellos el siguiente: supermercados pequeños (41%), hipermercados (29%), supermercados grandes (10%), autoservicios (10%) y otros (10%). Puesto que este producto tiene una caducidad fija (28 días) y las diferentes operaciones de producción emplean diez días, quedan

18 días para ser transportado, colocado en punto de venta, adquirido y consumido. En este sentido, la función logística tiene una importancia vital. Gracias a la plataforma que sitúa en Granda (Asturias), CLAS estará preparada para servir los pedidos en 16 horas a partir de 1998.

CLAS va a dedicar aproximadamente un 10% de sus ventas (1,2 mill./€ en 1997 y 4,8 mill./€ en 1998) a la comunicación, para llegar, junto con el resto de sus actividades, a conseguir en tres años el 10% de la cuota de mercado y, asimismo, lograr una facturación de 96 millones de euros en ese período.

Más allá de la estrategia comercial, otras líneas estratégicas de la empresa están encaminadas a conseguir la máxima integración de los trabajadores en el proyecto y a promover la calidad total.

En 1998 espera culminar el proceso de fusión con las compañías Larsa y Ato (Lagisa). Las tres constituirán la Corporación Alimentaria Peñasanta, de la cual CLAS poseerá el 66% del capital, estando el 33% restante en manos de Iberlat.

FUENTE: Adaptado de García de Sola, P. (1997): «Asalto al noroeste», en *El País Negocios*, 2-11-1997, y García Vega, M. A. (1998): «Mar de fondo en el yogur», en *El País Negocios*, 26-4-1998.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cómo explicarías la situación de competencia que se vive en el sector del yogur?
2. Realiza el análisis DAFO según los datos que se aportan. Haz una valoración de la situación de CLAS a la luz del DAFO.
3. ¿Cuál es el objetivo estratégico de CLAS?
4. A tu juicio, ¿cuál será su estrategia genérica para la línea de negocio PLF?
5. ¿Cuáles son las principales directrices que habrán de desarrollar las diversas estrategias funcionales?
6. A tu juicio, ¿sobre qué ejes debería pivotar la estrategia de RRHH?

6

El proceso de dirección estratégica (II): formulación estratégica

Oskar Villarreal Larrinaga
Eneka Albizu Gallastegi

1. INTRODUCCIÓN

Llega el momento de tomar decisiones, y decidir implica renunciar. Hasta este punto, el proceso de dirección estratégica ha permitido definir el área de actuación de la empresa e identificar cuál es el porqué de la actividad —misión— y su ilusión —visión—. Asimismo, se ha reflexionado sobre las condiciones del entorno y sobre la situación interna que atraviesa la empresa. De estas reflexiones se han derivado las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el entorno de la empresa, así como las fortalezas y debilidades detectadas en el seno de ésta. En consonancia con el análisis efectuado, se ha determinado cuál es la posición competitiva de la empresa.

Con esta información, y en función de sus expectativas y condicionantes, la alta dirección planteará los objetivos estratégicos que considere adecuados para la compañía.

Agregando a esta información la valoración de la estrategia seguida hasta el momento y sus niveles de adecuación a las fuerzas motrices del entorno en el que se desenvuelve la empresa en el momento presente y en el futuro, le corresponde a la dirección en esta fase de formulación estratégica decidir sobre la estrategia que ha de llevar adelante para conseguir los objetivos estratégicos que se han planteado.

Esta secuencia del proceso de dirección estratégica era anticipada en el apartado 8 del capítulo 4 y representada en la figura 4.10. De forma análoga al tema precedente, en la figura 6.1 focalizamos la fase de formulación estratégica del proceso de dirección estratégica, representando el guión del presente capítulo dedicado a dicho menester.

Recordemos, en cualquier caso, que en el proceso de formulación de la estrategia podemos distinguir tres fases diferenciadas: la determinación de las opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

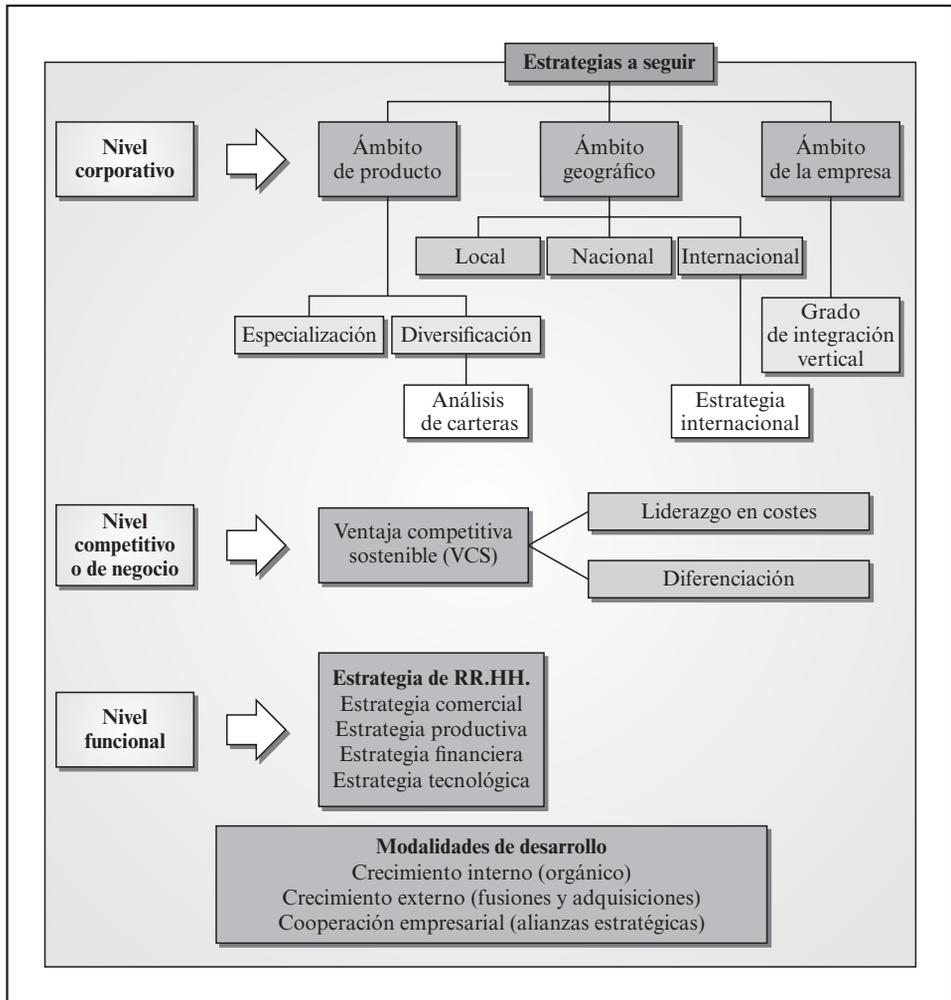


Figura 6.1. Formulación estratégica de la empresa.

2. DETERMINACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

A la hora de plantearse las opciones estratégicas entre las cuales puede elegir una empresa, se tienen que barajar las variables derivadas de tres importantes preguntas íntimamente relacionadas entre sí:

- *¿Qué tipo de ventaja competitiva desea obtener la empresa?* Esta cuestión se relaciona con la *estrategia competitiva o de negocio*.

El proceso de dirección estratégica (II): formulación estratégica

- ¿A través de qué tipo de configuración empresarial? Esta cuestión se relaciona con la *estrategia corporativa*.
- ¿Qué alternativas de crecimiento existen para conseguirlo? Esta cuestión se relaciona con las *modalidades de desarrollo* asociadas a la estrategia corporativa.

El planteamiento que vamos a exponer en este apartado responde, por tanto, a las necesidades de la estrategia corporativa, siendo, a su vez, especialmente adecuado para formular la estrategia competitiva o de negocio. De esta manera, los dos niveles estratégicos de máximo rango (corporativo y competitivo) se relacionan entre sí, interactuando a su vez con las distintas modalidades de desarrollo.

Como veremos en las siguientes líneas, la respuesta a estas tres preguntas generará un mapa de opciones estratégicas, entre las cuales seleccionará la empresa, dándose un marco de actuación para el cumplimiento de sus objetivos dentro del contexto marcado por la misión/visión de la compañía y por el diagnóstico obtenido del análisis estratégico. Este mapa queda representando en la figura 6.2.

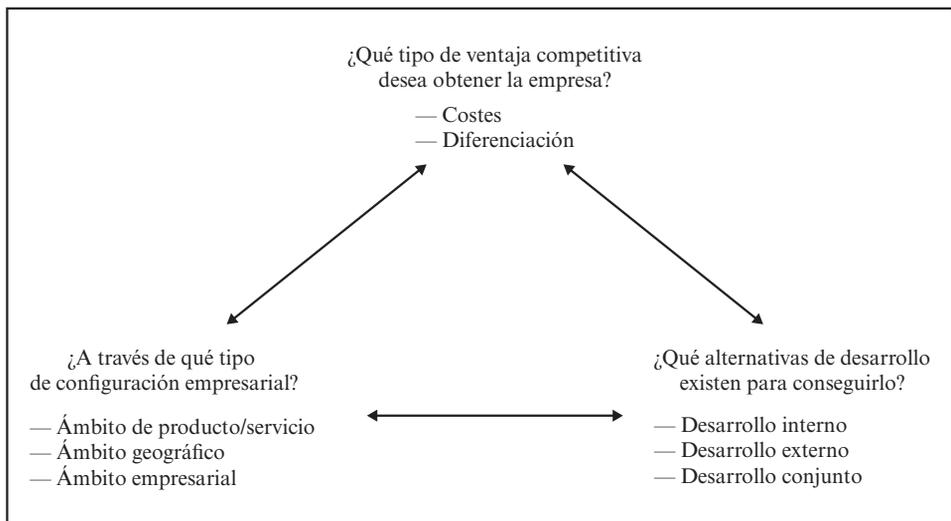


Figura 6.2. Mapa de opciones estratégicas.

Debe remarcar, en este sentido, la perfecta compatibilidad combinativa que puede existir entre las diversas alternativas de cada una de estos ámbitos de decisión. Esto es, cualquiera de las estrategias corporativas es compatible con cualquiera de las estrategias competitivas, pudiendo para ello utilizar cualquiera de las modalidades de desarrollo. Huyamos, de este modo, de relaciones deterministas y, claro está, de fórmulas mágicas y soluciones únicas.

2.1. Estrategia competitiva o de negocio: opciones estratégicas en función de la ventaja competitiva que se desea obtener

Las principales alternativas que se le presentan a la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible son dos¹: decidirse por el *liderazgo en costes* o por la *diferenciación*. En lo relativo a las fuentes de la ventaja competitiva, las actividades forman los cimientos básicos de la ventaja competitiva en costes o en diferenciación. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando es capaz de realizar las actividades necesarias a un coste inferior en conjunto al de los rivales, o cuando realiza algunas actividades de una forma singular que crea un valor, y que, a su vez, permite cargar un sobreprecio.

Por tanto, la posibilidad de lograr una tasa mayor de rentabilidad sobre los rivales a través de dos formas (una con coste más bajo y otra con diferenciación con sobreprecio) perfila las dos clases o categorías de ventajas competitivas: en costes o en diferenciación.

Liderazgo en costes

Las ventajas competitivas en costes están asociadas a la posibilidad de ofrecer un producto o servicio semejante en calidad al de los competidores pero a unos costes inferiores, de manera que la empresa, ofertando un precio similar al de la competencia, estaría obteniendo un mayor margen.

Normalmente, la ventaja en costes se consigue a base de pequeñas mejoras acumulativas en cada una de las actividades de la cadena de valor. El posicionamiento en el coste supone alcanzar una eficiencia mayor. Al perseguir una ventaja en costes, el objetivo de la empresa consiste en convertirse en el líder en costes del sector o de un segmento del mismo. El liderazgo en costes es una posición única en el sector que precisa que la empresa encuentre y explote las fuentes de ventaja en costes. Competir en costes requiere un nivel de inversiones considerable, ya que las variables más importantes van a ser el volumen y la estandarización, de manera que puedan obtenerse economías de escala.

La empresa que apuesta por ser líder en costes aspira a ser el productor de inferior coste en su sector. Normalmente, se caracteriza por ofrecer productos/servicios estandarizados, operando con diversas ventajas absolutas en costes. Dichas ventajas pueden obtenerse:

- Porque la empresa ha realizado esfuerzos en la mejora y desarrollo de sus procesos productivos, en el diseño de productos y en procesos de fabricación de bajo coste.

¹ Porter, M. E. (1987, 29).

- Porque se cuenta con una tecnología altamente eficiente o con tecnología punta en sectores intensivos en bienes de capital.
- Porque la empresa alcanza economías de escala o se beneficia extraordinariamente del efecto «experiencia» o de unas condiciones favorables de acceso a materias primas, financiación o componentes clave.
- Porque tiene ciertas ventajas de localización en cuanto a. coste de determinados inputs.
- Por la sustitución de algunos componentes no centrales del producto por otros de bajo coste.
- Por la utilización de canales de distribución directos (correo postal, internet, tiendas propias, franquicias, etc.).
- Por la deslocalización eficiente hacia países donde los costes de mano de obra, materias primas, energía, terrenos, fiscalidad u otros son reducidos.
- Por la gestión eficiente.
- Por la generación de sinergias al compartir costes de actividades realizadas por una misma empresa en diferentes negocios (marketing, transportes, materias primas, sistemas de información, etc.).

Asimismo, será de gran utilidad analizar el comportamiento de los costes en/entre las diferentes actividades que intervienen en la cadena de valor, así como entre las cadenas que forman la empresa y sus proveedores y clientes, puesto que de este ejercicio se generarán, a buen seguro, vías de reducción de costes.

La empresa que, siguiendo la estrategia de liderazgo en costes, consigue y mantiene su objetivo —siempre que cumpla con el resto de las especificaciones requeridas al producto/servicio de que se trate— adquiere una posición competitiva sumamente ventajosa, ya que se encuentra en condición de enfrentarse con éxito a sus competidores. Este hecho tiene especial relevancia en aquellos sectores en los que existe una fuerte rivalidad, que podría derivar en guerras de precios.

Un ejemplo claro de la estrategia de liderazgo en costes lo tenemos en la compañía aérea Easyjet², expresada, de hecho, en su visión «*ser la mejor compañía aérea de bajo coste*»³. Esta compañía, al igual que las competidoras que imitan su misma estrategia, ha explotado la potencialidad del mercado europeo de viajes cortos —en los que es más difícil añadir valor—, dominado por las grandes compañías, que imponían elevados precios a los billetes.

La esencia de la estrategia es doble: *a)* los servicios que ofrecen están reducidos a la mínima expresión (no existen billetes, puesto que las reservas se realizan por teléfono o Internet y, consecuentemente, no existe la intermediación de agencias; tampoco se ofrecen aperitivos/comidas; los viajes se efectúan entre aeropuer-

² Casamayor, R. (1999): «Nos oponemos a las alianzas», en *El País Negocios*, 24-1-1999, p. 15.

³ <http://www.easyjet.com>.

tos que imponen precios más baratos para aterrizar y despegar, etc.); *b*) los costes de estructura —personal y flota de aviones (Boeing 737)— son relativamente pequeños en relación con la competencia, estando dimensionados en función de la actividad que despliega la compañía, siendo las tasas de ocupación de los asientos de cada vuelo muy altas.

Diferenciación

Las ventajas competitivas de diferenciación están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma que éstos están dispuestos a pagar más que por otros productos similares de la competencia, con un sobreprecio que exceda el coste adicional de la diferenciación. De este modo, la empresa que apuesta por la diferenciación aspira a ser la única en su sector en ofrecer aquellas dimensiones/atributos del producto/servicio que los compradores valoran de manera especial.

Dicha ventaja puede ser originada a través de características observables del producto (diseño, color, rendimiento, servicios accesorios, calidad) o a través de características intangibles (emocionales, estéticas, marca, prestigio, estilo). Posicionarse en la diferenciación implica tratar de ofrecer un producto o servicio del que no existen otros referentes en el mercado, bien por la calidad que incorpora, por su adecuación a las necesidades específicas de los consumidores o por los servicios añadidos (en la venta y/o en la posventa) que su adquisición comporta. Cuando se compite con diferenciación, normalmente se buscan segmentos de mercado más reducidos donde prevalecen las ventajas derivadas de la especialización.

Las principales vías de diferenciación son las asociadas a las variables del *marketing mix* (precio, producto/servicio, comunicación y canales de distribución) y a los recursos y capacidades distintivos de la empresa (tecnología, I+D, innovación, diseño, servicio, gestión, etc.).

La empresa que logra diferenciarse efectivamente de sus competidoras tiene, también, una interesante posición competitiva, puesto que puede permitirse incrementar los precios de venta, por añadir más valor que sus competidoras y, consecuentemente, generar mayores márgenes que aquellas que no han conseguido una diferenciación tan efectiva.

Es importante reseñar que la diferenciación supone, generalmente, costes adicionales por la utilización de mejores recursos (materias primas de mejor calidad o personas más cualificadas, por ejemplo) o mayor cantidad de los mismos (más fuerza de ventas o mayor inversión en innovación o comunicación, por ejemplo). La cuestión clave es que esa diferenciación más costosa sea compensada por unos márgenes superiores (o, alternativamente, por un incremento de las ventas) que la hagan rentable. De igual manera, es esencial poner el protagonismo en el cliente, ya que la diferenciación no es tal si no es reconocida por el cliente.

Un ejemplo de empresa que ha logrado el liderazgo por la diferenciación es Danone⁴. Esta firma, que posee el 53,2% del mercado español de productos lácteos frescos (yogures y postres), puede permitirse además ser el productor con los precios de venta más altos del mercado. La diferenciación, no obstante, tiene un coste para Danone. Constantemente introduce nuevos productos (el grupo Danone dedica el 0,9% de sus ventas a I+D, empleando 1.200 personas), diversificando la oferta ante un mercado en crecimiento. Las acciones de comunicación que lanza en España tienen presupuestos millonarios (30 mill./€ en 1998), muy por encima de las cantidades absolutas que destinan sus competidores, aunque ello no suponga porcentajes sobre las ventas superiores a los de éstos.

Estas dos opciones —el liderazgo en costes y la diferenciación— generan importantes tensiones sobre la estrategia de la empresa. En la práctica, sin ser totalmente excluyentes entre sí, reflejan la tendencia dominante en la actuación de ésta. Una empresa de bajos costes necesitará, de alguna manera, buscar algún/os elemento/s de diferenciación respecto de los competidores que se han decantado por la estrategia de liderazgo en costes. Igualmente, cualquier empresa que apueste por ser líder en diferenciación no renunciará a trabajar con bajos costes. Es más, intentará reducir al máximo los costes asociados a las actividades en las que no descansa la diferenciación que persigue.

Ikea es un productor de muebles de origen sueco que, principalmente, diseña y comercializa a través de catálogo y grandes superficies especializadas en muebles y complementos para el hogar. Ikea es líder en costes. De hecho, su sistema de distribución es de bajo coste (catálogo y grandes superficies); los materiales empleados en los componentes no visibles de los muebles son funcionales y baratos; el diseño del producto y los sistemas de montaje y almacenaje son de bajo coste; los proveedores son especialistas que trabajan con costes muy contenidos; la sede social se ha trasladado a un país donde la fiscalidad es menos exigente (Dinamarca) y, posteriormente, las acciones de la compañía fueron depositadas en una fundación benéfica holandesa que actúa como fiduciaria; en países con riesgo político distribuye a través de franquicias, etc. Ahora bien, Ikea ha introducido algunos elementos de diferenciación a sus productos para poder competir con otros productores de bajo coste: el diseño moderno y funcional, la imagen nórdica en sus establecimientos, una amplia gama, etc.⁵

Lo relevante, por tanto, es no perder la perspectiva de la estrategia competitiva formulada, ya que las dos fuentes de la ventaja competitiva definen, en principio, dos planteamientos radicalmente diferentes de la estrategia empresarial. Una empresa que está compitiendo con costes bajos se distingue de la que se diferencia en términos de posición en el mercado, recursos y capacidades y características organizativas. La tabla 6.1 describe algunas de las características principales de las estrategias de costes y de diferenciación.

⁴ García Vega, M. A. (1998): «Mar de fondo en el yogur», en *El País Negocios*, 26-4-1999, p. 10.

⁵ Cowlwy, D. En Johnson, G. y Scholes, K. (1997, 4-5).

TABLA 6.1

Características de las estrategias de liderazgo en costes y en diferenciación

Estrategia genérica	Elementos clave de la estrategia	Requisitos de recursos y organizativos
Liderazgo en costes	<ul style="list-style-type: none"> — Plantas de escala eficiente. — Diseño para la producción. — Control de gastos generales e I+D. — Supresión de clientes marginales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Acceso a capital. — Habilidades de ingeniería de procesos. — Informes frecuentes. — Rígido control de costes. — Especialización de tareas y funciones. — Incentivos para objetivos cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> — Énfasis en publicidad de marca, diseño, servicio y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> — Capacidades de marketing. — Habilidades de ingeniería de producto. — Elevada coordinación entre funciones. — Creatividad. — Capacidad de investigación. — Objetivos de rendimiento e incentivos de tipo cualitativo.

FUENTE: Grant, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, 4.ª ed., Madrid, p. 307.

La cuestión del enfoque en la estrategia competitiva

Una vez decidida la base sobre la cual competir, en cualquier mercado es posible elegir un enfoque amplio, donde la empresa va a ofertar sus productos a todo el mercado, o un enfoque limitado, donde el objetivo sólo va a ser un segmento de clientes. En la estrategia focalizada se debe identificar el segmento de mercado al que se va a dirigir y, al mismo tiempo, valorar y satisfacer las exigencias de estos clientes mejor que cualquier otro competidor. Al combinar los dos tipos de ventaja competitiva con el tipo de enfoque competitivo, esto es, la selección del ámbito de actuación de la empresa (objetivo amplio —amplio rango de segmentos industriales— versus objetivo limitado —segmento estrecho—), Porter⁶ define tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, y considera que el liderazgo en costes y la diferenciación son estrategias mutuamente excluyentes. Una empresa que trate de perseguir ambas quedará «atrapada a la mitad»⁷. De esta forma, propone una clasificación de

⁶ Porter, M. E. (1987, 29-33).

⁷ Porter, M. E. (1987, 34).

las estrategias competitivas genéricas según la naturaleza de la ventaja competitiva:

- a) *Liderazgo de costes*: está enfocada a diseñar, producir y vender productos de forma más eficiente que los competidores.
- b) *Diferenciación*: está destinada a ofrecer productos con un valor superior al cliente.
- c) *Enfoque*: persigue centrar su actividad en un determinado segmento con alguna de las estrategias de costes o diferenciación, buscando un nicho en el mercado.

Estas estrategias competitivas genéricas se pueden observar en la figura 6.3.

		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Enfoque competitivo	Amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Limitado	Nicho o enfoque en costes	Nicho o enfoque en diferenciación

Figura 6.3. Estrategias competitivas genéricas de la empresa. (FUENTE: Adaptado de Porter, M. E., 1987: *Ventaja competitiva*, Cecsca, México, p. 29.)

De acuerdo con este planteamiento, si la empresa decide actuar en un único segmento, lo debería hacer buscando el liderazgo en costes o, alternativamente, la diferenciación. Igualmente, si elige operar en todo el sector, o en una parte importante de los segmentos del mismo, lo debería hacer en uno u otro sentido.

2.2. Estrategia corporativa: opciones estratégicas en función de la configuración empresarial

La *estrategia corporativa*, considerada como uno de los niveles estratégicos de la empresa (ver apartado 6 del capítulo 4), se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor (sinergias) a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Define el ámbito de la empresa en términos

de los sectores y mercados en los que compete y, por tanto, incluye cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, integración vertical y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización⁸.

Para formular la estrategia corporativa, la empresa se tiene que plantear de qué manera va a actuar sobre tres importantes dimensiones⁹:

- a) El *ámbito de product/servicio*, decidiendo sobre el grado de diversificación de su/s actividad/es.
- b) El *ámbito geográfico*, decidiendo sobre el grado de diversidad geográfica o internacional.
- c) El *ámbito empresarial*, decidiendo el nivel de integración vertical de los negocios que desea lograr.

La estrategia corporativa, recordemos, incorpora la unidad estratégica de negocio (UEN) como componente decisional, permitiendo descomponer la empresa en unidades homogéneas desde un punto de vista estratégico. Este nivel corporativo de la estrategia sigue un planteamiento que está, básicamente, determinado por la obtención de sinergias. La sinergia hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia¹⁰ y a las ventajas que se pueden obtener de las actividades o procesos que se complementan entre sí, de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes¹¹.

Algunas estrategias implícitas en la estrategia corporativa se consideran una excelente forma de conseguir sinergias. Así, las sinergias son las vías mediante las cuales las empresas orientadas a la diversificación consiguen generar rendimientos superiores a los que obtendrían mediante una simple diversificación de cartera. Estas sinergias se pueden conseguir en varios ámbitos, por lo que cabe clasificarlas en¹²:

- a) *Sinergias operativas*. Son fruto de las economías de escala y las economías de alcance, que permiten una reducción de los costes unitarios a medida que aumenta el tamaño debido a la existencia de costes fijos, que son independientes del volumen de producción.
- b) *Sinergias de naturaleza financiera*. Se pueden destacar, entre ellas, la de reducción del riesgo, la de reducción del coste de endeudamiento, el aumento de la capacidad de endeudamiento, el posible empleo de los fondos excedentarios y la diversificación.

⁸ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 278, 325).

⁹ Jarillo, J. C. (1996, 40) y Grant, R. M. (2004, 465-466).

¹⁰ Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006, 41).

¹¹ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 280).

¹² Garrido, S. (2006, 187).

- c) *Sinergias de poder de mercado.* Se utilizan para elevar los precios y obtener rentas extraordinarias del monopolio o cuasi monopolio. Mediante la diversificación se consigue reducir el poder de la competencia o en otras ocasiones aumentar el grado de concentración.
- d) *Sinergias de indole fiscal.* La diversificación, llevada al extremo, generaría sinergias que la limitación legislativa ha frenado para garantizar la libre competencia y los derechos del consumidor. Dicha limitación suele estar vinculada a estímulos o a «penalizaciones» de naturaleza fiscal.

Ámbito de producto/servicio (grado de diversificación)

La empresa habrá de decidir en qué ámbito del producto/servicio desea desenvolverse. De este modo, debe tomar una posición en el eje especialización-diversificación, de manera que establezca el grado de diversificación deseado, teniendo en cuenta que un cambio de área de negocio supone la entrada en productos-mercados (UEN) nuevos y, por tanto, acceder a un conjunto de factores clave de éxito que pueden ser diferentes a los de los actuales negocios.

La diversificación podría definirse como *el cambio de configuración de la empresa consistente en la entrada en nuevos negocios y en la dispersión del ámbito de actuación del negocio*¹³. Esto implica, normalmente, la necesidad de tener nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevos recursos y capacidades, lo que supone realizar cambios físicos y organizativos en la empresa, así como una ruptura con la trayectoria pasada. En este sentido, la diversificación se define normalmente como *una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios y que, por tanto, aumenta la variedad que debe supervisar la matriz*¹⁴.

El grado de diversificación de la empresa está condicionado por la posición en el ciclo de vida del negocio y por la posición competitiva de la empresa que, a su vez, está influenciada por el entorno en el que se desenvuelve. De esta forma, la estrategia de diversificación puede realizarse de muy diferentes formas y, por ello, conviene establecer una tipología de los posibles modos de acción, estableciéndose diferentes tipos de diversificación según los mercados del nuevo negocio. Esta clasificación, siguiendo el enfoque de Rumelt¹⁵, distingue la diversificación en función de la relación o no relación entre sí de los negocios que lleva a cabo la empresa. Así, puede hablarse bien de *diversificación relacionada*, o bien de *diversificación conglomerada o no relacionada*.

1. La *diversificación relacionada* se puede definir como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización. Las nuevas actividades

¹³ Garrido, S. (2006, 185).

¹⁴ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 280).

¹⁵ Rumelt, R. P. (1974 y 1982).

mantienen cierta relación con la situación actual, bien sea en la parte comercial o en la tecnológica. En este sentido, se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles que generan sinergias. Por esta razón, suele ser menos arriesgada y más rentable.

La *diversificación horizontal* es una diversificación relacionada bastante habitual y con gran sentido estratégico (obtención de sinergias). Consiste en el desarrollo de productos/servicios que son complementarios a los actuales. Se trata de aprovechar oportunidades para explotar las capacidades estratégicas de la organización. Esta estrategia es habitual entre fabricantes de electrodomésticos (línea blanca) o de equipos de imagen y sonido (línea marrón), abarcando gamas completas de productos. De la misma manera, la venta de nuevos productos se puede realizar en mercados similares, y, por tanto, nos situamos en un mismo entorno desde el punto de vista comercial. Por esta razón, en ella se enfatiza sobre todo la sinergia que puede conseguirse en la comercialización.

2. La *diversificación no relacionada* es el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. La diversificación no relacionada se suele describir como una «estrategia de conglomerado». Puesto que no existen economías de alcance evidentes entre los distintos negocios, pero sí que existe el coste evidente de la sede, la cotización de las acciones de las empresas con diversificación no relacionada suele sufrir lo que se conoce como el «descuento del conglomerado». En este caso, los productos y mercados nuevos no guardan ningún tipo de relación con los tradicionales. Suele recurrirse, en mayor medida, al crecimiento externo, y el negocio básico de la empresa se diluye dentro del conglomerado. En muchos países, las políticas proteccionistas o las políticas de privatización generaron grandes grupos industriales «sobrediversificados», que con la mayor apertura y competencia introducida por la globalización se encontraron con serias dificultades para sostener una gama tan alta de negocios. Estos grandes grupos reciben diferentes nombres según las zonas de origen, aunque *holding companies* es el término más extendido en el mundo anglosajón y occidental.

Utilizando el mismo enfoque de Rumelt, pero combinándolo con el de Ansoff¹⁶, se introduce una distinción adicional que diferencia la diversificación, dentro del negocio actual, de los campos de actividad cercanos a éste. De esta manera, se presentan las siguientes opciones estratégicas de diversificación¹⁷:

¹⁶ Ansoff, H. I. (1965, versión en castellano en 1987, 148-153).

¹⁷ Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006, 94) plantean esta clasificación, aunque le añaden la diversificación internacional, la cual aquí tratamos en otro de los ámbitos de la estrategia corporativa, el ámbito geográfico, que veremos a continuación.

1. *Diversificación simple o de refuerzo* (Ansoff). Busca reforzar los negocios actuales de la empresa por el lado de los productos, suponiendo un desarrollo o diversificación horizontal. Representa el crecimiento de la empresa a través de productos análogos elaborados con tecnología análoga en el mismo mercado. Al ser productos y tecnología análoga (es decir, afines a la actual que tiene la empresa en cuestión), la empresa puede ofrecer una gama de productos mejorados, diferenciados o nuevos, pero dentro de una cadena productiva. En consecuencia, representa una estrategia tradicional y con poco riesgo relativo. Entre los requisitos principales para optar por esta estrategia, cabe destacar que el mercado esté en pleno crecimiento y con barreras de entrada importantes, y que la cuota de mercado de la empresa dominante o líder no se incremente, por lo que el aumento de la demanda puede ser repercutido a diversos competidores.
2. *Diversificación concéntrica* (Ansoff) o *relacionada* (Rumelt). Ésta es la estrategia en la que la empresa desarrolla productos análogos con tecnología análoga en mercados análogos. En consecuencia, la empresa aprovecha la experiencia adquirida (técnica, comercial, etc.) para ir orientando sus inversiones hacia una combinación de productos y mercados más cercanos a los actuales.
3. *Diversificación conglomerada* (Ansoff) o *no relacionada* (Rumelt). La empresa configura su campo de actividad en función de productos nuevos con tecnología nueva en mercados nuevos. Por tanto, representa la alternativa más ambiciosa y de mayor riesgo.

Por último, sería necesario confirmar el ajuste estratégico de la estrategia corporativa de diversificación en todas sus vertientes (producto, mercado, actividades). El ajuste estratégico hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. En este sentido, la tabla 6.2 muestra las razones por las que se consideraría ajustada estratégicamente la estrategia corporativa de diversificación.

Así, trasladando a este nivel estratégico los casos de Danone, Ikea o Easyjet, además de buscar la ventaja competitiva a través de la estrategia de liderazgo en costes o diferenciación, estas empresas, según los casos, han decidido simultáneamente sobre el ámbito de producto/servicio (grado de diversificación) en el que van a trabajar. Danone ha diversificado en líneas de negocio que cuentan con consumidores y distribuidores comunes (las tres líneas de negocio que tiene —lácteos, galletas, y bebidas— se encuadran en el sector alimenticio). Para fortalecer su posición global en el campo de actividad, constituido por estas tres líneas de negocio centrales (que facturaban el 85% de las actividades del grupo), se deshizo durante 1997 y 1998 de todos aquellos negocios no relacionados (pasta, condimentos y salsas, así como de todos los negocios de repostería) que suponían casi la mitad de sus actividades. Ikea se dirige al mercado del mueble estándar, desechan-

TABLA 6.2

Ajuste estratégico de la estrategia corporativa de diversificación

Opción estratégica	Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de:		
	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo de producto	Explotar el conocimiento de las necesidades del cliente.	Explotar la I+D.	Mejores rendimientos con riesgo intermedio, explotando las fortalezas actuales o el conocimiento del mercado.
Desarrollo de mercado	Los mercados actuales están saturados. Nuevas oportunidades de expansión geográfica, entrada en nuevos mercados o nuevas aplicaciones.	Explotar los productos actuales.	
Diversificación actividad	Los mercados actuales están saturados o en declive.	Explotar competencias nucleares en nuevos ámbitos.	Mejores rendimientos con mayor riesgo, «explotando los activos».

FUENTE: Adaptado de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, 7.ª ed., Pearson Educación, Madrid, p. 355.

do el mercado de mueble clásico, el del mueble rústico, así como el del mueble a medida, los cuales tienen otras características y exigencias. Finalmente, Easyjet se ha concentrado en el viaje aéreo dirigido a la población que desea, exclusivamente, un traslado al mínimo coste y, por tanto, no tan dependiente de horarios, frecuencias, servicios, destino final, etc.

Ámbito geográfico (grado de internacionalización)

Entre los ámbitos de decisión de la estrategia corporativa está, lógicamente, el ámbito geográfico. La empresa tiene que decidir en qué zona geográfica desea competir, si va a ser una empresa con actuación local, regional, nacional, internacional o mundial. En cualquier caso, esta decisión está supeditada a un hecho fundamental: la empresa debe ser capaz de alcanzar en el ámbito geográfico elegido un volumen de actividad tal que consiga el tamaño mínimo requerido para desarrollar eficientemente la cadena de valor en el sentido marcado por la estrategia genérica. Esto es, tiene que ser capaz de generar el volumen de actividad mínimo que le permita ser líder en costes o diferenciarse en el mercado elegido, de forma que se relacionen, una vez más, los diferentes niveles estratégicos (corporativo-competitivo).

Una decisión pertinente en este sentido es la decisión de localización, que se refiere a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la empresa decida realizar (localización eficiente¹⁸).

Cuando las empresas empiezan a competir en diferentes entornos nacionales, pueden ubicar sus actividades en cualquier lugar del mundo. La estrategia internacional, por tanto, debe presuponer una buena comprensión de la forma en que la localización afecta a la ventaja competitiva. En este sentido, la competitividad de una ubicación estriba, principalmente, en la naturaleza del entorno de negocios que ofrece a las empresas. El acceso a la mano de obra, capital y recursos naturales no determina la prosperidad, porque en la actualidad esos recursos son accesibles. Por el contrario, la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean en un emplazamiento esos factores para producir bienes y servicios valiosos. Además, la productividad y la prosperidad que se pueden alcanzar en un lugar determinado dependen, no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten.

La ubicación desempeña un papel en la estructura del sector y en la ventaja competitiva, pues define, entre otras cosas, qué formas de competir son viables. Los factores de localización también influyen en las formas de rivalidad que son viables en una nación o región, que van desde la imitación y la competencia en precios en las economías en desarrollo, hasta la innovación y diferenciación en las economías avanzadas. La concentración geográfica de empresas líderes en ciertos países demuestra la importante influencia que la ubicación tiene sobre la competencia; también influye marcadamente en la ventaja competitiva y en los tipos de estrategias que pueden elegir y aplicar las empresas. Así, el estado de la infraestructura local, la preparación de los empleados locales y otras condiciones del entorno local influyen directamente en la eficacia operativa.

El entorno de negocios de las ubicaciones no sólo influye en la elección de una estrategia, sino también en la capacidad de ponerla en práctica. En el nivel de las actividades, también es evidente que el acceso a muchos de los recursos, capacidades y competencias que dan lugar a la singularidad de una empresa depende de la naturaleza del entorno local. Y, lógicamente, el emplazamiento también influye en la estrategia empresarial. Las condiciones de la localización influyen en el tipo de valor empresarial añadido que afecta verdaderamente a la ventaja competitiva.

Por otra parte, los países no se encuentran igual de dotados en lo que se refiere a capacidades y recursos disponibles. La disparidad dotacional que cada país exhibe origina, a su vez, una patente disimilitud en la conformación de sus correspondientes estructuras económico-productivas. Es decir, en la medida en que cada

¹⁸ En ocasiones se utiliza peyorativamente el término «deslocalización», vinculándose a las decisiones de algunas multinacionales que han desplazado su localización sin tener demasiado en cuenta el impacto que ese hecho tiene en las personas que pierden su empleo, sin haberles capacitado durante el período que han desempeñado su profesión en la multinacional. Sin embargo, el término no debe generalizarse y vincularse directamente con la estrategia de internacionalización, sino con la ética de algunos dirigentes.

país disfruta de una cierta clase de ventaja comparativa, ello contribuirá a que en su seno tiendan a localizarse en mayor medida un determinado tipo de actividades y, simultáneamente, se disuada la ubicación en otras¹⁹.

Grant²⁰ enumera los determinantes de la localización geográfica, considerando tres conjuntos de factores²¹:

- a) Disponibilidad de los recursos nacionales. Cuando la disponibilidad o el coste de los recursos esenciales difieren entre países, las empresas deben producir en los países que ofrezcan mejores condiciones de suministro.
- b) Ventajas competitivas específicas de la empresa. Para las empresas cuya ventaja competitiva se basa en sus recursos y capacidades internos, la localización depende de dónde pueden ser desplegados de la mejor manera estos recursos y capacidades.
- c) Comercialización. La capacidad de localizar la producción lejos de los mercados depende de las posibilidades de transporte. Unos costes de transporte altos pueden hacer necesaria la producción local, y las diferencias en las preferencias de los compradores locales pueden reforzar la producción local. La producción cercana a los mercados puede también derivar de las restricciones gubernamentales a la importación como una forma de obligar a las empresas globales a establecer operaciones de fabricación en los mercados locales.

En suma, la empresa, para ser competitiva en el actual entorno de globalización, puede ampliar su perspectiva, tratando de extender su ámbito geográfico a un ámbito internacional. Indudablemente, una de las estrategias más relevante en este sentido es la internacionalización de la empresa, que resulta una estrategia especialmente factible ante la cada vez mayor naturaleza internacional que presenta el entorno en el que se desenvuelven las empresas. La decisión de la empresa de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial.

En la figura 6.4 presentamos un modelo de la estrategia de internacionalización que puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia, planteándola como una combinación de diez variables de gestión interdependientes.

Retomando los casos de Danone, Ikea y Easyjet, además de elegir entre ser líder en costes o diferenciarse y determinar el ámbito producto/servicio, también decidieron sobre el ámbito geográfico en el que iban a operar. Así, Danone está implantada a nivel mundial, organizando su actividad en seis divisiones (Estados

¹⁹ Guisado, M. (2003, 94).

²⁰ (2004, 503-504).

²¹ Porter (1990) construye un interesante modelo de análisis localizacional denominado el modelo del rombo (o del diamante).

El proceso de dirección estratégica (II): formulación estratégica

Estrategia internacionalización	¿Cómo?
(1) Estrategia de localización ¿Dónde accedemos? ¿Dónde nos implantamos?	Ventajas localización
(2) Estrategia de entrada y permanencia ¿Cómo accedemos? ¿Cómo nos implantamos?	Exportación (indirecta o directa) ISI (Implantación Servicios Internacionales) ISE (Implantación de Servicios Exterior) IPE (Implantación Productiva Exterior)
(3) Estrategia de crecimiento ¿Creamos o compramos IDE?	Crecimiento interno (orgánico) Crecimiento externo (fusión o adquisición)
(4) Estrategia de convivencia ¿Con quién vamos?	Solitario Acuerdo de cooperación (licencia, subcontratación, empresa conjunta, consorcio, franquicia) Ventajas propias Ventajas ajenas
(5) Estrategia corporativa ¿Qué unidades de negocio internacionalizamos?	Especialización Diversificación Sinergias (Economías de alcance)
(6) Estrategia de internalización ¿Qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan? (Localización eficiente)	Aprovisionamientos Producción Marketing Logística Financiación Servicio postventa I+D Sinergias (Alcance de valor) (Visión global de la cadena valor)
(7) Estrategia competitiva ¿Cuál es nuestra VCS en el exterior?	Liderazgo en costes Diferenciación VCS en cada UEN
(8) Estrategia de estructura (Diseño de la estructura organizativa) ¿Cómo nos organizamos? ¿Cómo decidimos, nos coordinamos y controlamos?	Funcional (original o adaptada) Matriz filial Multidivisional producto-proceso Multidivisional geográfica Matricial, red
(9) Estrategia de enfoque ¿Cómo entendemos lo externo? (Presiones competitivas internacionales del sector)	Global Multidoméstico Transnacional Exportador Adaptación local Integración global
(10) Estrategia de secuencia ¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?	Secuencial Simultáneo

Figura 6.4. Modelo de las diez estrategias de la internacionalización. (FUENTE: Villarreal, O., 2008: «La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias», *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, p. 71.)

Unidos/Canadá, Europa Occidental, Europa Central/Oriental, Latinoamérica, África/Oriente Medio y Asia-Pacífico)²². Ikea, igualmente, opera a nivel mundial. Actualmente tiene más de 300 tiendas en 39 países de los cinco continentes²³. Ahora bien, el proceso de mundialización ha sido lento. En la década de los sesenta se extendió a los países escandinavos, en los setenta a la Comunidad Económica Europea y en los ochenta a los Estados Unidos, primero, y después a otras zonas del mundo. El último país en el que se ha implantado ha sido la República Dominicana, concretamente en Santo Domingo, donde se encuentra la primera tienda Ikea de Latinoamérica, abierta al público en el 2010. Por contra, Easyjet tiene una vocación mediterránea, y, más concretamente, se está concentrando en viajes con salida/llegada en países del sureste de Europa y norte de África.

Ámbito empresarial (grado de integración vertical)

La tercera cuestión, conexas a las anteriores, que tiene que plantearse la empresa a la hora de determinar su configuración es referente al grado de integración vertical que desea lograr. Entenderemos por integración vertical el desarrollo de actividades relacionadas con el negocio de la empresa que se sitúan antes o después de las que realiza ésta a lo largo del sistema de valor (véase apartado 2.4 del capítulo 5, *Análisis del sector desde la perspectiva del sistema de valor*).

La integración vertical describe la integración, ya sea hacia atrás o hacia adelante, en actividades adyacentes de la red de valor. *Es la posesión por la misma empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente*²⁴. Se refiere al número de actividades que una empresa realiza en el marco de la cadena de valor del sector al que pertenece. Esta clase de decisiones resulta clave, en la medida en que marca tanto la dimensión y la estructura de la empresa como sus correspondientes niveles de riesgo y flexibilidad, con vistas a adaptarse a los cambios que se producen en su entorno²⁵. La integración vertical puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva, tanto si la empresa se decanta por la estrategia de liderazgo en costes como si opta por la diferenciación.

Nótese que la organización integrada verticalmente es muy sensible a las inestabilidades y a los cambios en el entorno, ya que la configuración consecutiva de las actividades genera un efecto multiplicador, si bien pueden producirse sinergias importantes a lo largo del sistema de valor integrado. Se pueden distinguir distintos tipos de integración vertical²⁶:

²² Sobre la actividad del Grupo Danone se puede acceder a una completa página web en la dirección <http://www.danonegroup.com>.

²³ <http://www.ikea.com>.

²⁴ Grant, R. M. (2004, 471).

²⁵ Guisado, M. (2002, 341).

²⁶ Grant, R. M. (2004, 472) también distingue entre la integración total y la parcial, en función de que las etapas sucesivas sean autosuficientes internamente o no lo sean, respectivamente.

- a) La *integración hacia atrás* (o aguas arriba) hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los factores productivos necesarios para las actividades actuales de la empresa (es decir, están más atrás dentro del sistema de valor). La empresa asume funciones de sus proveedores (hacia atrás). Por ejemplo, las materias primas, la maquinaria y la mano de obra son factores productivos importantes para una empresa manufacturera, por lo que la adquisición de un fabricante de componentes por parte de un fabricante de automóviles se consideraría una diversificación relacionada mediante una integración hacia atrás²⁷. Se dice que una empresa se integra hacia atrás cuando pasa a realizar, con sus propios medios, operaciones que, perteneciendo a su teórica cadena de valor, anteriormente compraba en el mercado; es decir, sustituye a suministradores o subcontratistas por una división propia²⁸.
- b) La *integración hacia adelante* (o aguas abajo) hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los productos de una empresa (es decir, están delante en el sistema de valor), como el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento²⁹. Por tanto, correlativamente, una empresa se integra hacia adelante cuando reemplaza en sus funciones a todos, o a algunos, de los que hasta ese momento eran sus clientes³⁰.

Los objetivos básicos que persigue la estrategia de integración vertical son, fundamentalmente³¹:

1. Eliminar la incertidumbre al asegurar el suministro de materiales, componentes o las ventas de los productos elaborados.
2. Restringir la competencia, monopolizando bien determinados materiales o componentes o bien el canal de distribución.
3. Mejorar la calidad y disminuir el coste de los productos.
4. Conseguir adaptarse de manera rápida a la nueva tecnología.

Easyjet se planteó tres líneas de negocio dentro del campo de la integración vertical. Por un lado, se dio cuenta de que aproximadamente un 10% de sus viajeros utilizaban coches de alquiler en sus puntos de destino, por lo que una de las líneas de actividad que desarrolló fue el alquiler de vehículos —con un único tipo de vehículo en la oferta, al igual que ocurre con los vuelos—. Por otro, puesto que estaba interesada en promocionar que las reservas de billete se realizasen a través de internet, abrió tiendas, ubicadas en zonas centrales de las ciudades en las que

²⁷ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 283).

²⁸ Guisado, M. (2002, 341).

²⁹ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 283).

³⁰ Guisado, M. (2002, 341).

³¹ Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C. y Martín J. I. (2006, 216).

operaba, en las que existían muchos terminales de ordenador de alta potencia a través de los cuales la gente se conectaba a Internet. Finalmente, todos los usuarios de Easyjet tienen tarjetas de crédito que utilizan para abonar sus reservas. La tercera línea de negocio relacionada que se lanzó consistía en prestar dinero al tipo de interés más barato del mercado.

Ikea se planteó la integración vertical prácticamente desde el inicio de sus actividades en 1949, sobre todo en lo referente a la distribución. En 1953 abrió su primera tienda en Alhmut (Suecia) y en la actualidad tiene más de 300 tiendas en 39 países de los cinco continentes. Ikea ha diversificado mercados y no productos, siguiendo fiel a su misión: el diseño y distribución de mobiliario y complementos de hogar.

Por contra, el grupo Danone no ha optado por la integración vertical, sino que ha apostado por las sinergias que se pueden generar como fruto de la diversificación.

2.3. Opciones estratégicas en función de las alternativas de crecimiento: modalidades de desarrollo

Esta tercera cuestión plantea, de nuevo, diferentes posibilidades de desarrollo estratégico, que en el caso de las empresas diversificadas no son excluyentes entre sí. Estas alternativas genéricas son tres: *a)* el desarrollo interno o crecimiento orgánico; *b)* el desarrollo o crecimiento externo (fusiones y adquisiciones), y *c)* el desarrollo conjunto (alianzas estratégicas de cooperación).

Desarrollo interno o crecimiento orgánico

El desarrollo interno hace referencia a que la empresa acomete los objetivos que tiene planteados y el desarrollo de las estrategias tendentes a la consecución de los mismos con sus propios recursos y capacidades. Este sistema de crecimiento tiene sus ventajas respecto a los otros sistemas de desarrollo: la posibilidad de que se generen conflictos organizacionales y/o culturales es mucho menor, la evaluación de los costes generados por la actividad es más sencilla que en el caso del desarrollo externo y, finalmente, la autonomía para la toma de sus decisiones queda preservada en esta modalidad de desarrollo. Por contra, se trata de un procedimiento más lento y que, generalmente, implica la asunción de mayores riesgos económicos por parte de la empresa que en los casos de desarrollo externo y desarrollo conjunto.

En términos generales, *el crecimiento orgánico o interno está basado en el desarrollo de productos y mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa*³². Esta estrategia de crecimiento, que ha sido la más utilizada en los procesos

³² Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006, 92).

de desarrollo empresarial, presenta, adicionalmente, las siguientes ventajas respecto al crecimiento externo: *a)* permite adquirir tecnología más reciente, y *b)* se puede optimizar mejor la localización.

Johnson, Scholes y Whittington³³ definen el desarrollo interno como *aquel que se produce cuando se desarrollan las estrategias partiendo y desarrollando las propias capacidades de una organización*. Para muchas organizaciones, el desarrollo interno u orgánico ha sido el principal método de desarrollo estratégico, lo que se debe a algunas razones imperiosas derivadas de las capacidades (nuevos productos con diseño o método de fabricación muy técnico, nuevos mercados mediante participación directa y reparto del coste a lo largo del tiempo más favorable y realista) y a cuestiones relativas al entorno (imposibilidad de elección, problemas políticos y culturales y ausencia de capacidad existente para ser adquirida).

Siguiendo con una de las empresas que nos ha ocupado en este apartado, podemos afirmar que Easyjet se caracteriza por afrontar su crecimiento a través, exclusivamente, del desarrollo interno. La justificación de este hecho es doble: la empresa tiene vocación de nicho y, por tanto, rehúsa actuar en diferentes segmentos del elegido. Consecuentemente, precisa de menos recursos financieros para gestionar su crecimiento que una compañía aérea de ámbito de actuación multi-segmento y que dé cobertura con su servicio a un área geográfica más amplia. Por otro lado, necesita de un tamaño mínimo que le permita actuar eficientemente en su segmento. Para alcanzar este volumen, Stelios Haji, presidente de la compañía, se sirvió de los recursos económicos de su familia. No obstante, esta compañía, surgida en 1995, dio en 1998 unos beneficios de 3,5 mill./\$, que le permitieron seguir adelante con su crecimiento de manera independiente.

Cuestión para la reflexión

¿Cuáles son los principales efectos derivados de la estrategia de crecimiento seguida por Easyjet?

Desarrollo o crecimiento externo

El desarrollo externo hace referencia a que la empresa acomete los objetivos que tiene planteados y desarrolla las estrategias tendentes a la consecución de los mismos haciéndose con los recursos y capacidades de terceras empresas. Por tanto, el crecimiento externo se materializa adquiriendo capacidades ya existentes, de otras empresas, mediante operaciones de fusión, adquisición o absorción, por lo que desde el punto de vista macroeconómico no supone una inversión real, sino únicamente un cambio en la titularidad jurídica y en el grupo que controla la

³³ (2006, 344).

empresa. Así, suele resultar conveniente cuando es necesario reestructurar el sector de actividad y existe capacidad infrautilizada y exceso de oferta.

Se produce como consecuencia del control de una o más empresas en funcionamiento, a través de la adquisición de su patrimonio por medio de las acciones u otros valores constitutivos de su capital social. La estrategia de desarrollo externo admite tres variantes que, si bien suponen diferentes situaciones en el plano *iusmercantilista*, en el plano estratégico tienen las mismas consecuencias. Estas figuras son las siguientes:

- *Fusión*. Se trata de que dos o más empresas acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos y disolviendo, a continuación, las empresas primitivas.
- *Adquisición*. Se trata de que una empresa, mediante diferentes procedimientos, adquiere una parte o la totalidad de la propiedad de otra tal que pasa a dominarla, manteniendo ambas su personalidad jurídica.
- *Absorción*. Se trata de que una empresa adquiere otra, desapareciendo la adquirida.

Con base en estas operaciones estratégicas, una empresa puede conseguir uno o varios de los objetivos que, a continuación, planteamos:

- a) En algunos casos la empresa que recurre al desarrollo externo puede optar por alcanzar un rendimiento más rápido que si la inversión se efectuara en la propia empresa, siendo una estrategia especialmente interesante en mercados turbulentos en los que la agilidad de movimientos es una capacidad clave o, también, en aquellos en los que se está produciendo un movimiento entre los competidores en orden a la obtención de posiciones a nivel global.
- b) En otros casos la empresa puede aumentar su participación en un determinado mercado sin generar un excedente de capacidad en el mismo. Este hecho es fundamental en el caso de que se trate de un mercado maduro, puesto que en el momento en el que la oferta supere a la demanda la rivalidad en el mercado se tornará muy fuerte, poniendo en peligro los intereses de todas las empresas que participan en él.
- c) A veces, es la única manera de que una empresa pueda penetrar en un determinado mercado con fuertes barreras de entrada, o de adquirir determinados activos (tecnología, recursos humanos, canales de distribución, etc.) que, de otra manera, no podría obtener.
- d) Finalmente, señalaremos que muchas de las empresas que practican este tipo de estrategias pueden obtener otros efectos de gran interés estratégico, como son la eliminación de competidores, la introducción en actividades relacionadas (sinérgicas) a través de las cuales va a poder mejorar su

posición competitiva y el rendimiento combinado de los negocios, la obtención de un tamaño tal que permita la generación o desarrollo de las economías de escala, o invertir en empresas rentables o con potencial de desarrollo (inversiones financieras).

El crecimiento externo ha conocido, recientemente, un auge espectacular con las nuevas y sofisticadas fórmulas asociadas a la ingeniería financiera. Tiene, además, la virtud de ser más rápido que el crecimiento orgánico, ya que la capacidad ya existe y no hay que crearla. En contraposición, se suele argumentar que resulta más caro, fundamentalmente por las expectativas de plusvalías y por la compra inseparable de partes no deseadas de la empresa adquirida.

Un claro ejemplo de compañía que ha crecido, sobre todo a través del desarrollo externo, es el del Grupo Danone. Este inicia su desarrollo en 1966 partiendo de la fusión entre las compañías francesas productoras de vidrio Souchon-Neuvesel y Boussois, que dio lugar al grupo BSN. En 1969 tomaron el control de la empresa productora de aguas Evian que, a su vez, era propietaria de diversas marcas de cerveza, entre las cuales se encuentra la alsaciana Kronenbourg, y estaba introducida en el sector de la alimentación infantil.

Dándose cuenta de que el monopolio del envase de vidrio se iba a deshacer ante la incipiente irrupción de nuevos tipos de envases (cartón, metal, plástico, etc.), y visto que no tenían ningún vínculo con sectores como el petroquímico, el acerero o el forestalista, consideraron más interesante dedicarse a producir contenidos para sus continentes que diversificar hacia nuevos tipos de envases. Consecuentemente, en 1973 se fusionan con Gervais Danone, compañía introducida en el sector alimenticio y sumida en un proceso de rápida expansión internacional, creando ya el mayor grupo alimenticio francés.

La crisis de los setenta afectó profundamente al sector vidriero, que hasta el momento había financiado la expansión del grupo. Tras una reflexión estratégica decidieron afirmarse en el sector alimenticio, deshaciéndose en 1981 de Boussois, dedicada exclusivamente a la producción de vidrio plano. Asimismo, apostaron por la expansión europea, especialmente en aquellos países donde la concentración de supermercados y grandes superficies era especialmente baja. Tomaron importantes posiciones en los países del sur de Europa, Reino Unido y Alemania, a través de la adquisición y concertación de acuerdos con un gran número de firmas locales en sus tradicionales áreas de negocio y en nuevas áreas como repostería, salsas y condimentos. En 1986 absorbieron General Biscuit, compañía propietaria, a su vez, de un amplio conjunto de empresas que operaban en Alemania, Bélgica, Holanda, Italia y Francia, penetrando de esta manera en la actividad galletera, que, debido a los cambios en los hábitos de alimentación de la población, estaba creciendo rápidamente. Asimismo, amplió su cartera de negocios adquiriendo en 1989 las subsidiarias europeas de la firma estadounidense Nabisco (Belin en Francia, Jacob's en el Reino Unido y Saiwa en Italia), convirtiéndose en la tercera compañía europea del sector alimenticio

y líder en los mercados de Francia, Alemania, Bélgica, España, Italia, Luxemburgo y Portugal.

Con la desintegración del bloque formado por los países del este de Europa, se introduce en este mercado a través de compañías galleteras como Cokoladovny en la República Checa y Bolshevik en Rusia. Asimismo, consolida su posición en Europa Occidental, tomando el control de empresas galleteras como Papadopoulos (Grecia) y W&R Jacob (Irlanda), empresas productoras de agua como Volvic y Mont Dore (Francia) y de productos lácteos (Danone, S.A. en España). A mediados de la década de los noventa reúne todos sus negocios bajo el nombre Grupo Danone, para reforzar su imagen mundial e impulsar su crecimiento en Asia, Latinoamérica y África. En la actualidad, opera en tres áreas de negocio —lácteos, galletas y bebidas— bajo las marcas únicas Danone, Lu y Evian, habiéndose deshecho del resto de los negocios y aspirando a ser un productor capaz de competir a nivel global en estas áreas de actividad del sector alimenticio.

Cuestión para la reflexión

¿Cuáles son los principales efectos derivados de la estrategia de crecimiento seguida por el Grupo Danone?

Aun siendo una de las estrategias más utilizadas en la actualidad, existen voces críticas en lo referente a que muchas empresas que se han marcado el objetivo de ganar tamaño con rapidez no van a ser capaces de obtener otras ventajas estratégicas del desarrollo externo; consecuentemente, existen dudas en la valoración que van a realizar los mercados financieros sobre las empresas que abundan en esta estrategia.

Las adquisiciones, por tanto, no están exentas de problemas. Uno de los principales es la evaluación con precisión del valor de los activos adquiridos, especialmente cuando se adquieren activos intangibles. Esta opción también tiene como inconveniente la integración de la entidad comprada, ya que ésta tiene su propia cultura, objetivos, procesos y estilos directivos, que pueden ser incompatibles con la empresa compradora. Por tanto, el éxito o fracaso de una adquisición suele asociarse a la calidad del proceso de evaluación y a la calidad del proceso de integración.

Haspelagh y Jemison³⁴ identifican tres esquemas de trabajo para integrar las compañías, dependiendo de: *a*) el grado de interdependencia operativa entre las compañías, y *b*) el grado de autonomía requerido debido a las diferencias con el entorno de negocio de la empresa adquirida.

³⁴ Haspelagh, P. y Jemison, W. (1991).

1. El modo de *integración preventivo* se asocia a situaciones donde las sinergias que pueden obtenerse son bajas y el mercado requiere cierta autonomía. En este caso, se deben aprender progresivamente las «reglas» del nuevo negocio e intentar preservar la autonomía e identidad de la compañía adquirida, manteniendo, en la medida de lo posible, a los directivos locales. En este tipo de adquisiciones, normalmente asociadas a opciones de diversificación, no deben transferirse nuevas competencias y recursos a la empresa local hasta que no se haya comprendido perfectamente la lógica de funcionamiento y el impacto sobre la organización de la empresa adquirida.
2. El modo de *integración por absorción* tiene lugar cuando se espera obtener sinergias operativas en empresas que concurren en los mismos entornos de negocios. El objetivo sería conseguir una rápida consolidación y racionalización de las actividades, evitándose duplicaciones. Al ser los negocios similares, los equipos directivos de ambas firmas deben ser capaces de encontrar fácilmente posibles fuentes de ahorro e identificar las mejores prácticas.
3. El modo de *integración simbiótico* trata de alcanzar un balance entre la búsqueda de interdependencias y la autonomía. Normalmente se da en el caso de adquisiciones internacionales horizontales, con las que se pueden obtener bastantes sinergias, pero en las que, sin embargo, las diferencias en el entorno competitivo aconsejan mantener cierto grado de autonomía. La empresa compradora debe empezar con un enfoque preventivo, tratar de identificar las fuentes reales de sinergias e implementar progresivamente las necesarias interdependencias, manteniendo durante un período de tiempo la autonomía.

Independientemente del modo de integración, la fase de transición resulta especialmente crítica en cualquier adquisición, ya que durante este período la empresa compradora debe asentar su credibilidad y compromiso con la empresa adquirida. Laserre³⁵ (2003) señala una serie de cuestiones fundamentales a tener en cuenta en esta fase:

- La asignación de un equipo directivo capaz de liderar el proceso de integración entre las dos compañías. Este equipo debe ser capaz de entender las dos culturas y transformarlas en una nueva cultura. Al mismo tiempo, debe realizar un claro balance entre la necesidad de controlar y la necesidad de preservar los contactos y conocimientos del equipo directivo anterior.
- El establecimiento por parte del nuevo equipo de una misión clara que demuestre a los accionistas que la adquisición ha sido bien planificada, así

³⁵ Laserre, P. (2003).

como la concreción de las políticas hacia la consecución de objetivos y resultados operativos que motiven a los empleados. En este sentido, la utilización de equipos de trabajo en las distintas funciones, formados por personal de ambas compañías, en los que se propongan y discutan soluciones operativas, es una herramienta muy poderosa que puede ayudar a la integración, ya que ofrece a los empleados una visión más tangible del proceso y un conocimiento de los compañeros de viaje.

- El desarrollo de un clima de mutuo entendimiento y respeto, adoptando una actitud sensitiva a las diferencias culturales alejada del comportamiento del «conquistador». La imposición de los puntos de vista y procesos de trabajo de la compañía compradora sin tener en cuenta la opinión de la adquirida, puede ser muy arriesgada.

En suma, las fusiones, absorciones y adquisiciones que no han sido suficientemente planificadas pueden dar lugar a fuertes problemas de integración entre las culturas de las organizaciones que se unen y, generalmente, derivan en pérdidas de empleos que son susceptibles de recibir críticas desde un punto de vista ético, planteando además la dificultad añadida que supone el rechazo sindical.

Desarrollo conjunto (cooperación empresarial)

El desarrollo conjunto hace referencia a que la empresa acomete los objetivos que tiene planteados y el desarrollo de las estrategias tendentes a la consecución de los mismos por medio de acuerdos de cooperación o alianzas empresariales, combinando los recursos y capacidades propios con los de otras empresas que tienen intereses puntualmente convergentes. Es relevante apuntar en este sentido que no es correcta la frase hecha «intereses comunes», asociada a este tipo de acuerdos como punto de partida, cuando lo correcto sería aludir a «intereses distintos aunque compatibles».

*Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia*³⁶. Suele revestir la forma de un acuerdo contractual, a través de múltiples opciones (licencia, franquicia, consorcio, subcontratación, empresa conjunta, etc.), valorándose las ventajas propias y las ajenas. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente. Son muy diversos los usos que las empresas pueden realizar de las alianzas para aumentar su desarrollo³⁷.

Esta estrategia es tremendamente interesante y necesaria para aquellas empresas que tienen limitaciones de diferente índole (financieras, tecnológicas, comerciales, recursos humanos, etc.) —especialmente para las pequeñas y medianas

³⁶ Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006, 349).

³⁷ García Canal, E. y Menguzzato, M. (2005, 228).

empresas, pero también para las grandes—, pudiendo, a través de los diferentes mecanismos de articulación de la actuación mancomunada con otras empresas, subsanarlas y posibilitar su crecimiento. El principal problema de esta estrategia estriba en la generación del clima de confianza necesario entre las empresas que van a colaborar, así como la adaptación cultural de quienes van a participar en el acuerdo de colaboración.

Guisado³⁸ enumera tres razones básicas para la cooperación entre empresas: *a*) control del riesgo (económico, operacional y tecnológico); *b*) eficiencia (vinculada a la explotación de economías de alcance), y *c*) tiempo (asociado al acceso a tecnologías avanzadas). Johnson, Scholes y Whittington³⁹ argumentan, al respecto, que hay muchos motivos precisos para realizar una alianza, pero tienden a encontrarse en tres grandes categorías: *a*) la necesidad de alcanzar una masa crítica; *b*) la coespecialización, que permite a cada socio concentrarse en las actividades que mejor se ajustan a sus capacidades, y *c*) el aprendizaje de los socios y el desarrollo de competencias que se pueden explotar mejor.

Podemos distinguir cuatro tipos de acuerdos⁴⁰: verticales competitivos, verticales complementarios, horizontales competitivos y horizontales complementarios.

1. *Acuerdos verticales competitivos*. Son aquellos por los que dos empresas que son competidoras directas acuerdan que una de ellas realice una actividad de valor en la que ambas están interesadas, de forma que produzca un output que satisfaga las necesidades de ambas.
2. *Acuerdos verticales complementarios*. Hacen referencia, principalmente, a aquellos que se establecen con empresas clientes y/o proveedoras. Esta clase de acuerdos suele ser frecuente entre las grandes empresas y las que integran la correspondiente industria auxiliar que les sirve de apoyo. Los acuerdos de naturaleza vertical promueven la especialización de las empresas intervinientes, en la medida en que cada una tiende a concentrarse en la ejecución de aquellas actividades en las que mantiene una o más ventajas competitivas. Es decir, en cierta medida, los intervinientes renuncian implícitamente a crecer hacia adelante o hacia atrás, con independencia de los eslabones de la cadena de valor del sector en que cada empresa se especializa. Desde una perspectiva genérica, estos acuerdos pueden ser catalogados hacia adelante (los que se establecen con clientes), hacia atrás (los que se establecen con proveedores) o en ambos sentidos a la vez.
3. *Acuerdos horizontales competitivos*. Son los que se establecen entre empresas que son rivales directas en el mercado, pero que están interesadas en

³⁸ (2002, 362-365).

³⁹ (2006, 349).

⁴⁰ Obtenemos esta clasificación de combinar la clasificación de Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986), que distingue entre acuerdos verticales y acuerdos horizontales, y la de Fernández, E. (1993), que distingue entre acuerdos competitivos y acuerdos complementarios.

realizar alguna actividad conjuntamente. Constituyen, con diferencia, los acuerdos de cooperación más numerosos⁴¹. Mediante esta clase de acuerdos las empresas buscan, sobre todo, alcanzar mayores niveles de eficiencia. Así, dado que las empresas que rivalizan manejan la misma cadena de valor, siempre será posible que traten de realizar conjuntamente algunas de las múltiples actividades que son comunes a ambas. La colaboración en la realización de uno o varios eslabones comunes incrementa la eficiencia del correspondiente proceso, lo que permite acceder a las empresas que conforman el acuerdo a mayores economías de escala y aprendizaje⁴².

4. *Acuerdos horizontales complementarios*. Se desarrollan entre empresas que ofrecen productos de carácter complementario. Esta clase de acuerdos se refiere a las cooperaciones entre empresas que no son entre sí ni clientes, ni proveedores ni tampoco rivales. Es decir, en general se trata de empresas pertenecientes a sectores diferentes. Normalmente, surgen como consecuencia de la existencia de uno o más eslabones comunes en las respectivas cadenas de valor de las empresas intervinientes. Así pues, la principal finalidad de estos acuerdos es la explotación de economías de alcance⁴³.

Las diferentes opciones de desarrollo conjunto (alianza estratégica o acuerdo de cooperación) que se le presentan a la empresa son las siguientes:

1. El *acuerdo de licencia* es un acuerdo contractual mediante el cual el licenciante cede u otorga al licenciatario un derecho limitado a hacer, usar y/o vender una patente o un saber hacer a cambio de una contraprestación que toma la forma de canon, regalía o royalty. Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles. Así, el objeto de licencia puede ser una marca registrada, una patente, un saber hacer específico, un diseño o un «copyright». Las licencias son frecuentes en las industrias con una fuerte base científica, donde, por ejemplo, se concede el derecho a fabricar un producto patentado a cambio de una comisión.
2. El *acuerdo de subcontratación (subcontrata)* es un acuerdo a través del cual una empresa (contratista, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios o la fabricación de componentes o productos. Por tanto, en el caso de la subcontratación, la empresa decide subcontratar determinados servicios o partes de un proceso: por ejemplo, en los servicios públicos es cada vez más frecuente que se subcontrate (contratación externa) la recogida de basuras, la limpieza y los servicios de tecnología de la información a empresas privadas.

⁴¹ Fernández, E. (1993, 37).

⁴² Guisado, M. (2002, 368).

⁴³ Guisado, M. (2002, 369).

3. El *acuerdo de franquicia* es un acuerdo en virtud del cual el franquiciador (empresa propietaria de una marca comercial, *know how*, etc.) cede a otra empresa (franquiciada) algunos derechos (comercialización de determinados productos/servicios, uso de un nombre comercial, explotación del *know how*, etc.) y presta determinados servicios (diseño del establecimiento, asistencia técnica y comercial, campañas publicitarias, etc.), a cambio de una contraprestación económica.
4. Las *redes* son acuerdos por los que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas mutuas. Así, se han creado redes en la industria del transporte aéreo, fundamentalmente con fines de marketing, pero también con cierta participación en el capital entre (algunos) socios de la alianza. Estos acuerdos cooperativos hacen referencia a la creación de alianzas y redes estratégicas que entrañan un compromiso de muy largo plazo, y que por tanto trascienden mucho más allá de la mera relación puntual. Es de resaltar que dicha cooperación resulta muy atractiva para las pymes, por cuanto les permite tener acceso, dentro de las actividades en que se coopera, a ciertas ventajas derivadas de la dimensión, en tanto que mantienen la flexibilidad en el resto de sus respectivas cadenas de valor. Esta clase de cooperación refuerza la naturaleza competitiva de las empresas, al ayudar a apuntalar algunas de las actividades que las mismas no pueden realizar por sí solas.
5. *Acuerdos de administración*. Se trata de acuerdos de cooperación de largo plazo a través de los cuales una empresa cede a otra la función de administración. Mediante estos contratos el control operativo de una empresa se traslada a una empresa independiente que realiza las funciones de dirección. Los servicios provistos por esta empresa son de diversa índole: dirección general, administración financiera, gestión del personal, etc.; y normalmente se desarrollan bajo la perspectiva de que dichas responsabilidades pasen a manos del cliente una vez terminado el contrato. La empresa que cede sus servicios de dirección es quien en última instancia domina y controla el uso del factor humano y del capital (el funcionamiento diario), mientras que el dueño legal de la propiedad controla las operaciones sólo de manera delegada. Este es un tipo de contrato muy utilizado por las cadenas hoteleras internacionales, y en la gestión de servicios públicos, como pueden ser transportes, telecomunicaciones, energía, etc. Así, empresas hoteleras de gran capacidad de gestión y cuantiosos recursos llevan la administración de numerosos establecimientos que no son de su propiedad.
6. *Intercambios minoritarios de acciones*. Con la intención de participar en un proyecto común (penetrar en un nuevo mercado, diversificar riesgos, etc.), dos empresas deciden tomar posiciones recíprocas en sus correspondientes estructuras de capital, procediendo a un intercambio de acciones entre ambas empresas.

7. *Consortios de exportación.* Están formados a partir de varias empresas, generalmente pymes, que se asocian, mediante la aportación de capital, con la finalidad de crear una nueva empresa que se encargue de ejecutar y controlar las exportaciones de todas las empresas asociadas. Esta forma de acceso agrupado al mercado exterior es un instrumento útil para la internacionalización de empresas de pequeño tamaño, con problemas de dimensión comercial y financiera. Mediante el consorcio, estas compañías consiguen compartir gastos generados por la actividad exterior, y presentar una gama más amplia de productos cuando las empresas consorciadas se complementan en la oferta.
8. *Consortios.* A diferencia de los consorcios de exportación, constituyen acuerdos de cooperación entre empresas que no se materializan en la creación de una nueva empresa independiente. Por tanto, en esta clase de acuerdos no existe ni aportación de capital ni títulos de propiedad. Las empresas asociadas se ponen simplemente de acuerdo para abordar en común un proyecto, normalmente de largo plazo. Un ejemplo de esta clase de alianza lo constituyó, inicialmente, el denominado Consorcio Europeo Airbus Industrie, encargado de la fabricación de grandes aviones de pasajeros y formado por empresas de nacionalidad alemana, francesa, inglesa y española (CASA), hasta su constitución como empresa.
9. *Asociaciones y proyectos promovidos por instituciones.* Muchas veces, debido al interés público y a la dimensión de un determinado proyecto, instituciones públicas o privadas (gobiernos nacionales, gobiernos regionales, fundaciones públicas, fundaciones privadas, etc.) auspician y promueven la asociación de empresas alrededor de un determinado objetivo, las cuales son alentadas a aunar voluntades en torno a una nueva entidad, que normalmente ninguno de los integrantes controla formalmente. En general, la dirección y control de la empresa encargada de llevar a cabo el desarrollo y ejecución del proyecto en cuestión es responsabilidad de la institución promotora.
10. *Asociaciones de I+D, centrales de compras, proyectos conjuntos, etc.* Se trata de otras modalidades de alianza entre empresas, que tampoco dan lugar a la creación de una nueva entidad jurídica independiente, sino que el acuerdo consiste en aunar recursos y capacidades de cara a la consecución de una concreción básica en diferentes campos de actividad específicos (I+D, etc.). Así, en el caso del I+D, una vez conseguido el objetivo que la asociación mencionada pretende, cada empresa por separado emprenderá la correspondiente aplicación tecnológica que resulte de su interés. Similares características suelen tener las *centrales de compras*. Estos acuerdos se suelen materializar en *agrupaciones de interés económico europeo (AIEE)* o en uniones temporales de empresas (UTE).
11. La *empresa conjunta* («*joint venture*») es, quizá, la más compleja de las formas de alianza estratégica. Una empresa conjunta puede definirse

como una asociación entre entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. Una empresa conjunta posee, por tanto, entidad jurídica propia y realiza operaciones por sí misma. Una *joint-venture* es una nueva empresa, resultado de la asociación de dos o más empresas independientes que buscan conseguir unos determinados fines compartiendo riesgos. Las *joint ventures* son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes, pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices.

Escurís es una firma conservera gallega que surge en 1939 en Pobra do Caramiñal (A Coruña) y que en la actualidad dispone de tres plantas que en 1997 facturaron 54 mill./€. Asimismo, participa en la naviera pesquera Albácora y crea en 1994 la empresa Actemsa, dedicada al abastecimiento (materias primas y otros) a la industria conservera. Ésta última espera facturar en 1998 unos 42 mill./€.

Aliada en una UTE con Focoex, del Ministerio de Economía, y con el apoyo de la Xunta de Galicia, ACTEMSA lidera un proyecto de instalación de una factoría conservera en Salalah, en el Sultanato de Omán, que costará 18 mill./€. A tal efecto, ha convocado a varias empresas gallegas (Caymsa, Cymel, Grenco Ibérica, Hermasa, Intragua e Islas), que facturarán 10,2 mill./€ en la operación. Todo el material y equipos para la construcción serán exportados desde el puerto de Vigo. Asimismo, la formación de la plantilla de la planta (entre 200 y 300 personas nativas) correrá a cargo de los gallegos.

Este proyecto se enmarca en la política del Sultanato de Omán tendente a diversificar sus sectores productivos, en la actualidad prácticamente dependientes del petróleo. La sociedad omaní resultante de este proyecto —Dhofar Fisheries— está participada en un 20% por Actemsa, y debe ser capaz de producir desde agosto de 1999 100.000 latas de atún diarias, otras tantas de sardinas, 100 toneladas de congelado y, con los residuos, 80 toneladas de harinas. Puesto que en Omán no existe tradición pesquera, ni las conservas se encuentran en la dieta alimenticia de sus habitantes, la producción irá destinada a otros países del área como Irán, Irak o Pakistán, que son grandes consumidores de estos alimentos.

Este complicado proyecto genera para Actemsa un importante valor añadido: conseguirá del gobierno omaní licencias para capturar una doble cuota de 30.000 toneladas de atún y sardinas, que resultan muy interesantes para una flota española que se enfrenta con graves problemas a la hora de encontrar nuevos caladeros de estas especies. Estas cuotas darán ocupación a seis buques atuneros y a una docena de barcos sardineros, que emplearán a unas 300 personas. Finalmente, entre el 30 y el 40% de las capturas serán destinadas a la factoría de Salalah, mientras que el resto irá a parar a conserveras europeas⁴⁴.

⁴⁴ Carbajo, P. (1998): «Escurís enlatará sardinas en pleno desierto», en *El País Negocios*, 27-9-1998, p. 10.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Cuáles son los efectos derivados de la estrategia de crecimiento seguida por el grupo Ecuris?

3. EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

Definidas las diferentes opciones estratégicas que sobre el papel la empresa podría desarrollar, corresponde a la dirección proceder a su evaluación previamente a la selección definitiva. La evaluación de las opciones estratégicas se realiza, habitualmente, teniendo en consideración tres criterios⁴⁵.

- *Conveniencia.* Este criterio plantea en qué medida las opciones estratégicas que alternativamente podría desarrollar la empresa se adecuan a la situación identificada en la fase de análisis estratégico, y cuestiona cómo éstas contribuirán al sostenimiento o mejora de la posición competitiva de la organización. Este primer criterio sirve como tamiz preliminar, posibilitando la discriminación de aquellas opciones estratégicas potencialmente interesantes de las que no lo son. Así, convendrá preguntarse: *a)* hasta qué punto las diferentes opciones estratégicas permiten explotar las fortalezas y oportunidades que ha identificado a la empresa; *b)* hasta qué punto las diferentes opciones estratégicas permiten superar las debilidades y amenazas identificadas, y *c)* hasta qué punto se adecua a los objetivos que se ha fijado la empresa.
- *Factibilidad.* Decantadas las opciones estratégicas en función del criterio de conveniencia, hay que pasar a analizar la factibilidad de las mismas. La factibilidad es condición necesaria para la implementación exitosa de una estrategia. En este punto convendría preguntarse sobre la disponibilidad de los recursos (de todo tipo) y de las capacidades precisadas para poder llevar adelante las diferentes opciones estratégicas. Asimismo, convendría prever las hipotéticas respuestas de la competencia y del mercado ante la actuación de la empresa, sopesando las acciones que la empresa debería desarrollar en los diferentes escenarios.
- *Aceptabilidad.* Finalmente, habría que considerar las presiones internas y externas que se podrían desencadenar como consecuencia de la adopción de cada opción estratégica. Es posible que estrategias convenientes y factibles no sean aceptables, aconsejando, por tanto, su desestimación.

⁴⁵ En este sentido, Johnson, G. y Scholes, K. (1997, 229 y ss.).

Así, Johnson, Scholes y Whittington⁴⁶ se fijan en por qué algunas estrategias tienen más éxito que otras, introduciendo el concepto de criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas. El primer criterio (los otros, tal y como hemos comentado, son la *factibilidad* y la *aceptabilidad*) es el ajuste de la estrategia (*conveniencia*), que hace referencia a si la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. En este sentido, la tabla 6.3 muestra las razones por las que se considera ajustada la combinación de las modalidades de crecimiento formuladas.

TABLA 6.3

Ajuste estratégico de las opciones de desarrollo

Opción estratégica	Por qué puede ser adecuada esta opción en términos de:		
	Entorno	Capacidad	Expectativas
Desarrollo interno	Primero en el mercado. No hay socios o adquisiciones «disponibles».	Aprendizaje y desarrollo de competencias. Reparto de los costes a lo largo del tiempo.	Facilidad cultural/política.
Fusión/adquisición	Velocidad. Oferta/demanda. Ratios precio/beneficios.	Adquisición de competencias. Economías de escala.	Rendimientos: crecimiento o cotización de la acción. Problemas de choque cultural.
Desarrollo conjunto	Velocidad. Norma de la industria.	Competencias complementarias. Aprendizaje de los socios.	«Necesario» para entrar. Reduce el riesgo. Está de moda.

FUENTE: Adaptado de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección estratégica*, 7.ª ed., Pearson Educación, Madrid, p. 355.

4. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La selección de la estrategia a seguir será el corolario a la evaluación de las opciones estratégicas y, evidentemente, desde la perspectiva de la selección definitiva de las opciones estratégicas a desarrollar se debiera pensar en aquellas que cumplan con las condiciones de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad. En

⁴⁶ (2006, 355).

caso de que sean varias las opciones que satisfagan simultáneamente las tres restricciones y sean incompatibles entre sí, es decir, la empresa no pueda abordarlas todas a la vez, se sugiere realizar una jerarquización de las opciones con base en la ponderación de las mismas en función de los pesos relativos atribuidos a cada uno de los criterios de evaluación.

Como se puede observar en la siguiente figura ilustrativa, se ha supuesto la existencia de tres opciones estratégicas (A, B y C) que cumplen los criterios de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad. Para jerarquizarlas se propone el siguiente método. Se desglosa cada uno de los criterios en sendos factores que reciben un valor idéntico para el grupo decisor (p. ej., el criterio «conveniencia» se desglosa en los factores a los que el grupo decisor ha atribuido los siguientes valores: cumplimiento del objetivo *X* (10), cumplimiento del objetivo *Y* (10), aprovechamiento de oportunidades (8), desarrollo de fortalezas (3), elude amenazas (5), mitiga debilidades (4), otros (3).

Posteriormente, se le atribuye a cada factor una puntuación que en este caso varía de 3 (la opción estratégica explota en gran medida el factor en cuestión) hasta 0 (la opción estratégica no explota en absoluto el factor en cuestión). A continuación, se multiplican las columnas (1) y (2) para cada factor y opción, sumándose los resultados a nivel de criterio. De esta manera ya está ponderado cada uno de los tres criterios. La suma de la ponderación de los tres criterios para cada opción permite obtener una puntuación total para cada opción estratégica. Basándose en esta puntuación, las opciones estratégicas quedan jerarquizadas. Considérese que éste no es más que un ejemplo teórico que habría que adecuar tanto en factores como en ponderaciones en cada uno de los casos en los que se plantee la jerarquización de opciones estratégicas.

En todo caso, hay que recalcar que estamos haciendo referencia al método teórico y racional de valoración y selección de estrategias. En realidad, el paradigma directivo dominante en el grupo de personas que realizan el proceso de análisis y decisión estratégica condicionará fuertemente el resultado de este proceso, la identificación de los elementos a considerar en el análisis estratégico, la fijación de objetivos, la determinación, valoración y selección de opciones estratégicas, etc.

Diferentes elementos, como la percepción del riesgo y la actitud ante el mismo de los directivos, su orientación hacia la rentabilidad, la vocación por el servicio al cliente, los resultados económicos, la política de dividendos decidida por la alta dirección, las presiones ejercidas por distintos grupos de interés, etc., actúan como elementos de mediación en las decisiones que se adoptan. Estas influencias pueden dar lugar a decisiones que, aparentemente, contravienen la lógica de actuación propuesta en este capítulo.

Conveniencia		(1)	(2)	Π	Factibilidad	(1)	(2)	Π	Acceptabilidad	(1)	(2)	Π
Opción A	Cumplim. objetivo X	10			Recursos financieros	8			Sindicatos	7		
	Cumplim. objetivo Y	10			RRHH	7			Accionista A	9		
	Aprovecha oportunidad	8			Tecnología	3			Departamento D	3		
	Desarrolla fortaleza	3			Capacidad A	5			Ecológistas	5		
	Elude amenazas	5			Capacidad B	9			Consumeristas	7		
	Mitiga debilidades	4			Capacidad C	2			División X	6		
	Otros	3			Otros	4			Administración	2		
Total			•									Total A (•) =
Opción B	Cumplim. objetivo X	10			Recursos financieros	8			Sindicatos	7		
	Cumplim. objetivo Y	10			RRHH	7			Accionista A	9		
	Aprovecha oportunidad	8			Tecnología	3			Departamento D	3		
	Desarrolla fortaleza	3			Capacidad A	5			Ecológistas	5		
	Elude amenazas	5			Capacidad B	9			Consumeristas	7		
	Mitiga debilidades	4			Capacidad C	2			División X	6		
	Otros	3			Otros	4			Administración	2		
Total			•									Total B (•) =
Opción C	Cumplim. objetivo X	10			Recursos financieros	8			Sindicatos	7		
	Cumplim. objetivo Y	10			RRHH	7			Accionista A	9		
	Aprovecha oportunidad	8			Tecnología	3			Departamento D	3		
	Desarrolla fortaleza	3			Capacidad A	5			Ecológistas	5		
	Elude amenazas	5			Capacidad B	9			Consumeristas	7		
	Mitiga debilidades	4			Capacidad C	2			División X	6		
	Otros	3			Otros	4			Administración	2		
Total			•									Total C (•) =

(1) Valor de la variable para el grupo decisor de 1 a 10 (se adjunta ejemplo).

(2) En qué grado la opción estratégica explota cada una de las variables.

(II) $(1) \times (2)$

3. Mucho
2. Medio
1. Poco
0. Nada

Figura 6.5. Jerarquización de opciones estratégicas.

5. CASO 15. EL SECTOR VIDRIERO ESPAÑOL

Un caso de competencia creciente

El sector español del vidrio está asistiendo a un importante crecimiento de sus niveles de competencia. Los sectores en los que se producen las principales aplicaciones del vidrio plano —construcción y automoción— están sujetos a un importantísimo crecimiento de la demanda, que está provocando la escasez de vidrio y el repunte de los precios, especialmente en las aplicaciones para la construcción. En consecuencia, algunas empresas están apostando por aumentar su producción.

Así, la compañía británica Pilkington, en alianza con la japonesa Ashashi Glass, y por mediación de su filial belga Glavarbel, ha decidido construir a través de una *joint venture* un nuevo horno de float —vidrio plano—, el quinto existente en España, que producirá 150.000 Tn/año. Así, se convertirá en el tercer productor a nivel nacional, detrás de Cristalería Española (de la francesa St. Gobain) y del Grupo Delclaux (cuyos activos vidrieros de Llodio y Tudela han sido adquiridos por la estadounidense Guardian).

Las negociaciones entre las dos compañías se han llevado con un alto nivel de discreción, y la comunicación de la decisión ha caído como un jarro de agua entre el personal del grupo en España (Sagunto y Barakaldo). Por un lado, la planta que Pilkington posee en Barakaldo especializada en vidrio para las aplicaciones de la construcción debería cerrar el 31 de marzo de 1998. Esta planta fue inaugurada en mayo de 1997, tras invertirse en ella 1,8 mill./€, y comenzó a funcionar en septiembre del mismo año, habiendo llegado a hacerse con una cuota de mercado del 10%. Por otro, la planta que Pilkington posee en Sagunto dedicada a las aplicaciones para el sector de automoción se mantendría. Parece, pues, que Glaverbel y Pilkington se han repartido la actividad en España. La empresa belga se dedicará al vidrio para la construcción, mientras que la británica se ocupará de la aplicación para la automoción.

A la par de los movimientos efectuados por sus competidoras, Cristalería Española continúa con su proceso de expansión, que bascula sobre tres líneas de actuación.

Por un lado, pretende mantener su actual cuota de mercado en los cinco negocios en los que se encuentra (*float*, fibra de vidrio de aislamiento, fibras de refuerzo, envases y tuberías). A tal efecto, ha aumentado su capacidad de producción en la península ibérica, sustituyendo el horno de Covinga (Portugal) por uno de mayor capacidad y espera hacer lo mismo con el de Avilés. Asimismo, dentro de este ámbito geográfico, está apostando por nuevos productos como Climalit-Planitherm, que añaden valor, calidad y eficiencia. También está realizando un esfuerzo por reducir sus costes: el peso de la masa salarial sobre la cifra de negocio bajó del 25% en 1993 al 17,65% en 1997.

Por otro, pretende crecer en nuevos sectores domésticos, principalmente a través de adquisiciones. Parece que el crecimiento en los negocios tradicionales es complicado, si bien no se ha desechado la posibilidad de realizar alguna operación de integración vertical —hacia adelante o hacia atrás—. Actualmente, Cristalería Española está apostando por crecer en negocios no integrados en cristalería, como materiales de construcción o abrasivos. Así, ha adquirido empresas internacionales como Norton (abrasivos y mortero) y Poliet (tejas y cerámicas). Estas empresas generan aproximadamente el 10% de la facturación de Cristalería Española en 1997 —936,37 mill./€—.

Finalmente, pretende afrontar la expansión en Latinoamérica (salvo Brasil, que quedará bajo la responsabilidad de la matriz), como cabeza de puente del Grupo St. Gobain, debido a tres razones: la fuerte ligazón de España con América Latina, la existencia de equipos muy preparados y la disponibilidad de recursos financieros. Las áreas de expansión elegidas son tres: México, Colombia y Argentina.

En México se ha hecho con el 75% de Vidrio St. Gobain de México y con el 22,5% de Sekurit, una filial alemana del grupo. En Colombia dispone de una planta de *float* y se ha hecho con la propiedad del holding local, antes dependiente de la matriz, estando preparada para aumentar su capacidad de producción cuando las circunstancias así lo aconsejen. En Argentina tiene tres proyectos: el 49% de VASA, empresa dedicada a la producción de *float* y que desarrolla algunas transformaciones, conjuntamente con Pilkington, su rival en España; el fabricante de botellas Rayen-Curá, que está aumentando su producción debido a la creciente demanda del sector vitivinícola, e Isotex, un fabricante de fibra de vidrio.

Anexo: algunos datos de los principales rivales (1996)

	Saint Gobain	Pilkington	Graverbel
Ventas (mill./€)	16.000	4.380	1.023,2
Beneficios (mill./€)	645,2	-3,03	31,3
Plantilla	111.000	39.100	9.920

FUENTE: Barciela, F. (1998): «El vidrio español a punto de fusión», en *El País Negocios*, 15-3-1998.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Analiza el sector del vidrio en España a la luz de esta lectura. ¿Qué grupos compiten en él?
2. Explica el crecimiento de la competencia en el sector y la situación del mismo. A tu juicio, ¿cuáles son las expectativas del mismo?

3. ¿Cuál es la estrategia observable de Pilkington en España? ¿Qué consecuencias tiene?
4. Analiza la estrategia de Cristalería Española. ¿Cuál es su campo de actividad? Explica su estrategia competitiva. ¿A través de qué configuración empresarial actúa? ¿Qué alternativas está empleando? Justifica tus respuestas.

6. CASO 16. ZIKLOS, S.A.

La necesidad de establecer un Plan Estratégico y de viabilidad

Ziklos, S.A. es una compañía situada en Amorebieta dedicada desde 1952 a la fabricación y distribución de bicicletas, así como de recambios para bicicletas y ciclomotores, tanto a nivel nacional como internacional.

La producción se inició en un momento en el que la demanda interior era fuerte y no existía competencia exterior. Así, esta empresa de carácter familiar invirtió sus esfuerzos en fabricar, puesto que la evolución de las ventas y la atención al mercado no eran determinantes del éxito de la compañía. Así, Ziklos, S.A. ha estado acostumbrada a considerar como propios sus mercados tradicionales, no habiendo realizado grandes esfuerzos en lo referente a su actividad comercial. Esta situación se comienza a invertir a finales de la década de los ochenta.

Así, desde 1987 hasta la actualidad el consumo de bicicletas en España ha caído incesantemente, situándose en 1997 la cifra de unidades vendidas en 600.000 bicicletas. Ni el tirón que en su día supusieron las bicicletas de montaña (que se empiezan a comercializar en España a partir de 1988), ni tan siquiera el «efecto Indurain» (cuantas más carreras ganaba más bicicletas se vendían) han conseguido poner freno a la caída de las ventas. Sólo entre 1993 y 1995 las ventas cayeron en un 43%. Este hecho está acentuado, si cabe, por el envejecimiento de la población, causado por la caída de las tasas de natalidad. Además, en España no ha existido tradición en el uso diario de la bicicleta para efectuar desplazamientos y, además, los trazados habilitados para las bicicletas son tremendamente escasos.

En este contexto, Ziklos, S.A. ha perdido cuota de mercado en España, pasando del 17,4% en 1990 al 12,5% en 1997. Asimismo, la participación de Ziklos, S.A. en el mercado mundial es decreciente durante los últimos cinco años, después de haber llegado a tener un 7% de la cuota de mercado mundial en 1992.

Por si esto fuera poco, la bicicleta se ha visto inmersa en una guerra de precios: por un lado, la importación de bicicletas y componentes orientales (especialmente chinos y taiwaneses, cuyos precios son bajos debido, especialmente, a los inferiores costes de materiales, salariales y a la destreza de los soldadores de cuadros;

por otro, la llegada a España de empresas como la francesa Decathlon, que ofrece productos de calidad a precios asequibles, o las exigentes políticas de compras de las grandes superficies.

Además, las importaciones, si bien no han crecido en número de bicicletas, sí lo han hecho en valor. En 1996 se importaron bicicletas por un valor superior a los 42 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 10%. Concretamente, Italia, que es el país de donde más bicicletas importamos, ha aumentado en un 50% el valor de sus importaciones.

En España el sector de fabricación ha quedado reducido a Ziklos, S. A., BH y Orbea —incluida en la Corporación MCC—, y a una serie de pequeños productores casi artesanales como Bicicletas Cosme o, ya dentro de la distribución, empresas familiares como Bicicletas Macario, entre otros. Varias empresas clásicas en el sector (GAC, ZEUS, Torrot, etc.) han tenido que cerrar progresivamente como fruto de la creciente presión del mercado. Este sector a nivel nacional se caracteriza, además, por la falta de asociacionismo entre los empresarios (no existe una asociación de empresarios del sector).

Paradójicamente, otras compañías extranjeras como Campagnolo (Italia), Shimano (Japón) o Canondale (Estados Unidos), especializada en bicicletas de montaña, mantienen unas saneadas cuentas de resultados. Asimismo, el conjunto de las empresas de otros países como el Reino Unido, Francia u Holanda han aumentado su producción de bicicletas en un 8%, 2,3% y 4,7%, respectivamente, durante 1997.

A grandes rasgos, podríamos decir que el consumo mundial y europeo se divide de la siguiente manera:

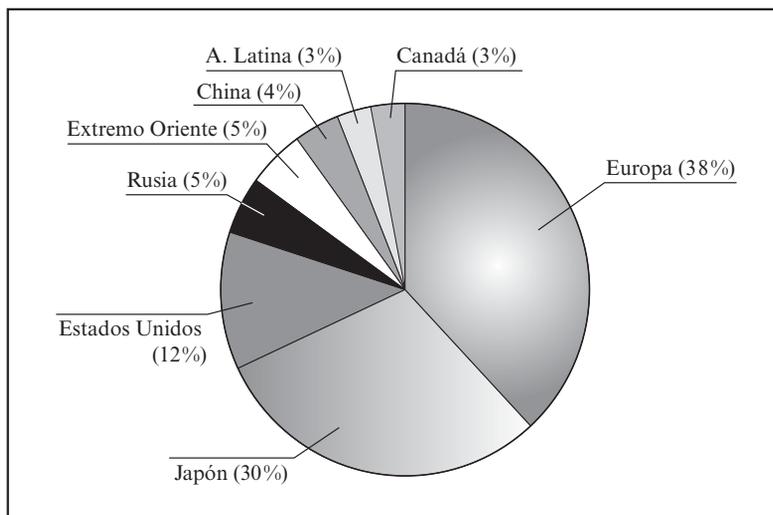


Figura 6.6. Consumo mundial de bicicletas (1997).

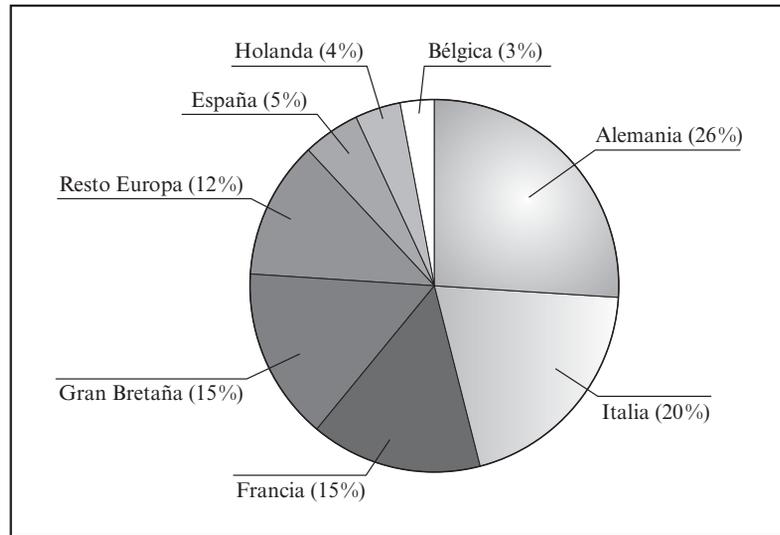
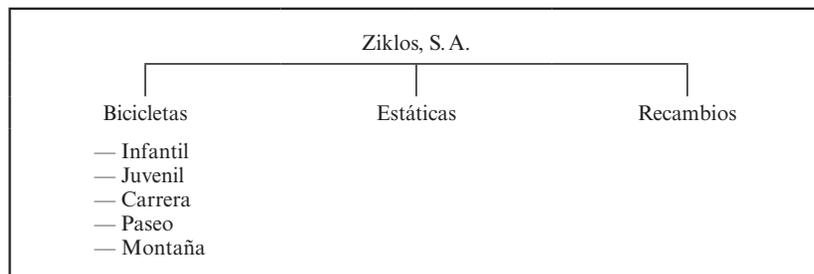


Figura 6.7. Consumo europeo de bicicletas (1997).

Parece que elementos como la congestión generalizada del tráfico en las grandes ciudades, la cada vez mayor sensibilidad de la población hacia la preservación del medio ambiente o la demanda de nuevos productos relacionados (dirigidos al mercado del mantenimiento corporal) pueden estar favoreciendo un mayor consumo de bicicletas en diversos países. De hecho, el consumo europeo ha crecido el último año un 1,5% y el mundial un 2,6%.

La posición competitiva de la compañía es diferente en los distintos productos que fabrica. Éstos aparecen reflejados en el siguiente diagrama.



- Bicicleta infantil. Bicicletas para niños de hasta 7 años, tanto rígidas como plegables, que vienen sufriendo una importante caída de ventas originada por la competencia de otros juguetes infantiles (motos de plástico, coches a motor, etc.) y por la caída de la natalidad. Son vehículos bastante com-

pletos en prestaciones y robustos (en todo caso, más que la competencia). Aun siendo un mercado decreciente y en el que la irrupción de importaciones es grande, la posición competitiva es fuerte, basándose en la imagen de marca y en la calidad del producto. El principal inconveniente es el coste. Para ser competitiva en este producto precisa reducirlo.

- Bicicleta juvenil. Bicicletas para niños de 7 a 12 años, en versiones rígida y plegable, en las que Ziklos, S. A. fue pionera en su lanzamiento. Al igual que las infantiles, son vehículos que demuestran robustez y adecuados para el uso que van a tener. Si bien no les afecta la competencia del juguete, sí lo ha hecho la mountain bike de talla pequeña importada a bajos precios.
- Bicicleta de carrera. Ziklos, S. A. nunca ha destacado en la fabricación de este tipo de vehículos. No tiene nombre. Sólo en la bicicleta barata de aficionado ha mantenido cierta posición, dirigiéndose, principalmente, al mercado de las promociones.
- Bicicleta de paseo. En este segmento la empresa siempre ha tenido vehículos atractivos, manteniendo cierta cuota de mercado por su imagen y calidad. Este mercado está afectado por la irrupción de la bicicleta de montaña. Además, cuenta con un mercado diferenciado en Levante, Baleares e Islas Canarias, como es el del alquiler.
- Bicicleta de montaña. Este vehículo se introduce en 1988, despegando su consumo a partir de 1990. El 65% de los componentes proviene de terceras empresas, por lo que la competencia en precios es difícilmente sostenible, salvo con una agresiva gestión de compras, habida cuenta de que el precio final lo fija la competencia. La parte de la bicicleta fabricada en Ziklos, S. A. se realiza con tecnología propia. El competidor nacional más importante es BH, seguido de Orbea, si bien en la actualidad el producto de importación ha crecido mucho, dando lugar a la aparición de innumerables distribuidores en toda España. Esta competencia estriba en los reducidos costes de adquisición, en especial de los productos de los países asiáticos.
- Bicicleta estática. Bicicleta gimnástica de pedaleo, con buena imagen de marca y con patente de nombre. Se fabrica con tecnología propia y está en vías de modificación para lograr abaratamiento de costes. Sus principales mercados son los de las grandes superficies. En este producto la cuota de mercado es elevada.
- Recambios de bicicletas y ciclomotores. Si bien existen recambios piratas idénticos al producto facturado por Ziklos, S. A., este sector representa un 30% de la facturación de la empresa, especialmente los recambios de ciclomotor.

La evolución de la producción total de Ziklos, S. A. queda reflejada en la figura 6.8.

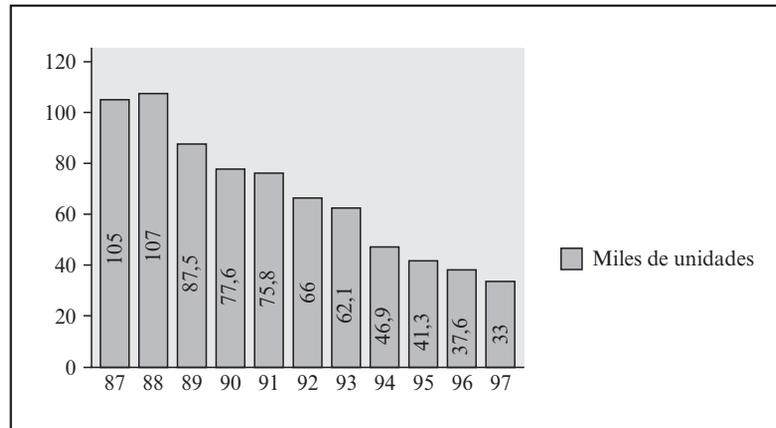


Figura 6.8. Evolución de la producción en Ziklos, S.A.

Las instalaciones productivas de la compañía y el equipamiento existente son suficientes, si bien los métodos de producción siguen siendo los clásicos (organización de la producción a través de talleres funcionalmente homogéneos por los que discurren los diferentes lotes de producción. Consecuentemente, no existen líneas de producto diferenciadas a nivel de producción).

Condicionado por el sistema de producción utilizado, no se ha acometido todavía el control de *stocks* (ya sean de materia prima, producto en curso o terminado) seriamente. Ello ha derivado en la existencia de importantes volúmenes de circulante y, subsiguientemente, en incurrir en importantes gastos financieros. Además, la capacidad de producción excede de las actuales necesidades de la demanda.

El producto que fabrica Ziklos, S.A., está además afectado fuertemente por la estacionalidad de la demanda. Es por ello necesario realizar un análisis riguroso que considere las previsiones de ventas y la capacidad de producción en orden a poder atender el punto de venta rápidamente (cuestión siempre complicada, por la falta de un sistema logístico apropiado para la red de ventas de la compañía) y para evitar rupturas de *stocks* que perjudiquen dicha atención, evitando, a su vez, los *stocks* excesivos de producto terminado.

Por otro lado, si bien los productos cuentan con una buena imagen de marca, los diseños de la firma no se han actualizado suficientemente durante los últimos tiempos.

El organigrama de Ziklos, S.A. es el que se muestra en la figura 6.9.

Puesto que durante los últimos años la formación ha sido exclusivamente realizada a petición del trabajador y en aquellas áreas de su interés personal, la plantilla, en términos generales y relativos, se ha descualificado de tal forma que existen necesidades de formación importantes en la empresa en áreas clave como diseño, calidad, informática de usuario, mantenimiento, comunicación, etc.

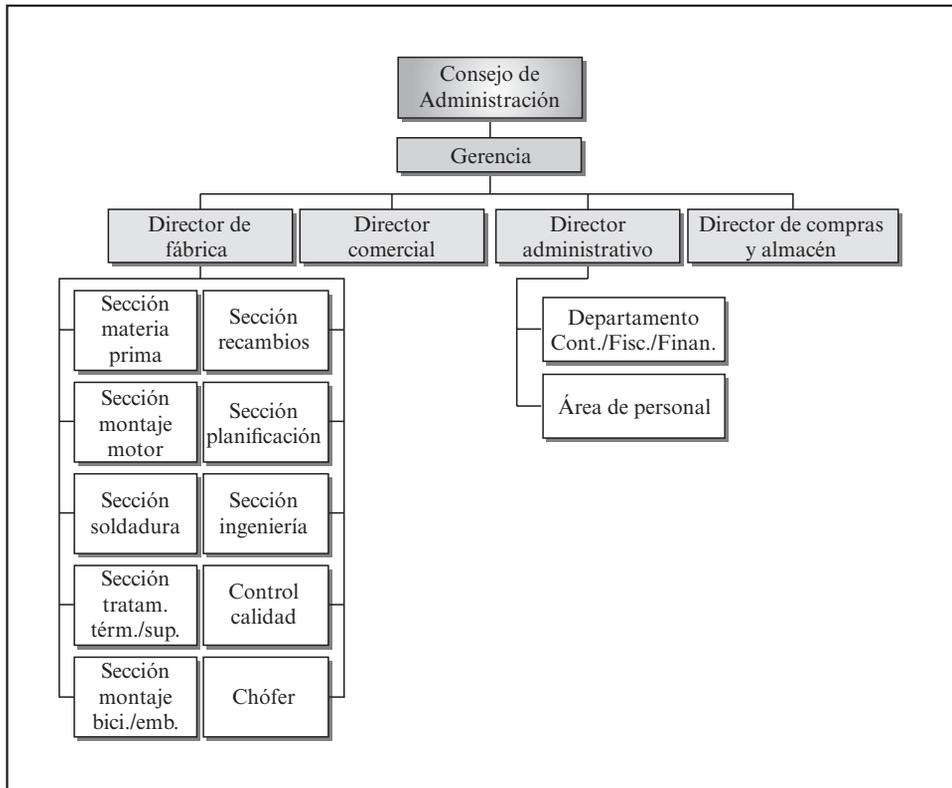


Figura 6.9. Organigrama de Ziklos, S. A.

Asimismo, se trata de una plantilla de elevada edad media, como se puede observar en la figura 6.10, poco polivalente, y sobredimensionada si se tienen en consideración las exigencias productivas reales. De hecho, la empresa no ha realizado una adecuada planificación de plantillas respecto a elementos como las exigencias tecnológicas, de producto/servicio, los niveles de competencia, etc.

Los niveles de motivación de la plantilla son bajos, estando los incentivos limitados a las «primas» por producción. La información existente es escasa, tardía y eminentemente limitada a los aspectos operacionales. Las distancias jerárquicas existen y están muy marcadas tanto en lo conceptual como en la realidad. Las relaciones laborales se desarrollan en torno a la negociación colectiva, que, por lo general, está cargada de tensiones.

Por otro lado, las tecnologías y elementos del *know how* clave de la empresa están en manos de unas pocas personas.

El sistema de distribución es un sistema de venta indirecto. Cuenta tanto con distribución propia como ajena (especialmente para la distribución en la Unión

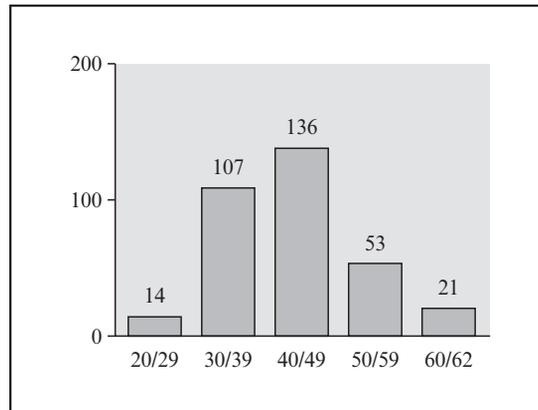


Figura 6.10. Pirámide de edades de la plantilla.

Europea), estando presente en 4.000 puntos de venta en toda Europa y teniendo una importante imagen de marca. Estos últimos distribuidores no están sujetos a relación contractual alguna, es decir, no cuentan con red de distribución propia en el extranjero. El servicio post-venta se limita al suministro de piezas de repuesto, con lo que la asistencia al usuario no es la adecuada.

Hasta el momento la empresa no ha realizado ninguna acción conjunta con otras firmas. Por otro lado, las actividades de promoción y marketing son escasas.

El grado de participación de cada canal en las ventas totales de Ziklos, S. A. es el siguiente:

- Distribuidores propios: 60,6%.
- Distribuidores ajenos: 21%.
- Resto (mayoristas y empresas): 18,4%.

La penetración en los mercados de exportación se ha hecho, básicamente, sirviéndose de una agresiva política de precios. No obstante, y aun siendo éste el principal elemento de diferenciación, parece necesario mejorar el servicio, reforzar la seriedad en el trato cumpliendo plazos de entrega, adjuntando una documentación que sea exacta y garantizando la calidad del producto.

En términos generales, se podría afirmar que la falta de previsiones de ventas (tanto a corto, medio y largo plazo) y la inexistencia de objetivos en lo referente a la distribución donde se tuviera en cuenta en su fijación —*a*) la evolución de los mercados en los que actúa la empresa; *b*) el análisis del entorno tanto general como, especialmente, el sector y *c*) la evolución de los gustos y tendencias—, han provocado una falta de conexión entre ventas y producción. Hoy en día el merca-

El proceso de dirección estratégica (II): formulación estratégica

do marca las pautas de comportamiento, y de éstas se deriva la política industrial de cualquier empresa, y no al revés.

El nivel de informatización de Ziklos, S.A. es bajo. Existe un ordenador central IBM 5.360 y once terminales instaladas en los principales departamentos y secciones. Además, existen tres ordenadores personales y dos impresoras. Este sistema informático no permite controlar los *stocks* y las ventas.

La empresa se encuentra sumida en un proceso de suspensión de pagos, arrastrando pérdidas durante los últimos años. El excesivo nivel de circulante asfixia la tesorería de la sociedad y los niveles de gastos de personal y de estructura son desproporcionados en relación a las ventas, que son decrecientes desde 1988.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias al 31-12-96 arroja el siguiente saldo:

Debe		Haber	
Gastos		Ingresos	1.822.679.796
Existencia inicial	1.564.745.745	Existencia final	1.305.407.161
Compras	90.646.349	Ventas	514.920.314
Gastos de personal	137.950.190	Otros ingresos	2.350.822
Gastos financieros	57.290.190	Ingresos financieros	1.499
Trabajos, suministros y servicios exteriores	42.337.667		
Trasportes y fletes	7.087.310		
Gastos diversos	15.146.322		
Resultado de explotación			92.423.793
Total Debe	1.915.103.189	Total Haber	1.915.103.589
Otros resultados extraordinarios			1.409.796
Pérdidas y ganancias ejercicio			91.013.996

El Balance de Situación a 31-12-96 es el siguiente:

Activo		Pasivo	
Inmovilizado material	387.541.364	Capital y reservas	326.140.367
Terrenos	1.689.440	Capital	243.000.000
Edificios	8.446.194	Reserva legal	48.600.000
Maquin./inst./utilil.	1.064.186.961	Reserva voluntaria	922.471.256
Elem. trans.	11.298.620	Provisión para inversiones	81.138.435
Mobiliario y equipos oficina	21.443.732	Subvención al capital	64.507.594
Equipos para proces de inf.	19.294.542	Resultado negativo de ejercicios anteriores	(1.033.576.918)
Amortización acumulada de inmovilizado material	(738.817.855)	Deudas a medio y largo plazo	669.163.995
Inmovilizado material	1.000.000	Banco A	141.026.000
Inmovilizado financiero	625.000	Banco B	121.037.995
Gastos amortizables	204.501.491	Banco C	300.000.000
Programas de inversión en curso	204.501.491	Entidad E	107.100.000
Existencias	1.305.407.161	Acreedores	1.726.149.268
Materias primas y productos terminados	1.305.407.161	Proveedores	1.449.077.771
Deudores	1.186.216.980	Facturas pendientes de recibir	(22.799.462)
Clientes y efectos a cobrar	1.168.448.949	Otros acreedores	299.870.959
Clientes de dudoso cobro	31.724.688	Organismos públicos acreedores	338.723.210
Provisión insolvencias	(31.724.667)	Hacienda Pública acreedora (IVA)	48.482.847
Deudores de dudoso cobro	92.301.746	Hacienda Pública acreedora	113.677.219
Provisión insolvencias	(92.301.476)	Orgs. Seguridad Social acreedores	176.563.144
Otros deudores	1.213.422	Créditos bancarios	96.634.437
Anticipos varios	16.554.609	Créditos bancarios	96.634.437
Organismos públicos deudores	1.511.283		
Cuentas financieras	(21.006.269)		
Caja	3.140.496		
Bancos	(24.146.765)		
Pérdidas del ejercicio	91.013.997		
Total Activo	3.156.811.277	Total Pasivo	3.156.811.227

* Datos expresados en pesetas.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Realiza un diagnóstico de la situación de Ziklos, S. A. Elabora el DAFO correspondiente.
2. Establece de manera razonada los objetivos y las estrategias competitivas y corporativas que consideres más apropiados, dadas las circunstancias en las que se desenvuelve la empresa.

7

El proceso de dirección estratégica (III): implantación y control estratégicos

Eneka Albizu Gallastegi
Idoia Idigoras Gamboa

1. INTRODUCCIÓN

De nada sirve el haber sido capaces de realizar un buen análisis estratégico, de fijar unos objetivos ambiciosos y realizables y de haber seleccionado la estrategia más idónea para su consecución, si la empresa no es capaz posteriormente de poner en marcha dicha estrategia. Por tanto, la dirección de la empresa debe plantearse también la adecuada implantación de la estrategia, ya que es una cuestión tan importante como la formulación de la misma.

La implantación de la estrategia considera el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados¹.

La formulación y la implantación estratégica están relacionados entre sí, no deben considerarse como problemas independientes, se influyen y condicionan mutuamente y, además, en ocasiones, se solapan en el tiempo.

El proceso de implantación es complejo debido a la gran cantidad de factores interrelacionados que influyen en el mismo. Además, con carácter general, resulta más sencillo proponer algo que llevarlo a término; dicho de otra manera, es menos costoso diseñar una estrategia (independientemente de entrar a valorar la dificultad de proponer la estrategia adecuada en cada momento) que encontrar la forma de ponerla en práctica y, en especial, que ésta se implante.

En esta fase de implantación resulta necesario tener en consideración tres líneas de actuación (ver figura 7.1) que, si bien son teóricamente diferenciables, en la práctica se plantean de manera simultánea, siendo, a veces, difícilmente separables.

¹ Guerras y Navas (2007, 579).

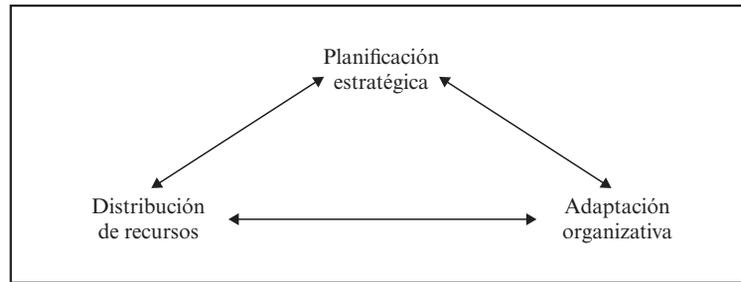


Figura 7.1. Elementos a considerar en la implantación de la estrategia.

Por un lado, será necesario realizar un esfuerzo de planificación que se plasmará en sucesivos planes de gestión tendentes a concretar los escenarios de actuación de los próximos años, en consonancia con los objetivos y estrategias previamente definidos.

Por otro, la dirección deberá efectuar una asignación de recursos entre los diferentes negocios y entre las diferentes áreas funcionales y, si procede, entre proyectos, en orden a que el plan de gestión se pueda materializar.

Finalmente, concierne a la dirección adecuar la estructura organizativa y la cultura existentes en la actualidad en el sentido marcado por la estrategia adoptada. La implantación estratégica puede requerir introducir cambios en la organización. Son, por tanto, necesarias las habilidades de gestión y, en especial, de liderazgo, para la fase de implantación estratégica o cambio organizativo.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta fase se desgranarán los objetivos y estrategias de nivel superior (corporativo y competitivo) en objetivos y estrategias a niveles inferiores (funcionales).

Normalmente, los objetivos y estrategias de mayor nivel se concretan en planes de gestión anuales, donde se detallan, dentro del horizonte establecido por el plan estratégico —hoy en día, frecuentemente, tres años—, los valores que se pretenden alcanzar y las directrices y estrategias que se aspiran a desarrollar anualmente (véase figura 7.2).

Un plan de gestión anual dará cumplida respuesta en el nivel correspondiente (negocio, funcional u operativo) a preguntas tales como:

- ¿Qué objetivos se deben conseguir en el año X?
- ¿Qué estrategia y qué actuaciones son prioritarias para el año X?
- ¿Qué y cuántos recursos se van a precisar durante el año X?

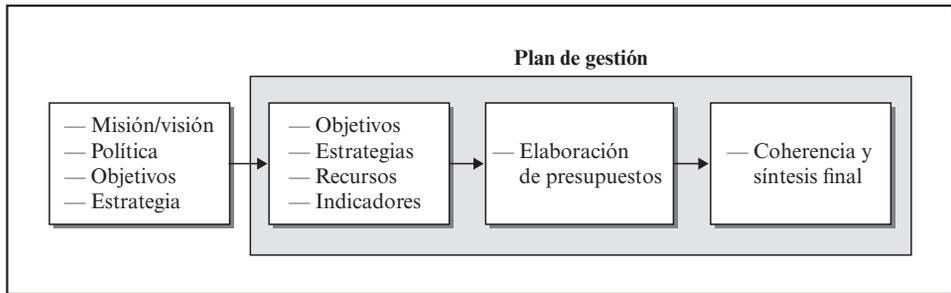


Figura 7.2. Proceso de elaboración del Plan de gestión.

- ¿Qué indicadores se van a utilizar para el seguimiento posterior en el control de la gestión?
- ¿Qué volúmenes de ingresos y gastos se esperan alcanzar durante el año X?

Como se podrá observar, es en esta fase en la que se desglosan los objetivos y se adoptan las diferentes estrategias funcionales, y entre ellas la que a nosotros nos ocupa en esta obra —la estrategia de RRHH—. Asimismo, a nivel operativo puede resultar de gran interés dividir algunas áreas funcionales en los eslabones derivados del análisis de la cadena de valor, puesto que ello permitirá establecer objetivos y líneas de actuación que orienten estratégicamente la actuación diaria de la empresa.

Compartir una visión conjunta de empresa y unos principios comunes contribuye a eliminar conflictos entre objetivos que puedan darse en las diferentes áreas, antes de proceder a lanzar planes de gestión.

Asimismo, conviene realizar con anterioridad a la puesta en marcha de los planes de gestión un análisis de su coherencia, tanto cuantitativa como cualitativa, con los objetivos y estrategias de la compañía.

Como consecuencia de este análisis de coherencia, debe existir la certeza de que los diferentes objetivos y estrategias de un mismo nivel son complementarios entre sí, no dejando lagunas en lo referente a las líneas de actuación estratégica definidas en el nivel superior, ni generando duplicidades inútiles.

La coherencia cuantitativa se produce mediante la elaboración numérica del plan de gestión a través de la preparación de los estados económico-financieros previsionales que den soporte a la actividad económica que espera desarrollar la empresa durante el período de vigencia del plan.

Una vez revisada la coherencia, se procede a la síntesis y elaboración del documento final, que se convierte, una vez aprobado, en el instrumento básico de gestión.

Forjas de Abadiano, S.A.: desarrollando el Plan de gestión

Forjas de Abadiano, S.A. es una compañía que se dedica a la producción de piezas de precisión metálicas dirigidas al sector de automoción, actividad ésta en la que concentra todas sus energías. Durante los últimos meses de 2007 su dirección ha estado sumida en un proceso de reflexión estratégica, dando como fruto el Plan Estratégico 2008-2011.

La compañía definió su misión/visión como:

«Ser fabricante de componentes de automoción, buscando la permanencia a través de la satisfacción de nuestros clientes por identificación y asunción de sus expectativas, sin que esto rompa el equilibrio de la satisfacción del resto de los concurrentes en la empresa (empleados, sociedad, capital, proveedores).»

Pretendemos ser la mejor opción para la fabricación de series media/corta, haciendo de la flexibilidad un arma y un objetivo.

Nuestro quehacer estará orientado a la mejora diaria a través de la participación activa de todo el personal.»

Entre las principales políticas de la compañía cabían destacar: el mantenimiento de la autonomía financiera en los niveles actuales, el seguir contando, básicamente, con la misma plantilla fija, el potenciar la actividad exportadora en los mercados europeos, el trabajar con tecnología punta y el ser líderes en calidad.

La compañía estableció como objetivo el crecimiento del 10% de su facturación respecto al ejercicio previo, en cada uno de los próximos 3 años. Subsiguientemente, debería multiplicar por tres su volumen de exportaciones durante ese período de tiempo, aumentando un 20% sus cifras de ventas en España.

Los ejes estratégicos fueron los siguientes:

- Impulsar la acción comercial en los países de la Unión Europea.
- Obtener las certificaciones de calidad y homologaciones de proveedores necesarias para competir en el ámbito geográfico seleccionado.
- Integrar nuevas tecnologías de tratamiento térmico y de superficies.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles la solución adecuada de optimización del rendimiento de sus piezas metálicas.
- Integración armónica en la cadena de valor y en los entornos industriales, medioambientales y sociales.

El presupuesto contemplado en el Plan de gestión para el año 2008 reflejaba el comienzo de la actividad exportadora, habiéndose fijado para ese año un objetivo de exportación de 2.500.000 de piezas (15% de la producción a 6 €/unidad). Estas cifras se derivaban de los estudios realizados por la empresa sobre la evolución de la demanda y las buenas expectativas de crecimiento del sector consumidor, así como por el aumento de su capacidad de producción por la entrada en funcionamiento para el 31-03-2008 de la nueva línea de acabado, que disponía de la más avanzada tecnología y tenía una capacidad de producción de 15.000.000 piezas/año.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Establece los objetivos y estrategias funcionales del área de RRHH que se podrían desarrollar dentro del Plan de gestión 2008, en orden a la implantación efectiva del Plan Estratégico durante el primer año de vigencia del mismo.
2. Considerando que el Plan Estratégico 2008-2011 se planteó en un período de crecimiento económico mundial, y por tanto en un escenario muy optimista, valora cómo le habrá afectado la crisis económica iniciada en 2008 (revisión, desarrollo, control...).

3. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

Como se habrá podido comprobar en el apartado anterior, una de las cuestiones claramente conexas a la fase de planificación es la referida a la distribución de recursos. Ésta se puede materializar a nivel corporativo, asignándose los recursos a los diferentes negocios o divisiones o, en su caso, a nivel funcional, entre las distintas áreas funcionales o proyectos, teniendo siempre en consideración que la asignación de recursos efectuada debe contribuir a añadir valor. La distribución de los recursos disponibles, que por definición son limitados, deviene en decisión estratégica por cuanto sirve para potenciar y promover aquellas actuaciones que se desarrollan en el sentido marcado por los objetivos y estrategias de la empresa.

4. ADECUACIÓN ORGANIZATIVA

Como indican los profesores Guerras y Navas²: *«Mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la más alta dirección de la empresa, la implantación implica a todas y cada una de las personas que pertenecen a la empresa u organización, en la medida en que las tareas que desarrollan en sus respectivos puestos de trabajo condicionan, en mayor o menor grado, el éxito de la estrategia».*

Para la implantación de la estrategia es fundamental una adecuada gestión del cambio organizativo³. En este apartado queremos hacer hincapié en tres aspectos que consideramos de gran interés para la consecución de una implantación exitosa: centralizar/descentralizar las decisiones, dotarse de una estructura organizativa adaptada a la estrategia que se pretende desarrollar, y generar una cultura acorde con el proyecto de empresa.

² Op. cit., p. 584.

³ Se efectúa un análisis detallado sobre este particular en Albizu y Olazarán (2011).

— **Centralización/descentralización**

El nivel de centralización o descentralización en las decisiones de la empresa tiene una marcada incidencia sobre el proceso de dirección estratégica. En las compañías centralizadas, el análisis, selección, implantación (especialmente, en lo referente al proceso de planificación estratégica) y control estratégico se realizan, básicamente, desde los órganos centrales de la empresa. De hecho, muchas grandes compañías cuentan con gabinetes especializados de planificación. Sin embargo, en las compañías que actúan descentralizadamente, diversas fases del proceso de dirección estratégica tienden a estar bajo el gobierno de los ejecutivos que se van a responsabilizar del cumplimiento de la estrategia o, al menos, admiten ciertos niveles de participación a éstos.

Las principales ventajas e inconvenientes de la centralización y descentralización de las decisiones aparecen reflejadas en la figura 7.3.

Corresponderá a cada compañía decidir cuál es el modelo de adopción de decisiones que más se adecua a su cultura y a las exigencias de sus mercados y entorno, en general, en orden a la consecución de una exitosa implantación de la estrategia.

	Ventajas	Inconvenientes
Centralización	<ul style="list-style-type: none"> — Simplifica la enunciación de la estrategia — Facilita la asignación de recursos — Facilita el control de las actividades — Agiliza la toma/ejecución de las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> — Dificultad en lograr respuestas a nivel local — Dificultades para lograr capacidades de dirección general — Grandes gastos centrales
Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> — Mejora de la respuesta ante entornos turbulentos — Agilidad en la respuesta a problemas locales/específicos — Mejora motivación y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> — Pérdida de visión sobre la misión — Prolijos procesos de consulta — Dificultad en la definición de responsabilidad estratégica/operativa — Mayor competencia interna — Dificultades de control (más burocracia)

Figura 7.3. Ventajas e inconvenientes de la centralización/descentralización estratégica. (FUENTE: Adaptado de Johnson, G. y Scholes, K., 1997: *Dirección Estratégica*, p. 341.)

— **Estructura organizativa**

En muchas ocasiones será conveniente readecuar la estructura de la compañía en orden a implantar eficientemente la estrategia. La reestructuración de la compañía puede abarcar desde la creación de un organigrama que plantee nuevas

formas de departamentalización frente a las ya existentes, como podría ser la transformación de una estructura funcional en una estructura por procesos, hasta la creación de una estructura organizativa basada en unidades estratégicas de negocio (UEN). Otras alternativas de adecuación de la estructura organizativa a la estrategia con impacto menor en la compañía pueden ser: la adición de nuevas unidades a la estructura, eliminación de otras, unión de varias existentes, etc.

No obstante, en este apartado no podemos olvidar el debate relativo a estrategia y estructura organizativa, en el sentido de si la estrategia condiciona la estructura o si, por el contrario, es la estructura organizativa la que condiciona la estrategia a adoptar⁴. En general, se puede afirmar que la influencia es mutua.

— Cultura empresarial

Muchas veces la implantación estratégica exige al colectivo de personas de la empresa una serie de hábitos, elementos de interpretación, actitudes, pautas de funcionamiento, etc., que no se encuentran ampliamente extendidos entre éstas. Este hecho, sin lugar a dudas, debe ser contemplado por la dirección de la compañía y debe desencadenar actuaciones desde la cúpula tendentes a modificar la cultura empresarial existente en el sentido aconsejado por la estrategia. Estas actuaciones se deben generar desde el mismo momento en el que la alta dirección se hace consciente de lo que supone definir un Proyecto de Empresa, ya que se debe articular el proceso de dirección estratégica, y también el cambio cultural, en torno a éste.

La resistencia al cambio constituye el principal problema para el logro del éxito en la introducción del cambio organizativo. De ahí que sea importante que las personas que lideran el proceso de cambio organizativo hagan un esfuerzo por reducir esta resistencia, que, por otro lado, es natural en toda organización.

Entre las posibles acciones para reducir esa resistencia se pueden mencionar las siguientes: comunicar la necesidad del cambio de manera transparente, buscar la participación y el compromiso del mayor número de personas implicadas en el cambio, incentivar el cambio, difundir los cambios a toda la organización, buscar el apoyo de personas clave en los distintos grupos con poder de influencia, etc.

5. EL CONTROL ESTRATÉGICO

El control estratégico es la última etapa del proceso de dirección estratégica, y puede ser entendido como un modo particular de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica. En definitiva, el control estratégico sirve para asegurar que todas las decisiones tomadas durante el proceso de dirección estratégica se llevan a cabo con eficacia.

⁴ Chandler (1962); Galbraith y Kazanjian (1986).

El establecimiento de las directrices y objetivos para la elaboración del plan de gestión anual constituye una etapa de reflexión, que sirve de control y de reorientación continua del plan estratégico, al menos a nivel de negocio, funcional y operativo. Existe, por tanto, un proceso de control que está funcionando de manera continuada sobre la estrategia de la empresa.

En este nivel se detectará si se cumplen o no los objetivos anuales, cuál es el estado de los indicadores que se definieron, si las estrategias diseñadas en el plan de gestión son las apropiadas, si la asignación de recursos ha sido eficiente o si el estado económico-financiero de la empresa es el esperado.

Asimismo, se observarán, a buen seguro, determinados cambios en el entorno no previstos, o con un impacto diferente (mayor o menor) del esperado, que irán desencadenando movimientos incrementales en los sucesivos planes de gestión, afectando, consecuentemente, al desarrollo previsto de la estrategia.

Es posible, también, que se detecten dificultades en la propia implantación de la estrategia, originadas por inadecuaciones de diferente tenor (culturales, estructuras organizativas, excesiva o insuficiente centralización versus descentralización) que deberán ser progresivamente eliminadas.

En un nivel superior, cuando se acometa un nuevo proceso de reflexión estratégica, se debe realizar una evaluación de la estrategia que durante los últimos años ha desarrollado la empresa, con base en la información que se ha ido obteniendo en los niveles inferiores de control, para, junto con la información proveniente del análisis estratégico, cerrar el círculo y volver a enunciar objetivos y estrategias para la compañía.

En la práctica, cada organización tiende a diseñar su propio sistema de indicadores, buscando aquellos que mejor se adapten a su situación. Sin embargo, el modelo diseñado por Kaplan y Norton (1997) del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) plantea una propuesta de los ámbitos en los que deben establecerse los indicadores para tener una visión global del funcionamiento de la empresa.

6. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): HERRAMIENTA DE GESTIÓN ÚTIL PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL CONTROL DE SU RESULTADO

Como ya se ha dicho previamente, donde reside el mayor número de fracasos no es en la definición de la estrategia, sino en la implantación y ejecución de la misma. La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y tampoco se puede comprender si no se puede describir. Una vez que se ha establecido la estrategia es necesario desplegarla a toda la organización.

El cuadro de mando integral o *balanced scorecard*⁵, en adelante CMI, es una herramienta o modelo de gestión estratégica que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y desarrollo (véase figura 7.4).

Es decir, permite el despliegue de la visión y la estrategia a todos los niveles de la empresa, con la intención de que se produzca el alineamiento de las funciones y personas de la organización con la estrategia.

Para el despliegue de la estrategia a lo largo de toda la empresa, a cada una de las perspectivas citadas le asignaremos: objetivos estratégicos, indicadores para medir la consecución de los objetivos estratégicos, metas cuantificables, e iniciativas o proyectos a poner en marcha para la obtención de las metas.

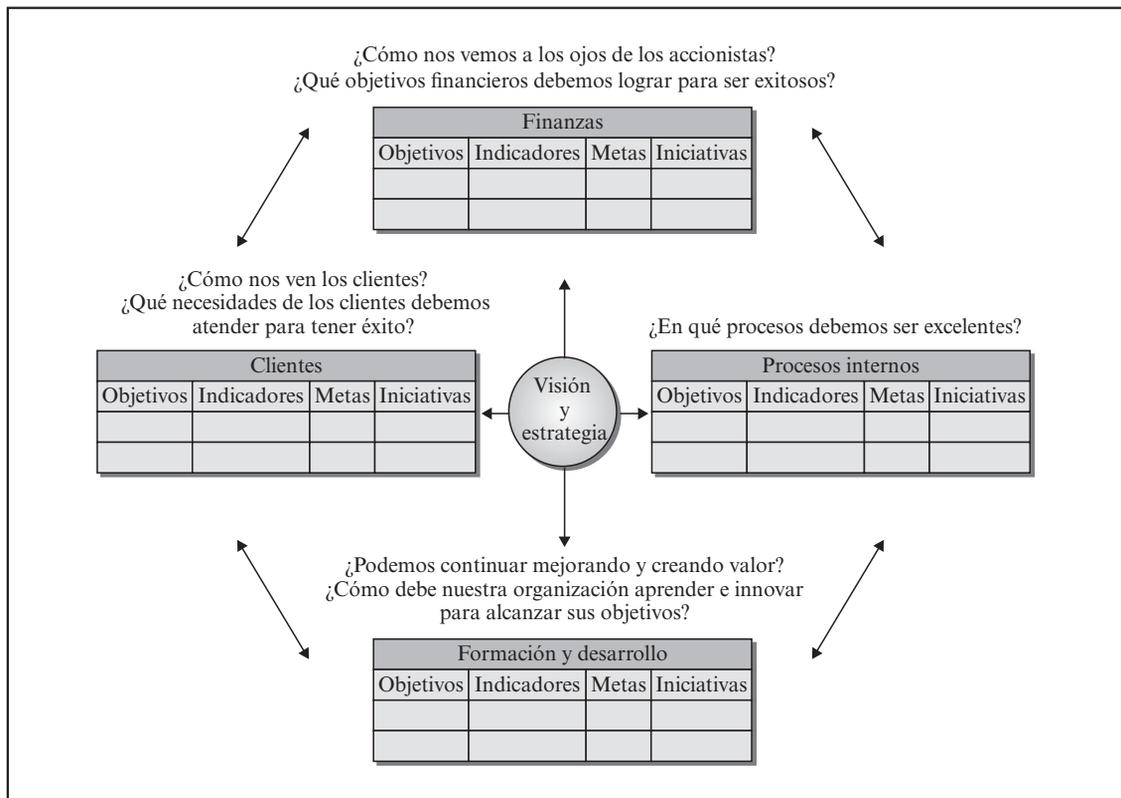


Figura 7.4. El cuadro de mando integral. (FUENTE: Adaptado de Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1996, 76.).

⁵ Kaplan y Norton (1992).

6.1. Elementos o perspectivas del CMI

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Entre los objetivos estratégicos de carácter financiero que pueden ser considerados están la mejora de la rentabilidad económica y financiera, de las inversiones, el crecimiento de ingresos, la reducción del coste por unidad, y otros objetivos de carácter financiero alineados con la estrategia. Los indicadores financieros muestran los resultados de actividades pasadas. De ahí que sea necesario considerar las otras perspectivas en el despliegue estratégico.

En definitiva, para generar valor para el accionista, es decir, para tener éxito financieramente, deberíamos dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas? ¿Qué objetivos estratégicos de carácter financiero debemos cumplir para ello?

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Es decir, para generar valor para el cliente y alcanzar la visión, se deberían plantear las siguientes cuestiones: ¿qué necesidades insatisfechas tienen nuestros clientes?, ¿cómo debemos aparecer ante ellos?, ¿qué objetivos de mercado debemos cumplir?

Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una identificación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones de la organización, que añaden valor o generan costes, identificados y jerarquizados a través de actuaciones de gestión de procesos (calidad, reingeniería, etc.). Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos, productividad, flexibilidad de los procesos, etc.
- Procesos de gestión de clientes, dedicados a monitorizar la gestión efectuada con éstos. Posibles indicadores son: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes, etc.
- Procesos de innovación, tendentes a la creación de nuevos productos y servicios. Ejemplos de posibles indicadores: porcentaje de productos nuevos, número de patentes/año, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, porcentaje de facturación procedente de nuevos productos y servicios, etc.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y con la comunidad, basados en el cumplimiento de las disposiciones existentes (p. ej., en seguridad y salud laboral o medio ambiente) o en los decálogos de responsabilidad social corporativa, por ejemplo. Se utilizan indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social.

El modelo no sólo busca analizar los procesos existentes, sino identificar nuevos procesos que pudieran contribuir mejor a los objetivos de satisfacción de clientes y en la consecución de objetivos financieros.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes y gestionar de forma óptima la cadena de valor, convendría dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿En qué procesos de nuestra actividad debemos ser excelentes? ¿Qué objetivos nos proponemos para nuestros procesos?

Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo, al menos, estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas, relativa a las áreas clásicas de gestión de RRHH y dedicada fundamentalmente al desarrollo de personas y al aprendizaje organizativo. Incluye indicadores como productividad, necesidad de formación o competencias, entre otros.
- Sistemas de información, o sistemas que proveen información útil para el trabajo. Indicadores: bases de datos estratégicos, *software* propio o las patentes y *copyrights*, por ejemplo.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: satisfacción e iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo o el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Para gestionar la infraestructura y la organización y alcanzar la misión/visión/estrategia, algunas cuestiones relevantes que se debería formular la compañía son: ¿Cómo tenemos que evolucionar nuestra capacidad de cambiar/adaptarnos y de aprender/mejorar? ¿Qué objetivos estratégicos en el área de las personas tenemos que cumplir para lograr los objetivos de las perspectivas anteriores?

A continuación se muestra como ejemplo el CMI desarrollado por una empresa industrial a partir del modelo de Kaplan y Norton.

Para ello, la empresa ha partido de su misión y visión y ha considerado los valores corporativos y los distintos procesos desarrollados en la misma. Asimismo, ha realizado el diagnóstico estratégico (DAFO) y ha establecido la estrategia a seguir por la empresa, para finalmente elaborar el CMI. El CMI le permitirá desplegar los objetivos del plan estratégico a lo largo de toda la organización, controlarlos a través de indicadores y establecer planes de acción para su logro.

CUADRO 7.1

Ejemplo de CMI (empresa industrial)

Objetivos estratégicos	Indicador de resultados	Metas			Iniciativas estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	
Financieros					
Crecimiento	Facturación (incremento respecto año anterior)	10%	10%	10%	Política de crecimiento (nuevos clientes y productos)
Rentabilidad económica	Utilización de los activos Reducción de los costes	Mejora de la productividad 5%	Mejora de la productividad 5%	Mejora de la productividad 5%	Plan de <i>Productividad</i>
Cliente					
Fidelización del cliente	Satisfacción del cliente	71% (satis./muy satis.)	75% (satis./muy satis.)	80% (satis./muy satis.)	Programa de <i>Seguimiento al cliente</i>
		50% Reclamac.	85% Reclamac.	100% Reclamac.	Programa de <i>Atención ágil de reclamaciones</i> (48 h)
	Percepción positiva imagen	60% (buena/muy buena imagen)	65% (buena/muy buena imagen)	70% (buena/muy buena imagen)	Programa de <i>Seguimiento al cliente</i>

CUADRO 7.1 (continuación)

Objetivos estratégicos	Indicador de resultados	Metas			Iniciativas estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	
Nuevos clientes	Nuevos clientes captados	15%	17%	20%	Campaña de comunicación externa
Procesos					
Calidad total	Porcentaje de producto defectuoso	1,5%	0,3%	0,1%	Certificación del proceso de producción
Nuevos productos	Facturación procedente de nuevos productos/total de facturación	7%	10%	15%	Impulso departamento I+D
Mejora de relación con organizaciones excelentes	Aprendizaje de organizaciones excelentes (<i>benchmarking</i>)	2	5	8	Número de acuerdos/convenios suscritos por escrito
Personas y aprendizaje					
Clima laboral	Índice de satisfacción global con la compañía	65%	67%	70%	Encuesta de clima laboral
					Plan de comunicación interna
Trabajo en equipo	Número de equipos activos	3	10	19	Plan de desarrollo organizativo
Mejorar competencias	Desempeño satisfactorio del personal en competencias clave	39%	51%	78%	Evaluación del desempeño
	Horas formación/ empleado/ año	25	25	25	Plan de formación

6.2. Construcción del CMI

El CMI propone el establecimiento de objetivos e indicadores para cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje, si bien el instrumento es flexible tanto en lo referente a las perspectivas concretas que se incorporan para representar una realidad organizativa determinada, como en lo relativo al número.

Es decir, el CMI encuentra aplicaciones en todo tipo de organizaciones (empresas, entidades deportivas, administración pública —ayuntamientos, universidades, servicio de bomberos...—, organismos sin ánimo de lucro, etc.).

Para la construcción del CMI se proponen una serie de etapas que se recogen en la figura 7.5.

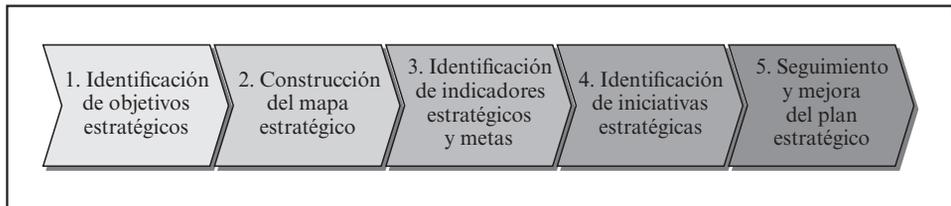


Figura 7.5. Etapas para la construcción del CMI. (FUENTE: CEX, Centros de Excelencia, 2009.)

6.2.1. Identificación de los objetivos empresariales

Los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado, para el logro de la visión. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Asimismo, cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un responsable que se ocupe de garantizar su consecución.

6.2.2. Construcción del mapa estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica, muy visual, que describe de forma lógica la estrategia de una organización y cómo se llevaría a cabo mediante una serie de relaciones causa-efecto entre objetivos.

Entre los diversos objetivos de una compañía pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las mediciones de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas medidas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual, y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos. Por ejemplo, para conseguir los objetivos de implicación del personal y de capacidad de innovación, hay que actuar en variables como la formación, incentivos y motivación, y, por otro lado, invertir en nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos productos.

En base a las relaciones de causa-efecto se elabora un mapa estratégico que permite ver conjuntamente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendentes a modificarlos (véase figura 7.6).

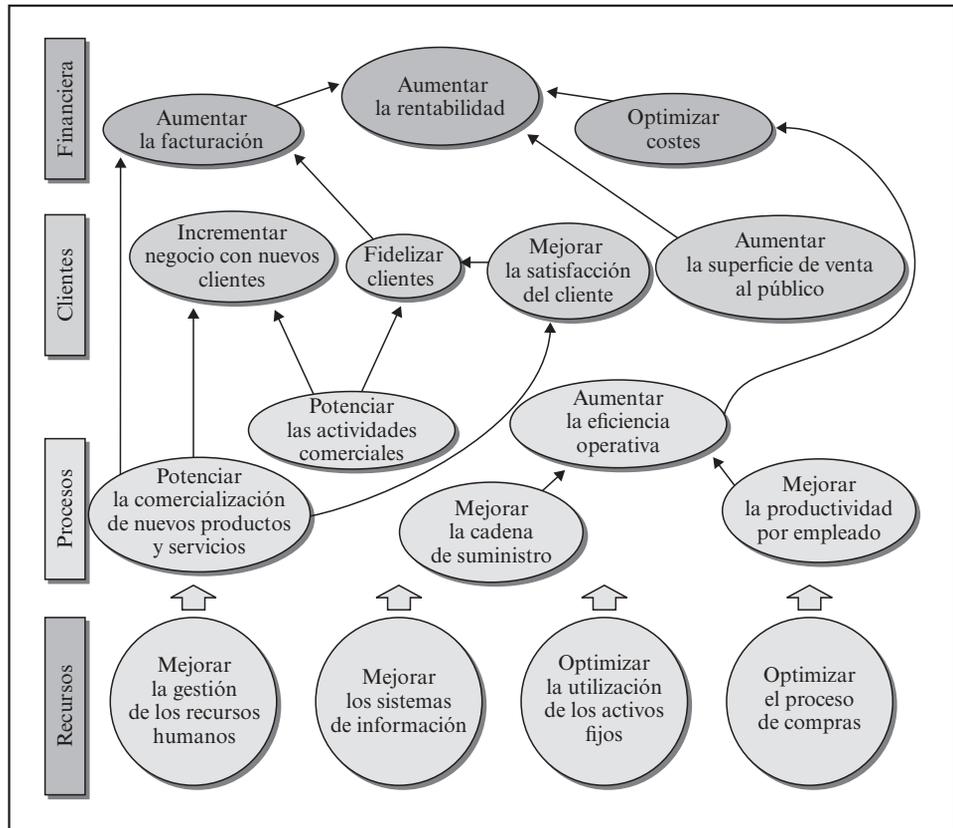


Figura 7.6. Ejemplo de mapa estratégico. (FUENTE: CEX, Centros de Excelencia, 2009.)

Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre éstos. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en las perspectivas de gestión fundamentales. De esta manera consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable, y nos recuerda la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave.

La consecución de objetivos estratégicos en las perspectivas inferiores nos permitirá conseguir objetivos estratégicos de orden superior. Es decir, se trata de perspectivas jerarquizadas e interrelacionadas. Por ejemplo, una mejora en la formación de las personas ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, que con el tiempo acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la satisfacción que presentan. Por último, si los clientes están satisfechos, se notará una mejora en los resultados de la empresa.

En la figura 7.7 mostramos un ejemplo de mapa estratégico de una organización deportiva.

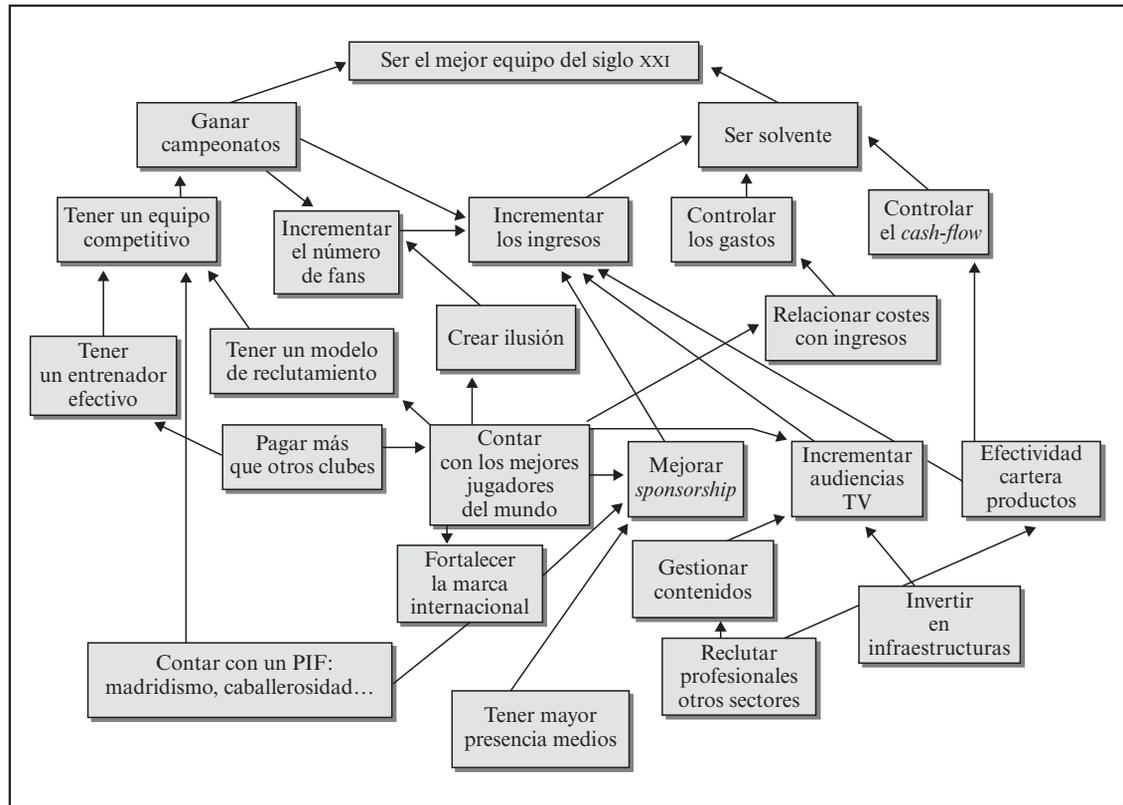


Figura 7.7. Mapa estratégico del Real Madrid. (FUENTE: Urrutia de Hoyos et al., 2006.)

Cuestión para la reflexión y el debate

Elabora un mapa estratégico tomando como referencia la empresa Forjas de Abadiano, S.A. (véanse apartados 2 y 6.1 de este capítulo)

6.2.3. Identificación de indicadores estratégicos y metas

Una vez determinados los objetivos estratégicos, identificados los factores clave que permitan la consecución de los objetivos establecidos y sus relaciones causa-efecto, es necesario medir dichos factores-clave para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Un indicador establece la ratio o variable de medida del objetivo, y permite visualizar la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Los indicadores estratégicos del CMI miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos.

Las metas indican los valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo, de lo que se ocupará la persona responsable de la consecución de cada objetivo.

6.2.4. Identificación de iniciativas estratégicas

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, es decir, de iniciativas estratégicas.

Es fundamental que el despliegue de la estrategia llegue hasta los niveles inferiores de la organización. La política de recursos humanos deberá estar alineada con la estrategia global de la organización⁶.

El despliegue de los indicadores y metas debería hacerse hasta las personas y/o grupos. Cada persona de la organización debería conocer su contribución a los resultados globales, para lo que puede ser necesario que tenga un pequeño CMI, que incluya los indicadores bajo su responsabilidad y los objetivos a conseguir⁷.

El sistema de despliegue de objetivos/indicadores deberá completarse con un programa de evaluación de resultados, donde cada persona de la empresa sea evaluada por su superior en función del cumplimiento y la actitud mantenida.

6.2.5. Seguimiento y mejora de plan estratégico

El CMI no sólo permitirá el despliegue de la estrategia, sino que debe completarse con un esquema de seguimiento y revisión de la estrategia, lo que ayudará a la consecución de los objetivos estratégicos.

El proceso de formulación de la estrategia es un proceso cíclico. Deberán vigilarse los cambios del entorno y de la propia empresa y buscar las mejores iniciativas para adaptarse a los mismos. Asimismo, es necesario vigilar que las iniciativas propuestas sean las adecuadas para el logro de los objetivos y que se hayan implantado adecuadamente. El seguimiento de los resultados de los indicadores estratégicos es un elemento fundamental del seguimiento y mejora del plan estratégico.

Si bien para la implantación del CMI se requiere de la total implicación de la más alta dirección de la organización, son las personas directivas de segundo nivel (y sucesivos) las que tienen un mayor peso en el proceso de implantación del

⁶ CEX, 2009, p. 41.

⁷ *Ibidem*.

CMI. Es decir, todos los niveles de la dirección participan en el proceso de implantación.

A través de la utilización del CMI se facilita el diálogo con las distintas personas de la plantilla, de forma que sirve para analizar el grado de consecución de los objetivos, análisis de las acciones correctivas y evaluación del desempeño, que determine los incentivos a conceder. Cada dirección funcional debe preparar su CMI en coordinación con el gerencial.

El CMI fue concebido inicialmente por Kaplan y Norton como un instrumento para la medición de la actuación empresarial que integraba indicadores de múltiples perspectivas, no sólo financieras, y posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica. El CMI, por tanto, no es un concepto estático, sino que ha ido evolucionando⁸, y actualmente, aunque es un instrumento útil para implantar estrategias predefinidas, presenta dificultades a la hora de validar y detectar una eventual necesidad de cambiar la estrategia, ya que no considera indicadores relacionados con el entorno. Se espera, por tanto, que los desarrollos futuros del CMI aborden esta limitación⁹.

6.2.6. *Algunas reflexiones finales sobre la utilización del CMI*

El CMI se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos. Es una herramienta que, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La información que puede obtener y utilizar la empresa, según cuál sea su naturaleza, puede ser válida para unos u otros cuadros de mando. La información que contienen los CMI pueden dividirse en dos grandes áreas: externa e interna. Cada vez es más fuerte la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad. Dicha comunicación se ha de dar a través de los canales que se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrado en sus quehaceres diarios.

En el proceso de elaboración del CMI es fundamental la comunicación explícita e implícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, etc.). Una vez diseñado, el CMI deberá incardinarse al proceso de planificación y presupuestación de la empresa. Es decir, cada objetivo debe contar con un plan, programa y presupuesto que permita su cumplimiento.

En relación con el tipo de información utilizada, el CMI, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas

⁸ Kaplan y Norton (2008).

⁹ Bisbe (2010).

de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el CMI y el perfil del grupo de usuarios a quienes va destinado. Precisamente, las necesidades de cada equipo directivo han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del CMI es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al CMI, en cierto modo éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al CMI es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

7. CASO 17. HOSPITAL DE ZUMÁRRAGA

Plan estratégico 2008-2012 (desarrollo de cuadros de mando y planes de acción)¹⁰

El Hospital de Zumárraga ha elaborado el Plan Estratégico 2008-2012, que, aunque supone un esfuerzo importante, resulta imprescindible para poner de acuerdo a las más de quinientas personas que trabajan en el hospital y conocer cómo puede contribuir cada una a mejorar día a día la atención a sus clientes.

Tras cuatro años de aplicación del plan estratégico 2003-2007 «ha tocado» renovarlo, introduciendo aquellos elementos tanto internos como externos que han ido sucediéndose y han afectado al hospital, y reflexionar acerca de lo que en los próximos cuatro años va a incidir, condicionar o favorecer la actividad.

Los elementos que consideran que van a influir en la trayectoria de los próximos años en el hospital son los siguientes:

¹⁰ Utilizamos información extraída del Plan Estratégico 2008-2012 del Hospital de Zumárraga para ilustrar cómo realiza el despliegue de los objetivos a lo largo de toda la organización, se establecen los cuadros de mando de primer nivel y siguientes niveles, y se formulan los planes de acción para cada objetivo. No obstante, es necesario señalar que el Plan Estratégico 2008-2012 recoge, además, otros aspectos de gran interés que aquí no incluimos, como son la reflexión estratégica, el análisis de los grupos de interés o la relación entre procesos y objetivos, entre otros (Hospital de Zumárraga, Plan Estratégico 2008-2012: <http://www.hospitalzumarraga.com>).

- Colaboración con el resto de organizaciones sanitarias de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud para garantizar la continuidad de cuidados de los pacientes (Atención Primaria y Espacio Socio-sanitario).
- Colaboración en el desarrollo de las políticas sanitarias establecidas por el departamento de Sanidad y Osakidetza.
- Profundizar en la aplicación de sistemas innovadores de gestión.
- El envejecimiento de la población.
- El incremento de la población inmigrante con patologías no frecuentes en nuestro entorno.
- La dificultad de captar y fidelizar profesionales competentes.
- El avance del proceso de euskaldunización (aprendizaje y utilización del euskera).
- El desarrollo del plan de inversiones previsto.
- Potenciación de la cartera de servicios.
- Desarrollo de políticas innovadoras para el incremento de la seguridad del paciente.

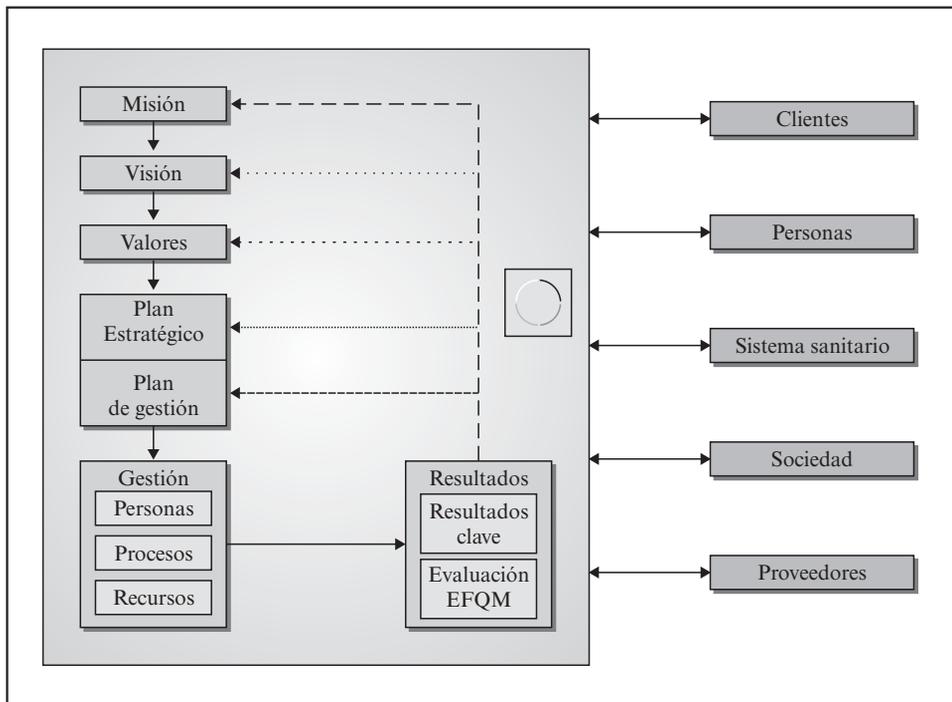


Figura 7.8. Guía para la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011.

A continuación se muestran la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del Hospital de Zumárraga.

Misión¹¹

El Hospital de Zumárraga es un centro sanitario abierto a la población para curar, paliar e informar de su salud. Es un centro público de Osakidetza, cuyo fin es elevar el nivel de salud de la población y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de servicios sanitarios especializados.

Para ello asumimos como guías de actuación el desarrollo de la mejora continua y la constante innovación en:

- La implicación y el crecimiento profesional de las personas que trabajan en el hospital.
- La eficiencia y el equilibrio financiero en la actuación.
- Favorecer la mejora global del sistema sanitario mediante la cooperación con otras organizaciones.

Visión

Queremos ser un hospital innovador, de excelente calidad, en permanente crecimiento profesional y técnico, que logre un alto grado de satisfacción en la sociedad, las personas que lo componen y especialmente sus clientes.

Valores

- Trabajamos para el paciente.
- Respeto mutuo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación abierta.
- Orientación al resultado.
- Apuesta por la innovación.
- Sentido de pertenencia.

¹¹ Tanto la misión como la visión y los valores fueron definidos inicialmente por los grupos de reflexión estratégica que elaboraron el Plan Estratégico en 1997, posteriormente revisados por el equipo directivo y los grupos de trabajo en las sucesivas reflexiones estratégicas, incorporándose, en su caso, las modificaciones que se han considerado más adecuadas.

Objetivos estratégicos

— Satisfacción del sistema sanitario

El fin último del hospital es el de aportar la máxima rentabilidad social a nuestra población cumpliendo las necesidades que marca el sistema sanitario para el hospital.

— Satisfacción de las necesidades de salud y de las expectativas de servicio

El objetivo más directo e identificable del hospital se basa en su razón de ser: satisfacer las necesidades de salud y expectativas de los clientes y de la población.

— Equilibrio financiero

Los objetivos del hospital deben conseguirse de una forma eficiente, es decir, siendo lo más eficaces posible al menor coste, y dentro del margen presupuestario que nos confían los ciudadanos.

— Mejora global del sistema sanitario

La pertenencia del hospital a la red de Osakidetza, la ética de nuestros profesionales y las expectativas de nuestros clientes nos obligan a trabajar de la forma más coordinada posible con las demás organizaciones sanitarias (especialmente Atención Primaria) y aportar nuestros conocimientos e innovaciones a todos los profesionales del sector.

— Satisfacción e integración de personas

El elemento fundamental para conseguir todos los objetivos es disponer de profesionales cualificados, satisfechos y que aporten sus conocimientos y creatividad para llevar a cabo el proyecto del hospital.

— Gestión de la innovación y mejora continua

Disponer de un sistema de organización y de gestión que permita la orientación a la innovación y facilite la mejora continua de nuestros procesos.

En la figura 7.9 se reflejan los objetivos y las principales relaciones que existen entre ellos.

El logro del objetivo de *satisfacción del sistema sanitario* es consecuencia de la consecución del resto de objetivos estratégicos.

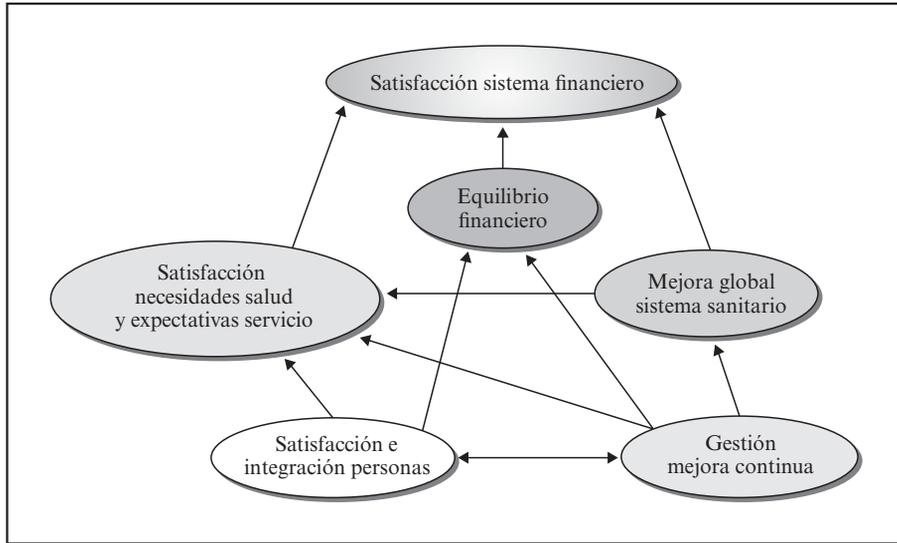


Figura 7.9. Relaciones entre los objetivos del Hospital de Zumárraga.

Factores clave de éxito (FCE)

Para conseguir los objetivos del hospital se necesita lograr otros objetivos intermedios (inductores), que se pueden lograr mediante los llamados factores clave de éxito (FCE), que a su vez se desglosan en otros subfactores. Además se utilizan diferentes colores para indicar la importancia de su contribución para cumplir la misión y visión.

En el cuadro 7.2 se recoge una tabla resumen en la que se desglosan los objetivos estratégicos, sus factores claves de éxito y los subfactores correspondientes.

Cuadros de mando

A continuación se establecen los cuadros de mando, que permiten conocer en qué medida nos acercamos al cumplimiento de la estrategia formulada y su grado de consecución. Para facilitar su seguimiento se establecen, siempre que sea posible, objetivos cuantificables y un código de colores que indica el nivel de consecución del objetivo en cuestión.

Se distingue el cuadro de mando de primer nivel (relativo a los objetivos estratégicos, y recogido en el cuadro 7.3) y los cuadros de mando de segundo nivel (para los factores clave de éxito y los subfactores) (véase cuadro 7.4).

Aunque en el plan estratégico se recogen los cuadros de mando para cada objetivo estratégico, sólo plasmamos, a modo de ejemplo, el cuadro de mando del objetivo «Satisfacción integración de las personas».

CUADRO 7.2

Objetivos, FCE y subfactores del Hospital de Zumárraga

Objetivo	FCE	Subfactor 1	Subfactor 2
Satisfacción de las necesidades de salud y expectativas de servicio	Cobertura de población.	Disponibilidad de servicio.	Adecuación de recursos a demanda.
			Eficiencia operativa (actividad).
			Cooperación con sistema.
	Asistencia efectiva.	Cartera de servicios.	Profesionales cualificados.
			Tecnología efectiva.
			Procesos/protocolos efectivos.
			Información adecuada.
	Atención adecuada.	Trato adecuado.	Perfil adecuado.
			Satisfacción personal.
Equilibrio financiero	Ingresos adaptados a la producción.	Precio.	
		Facturación de todo lo producido.	
		Control de producción acorde a presupuesto.	
	Eficiencia en el gasto.	Compras eficientes.	
		Coste de personal.	
		Eficiencia operativa.	
Mejora global del sistema sanitario	Cooperación con el sistema.		
	Proporcionar mejores prácticas.	Adecuado nivel de difusión.	
		Socialización del conocimiento.	
		Cualificación profesional.	
Satisfacción integración de las personas	Adecuación del trabajo.	Adecuada organización de procesos.	
		Adecuada programación de trabajo.	
		Medios conformes al trabajo.	
	Factores profesionales.	Desarrollo profesional.	
		Alto <i>empowerment</i> .	
	Factores personales.		
	Factores laborales.		
	Implicación con el proyecto.		
Gestión de la innovación y la mejora continua	Alto nivel de liderazgo.		
	Adecuación de herramientas de gestión.		
	Implicación de las personas.		
	Innovación.		

CUADRO 7.3

Cuadro de mando de primer nivel del Hospital de Zumárraga

Objetivo hospital	Indicador	Grado cumplimiento 2012		
Satisfacción del sistema sanitario.	Cumplimiento de indicadores.	7/7	6/7	5/7
Satisfacción de las necesidades de salud y expectativas de servicio.	Índice satisfacción cliente*.	=> 95 (70 + 25)	=> 90 (65 + 25)	< 90 (60 + 30)
	Porcentaje realización contrato programa.	=> 100	< 100	< 98
Equilibrio financiero.	Porcentaje desviación sobre presupuesto.	< 1%	> 1%	> 2%
	Beneficio cuenta resultados.	0%	-1%	-2%
Mejora global del sistema sanitario.	Índice de satisfacción global**.	85	> 80	< 80
Satisfacción integración de las personas.	Índice de satisfacción de personas.	> 65%	< 65%	< 60%
Gestión de la innovación y mejora continua.	Evaluación EFQM.	> 600	< 600	=< 500

* Entre paréntesis: porcentaje de respuestas «bien» + índice de excelencia (IE) de respuestas «muy bien» y «excelente».

** Índice global de encuestas de responsabilidad social.

Cada cuadro de mando lleva incorporados los indicadores correspondientes, así como el valor del mismo en 2007 y el que se desea alcanzar en 2012. No obstante, se indica que algunos indicadores están en desarrollo y serán incluidos en las posteriores revisiones del plan (véase cuadro 7.4).

Planes de acción

A pesar de no incluirlo aquí, el Plan Estratégico del Hospital de Zumárraga recoge el mapa de procesos y ha realizado una priorización de qué procesos afectan más directamente a cada objetivo y FCE, y en función de ello en qué hay que mejorar.

Finalmente, para cada uno de los objetivos y factores clave de éxito se desarrollarán los planes de acción. En el cuadro 7.5 se recogen los planes de acción para el objetivo «Satisfacción integración de las personas».

CUADRO 7.4

Cuadro de mando de segundo nivel: objetivo «Satisfacción e integración de las personas»

Objetivo	FCE	Subfactores 1	Indicador A	2007	Obj. 2012	Indicador B	2007	Obj. 2012
Satisfacción e integración de las personas			Índice global satisfacción	83	>85			
	Adecuación trabajo	Adecuada organización procesos	Organización y gestión del cambio	77	>80	Información	75	>75
		Adecuada programación trabajo	Cargas de trabajo	43	>60			
		Medios conformes al trabajo	Condiciones de trabajo	79	>75			
	Factores profesionales		F. profesionales	68	>70			
	Factores personales	Desarrollo profesional	Promoción y desarrollo profesional	79	>75	Formación	53	>60
		Alto <i>empowerment</i>	<i>Empowerment</i>	87	>80	Participación	69	>70
				Clima de trabajo	92	>90	Reconocimiento comunicación	72
	Factores laborales		Condiciones laborales	62	>65	Retribución	49	>55
	Implicación con el proyecto			Implicación global	95	>75	Identificación objetivos Liderazgo	60

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Analiza el despliegue de objetivos recogido en el Plan Estratégico 2008-2012 y reflexiona acerca de las ventajas o facilidades que implica para las fases de implantación y control estratégicos abordados en este tema. Asimismo, valora los posibles inconvenientes, si los hubiera.

CUADRO 7.5

Planes de acción: objetivo «Satisfacción e integración de las personas»

Objetivo	FCE	Subfactores 1	Línea estratégica	Obj. 2012
Satisfacción e integración de las personas	Aumentar el grado de satisfacción global de las personas.			> 85
	Adecuación del trabajo	Adecuada organización de procesos.	Despliegue de la gestión por procesos.	80%
		Adecuada programación del trabajo.	Análisis para la distribución de recursos por unidades en función de la actividad.	75%
		Medios conformes al trabajo.	Adecuación de medios acordes con el diseño de los procesos.	75%
	Factores profesionales	Desarrollo profesional.	Impulsar y sistematizar la adquisición y mejora de competencias de los profesionales.	> 75
		Alto <i>empowerment</i> .	Desarrollar la sistemática de gestión del <i>empowerment</i> para aumentar el grado de satisfacción con el mismo.	> 80
			Mantener una actitud de apoyo, escucha y respuesta a las aportaciones y sugerencia de los profesionales.	
			Desarrollo de la gestión mediante equipos de mejora.	
	Potenciar y mejorar los espacios de reuniones y trabajo.			
	Factores personales	Mejorar los índices de satisfacción con las condiciones laborales mediante la aplicación de medidas de flexibilidad organizativa.		> 90
		Renovación del mapa de riesgos y disminución de la accidentabilidad.		
	Factores laborales	Mejorar la sistemática de conocimiento de objetivos por parte de los profesionales.		> 65
		Mantener y potenciar procesos de promoción interna y movilidad horizontal.		
Implicación con el proyecto	Mejorar los planes de comunicación interna.		> 75	

FUENTE: Hospital de Zumárraga, Plan Estratégico 2008-2012.

2. Evalúa si los objetivos e indicadores formulados se adecuan al planteamiento de las cuatro perspectivas a considerar en el cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton.

PARTE TERCERA
Dirección estratégica
de los RRHH (DERRHH)

8

La dirección estratégica de los RRHH

Eneka Albizu Gallastegi
Aitziber Lertxundi Lertxundi

1. CONCEPTUALIZACIÓN

La dirección estratégica de los recursos humanos (en adelante, DERRHH) es una disciplina académica subsidiaria de la dirección estratégica, que nace a comienzos de la década de los ochenta como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta, en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno.

Por tanto, nos encontramos ante una disciplina que cuenta con una todavía no muy dilatada tradición académica.

Tal y como esquematizamos en la figura 8.1, la DERRHH es el campo que, genéricamente, estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los RRHH y la organización empresarial¹.

Ya hemos visto en el apartado 1 del capítulo 4, *La dirección estratégica: evolución y posicionamiento actual*, cómo el dinamismo que ha dominado el entorno empresarial, especialmente desde mediados de la década de los setenta, ha condicionado una importante evolución en las técnicas de dirección empresarial, en general, y de la dirección estratégica, en particular.

Paralelamente, en el intento de adaptación a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, la empresa se ha visto en la necesidad de hacer evolucionar a marchas forzadas tanto su propia actividad organizativa como la FRRHH —siendo ésta una de las actividades funcionales que más ha evolucionado en el ámbito empresarial durante los últimos años.

La necesaria relación entre estrategia y organización se comenzó a estudiar formalmente en 1962 cuando Chandler argumentó en su trabajo a favor de la ne-

¹ Fombrum et al. (1984, 35). Evans, P. A. L. (1986; 149). Mabey, Ch. y Salaman, G. (1995, 39). Purcell, J. (1992, 95).

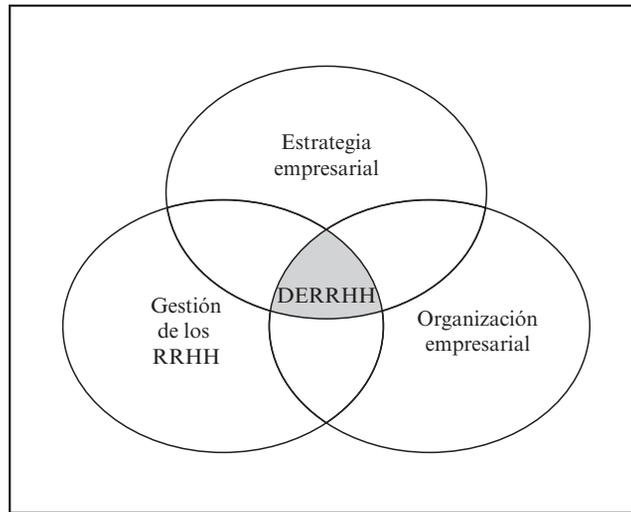


Figura 8.1. Elementos que integran la DERRHH.

cesidad de la generación de una adecuada configuración estructural que favoreciera la consecución de la estrategia marcada por la empresa². Como señalan Devanna, Fombrun y Tichy³, las tesis de Chandler han influido durante dos décadas en la docencia y en la práctica de la estrategia de los negocios, pero no es hasta que Galbraith y Nathanson⁴ analizan las implicaciones del análisis efectuado por Chandler cuando la academia se comienza a centrar en el estudio de un instrumento complementario de gestión que podría utilizarse en la implantación de la estrategia: la gestión de los RRHH.

Por tanto, las adecuadas prácticas de gestión de RRHH, unidas a la adaptación organizativa de la empresa, posibilitarán a ésta la consecución de los objetivos estratégicos que tiene fijados.

En este texto priorizaremos el estudio de las relaciones entre la estrategia y la gestión de los RRHH debido a dos principales razones:

- a) Este texto se enmarca dentro del paradigma que defiende el valor añadido por la FRRHH a la dirección empresarial.
- b) Consideramos que uno de los mensajes fundamentales de este trabajo debe ser la justificación y desarrollo de la interdependencia entre estrate-

² Chandler, A. D. (1962, 119).

³ Op. cit., p. 36.

⁴ (1978).

gia corporativa/competitiva y estrategia funcional de RRHH, ya que es en este extremo donde existen hoy en día importantes lagunas en la práctica directiva empresarial⁵.

Siguiendo el clásico artículo del profesor Dyer⁶, para caracterizar convenientemente este texto deberemos optar por los distintos parámetros de estudio de la DERRHH entre los cuales nos vamos a mover. Es decir, habremos de decidimos por el estudio del *proceso versus contenido* y la perspectiva *organizacional versus la funcional*.

El debate entre los estudiosos del «contenido» y del «proceso» es casi tan antiguo como la disciplina de la dirección estratégica y, consiguientemente, ha afectado a la investigación de la DERRHH⁷.

Sintetizando, diríamos que los estudios en el «contenido» se centran en los resultados de las estrategias, poniendo un mayor énfasis en el estudio de las relaciones generadas entre las decisiones estratégicas de la empresa y las consecuencias que se derivan de las mismas, mientras que los estudios en el «proceso» se orientan al estudio de los mecanismos y procedimientos utilizados para identificar, analizar y decidir sobre las estrategias. Habitualmente, estas investigaciones han puesto énfasis en los mecanismos de planificación formal, los procesos políticos informales o las relaciones entre ellos.

Por otro lado, cabe hacer la distinción entre la visión organizacional de la estrategia de RRHH y la visión funcional de la estrategia de RRHH.

La primera es aquella que contempla la gestión de RRHH globalmente, desde la perspectiva que ofrece el sistema formado por la organización empresarial. Por tanto, en este planteamiento las decisiones estratégicas condicionan las diversas prácticas de gestión de los RRHH.

La visión funcional de la estrategia de RRHH hace referencia a prácticas específicas de la gestión del personal, considerada ésta independiente, y, subsiguientemente, del contexto estratégico.

Tal y como podemos observar en la figura 8.2, el tratamiento que vamos a dar a este texto combinará el estudio del proceso con el contenido, si bien la orientación dominante estará centrada en el proceso de análisis, formulación, implantación y evaluación de la estrategia. También discutiremos, básicamente a lo largo del capítulo undécimo, las implicaciones que las diferentes estrategias tienen sobre las prácticas de gestión de RRHH.

⁵ Para corroborar este hecho no hay más que ver los resultados que arrojan diferentes investigaciones realizadas en torno a esta cuestión. Por ejemplo, Legge, K. (1995). Brewster, Ch. y Smith, Ch. (1990). Clutterbuck, D. y Dearlove, D. (1995). Tichy, N., Fombrun, C. J. y Devanna, A. M. (1984).

⁶ Dyer, C. J. (1984a, 156-158).

⁷ Resulta tremendamente esclarecedora la descripción que realiza sobre esta controversia el profesor Galán en su Proyecto Docente a Cátedra de Universidad.

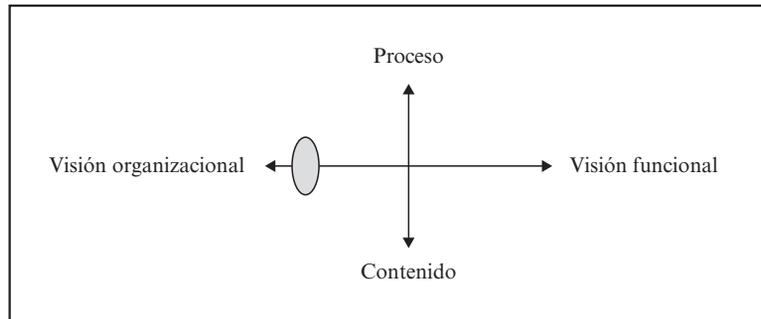


Figura 8.2. Enfoque de la DERRHH.

Asimismo, nuestra propuesta se moverá dentro de la perspectiva que aporta el planteamiento de la visión organizacional, dentro del cual las prácticas de RRHH cobran sentido, en tanto en cuanto contribuyen a desarrollar el planteamiento estratégico corporativo. Tal y como justifica Dyer⁸, esta manera de entender la DERRHH supone que:

1. La estrategia de la compañía es el mayor condicionante de la estrategia organizacional de RRHH.
2. La relación existente entre la estrategia de la compañía y los contenidos de la estrategia de RRHH está mediatizada, en cada caso, por las características específicas del entorno de la empresa, así como por las condiciones internas de su propia organización.
3. Consecuentemente, no existe ninguna estrategia organizacional de RRHH efectiva en todos los casos.
4. Una estrategia organizacional de RRHH es más efectiva cuando está alineada con el escenario en el que se va a desplegar que cuando no lo está.

Consideramos que estas ideas quedan reflejadas en la figura 8.3, que debemos a Gómez Mejía, Balkin y Cardy. Como se puede observar en la misma, para que los resultados de la empresa puedan verse mejorados por la adecuada DERRHH se debe producir una adecuación inequívoca entre la estrategia de RRHH y la estrategia organizacional, el entorno empresarial, las características organizativas (cultura, estructura, recursos, etc.) y las capacidades organizativas. Si la estrategia de RRHH desatiende estos elementos, probablemente devenga en ineficaz para la empresa, sea incapaz de añadir valor a la estrategia corporativa y, consecuentemente, no potencie la mejora de los resultados empresariales, quedando el área de RRHH en evidencia.

⁸ *Ibidem.*

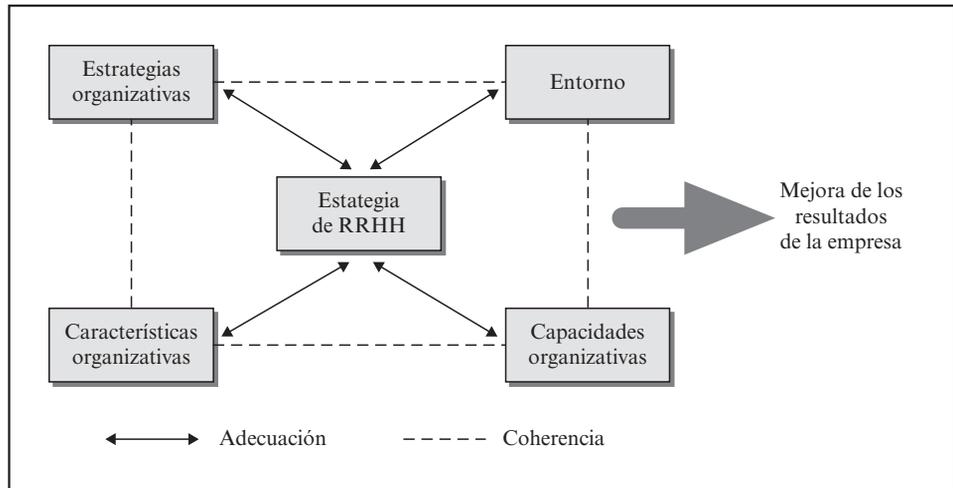


Figura 8.3. Formulación e implantación eficaz de la estrategia de RRHH. (FUENTE: Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L., 1997: *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, p. 59.)

Por otro lado, de nada servirá el diseño de una estrategia de RRHH en función de la estrategia empresarial, del entorno específico de RRHH y de las características y capacidades organizativas, si no hay una coherencia previa entre estos elementos.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RRHH COMO ACTIVIDAD ESTRATÉGICA

En la primera sección justificamos por qué deviene en estratégica la FRRHH. Ahora abordaremos los hechos que, desde nuestro punto de vista, nos van a permitir caracterizar la dirección de los RRHH como actividad estratégica. En este sentido, podemos afirmar que existe un cierto consenso en torno a que hay cuatro principales elementos que convierten en estratégica la dirección de los recursos humanos:

- a) *La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas; por ello, se considera que la gestión de RRHH es clave en la consecución de los objetivos estratégicos*⁹. Los dis-

⁹ Martell, K. y Carroll, S. J. (1995, 254-255). Misa, K. F. y Stein, T. (1983, 27-28). Hendry, C. y Pettigrew, A. (1986). Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999, 301). Lundy, O. y Cowling, A. (1996, 66).

tintos modelos de DERRHH sugieren que la gestión de RRHH contribuye al logro de las metas estratégicas de las compañías. Asimismo, diversos estudios demuestran que la mayoría de las compañías líderes en productividad dentro de sus sectores han dirigido estratégicamente sus RRHH.

- b) *La orientación de los planes hacia el largo plazo*¹⁰. Un planteamiento estratégico de la dirección de RRHH tiende a definir un estilo y un modelo de actuación que no deberían estar variando año a año en función de los vaivenes coyunturales. Éstos —estilo y planteamientos— se debieran de concretar en el largo plazo, siguiendo las líneas marcadas en el Proyecto de Empresa.

La inclusión de la planificación a largo plazo de los RRHH es considerada como el primer paso en la evolución de una dirección de RRHH estratégicamente orientada. De hecho, la integración de la planificación de plantillas dentro de la planificación general de la empresa significa un cambio cualitativo entre la concepción clásica de la función y la concepción renovada¹¹ de ésta, que normalmente suele representar la antecámara de la integración plena de este área de RRHH en la dirección de la empresa.

Finalmente, el gestionar RRHH con un horizonte temporal que incorpore, además del corto y medio, el largo plazo, supone implícitamente incidir sobre éstos con actuaciones de amplio calado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

- c) *La interrelación entre la gestión de los RRHH y los procesos estratégicos empresariales*¹². La progresiva implantación de sistemas de gestión de los RRHH bidireccionales señala el papel más proactivo de los RRHH en lo referente a la definición e implementación de la estrategia.

Consecuentemente, para que la DERRHH sea considerada como tal, se debe producir lo que algunos autores han denominado la «integración horizontal» e «integración vertical»¹³ de la misma. Es decir, debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH, y de todas las prácticas de RRHH con la estrategia de la organización, respectivamente.

¹⁰ Alpander, G. C. (1982, 24-33). Hendry, C. y Pettigrew, A. (1986). Anthony, W. P., Perrewé, P. C. y Kackmar, K. M. (1999, 15). Valle, R. (1995, 38).

¹¹ Sobre este particular véase el apartado 3 del capítulo 3, *Evolución del órgano encargado de la FRRHH*.

¹² Martell, K. y Carroll, S. J. (1995, 254-255). Hendry, C. y Pettigrew, A. (1986). Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999, 301). Lundy, O. y Cowling, A. (1996, 66). Anthony, W. P., Perrewé, P. C., y Kackmar, K. M. (1999, 15). Valle, R. (1995, 37).

¹³ Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992, 298). Butler, J. E., Ferris, G. R. y Schellenberg, J. A. (1994, 3).

En este mismo sentido se expresan Beer y Spector al indicar que «*las estrategias externas e internas deben estar coordinadas. Cada una de ellas ofrece oportunidades y restricciones a la otra. (...) La idea de una estrategia interna implica la existencia de consistencia entre las tácticas o actividades específicas que afectan a los recursos humanos. Desde aquí se demuestra la necesidad de que estas prácticas estén guiadas por políticas conscientes, en orden a incrementar la probabilidad de que cada una de las prácticas refuerce al resto y sea consistente en todo momento*»¹⁴.

- d) *Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la FRRHH*¹⁵ y, por tanto, deben tener mayores responsabilidades, especialmente en áreas como: empleo, desarrollo de RRHH, gestión de RRHH y económica. Existen evidencias empíricas de que en la mayoría de las compañías que alcanzan el liderazgo de su sector se produce una estrecha relación entre la actividad corporativa del departamento de RRHH y la actuación de los mandos de línea, que, en definitiva, se ocuparán de dar vida a las políticas, así como de poner en práctica las estrategias diseñadas desde las instancias centrales.

Ciertamente, hay autores que realizan propuestas diferentes, que aumentan o modifican las cuatro principales características que hemos citado. Así, se señalan también las siguientes características, que, a su juicio, convierten en estratégica la dirección de los RRHH:

- El reconocimiento explícito del impacto del entorno sobre la actividad empresarial y, subsiguientemente, sobre el área de RRHH, así como de la necesidad de interactuar con él.
- El reconocimiento explícito de la competitividad y dinamismo del mercado de trabajo.
- El enfoque de elección y toma de decisiones que supone la actividad estratégica.
- La afectación a todo el personal de las decisiones estratégicas.
- El carácter proactivo de la dirección de RRHH.
- Etcétera.

No obstante, las cuatro primeras son las características en torno a las cuales existe mayor consenso y que nosotros, a su vez, suscribimos como elementos diferenciadores entre una actividad funcional estándar y una actividad estratégica,

¹⁴ (1985, 5-6).

¹⁵ Martell, K. y Carroll, S. J. (1995, 254-255). Misa, K. F. y Stein, T. (1983, 27-28). Lundy, O. y Cowling, A. (1996, 66).

puesto que consideramos que el resto están, en mayor o menor medida, implícitas en las primeras.

Al enunciar estas cuatro principales características que convierten en estratégica la dirección de RRHH, se está dando por supuesto que el principal responsable de la función (muchas veces compartida, y otras muchas —especialmente en las pymes— sin estar encarnada por un director del departamento de RRHH) participa activamente en la dirección empresarial y, subsiguientemente, en las diferentes fases del proceso de dirección estratégica. Evidentemente, si estas cuatro características se dan en una empresa, generarán, como consecuencia, la necesidad de que alguien que se ocupe específicamente del área de RRHH participe en los procesos estratégicos.

Bellota Herramientas, S.A.: La reestructuración organizativa (continuación). El programa MotiBa

En 2003, los cambios organizativos (implantación de un sistema organizativo basado en minifábricas —cfr. cap. 2—) se vieron complementados por el proyecto «MotiBa».

Este proyecto perseguía: el desarrollo de las personas como individuos y como miembros de un equipo; la complementariedad, polivalencia y corresponsabilidad (ser responsable junto con otros); la autonomía de las personas para organizar su trabajo; el establecimiento de un nivel retributivo acorde a las competencias, y la generación un trabajo más enriquecedor.

Además de este proyecto MotiBa, Bellota ha implantado en los últimos años otras políticas de recursos humanos complementarias. Así, entre otras, destaca la evaluación del desempeño. La herramienta que Bellota utiliza para la evaluación del desempeño es la entrevista individual. Se realizan dos entrevistas individuales cada año, una al principio de año para dirigir y evaluar al empleado y otra en el comienzo del 2.º semestre para orientar y valorar. El responsable de área comunica el resultado de la evaluación a la persona y el plan de formación consiguiente para reforzar su desarrollo. También se establecen objetivos individuales alineados con los objetivos del proceso y con los objetivos globales de la organización. Estas entrevistas sirven, asimismo, para determinar las necesidades de formación y elaborar el Plan de Formación Anual, que se incluye en el Plan General de RRHH.

La empresa también dedica grandes recursos a la comunicación interna. Existe un Plan de Comunicación Interna que se evalúa, revisa y mejora periódicamente con la información recogida de las encuestas de clima laboral, entrevistas anuales con los empleados y de otras fuentes.

La política salarial de Bellota contempla dos colectivos distintos: el de taller y el de oficinas. El sistema retributivo del colectivo de taller ha evolucionado hacia una retribución en base a competencias, mientras que al personal de oficinas se le aplica una política salarial individualizada en función de la titulación, los años de experiencia y la responsabilidad dentro de la organización. Entre el personal de oficina, en las áreas relacionadas con el negocio y con los clientes la retribución es variable, en función de la consecución de los objetivos fijados en la entrevista anual de evaluación del desempeño.

Fruto de estas políticas, en 2010 Bellota Herramientas ha obtenido el Premio AEDIPE-Human-Capital Humano a la innovación basada en las personas, en la categoría de Innovación, por la utilización de metodologías organizativas innovadoras.

FUENTE: Matey, J., Tamayo, U., Beraza, J. M. y Mendizabal, A. (2001): *Bellota Herramientas, S.A. Hacia el éxito en la implementación de un nuevo modelo de gestión. Casos de Empresas Avanzadas en Gestión*, Ed. PMP. Carazo, J. A (2010): «Bellota, una organización innovadora basada en la creación de equipos autogestionados», *Capital Humano*, n.º 248, pp. 76-82.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Interpreta la información relativa al caso Bellota Herramientas desde el modelo representado en la figura 8.3.
2. ¿Consideras estratégica la dirección de RRHH en Bellota Herramientas, S.A? Justifica tu respuesta.

3. PERSPECTIVAS EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hoy por hoy, si bien existe un consenso en señalar la contribución de los sistemas de dirección de RRHH al rendimiento organizacional¹⁶, continúa el debate en torno a la manera o los mecanismos por los que tiene lugar esta contribución, o de si existen determinadas prácticas con mayor efecto y si las complementariedades o sinergias entre estas prácticas pueden mejorar este rendimiento.

La relación entre las prácticas de RRHH y el rendimiento se puede estudiar desde diversas perspectivas (figura 8.4).

3.1. Perspectiva universalista

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de recursos humanos válidas y aplicables universalmente, de manera que determinadas prácticas son siempre preferibles por su efecto positivo en los resultados empresariales e independientes de las circunstancias internas y externas a la organización. Estas prácticas se conocen comúnmente como «mejores prácticas» y se caracterizan por dos rasgos definitorios: por su capacidad probada de influir positivamente en el desempeño organizativo y por su carácter generalizable¹⁷. Parten de la premisa de que el empleo de ciertas prácticas reportará siempre mejores resultados.

¹⁶ Arthur, J. B. (1994). De Saá-Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2002). Guthrie, J. (2001). Huselid, M. A. (1995). Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). MacDuffie, J. P. (1995). Osterman, P. (1994). Roca, V. Escrig, A. B. y Bou, J. G. (2002).

¹⁷ Becker, B. y Gerhart, E. (1996).

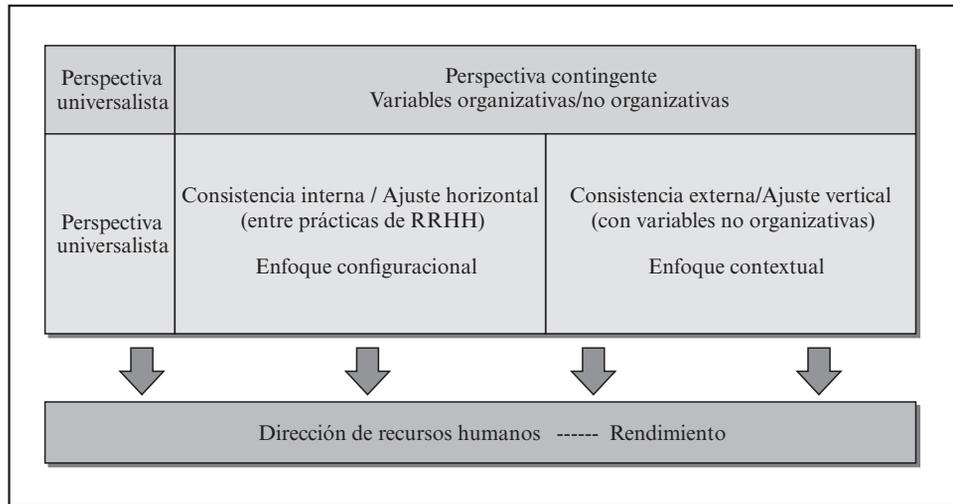


Figura 8.4. Perspectivas en el estudio de la relación entre la dirección de RRHH y el rendimiento. (FUENTE: elaboración propia.)

En cuanto al nivel de análisis destacan dos aproximaciones básicas. Por un lado, se encuentran trabajos que tratan sobre prácticas aisladas. En concreto, se han abordado aspectos como la compensación variable¹⁸, el reclutamiento y la selección¹⁹, la evaluación del rendimiento²⁰ y la formación²¹. Y por otro, trabajos que analizan un conjunto de prácticas o sistemas²², que vienen a ser los que se denominan «sistemas de trabajo de alto rendimiento»²³. Aunque en este último caso se considera un conjunto de prácticas, cabe señalar que en la perspectiva universalista no se plantea ningún tipo de interacción sinérgica entre ellas, sino que se consideran de forma aditiva.

Entre los autores precursores de esta perspectiva se encuentra Walton (1985), quien defiende que la clave para mejorar los resultados organizativos está en el compromiso de los trabajadores. Señala que para ello es imprescindible diseñar

¹⁸ Gerhart B. y Milkovich, G. T. (1990).

¹⁹ Tepstra, D. E. y Rozell, E. (1993).

²⁰ Borman, W. C. (1991).

²¹ Rusell, C. G., Terborg, J. R. y Powells, M. L. (1985).

²² Arthur, J. B. (1994). Huselid, M. A. (1995). Ichniowski et al. (1997). MacDuffie, J. P. (1995). Walton, R. E. (1985).

²³ Uno de los términos más empleados es el denominado *High Performance Work Practices*, propuesto por el Departamento de Trabajo de EEUU: U.S. Department of Labor (1993): *High performance work practices and firm performance*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. No obstante, cada vez abunda más el término *High Performance Work Systems*, que hace alusión a un nivel de análisis donde el objeto de estudio es el conjunto o el sistema de prácticas, en vez de las prácticas individuales.

un conjunto de medidas de gestión consistente y coherente que contribuya a ese compromiso. Otro trabajo relevante y con importante repercusión dentro de este enfoque pertenece a Pfeffer (1994, 1998). Este autor identificó en un primer momento dieciséis prácticas, que posteriormente agrupó en siete (véase tabla 8.1). Considera que éstas, a las que denomina «mejores prácticas», son las más eficientes y que, además, su potencial es independiente de la estrategia seguida por la empresa.

TABLA 8.1

Las siete «mejores prácticas» de recursos humanos según Pfeffer (1998)

«Siete prácticas de organizaciones con éxito»
1. Seguridad en el empleo.
2. Contratación selectiva de nuevo personal.
3. Equipos autodirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo.
4. Retribución comparativamente alta, contingente a los resultados organizacionales.
5. Formación amplia.
6. Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.
7. Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa en la información financiera y de los resultados.

FUENTE: Pfeffer (1998, p. 74).

3.2. Perspectiva contingente

Las raíces de esta perspectiva se encuentran en la teoría de la contingencia, de modo que los defensores de este enfoque parten de la premisa de que la validez y la aplicación eficaz de las prácticas no es generalizable a todas las circunstancias, dado que en las relaciones con los resultados intervienen variables que alteran los efectos originales, debiendo ser consistentes con éstas. Se asume la existencia de interacciones, a diferencia de las relaciones lineales recogidas en la perspectiva universalista, y se establece que la relación entre la variable dependiente y las independientes relevantes será diferente para distintos niveles de la variable de contingencia crítica. Incorporan en el análisis elementos externos a la función de recursos humanos. Al igual que en el enfoque universal, la heterogeneidad es la nota predominante, y entre las relaciones de contingencia estudiadas se observan la estrategia, de forma destacada, y variables organizativas como el tamaño, la tecnología, la cultura organizativa o la estructura.

Wright y McMahan (1992), con un enfoque contingente, señalan que para que la dirección de RRHH sea estratégica, y por consiguiente contribuya positivamente al éxito empresarial, es imprescindible que, por un lado, exista un vínculo en-

tre las prácticas de este área y el proceso de dirección estratégica (ajuste vertical) y que, por otro, se dé una correcta coordinación o congruencia entre las diversas prácticas de la dirección de RRHH mediante una acción planificada (ajuste horizontal).

Entre los resultados de las investigaciones realizadas desde esta perspectiva se observó que la relación positiva que ejercían los sistemas de RRHH sobre diversos resultados operacionales incrementaba de intensidad cuando se aparejaba con una estrategia de calidad de producción²⁴. En otro estudio se muestra cómo una política de gestión comprometida con los empleados mejora los resultados, y que la estrategia competitiva modera la intensidad de esta relación²⁵. Adoptando como unidad de análisis el sistema, se sugiere que las compañías con sistema de desarrollo interno de los RRHH contribuyen a la consecución de la ventaja competitiva²⁶. Por último, varios estudios centrados en las políticas de retribución ponen de manifiesto la importancia de la vinculación de estas políticas con la estrategia implementada en la consecución de los resultados²⁷.

Dentro de esta perspectiva se pueden identificar dos enfoques diferenciados: el configuracional y el contextual.

3.2.1. *Enfoque configuracional*

Este enfoque se basa en el principio holista de la investigación, se fundamenta en tipologías de modelos ideales y adopta explícitamente el supuesto de equifinalidad. Pretenden proporcionar sistemas o modelos de recursos humanos que sean consistentes con las variables organizativas y estratégicas, pero a la vez estén dotados de una correcta coherencia interna. Estas configuraciones son tipos ideales de constructos teóricos, más que fenómenos empíricos observables; con ello se pretende identificar sistemas que permitan maximizar los resultados. Además del ajuste vertical con la estrategia de la empresa, resulta necesario también que exista un ajuste horizontal entre las propias prácticas²⁸. Se postula, asimismo, que la combinación de prácticas de RRHH posee efectos sinérgicos en el rendimiento empresarial.

Existen diversas agrupaciones de prácticas que los autores ofrecen como modelos consistentes. Uno de ellos pertenece a Miles y Snow (1984), que con un planteamiento contingente proponen dos filosofías alternativas en la dirección de RRHH: el sistema *buy* o de mercado y el sistema *make* o interno. Otro modelo destacado es el propuesto por Jackson y Schuler (1987), donde plantean tres sistemas congruentes con las estrategias competitivas de innovación, calidad y reducción de costes.

²⁴ Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. y Lepak, D. P. (1996).

²⁵ Roca et al. (2002).

²⁶ Rodríguez, J. M. y Ventura, J. (2003).

²⁷ Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (1992). Sánchez, G. y Aragón, A. (2002).

²⁸ Wright, P. M. y McMahan, G. (2002).

3.2.2. Enfoque contextual

Algunos autores reprochan a los anteriores enfoques la escasa, o incluso prácticamente nula, consideración del contexto exterior a la organización²⁹. En efecto, en la mayor parte de los estudios se minimiza o se omite la posible incidencia que pueden tener diversas variables del entorno de la empresa, delimitando el análisis a factores exclusivamente internos como son la estrategia (probablemente el más citado), el ciclo de vida organizacional, el tamaño, la tecnología o la estructura. No obstante, se aprecia un mayor número de autores que defienden la ampliación del análisis para la incorporación de factores externos contextuales que pueden intervenir en el diseño y en la efectividad de las prácticas. De acuerdo con este enfoque, el concepto de DERRHH debería expandirse para poder proporcionar una explicación compleja de la realidad organizativa, abarcando no sólo el funcionamiento interno del sistema de RRHH, sino también su integración en el macrosistema social. Desde este punto de vista contextual se expande el concepto de la dirección de RRHH para recoger aspectos como las características de las administraciones públicas, las fuerzas sindicales y la influencia de condicionantes sociales e institucionales.

4. LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA DE RRHH

Desde el momento en el que se asienta el paradigma de la dirección estratégica a finales de los años setenta, se admite que los recursos humanos deben jugar un papel diferente al que venían desempeñando en relación con la estrategia. Es decir, el análisis estratégico debía pasar de *considerar como única fuente de ventaja competitiva las variables externas «hard»* —mercado, producto y tecnología—, a ampliar su visión hacia variables «*soft*», entre las que se encuentran los recursos humanos que hasta entonces se habían tomado como un mero dato del diagnóstico³⁰.

Así, el área de RRHH se convierte en una más entre las claves a la hora de plantear el proceso estratégico³¹.

En este sentido se manifiestan Hendry y Pettigrew³² al señalar que *«la gestión de los recursos humanos se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa. Una empresa puede metódicamente identificar dónde descansan sus fortalezas en recursos humanos y lanzar sus políticas de recursos humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias*

²⁹ Boselie, P., Paauwe, J. y Jansen, P. (2001). Brewster, C. y Hegewisch, A. (1994).

³⁰ Valle, R. (1995, 35). Angle, H. L., Manz, C. C. y Van de Ven, A. H. (1985, 53).

³¹ Angle, H. L., Manz, C. C. y Van de Ven, A. H., *ibidem*. En el mismo sentido, Smith, D. y Ferris, G. R. (1986, 442).

³² (1986).

de recursos humanos que pueden ser claves para el futuro en su industria pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden a adquirirlas».

Ahora bien, la práctica de la gestión empresarial nos demuestra que no existe un acuerdo en torno a cuál es el papel que deben jugar los recursos humanos con relación a la estrategia. Así, se plantean dos posiciones netamente diferenciadas.

Es frecuente observar que muchas empresas se decantan por otorgar un rol «reactivo» a la dirección de los RRHH respecto de la estrategia empresarial —véase figura 8.5—³³. En este orden de cosas, la estrategia empresarial se convierte en la guía que ha de seguir la dirección de los RRHH y, subsiguientemente, sus políticas y estrategias. De esta manera, el área de RRHH tiene un papel tendente a facilitar la consecución de los objetivos estratégicos en cuya fijación, generalmente, no ha participado³⁴. Esta perspectiva tiene, normalmente, una orientación cortoplazista. Por tanto, en este modelo en el que se prioriza la implantación frente a la formulación estratégica, «la potencial contribución que podrían realizar los recursos humanos al mantenimiento o mejora de la posición competitiva de la empresa está innecesariamente limitada»³⁵.

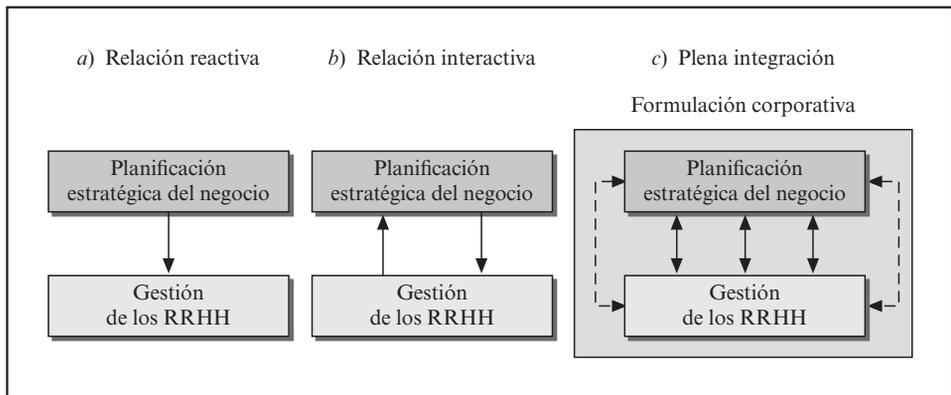


Figura 8.5. Relación entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos. (FUENTE: Butler, J. E., Ferris, G. R. y Schellenberg, D. A., 1994: «Exploring Some Critical Dimensions of Strategic Human Resource Management», p. 4.)

Dentro de este primer planteamiento, encontraríamos a quienes piensan que las personas deben amoldarse a la estrategia y no viceversa. Así pues, las relaciones causa-efecto son unidireccionales.

³³ Golden, K. A. y Ramanujan, V. (1985, 430). Así también, Butler, J. E., Ferris, G. R. y Schellenberg, D. A. (1994, 4).

³⁴ Golden, K. A. y Ramanujan, V. (1985, 437).

³⁵ Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988, 456).

Autores como Alpander y Botter, Dyer, Tichy, Fombrun y Devanna³⁶, por contra, han sugerido que los RRHH podrían también jugar un papel central y «proactivo» por participar en el propio proceso de formulación estratégica. Así, han propuesto diferentes modelos en los que prescriben una mayor integración entre la dirección de RRHH y el proceso estratégico. Algunos de estos modelos pueden verse reflejados en la figura 8.5 en sus apartados *b)* y *c)*.

Un paso intermedio hacia la dirección de los RRHH proactiva lo constituiría la «relación interactiva» entre la planificación estratégica del negocio y la de los RRHH —véase figura 8.5.b)—. A diferencia del anterior modelo reactivo, basado en un proceso de planificación unidireccional, en la interacción se produce una consulta al departamento encargado de la dirección de los RRHH, que actúa en este caso como órgano *staff* en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los recursos humanos que se debieran considerar en la definición de la estrategia. Por tanto, aun no tomando parte en las decisiones de carácter estratégico, se aprecia un cierto nivel de influencia y relevancia de la FRRHH³⁷ en el contexto organizacional.

Por último, creemos que el área de RRHH debe ser considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia. Así, quedaría plenamente integrada en el proceso de planificación estratégica a nivel corporativo —véase figura 8.5—. En este caso, los directivos de RRHH operan desde la perspectiva de la organización en su conjunto, estando sus consideraciones al mismo nivel que las económicas o técnicas, y afectando a estas y otras áreas. Es en este estadio donde el área de RRHH adquiere mayor incidencia en el largo plazo.

De esta integración entre la planificación estratégica del negocio y la dirección de los RRHH se derivan varias ventajas³⁸; a saber:

- a) La posibilidad de disponer de un más amplio espectro de soluciones a los problemas complejos de la organización; la seguridad de que tanto los RRHH como los financieros y tecnológicos están teniendo en consideración en la fijación de las metas y en la valoración de las capacidades de implementación de la estrategia.
- b) Gracias a la integración, se tiene en consideración, explícitamente, a las personas a quienes afecta la estrategia, las cuales se encargarán de llevarla adelante, hecho que facilita su mayor implicación con la misma.
- c) Por último, la reciprocidad existente entre la integración de los RRHH y la preocupación estratégica pone límite a la subordinación de la FRRHH a las exigencias derivadas de las consideraciones estratégicas y al

³⁶ Alpander, G. C. y Botter, C. H. (1981, 189-203). Dyer, L. (1983, 257-271) y (1984b, 79-84). Tichy, N. M., Fombrun, C. J. y Devanna, M. A. (1982, 47-61).

³⁷ Golden, K. A. y Ramanujan, V. (1985, 438).

³⁸ Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988, 455-456).

abandono de los RRHH como fuente de competencias organizacionales y ventaja competitiva.

Danobat⁴⁰

Danobat es una cooperativa del sector de la máquina-herramienta, actualmente con 60 años de vida, y que en los años 80, impulsada por la Caja Laboral Popular y por las condiciones del entorno (crisis próxima, incremento de la competencia, fuertes avances tecnológicos en su sector y clientes más exigentes, principalmente), acometió un importante cambio de estrategia. Este cambio consistió, básicamente, en constituirse en un grupo empresarial (Grupo Danobat), junto con otras cooperativas del sector, integradas en el grupo Mondragón, lo que les permitió adquirir una mayor dimensión, un mayor grado de especialización, acceder a mercados internacionales y les facilitó el poder ofrecer productos de calidad y tecnología avanzada a precios de mercado⁴¹.

Una vez creado formalmente el grupo, sus responsables fueron conscientes de la importancia de las personas para el éxito de proyecto empresarial y fueron tomando una serie de decisiones de dirección de recursos humanos que pretendían, sobre todo, consolidar este grupo recién construido (rotación de directivos entre las cooperativas del grupo, para compartir una misma cultura y una misma forma de dirección, homogeneización de normativas laborales, retributivas, de formación, promoción y jubilación, plan de comunicación común, etc.) y dotarle de un equipo humano comprometido y competitivo.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Crees que, en este caso, la dirección de recursos humanos que se ha llevado a cabo se puede calificar como «estratégica»? Enumera los elementos que convierten en estratégica una DRRHH y razona si se cumplen en este ejemplo.
2. En el supuesto de que hayas considerado «estratégica» la DRRHH de Danobat en el período referido, y en base exclusivamente a la información facilitada en el texto, ¿cómo la clasificarías en cuanto a su relación con la dirección estratégica general de la empresa y por qué?

Algunos de los enfoques más recientes⁴¹ nos muestran que la relación estrecha y biunívoca entre la estrategia del negocio y la estrategia y planificación de los

³⁹ Landeta, J. y Matey, J. (1997).

⁴⁰ <http://www.danobatgroup.com>. Actualmente (2010), el Grupo Danobat, encuadrado en el sector industrial de la corporación Mondragón, es el mayor fabricante de máquinas-herramientas y sistemas de producción de España y uno de los más destacados de Europa. Emplea a 1.300 personas en 8 plantas, e incluso posee un centro de Investigación y Desarrollo propio. Su cifra de negocios anual se sitúa en torno a los 205 millones de euros, destinando el 75% de la misma a la exportación. Danobat cuenta con cuatro plantas productivas: dos en España (en Elgoibar y en Ispaster), Overbeck GmbH en Alemania y Newall UK, Ltd. en el Reino Unido.

⁴¹ Mabey y Salaman (1995); Butler, Ferris, y Schellenberg (1994); Kane y Palmer (1995); y Beaumont (1992).

RRHH es una necesidad comúnmente admitida en la literatura sobre la DERRHH. Esta relación podría quedar sintetizada como se señala en la figura 8.6.

		Nivel estratégico (perspectiva a largo plazo, alto impacto)	Nivel directivo (perspectiva a medio plazo, impacto medio)	Nivel operacional (perspectiva a medio plazo, impacto medio)
		Actuación del área de RRHH	Plano organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía corporativa - Metas y objetivos - Diagnóstico del entorno - Fortalezas y debilidades - Estrategias corporativas - Análisis de las consecuencias - Control estratégico
Plano funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del negocio - Análisis externo RRHH - Análisis interno RRHH - Implicaciones para la gestión RRHH - Política corporativa de RRHH 		<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos y estrategias funcionales de RRHH - Organización del trabajo - Planificación de plantillas - Programas plurianuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de objetivos - Presupuestación - Aplicación de estrategias funcionales - Evaluación de objetivos y programas

Figura 8.6. Actuación plenamente integrada desde RRHH. (FUENTE: elaboración propia a partir de las ideas de Fombrum et al., y de Walker, J. W.⁴²)

Como se puede observar en la figura 8.6, la actuación del director de RRHH se desdobra en dos planos: el *plano organizacional*, donde el responsable de RRHH actúa integrado en la dirección de la compañía con una perspectiva macroorganizativa, y el *plano funcional*, donde se centra en los asuntos y problemas específicos del área de RRHH.

Por otra parte, los niveles de su actuación son tres⁴³: el *nivel estratégico*, de alto impacto en el conjunto de la compañía con una perspectiva a largo plazo; el *nivel directivo*, de impacto moderado en la organización y que opera con un horizonte a medio plazo, y el *nivel operacional*, considerado de bajo impacto y que actúa en el corto plazo.

A nivel estratégico, la atención del responsable de RRHH se centra, básicamente, en la relación existente entre la organización y su entorno general, desde una perspectiva corporativa: en el plano organizacional interesa la contextualiza-

⁴² Fombrum et al. (1984, 42-43). Walker, J. W., en Kochan, T. A. y Barocci, T. A. (1985, 115).

⁴³ En este sentido, también, McKenna, E. y Beech, N. (1995, 25-26) y Valle, R. (1995, 157).

ción de la compañía en su globalidad, de la estrategia corporativa y del control estratégico, mientras que en el plano funcional se centra en los aspectos específicos del análisis estratégico de RRHH y en el desarrollo y consolidación de la política corporativa de RRHH.

A nivel directivo, la atención del responsable de RRHH se centra, básicamente, en la actuación empresarial en el entorno competitivo, con un horizonte temporal a medio plazo: en el plano organizacional, colaborando en la definición de la estrategia de negocio y realizando la planificación empresarial que permita cumplir los objetivos estratégicos y desarrollar la estrategia, mientras que en el plano funcional define los sistemas de organización del trabajo, realiza la planificación de plantillas y diseña las estrategias funcionales de RRHH.

A nivel operacional, la atención del responsable de RRHH se centra, básicamente, en el cumplimiento anual de los planes de actuación previstos en el nivel directivo: en el plano organizacional, desplegando los objetivos, presupuestando, asignando recursos, impulsando el lanzamiento de los diversos programas y evaluando el cumplimiento de los objetivos. Mientras tanto, en el plano funcional traslada la dinámica de la empresa al área de RRHH, fijando objetivos operativos, presupuestando y aplicando las distintas estrategias de RRHH al personal, y evaluando su cumplimiento.

Por tanto, la dirección de RRHH participa simultáneamente en el análisis y toma de decisiones en el plano organizacional y funcional, en sus diferentes orientaciones temporales:

- A largo plazo, formulando objetivos y estrategias corporativos.
- A medio plazo, desglosando los objetivos, adecuando las estrategias, planificando y diseñando procesos de gestión.
- A corto plazo, responsabilizándose de la ejecución y control de los planes y procesos.

Como se podrá observar, en este texto subyace nuestra perspectiva, la cual está asociada con esta visión del papel que debe jugar el área de RRHH en relación con la estrategia de la empresa.

5. MODELOS DE DERRHH

En este apartado daremos un breve repaso a los que consideramos principales modelos de DERRHH. Estos modelos, planteados por distintos autores y escuelas del pensamiento estratégico, han ofrecido diversas perspectivas en lo referente a la relación existente entre la estrategia de negocio y la estrategia de RRHH, así como en lo concerniente a las cuestiones que se debieran tener en consideración en las diferentes fases del proceso de dirección estratégica. El análisis de los

mismos y sus principales aportaciones nos permitirán plantear un proceso de DERRHH coherente con el proceso de dirección estratégica definido en la segunda sección de este trabajo.

5.1. Modelo de la Escuela de Michigan (Fombrun, Tichy y Devanna)

El modelo de DERRHH que plantean los profesores de la universidad de Michigan Charles Fombrun, Noel Tichy y Mary Anne Devanna⁴⁴, consta de dos principales esquemas conexos entre sí: uno, en el que relaciona la estrategia de la empresa con el entorno en el que se desenvuelve, y otro en el que plantea el papel de la gestión de los RRHH en relación con la estrategia de la empresa.

En el primer esquema, representado en la figura 8.7, se parte de la base de que toda organización tiene una razón de ser que se concreta en el establecimiento de determinadas metas y estrategias, siendo éstas las que determinan en gran medida la actuación de la empresa.

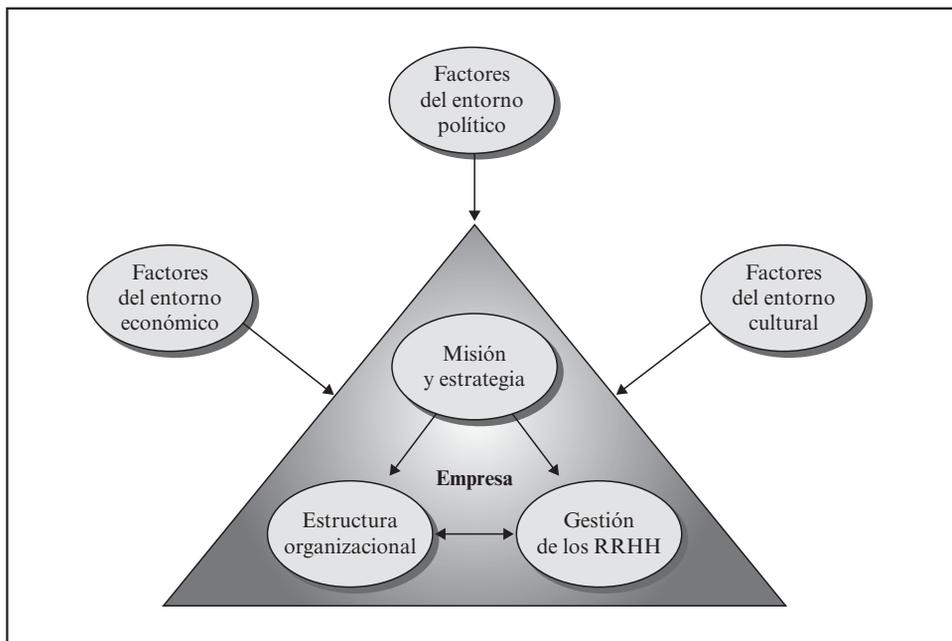


Figura 8.7. Gestión estratégica y presiones del entorno. (FUENTE: Fombrun, Tichy y Devanna, 1985: *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., p. 35.)

⁴⁴ Fombrun, C. J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984).

Para posibilitar la realización de las metas y estrategias, toda organización se debe dotar de una estructura adecuada. Decidida la estructura, la organización debe ser capaz de gestionar eficientemente las personas que prestan servicios en ella, para así posibilitar la consecución de los objetivos y estrategias definidos previamente.

Estos tres elementos (metas y estrategia, estructura y gestión de los RRHH) funcionan de forma sistémica, existiendo, por tanto, una cierta interrelación entre ellos. De hecho, podríamos afirmar que, tal y como se plantea en el modelo, la estructura empresarial y la gestión de los RRHH están concebidos expresamente para favorecer la implantación de la estrategia.

El sistema formado por la misión y la estrategia de la empresa, su estructura y la gestión de los RRHH, está inserto en un sistema superior, el entorno, en el cual, a su vez, interactúa la empresa, estando sujeta al impacto de los diferentes cambios que se producen en éste.

Adicionalmente, este modelo se completa con un esquema en el cual se ilustra de qué manera las prácticas de gestión de RRHH pueden ser diseñadas en el sentido marcado por la estrategia de la compañía. Este modelo queda representado en la figura 8.8.

Tal y como se plantea en el esquema propuesto, los autores establecen las tareas fundamentales que, secuencialmente, se tienen que desarrollar al gestionar los RRHH, tomando el comportamiento como variable dependiente. La finalidad que persigue la gestión de RRHH es la búsqueda de la mejora del desempeño, tanto en el nivel individual como en el organizacional.

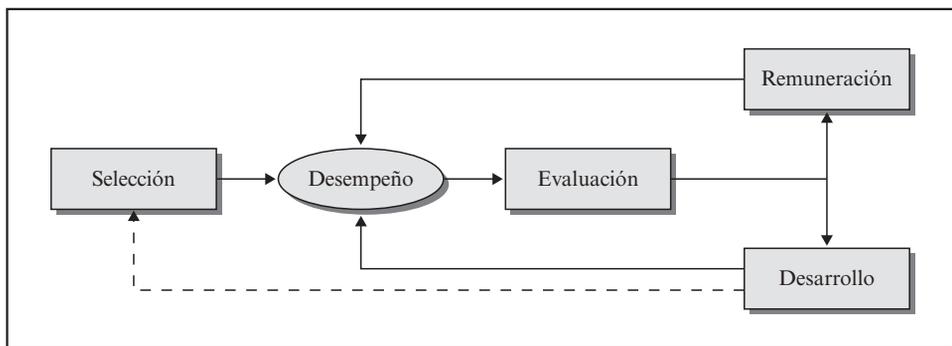


Figura 8.8. El ciclo de la gestión de RRHH. (FUENTE: Fombrun, Tichy y Devanna, 1985: *Strategic Human Resource Management*, Ed. John Wiley & Sons. Inc., p. 35.)

Así, se seleccionarán personas que puedan lograr un alto desempeño en los puestos definidos dentro de la estructura organizacional; se valorará el desempeño de éstas en orden a retribuir las equitativamente, potenciándose la motivación de los trabajadores por estar vinculados a la retribución y el alto desempeño, y se

desarrollarán las competencias de los trabajadores para mejorar el desempeño de los mismos, al tiempo que son preparados para que puedan cubrir puestos a los que podrían acceder en un futuro.

Siguiendo con la argumentación de los autores y cerrando el círculo de su planteamiento, éstos sugieren que el desempeño estará condicionado, no sólo por las prácticas de gestión de RRHH, sino también por la estrategia que proponga la empresa para dar respuesta a los cambios que se suceden en el entorno. También incidirán en el desempeño la estructura de la que se dota la firma y, subsidiariamente, la definición de los puestos que realice para hacer frente a los retos que tiene planteados el contexto concreto en el que se va a desenvolver.

La principal aportación de estos autores estriba en que proporcionan el primer planteamiento en el cual la gestión de los RRHH es contemplada como uno de los elementos esenciales a considerar en el proceso de dirección estratégica.

El modelo descrito no ha estado exento de críticas⁴⁵, básicamente por haberse centrado en la estrategia deliberada, obviando los efectos de la estrategia emergente, y por considerar unidireccional la relación entre la estrategia empresarial y la gestión de los RRHH.

5.2. El modelo de la Escuela de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton)

Este modelo, que debemos a Beer et al.⁴⁶, frente al modelo de la Escuela de Michigan, es más analítico y menos prescriptivo. Esta característica se debe a que enfatiza en las especificidades del sistema de relaciones laborales de la empresa, así como en la situación de las variables «*soft*» del entorno empresarial como elementos catalizadores de la DERRHH, otorgando menor importancia, especialmente, a la secuencia de actuaciones que debe seguir la empresa para conseguir sus objetivos. No obstante, como aspecto prescriptivo, plantea los resultados deseables derivados de la gestión de sus RRHH (véase cuadro *resultados de RRHH* en la figura 8.9).

Tal y como se puede observar en la figura 8.9, el modelo reconoce explícitamente la influencia de los diferentes grupos de interés (accionistas, dirección, empleados, gobierno, sociedad y sindicatos) en el comportamiento y desempeño de los empleados.

Asimismo, presenta una serie de factores de contexto —dentro del cuadro titulado *factores situacionales*— que la empresa debiera tener en consideración en orden a definir las alternativas de gestión de los RRHH.

Consecuentemente, este modelo propone cuatro áreas prioritarias de gestión de los RRHH —influencia de los empleados (participación en la empresa), flujos

⁴⁵ Torrington, D. y Hall, L. (1995, 54).

⁴⁶ Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. y Walton, R. E. (1984).

de RRHH (función de empleo), sistemas de retribución y sistemas de trabajo (organización del trabajo)— que, centrándose en el sistema de relaciones laborales de la empresa, pretenden obtener unos determinados resultados —el aumento del compromiso de los trabajadores, la adecuación de las competencias de éstos, la congruencia en su comportamiento y su eficiencia— que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de los partícipes en la actividad empresarial.

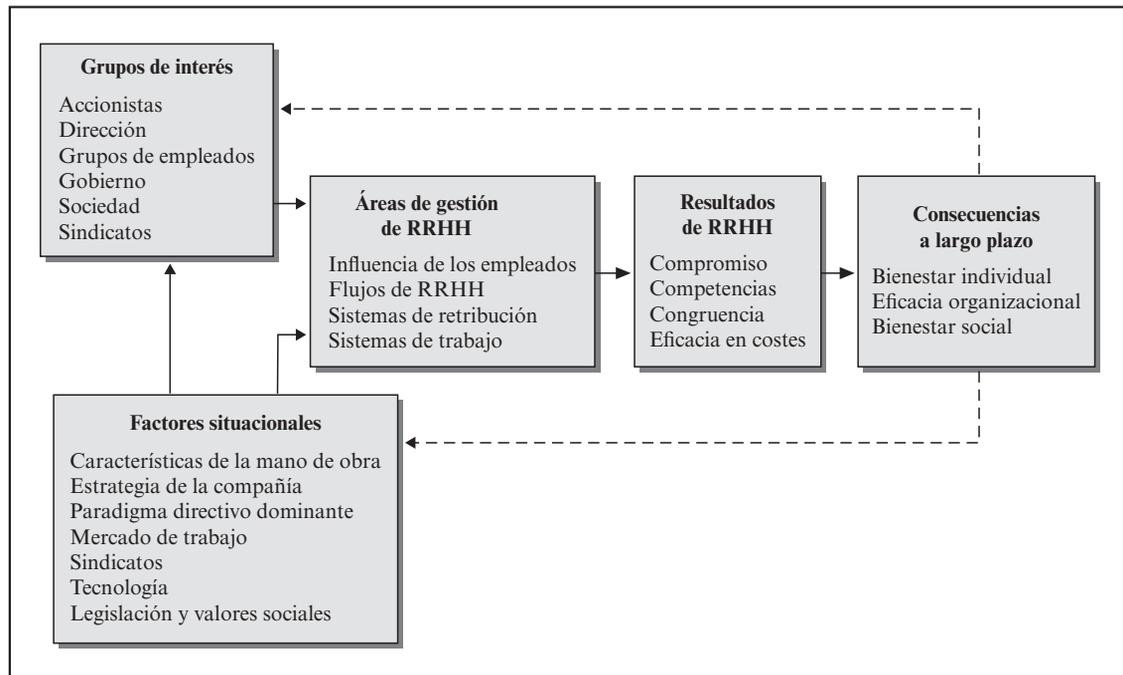


Figura 8.9. La DERRHH en el modelo de Harvard. (FUENTE: Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. y Walton, R. E. (1985): *Managing Human Assets*, The Free Press, Nueva York.)

Como se ha podido observar, este modelo sugiere que el papel de los directivos consiste en tomar decisiones que afectan a la relación que se suscita entre la organización y sus empleados en orden a maximizar los resultados de la empresa para sus principales grupos de interés.

Si bien los autores enuncian la necesidad de que se produzca un acoplamiento entre la estrategia de la empresa y las condiciones de su entorno, el modelo propuesto pone especial atención en ciertos aspectos sociológicos, tanto internos como externos, que afectan intensamente a la gestión de la empresa (expectativas de los grupos de interés, características de la mano de obra, paradigma directivo, evolución cuantitativa y cualitativa de los mercados de trabajo, situación de los

plantamientos sindicales, etc.) como elementos clave en la consecución de la adaptación de la empresa a su entorno.

5.3. El modelo de la Escuela de Warwick (Hendry y Pettigrew)

Este modelo, que debemos a Hendry y Pettigrew⁴⁷, está basado en el modelo de Harvard, y emana del Centre for Strategy and Change de la Universidad de Warwick.

Como vemos en la figura 8.10, el modelo parte del análisis del entorno general y competitivo de la compañía, para, subsiguientemente, centrarse en la definición de las características organizativas internas que, en buena lógica, deberían posibilitar el dar respuesta a los cambios que se suscitan en el entorno empresarial.

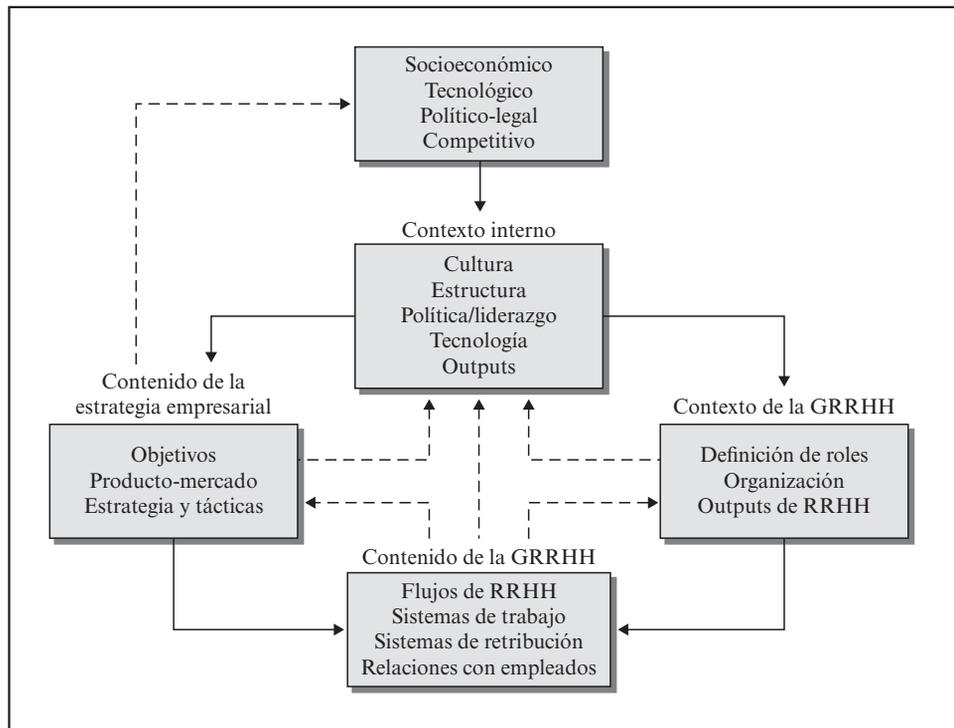


Figura 8.10. La DERRHH en el modelo de Warwick. (FUENTE: Hendry y Pettigrew, 1992: «Patterns of Strategic Change in Development of Human Resource Management», en *British Journal of Management*, vol 3, n.º 3, p. 139.)

⁴⁷ Hendry, C. y Pettigrew, A. (1992).

La gestión de los RRHH, que estará ocupada básicamente en actuar sobre los flujos de RRHH, definir los sistemas de trabajo, establecer e implantar los sistemas retributivos adecuados y gestionar relaciones laborales, devendrá de la doble influencia existente por parte de la estrategia empresarial y por parte del contexto concreto de la FRRHH en la compañía.

Tal y como plantean los autores, la propia gestión de los RRHH afectará a la formulación de la estrategia, propiciará la generación de un determinado contexto interno (cultura, estructura, liderazgo, dominio y creación de una determinada tecnología, resultados, etc.), y contribuirá al establecimiento del papel que debe jugar la FRRHH en la organización.

Como se puede observar en la figura 8.10, a diferencia de los modelos de Harvard y Michigan, el modelo de Warwick carece de elementos prescriptivos y, en cambio, hay un mayor énfasis en los aspectos analíticos de la estrategia de RRHH.

El modelo de Warwick otorga un pleno reconocimiento al contexto externo de la estrategia de RRHH. De igual manera, y frente a lo que ocurría en los anteriores modelos, este modelo se basa en la idea de que la relación que debe existir entre la estrategia de la compañía y su estrategia de RRHH debe ser bidireccional. Asimismo, podemos afirmar que existe en este modelo un reconocimiento explícito de la influencia ejercida por la FRRHH sobre los contenidos de la estrategia de RRHH.

Finalmente, constataremos que los autores hacen referencia a que su planteamiento obedece al diseño de sistemas de gestión de los RRHH de una manera más racional que los hasta aquí presentados, de tal manera que la perspectiva de estrategia emergente queda recogida, frente al modelo de estrategia deliberada que subyace en los modelos anteriores.

5.4. El modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall

El modelo que proponen los profesores Cynthia A. y Mark L. Lengnick-Hall es un modelo con una doble vertiente: analítica y prescriptiva. De un lado, plantea distintos escenarios posibles en los que se puede desarrollar la DERRHH, para enunciar, finalmente, cuál es la relación que se debe producir entre la estrategia de negocio y la estrategia de RRHH.

Así, este modelo es producto de la combinación de dos dimensiones. Por un lado, considera la dimensión *crecimiento corporativo*, en función de expectativas de crecimiento que ofrece la compañía. Éstas se basan en elementos como las oportunidades del entorno, el ciclo de vida de los negocios, la tasa de retorno esperado de las inversiones, etc. Por otro, considera la dimensión *grado de preparación organizativa*, en función del conocimiento, competencias, capacidades y motivación de las personas que la empresa dispone y/o puede disponer para implantar efectivamente una estrategia dada.

Ambas dimensiones son susceptibles de ser desglosadas en dos grupos: compañías con altas y bajas expectativas de crecimiento corporativo, por una parte; y compañías con un alto grado de preparación organizativa y compañías incapaces de implantar la estrategia seleccionada por adolecer de una bajo nivel de preparación organizativa, por otro lado.

La combinación de estas posiciones da lugar a una matriz de cuatro cuadrantes (denominados, respectivamente, desarrollo, expansión, productividad y redirección) que representan cuatro situaciones-marco en las que se va a desarrollar la DERRHH (véase figura 8.11).

Expectativas de crecimiento corporativo	Altas	Expansión 2	Desarrollo 1
	Bajas	Productividad 3	Redirección 4
		Altas	Bajas
		Grado de preparación organizativa	

Figura 8.11. Matriz crecimiento-preparación. (FUENTE: Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L., 1990: *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, Nueva York, p. 110.)

— *Cuadrante 1.* Este cuadrante, denominado por los autores *desarrollo*, representa una situación en la que las expectativas de crecimiento de la compañía son elevadas, mientras que el grado de preparación organizativa (o la disponibilidad y posibilidad de obtención o desarrollo de recursos humanos) es bajo. A la empresa, por tanto, se le presentarán tres alternativas: *a)* invertir en recursos humanos para favorecer la efectiva implantación de la estrategia, adecuándolos a las necesidades reales de la compañía; *b)* modificar las metas de la compañía, por evidenciarse la ausencia de los recursos humanos que posibiliten el desarrollo eficaz de la estrategia, y *c)* cambiar la estrategia de la compañía en orden a obtener el máximo rendimiento del potencial de los recursos y capacidades de los que dispone en algún otro negocio alternativo en el que esta actuación sea posible.

— *Cuadrante 2.* Este cuadrante, denominado por los autores *expansión*, representa una situación en la que las expectativas de crecimiento de la compañía continúan siendo elevadas, siendo el grado de preparación organizativa también alto. Así las cosas, la distribución eficiente de los recursos humanos disponibles para poder sostener el crecimiento será el principal reto que se deberá afrontar. El debate que se plantea en este caso estriba en determinar el nivel adecuado de los recursos que se deberán dedicar a las actividades operacionales de la empresa, así como el nivel de los recursos que se deberán dedicar a la creación y desarrollo de los sistemas de gestión precisados para que la compañía pueda continuar su expansión manteniendo, o mejorando, si cabe, la rentabilidad de los mismos.

— *Cuadrante 3.* Este cuadrante, denominado por los autores *productividad*, representa una situación en la que las expectativas de crecimiento de la compañía son bajas, mientras que el grado de preparación organizativa es elevado. En este caso se está suponiendo que la propia compañía aboga por un crecimiento moderado basado en una fuerte posición competitiva. En consecuencia, y puesto que dispone de unos recursos humanos competentes, este tipo de empresas se caracterizan por ser muy eficientes en sus actividades, siendo la cuestión clave a resolver el cómo canalizar los retornos de la productividad derivados de su actividad. Existen, al menos, cuatro posibilidades: *a)* centrar sus esfuerzos en fortalecer la posición competitiva que mantiene, desarrollando sus competencias distintivas; *b)* diversificar hacia negocios con alto potencial de crecimiento que pudieran estar basados en conocimientos, competencias y capacidades que la empresa ya dispone; *c)* invertir los beneficios en prepararse para afrontar cambios previsibles que se pudieran producir en el negocio en el que actúa, y *d)* planificar la salida del negocio para introducirse en negocios donde sus altamente productivos recursos humanos puedan ser empleados.

— *Cuadrante 4.* Este cuadrante, denominado por los autores *redirección*, representa una situación en la que tanto las expectativas de crecimiento de la compañía como el nivel de preparación organizativa son bajos. En esta situación, caracterizada habitualmente por una débil posición competitiva de la empresa, se plantean dos líneas de actuación: reestructurar radicalmente el negocio o salir de él. En el primer caso, la compañía debe replantearse su actuación, tanto abordando de una manera más eficaz los cambios que se producen en su entorno como adecuando cuantitativa y cualitativamente sus recursos humanos a las necesidades del mismo. En el caso de la salida del negocio, los procesos sustractivos de personal cobran carta de naturaleza propia. En cualquier caso, y más allá de las decisiones de posicionamiento que necesariamente haya que adoptar en el caso de estar en este cuadrante, resulta de extrema importancia desde la perspectiva de los recursos humanos realizar un detallado análisis de las competencias del personal, tanto en términos absolutos como relativos (en relación con la industria en la que se inserta la empresa). De este análisis se podrían derivar oportunidades,

tanto para la empresa, que podría detectar competencias aprovechables en determinadas actividades, como para los trabajadores, puesto que les podría permitir diagnosticar su potencial de empleabilidad, pudiéndose así establecer las actuaciones correspondientes para utilizar o desarrollar eficazmente sus recursos y capacidades.

El modelo de DERRHH que presentan los profesores Lengnick-Hall y Lengnick-Hall se caracteriza, frente a los anteriores modelos, por plantear una relación de interdependencia entre la estrategia competitiva de la empresa y su estrategia de RRHH. Desde esta perspectiva, ambas —la estrategia de negocio y la estrategia de RRHH— influyen en los resultados de la organización, aportando *inputs* una a la otra, al tiempo que ambas generan limitaciones entre sí.

La figura 8.12 nos permite observar gráficamente cuál es el nivel de interdependencia entre la estrategia competitiva y la estrategia de RRHH que plantean estos autores en su modelo.

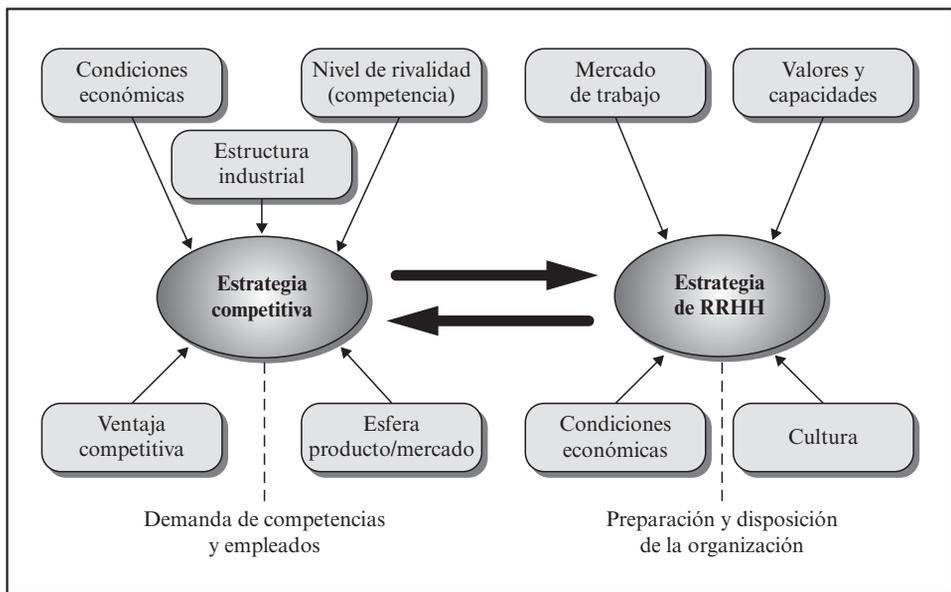


Figura 8.12. Perspectiva sobre la interdependencia existente entre la estrategia competitiva y la estrategia de recursos humanos. (FUENTE: Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L., 1980: «Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and Proposed Typology», en *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 3, p. 467.)

A nivel del análisis estratégico la estrategia de cada nivel (competitiva y funcional) tiene un enfoque diferente: la primera más centrada en los pormenores del

sector en el que compite la empresa, y la segunda en las variables específicas que explican la actuación de los recursos humanos. Ahora bien, a nivel de formulación, puesto que ambas estrategias se realimentan, no parece razonable que se pueda diseñar una sin tener en consideración a la otra y viceversa. La estrategia competitiva depende de las competencias de los empleados de la compañía. Igualmente, la estrategia de RRHH hace posible la realización de la estrategia competitiva. Es por ello que la relación entre ambas sea sistémica.

6. EL PROCESO DE DERRHH

Dentro de la línea argumental que estamos manteniendo y, por tanto, partiendo de que: *a)* el proceso de dirección estratégica que sigue la empresa es el descrito en la segunda sección de este libro; *b)* los RRHH son considerados determinantes del éxito de la compañía, pudiendo condicionar la estrategia de la misma; *c)* los responsables funcionales del área de RRHH participan en el proceso de dirección estratégica, tanto en el análisis como en la formulación, implantación y control; *d)* las estrategias de negocio y de RRHH deben estar interrelacionadas entre sí, y *e)* los distintos objetivos y estrategias de RRHH deben ser coherentes entre sí y dirigidos al cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocio, por todo ello vamos a plantear el proceso de DERRHH que se desarrollará a lo largo de los siguientes capítulos. Este proceso queda reflejado en la figura 8.13.

Tal y como explicamos en la sección anterior, los objetivos y estrategias organizacionales se formulan dentro del marco que establece la misión/visión de la compañía, una vez realizado el análisis del entorno e interno y bajo la influencia de la cultura organizacional, así como de los principales grupos de interés.

Así, los objetivos y estrategias organizacionales entran como principal *input* y referente de los objetivos y estrategias de RRHH. Éstos se formularán, asimismo, en función del análisis específico desde la perspectiva de RRHH (tanto externo como interno).

Establecidos los objetivos y estrategias de RRHH, procede implantar la estrategia de RRHH en orden a la consecución de los objetivos funcionales de RRHH. La implantación se corresponderá, básicamente, con el desarrollo de las diferentes planes y prácticas de RRHH, en el sentido marcado por los objetivos y estrategias de RRHH. Frecuentemente, la implantación de la estrategia de RRHH puede demandar una modificación de los ámbitos de toma de decisión, favoreciéndose, por ejemplo, la descentralización de algunas decisiones referentes a la gestión de las personas. Asimismo, la implantación de la estrategia de RRHH estará asociada a la habilitación de los presupuestos que posibiliten la puesta en marcha de las diferentes actuaciones dentro de los Planes Anuales de Gestión. La implantación de la estrategia de RRHH puede también estar asociada a cambios culturales que se deberían abordar a nivel corporativo.

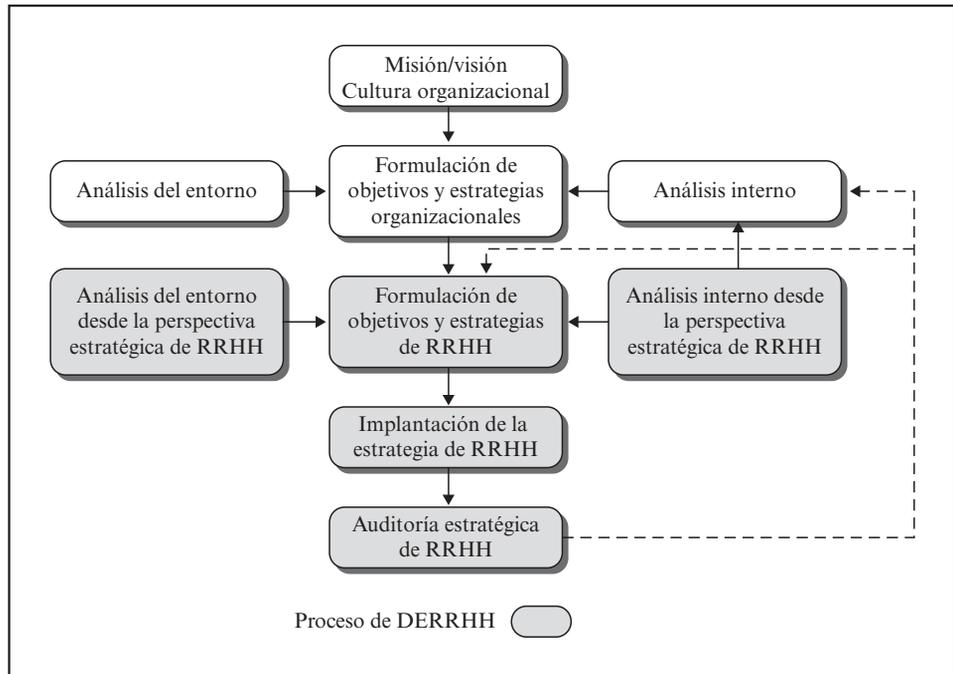


Figura 8.13. Proceso de dirección estratégica de los recursos humanos. (FUENTE: Adaptado de Kane, B. y Palmer, I., 1995: «Strategic HRM or managing the employment relationship?», en *International Journal of Manpower*, vol. 16, n.º 5/6, p. 7.)

Puestas en marcha las distintas actividades de gestión de RRHH, corresponde a la dirección de RRHH, al finalizar cada período de gestión, establecer el nivel de cumplimiento de los planes y los hechos que han incidido en el desarrollo de los mismos. La información derivada de la evaluación de la estrategia de RRHH se incorpora tanto al análisis interno dentro del siguiente proceso de reflexión estratégica como al propio proceso de DERRHH.

7. BARRERAS A LA DERRHH

En este apartado daremos cuenta de las principales barreras a la DERRHH⁴⁸. Así las cosas, podemos señalar las siguientes:

Enfoque cortoplazista y orientado al desempeño actual. Esta barrera es frecuente en nuestro entorno, donde predominan las empresas pequeñas y, probablemente, se

⁴⁸ Cfr. Mello (2006, 167-168).

habrá agudizado con el advenimiento de la crisis, que ha motivado la focalización de los esfuerzos hacia la supervivencia de la empresa a corto plazo. Así también, los directivos de las empresas, en un intento de satisfacer a los accionistas (y, al mismo tiempo, de dar continuidad a sus puestos de trabajo), tendentes a demandar incrementos en los retornos de las inversiones efectuadas, pueden tender a focalizar sus esfuerzos en los resultados a corto plazo. De hecho, existen pocos incentivos para los directivos que promuevan decisiones y actuaciones que contribuyan a mejorar los resultados de la compañía a largo plazo, aunque cualquier propietario o accionista espere de los directivos la maximización del valor de la empresa a largo plazo.

Algunos directivos de RRHH no son capaces de pensar estratégicamente debido a su comprensión segmentada de los negocios. En algunos casos, los directivos de RRHH, aun teniendo un buen conocimiento técnico de su función (crecientemente cambiante), carecen del suficiente conocimiento de las principales áreas de gestión de la compañía (financieras, operaciones, marketing, I + D, etc.) así como de la tecnología de dirección estratégica. Este hecho puede contribuir a que la aportación efectuada por estos directivos —y que su capacidad de influencia sobre sus colegas de dirección— en la fase de reflexión estratégica sea limitada.

Los directores gerentes/consejeros delegados u otros máximos *mandatarios de las empresas no aprecian el valor de los RRHH ni, por tanto, su contribución al desempeño de la organización desde un punto de vista estratégico.* Muchos de ellos conciben la FRRHH como se ha hecho tradicionalmente, es decir: centrada en el cumplimiento de las regulaciones laborales existentes, focalizada en las relaciones laborales, proveedora del personal con las competencias necesarias en cada momento, limitante y generadora de una burocracia cuyo valor añadido es cuestionable. Así las cosas, el no comprender que el futuro de la compañía depende de los recursos y capacidades que atesora el personal constituye una importante limitación para el crecimiento de las empresas.

Pocos directivos funcionales y de línea tienen interiorizado su papel de gestores de RRHH y, en general, tienden a estar más orientados hacia el desarrollo de los aspectos técnicos de su función que a la gestión de personas. Sin lugar a dudas, cualquier persona que tiene bajo su responsabilidad otras personas es un gestor de personas, aunque, en muchos casos, un director de I + D, un jefe de proyecto, un responsable de mantenimiento, un responsable de un negociado, un *controller* o un jefe de ventas, por ejemplo, no dediquen a esta dimensión de su trabajo la atención que precisa. El rol estratégico de la FRRHH supone que los responsables de esta función aporten a los gestores de personas el diseño, apoyo en la implantación y asesoramiento en el desarrollo de las diferentes iniciativas, herramientas y políticas de RRHH corporativas en relación con la estrategia de la compañía.

La GRRHH tiene dos dificultades específicas que afectan al desarrollo de la DERRHH: la *dificultad de cuantificar muchos de los resultados y contribuciones efectuadas a través de las actuaciones de RRHH*, y que los *conocimientos, capacidades y actitudes* a desplegar en el quehacer de la organización, lejos de pertenecer a ésta, *pertenecen a las personas que la integran.*

En referencia a la primera cuestión, señalaremos que, en un ambiente de creciente presión competitiva y de importantes restricciones económicas, los programas cuyos efectos directos se pueden cuantificar con dificultad contarán con mayores limitaciones a la hora de captar recursos que aquellos otros en los que la relación entre inversión y resultado es más medible y obvia.

En relación con la segunda cuestión, es preciso señalar que, muchas veces, las empresas pretenden captar las competencias de cuya falta adolecen, acudiendo a los mercados de trabajo externos y contratando nuevo personal. Así, tienden a invertir menos en desarrollo de capital humano que, por ejemplo, en tecnología o información, la cual, por su carácter de conocimiento explícito, tiende a ser más apropiable, obviando que quien dota a la compañía de ventajas competitivas es el personal a través de un empleo distintivo de la tecnología, la información y el conocimiento que atesora. Por tanto, actuar con el objetivo de desarrollar el capital humano de la empresa y comprometer al personal en los objetivos y estrategias de la compañía, es una cuestión de creciente importancia.

8. PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH

Basándonos en el trabajo realizado por los profesores Wright y McMahan, explicaremos brevemente cuáles son las principales líneas de investigación que se están siguiendo para comprender las prácticas de DERRHH. Éstas aparecen representadas en la figura 8.14.

La teoría de la DERRHH se debería preocupar, a entender de estos autores, de analizar las decisiones referentes a las prácticas de gestión de RRHH en relación con las competencias del personal, las especificaciones de las conductas requeridas del personal y su incidencia sobre la efectividad de esas decisiones, partiendo de una estrategia de negocio y/o situación de competitividad.

Además de los modelos que estudian las interrelaciones entre estrategia del negocio y las diferentes prácticas de los RRHH —Teoría de los recursos, modelos cibernéticos, Teoría de la agencia, Teoría de los costes de transacción, y Teoría del comportamiento—, estos autores creen que existen modelos que, aun ignorando virtualmente la estrategia de la empresa como determinante de las prácticas de recursos humanos, son también necesarios para comprender el proceso de toma de decisiones de la DERRHH⁴⁹. Entre éstos podemos encontrar la Teoría de la dependencia de recursos y la Teoría institucional.

Para desarrollar una teoría integrada de la gestión de los RRHH, los investigadores se han tenido que servir de modelos provenientes de campos como la economía, la organización y las finanzas.

⁴⁹ Wright, P. M. y Mc.Mahan, G. C. (1992, 299).

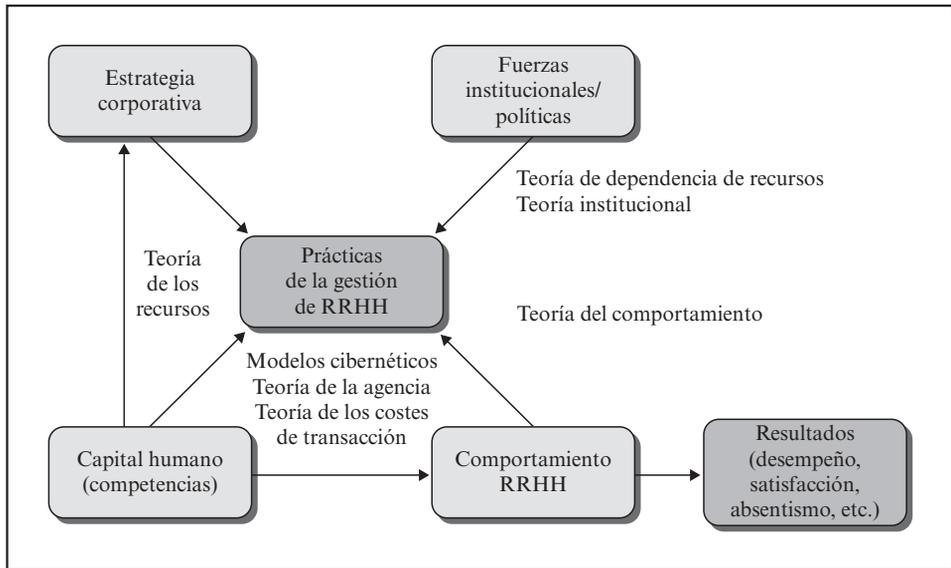


Figura 8.14. Modelo conceptual de estructuras teóricas para el estudio de la DERRHH. (FUENTE: Wright, P. M. y McMahan, G. C., 1992: «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», en *Journal of Management*, vol. 18, n.º 2., p. 299.)

8.1. La Teoría de los recursos

La Teoría de los recursos tiene su base en la literatura de la Administración de Empresas y Dirección Estratégica. Su diferencia respecto del tradicional paradigma de la estrategia reside en que enfatiza que la ventaja competitiva basada en los recursos de la empresa proviene de la relación existente entre los recursos internos de la empresa —en este caso las competencias de su personal— y su estrategia, partiendo del hecho de que éstos —los recursos— están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas.

Desde esta óptica, la necesidad de integrar las prácticas de gestión de los RRHH con la formulación estratégica parece ineludible. La teoría de los recursos ofrece un modelo que permite reflexionar durante la fase de formulación estratégica en torno a cuáles son las competencias de los recursos humanos que pueden posibilitar la implantación exitosa de una estrategia. Así, la teoría de los recursos puede demostrar que las estrategias no son universalmente implementables, puesto que hace falta contar con los recursos humanos adecuados para ello⁵⁰.

⁵⁰ Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992, 303).

Si bien autores como Schuler, MacMillan⁵¹ y Ulrich⁵² han teorizado sobre el hecho de que los recursos humanos puedan convertirse en una de las claves de la ventaja competitiva sostenida, los modelos que presentan no han sido realizados desde la óptica de la teoría de los recursos, puesto que no han justificado las condiciones necesarias para desarrollar su análisis; a saber: *a*) que los recursos humanos añadan un valor cuantificable a las actividades de la empresa; *b*) que los recursos humanos con las competencias precisadas son recursos escasos; interesa aquí estudiar qué pasos se dan para atraerlos, mantenerlos y desarrollarlos; *c*) que los recursos humanos son inimitables, por estar sujetos a unas restricciones históricas y sociales determinadas, y *d*) que los recursos humanos no son sustituibles por los existentes en las empresas competidoras.

Más centrados en la línea teórica definida por la teoría de los recursos, encontramos, entre otros, los trabajos de Fernández y Suárez⁵³, Peteraf⁵⁴ o Grant⁵⁵.

8.2. La Teoría del comportamiento

Esta teoría, que hunde sus raíces en la teoría de la contingencia⁵⁶, se centra en el comportamiento de los trabajadores como elemento mediador entre la estrategia y los resultados empresariales. Esta teoría asume que las diversas prácticas de gestión de recursos humanos tienen la finalidad de obtener y controlar las actitudes y comportamientos de los trabajadores. Las actitudes y comportamientos que específicamente serán más adecuados para cada empresa dependen de diversas características organizacionales, entre las que se encuentra la estrategia.

Uno de los principales exponentes de la teoría del comportamiento lo encontramos en Schuler y Jackson⁵⁷, los cuales relacionan las estrategias genéricas de Porter —innovación, calidad y reducción de costes— con las prácticas de RRHH adecuadas en cada caso. Dentro de su planteamiento, los comportamientos de los empleados son instrumentales en relación con la implantación de la estrategia competitiva. Éstos pueden variar a lo largo de doce diferentes dimensiones (véase tabla 12.3). Finalizan su planteamiento teórico definiendo las variables a emplear en las diferentes políticas de personal que permitirán desarrollar las actitudes precisadas para llevar a cabo cada estrategia.

Una característica adicional del modelo de Schuler y Jackson reside en la exigencia de que las diferentes políticas de RRHH sean consistentes entre sí.

⁵¹ Schuler, R. S. y MacMillan, I. (1984, 241-256).

⁵² Ulrich, D. (1991, 129-155).

⁵³ Fernández, Z. y Suárez, I. (1996, 73-92).

⁵⁴ Peteraf, M. A. (1993, 179-191).

⁵⁵ Grant, R. M. (1991, 114-135).

⁵⁶ Fisher, C. (1989, 157-180).

⁵⁷ Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987, 207-219).

Otros de los trabajos característicos dentro de este planteamiento lo encontramos en Miles y Snow⁵⁸, Besseyre des Horts⁵⁹ y Schuler⁶⁰, que, en el mismo sentido que Schuler y Jackson, describen los diferentes tipos de comportamientos necesarios para poder llevar a cabo las diferentes estrategias de la empresa⁶¹.

8.3. Los modelos cibernéticos

Los modelos cibernéticos se aplican en el campo de la gestión de los recursos humanos, utilizando como referencia tanto sistemas cerrados como abiertos. Los modelos desarrollados sobre sistemas abiertos están basados en la teoría general de sistemas y suponen que una organización puede ser descrita como un sistema en el que se producen entradas, transformaciones y salidas, efectuando ésta continuas transacciones con el entorno.

Entre estos modelos, el más notable se deba probablemente a Wright y Snell⁶², que utilizan un modelo de sistema abierto para generar en él diferentes estrategias de gestión de los RRHH. Ellos proponen que las entradas en los sistemas de RRHH son competencias que la empresa debe importar del entorno. El proceso de transformación estaría caracterizado por los comportamientos de los individuos insertos en el sistema y, finalmente, las salidas estarían determinadas por los resultados medidos en términos de productividad, satisfacción, rotación, etc. Con base en la utilización de este modelo, ellos argumentan que la DERRHH tiene dos importantes responsabilidades: la gestión de las competencias —adquisición, utilización, retención y reemplazo— y la gestión de los comportamientos —actividades de control y coordinación—.

Como señalan Wright y McMahan, en orden a que los modelos cibernéticos desarrollen el potencial que se les supone, debieran orientarse al estudio de las relaciones de *feedback* que se producen entre el sistema y su entorno, y consecuentemente, a los ajustes necesarios para hacer frente a las implicaciones de esta relación⁶³.

8.4. La Teoría de la agencia/costes de transacción

La Teoría de la agencia/costes de transacción contempla la organización como un conjunto de relaciones contractuales entre diferentes suministradores de factores de producción, así como con los usuarios del *output* de la misma⁶⁴. En este contexto, las organizaciones son entendidas como el centro de un proceso com-

⁵⁸ Miles, R. E. y Snow, Ch. C. (1984, 36-52).

⁵⁹ Besseyre Des Horts, Ch. H. (1989, 63-80).

⁶⁰ Schuler, R. S. (1987).

⁶¹ Defensiva, analizadora, y exploradora y emprendedora, crecimiento, beneficios, liquidación, y cambio total respectivamente.

⁶² Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991, 201-225).

⁶³ Op. cit., p. 308.

⁶⁴ Galán, J. L. (1995, 196).

plejo en el que se ponen de manifiesto los objetivos contradictorios de las personas. El problema de la agencia existe en tanto que una parte requiere servicios de otra en una situación donde la incertidumbre existe para las dos partes y ambas se comportan persiguiendo sus propios intereses. La búsqueda de vías de resolución de los conflictos de intereses entre los actores intervinientes pasa por la realización de un contrato, incurriendo en unos costes de transacción⁶⁵ que se deben minimizar.

La Teoría de la agencia/costes de transacción tiene implicaciones sobre las prácticas de gestión de recursos humanos, puesto que trata de determinar cuál debe ser el nivel adecuado de recompensas para conseguir el mejor desempeño individual del empleado. Por tanto, estas prácticas permiten a la empresa alinear el desempeño de los trabajadores en el mismo sentido en el que apuntan las metas organizacionales.

Entre los principales autores que han desarrollado esta línea de investigación podemos citar a Eisenhart⁶⁶, que explica a través de la Teoría de la agencia los determinantes de un sistema de retribuciones aplicado al caso de la venta detallista, y a Jones y Hill⁶⁷, que han estudiado los costes de transacción derivados de la gestión de los recursos humanos, considerando específicamente la relación de subordinación jerárquica existente entre los miembros de una empresa.

8.5. Modelos no estratégicos de la gestión de recursos humanos: la Teoría de la dependencia de los recursos y la Teoría institucional

Si bien las cuatro teorías anteriores tienen una clara orientación estratégica, en tanto que pretenden explicar racionalmente cómo pueden emplearse de manera proactiva las actividades de gestión de los recursos humanos para realizar la estrategia de la empresa, autores como Menguzzato⁶⁸, Wright y Mc Mahan⁶⁹ consideran que para llegar a esta finalidad —predicción y comprensión de las variables de RRHH que permiten la implantación de la estrategia— es necesario considerar también aquellas variables que inciden fuertemente en la estrategia, pero sin intervenir en el proceso racional de toma de decisiones estratégicas. Nos estamos refiriendo a las fuerzas políticas e institucionales de la empresa. Entre las

⁶⁵ Los costes de transacción son aquellos asociados con la negociación, supervisión, evaluación y aplicación de los intercambios entre las partes, siendo necesario incurrir en los mismos para hacer más eficientes los intercambios.

⁶⁶ (1988, 488-511).

⁶⁷ (1988, 159-172).

⁶⁸ (1989, 113-124)

⁶⁹ Op. cit., pp. 310-311.

teorías que tratan estos aspectos de la gestión de los RRHH podemos encontrar la Teoría de la dependencia de recursos y la Teoría institucional.

La Teoría de la dependencia de recursos parte del trabajo de Pfeffer y sus colegas⁷⁰, y está encaminada a examinar las características del contexto organizativo que influyen en las prácticas de RRHH. Parte del hecho de que las personas o grupos que dominan las decisiones afectantes al flujo de recursos necesarios para que la organización continúe funcionando, tienen una importante fuente de poder. Consecuentemente, procesos de gestión de recursos humanos, como la fijación de retribuciones⁷¹, la selección o la promoción⁷², por ejemplo, estarán influenciados por las relaciones de poder que se establecen en el seno de la empresa. Por tanto, como señalan Wright y McMahan⁷³, existen importantes relaciones entre la perspectiva basada en el estudio de la política y el poder en el seno de la empresa, y la gestión de los RRHH.

Por un lado admite, frente a las teorías anteriormente estudiadas, que algo tan común en la actividad empresarial como el ejercicio del poder y de la presión interna sobre la toma de decisiones en el seno de las empresas tiene importancia, a veces mayor que el proceso racional de toma de decisiones conducente a soportar la estrategia de la empresa en unas determinadas prácticas de gestión de los RRHH. En este sentido, Johnson escribe: *«las decisiones estratégicas están sujetas al tumulto político de la vida organizacional, con alta incidencia del regateo y la renuncia de unos intereses para la obtención de otros; todo ello con una notable ausencia de claridad en términos de influencias del entorno y objetivos»*⁷⁴.

Por otro lado, esta teoría muestra el potencial que atesora la gestión de los recursos humanos para incrementar su presencia como actor estratégico. En tanto que los trabajadores constituyan una de las claves de la ventaja competitiva de una empresa, la función de RRHH estará en condiciones de incrementar su presencia y poder en el seno de la organización.

La Teoría del institucionalismo parte de que muchas estructuras, programas y prácticas en organizaciones obtienen su legitimación a través de una particular construcción social de la realidad. El institucionalismo se entiende como aquel proceso social por el cual los individuos aceptan una definición compartida de la realidad social, concepción ésta cuya validez es independiente de la propia visión de la persona, pero aceptada como la manera conveniente de hacer o no hacer⁷⁵. De acuerdo con la Teoría del institucionalismo, las estructuras organizacionales y prácticas derivadas de un análisis racional pueden generarse y servir a determinadas metas institucionales, aunque en un principio no fueran diseñadas para tal finalidad.

⁷⁰ Pfeffer, J. y Davis-Blake, A. (1984, 550-572) y Pfeffer, J. y Langton, N. (1988, 588-606).

⁷¹ Pfeffer, J. y Davis-Blake, A. (1987, 437-455).

⁷² Pfeffer, J. y Cohen, Y., op. cit.

⁷³ (1992, 312).

⁷⁴ (1987, 21).

⁷⁵ Scott, W. R. (1987, 496)

Tal y como señalan Wright y McMahan⁷⁶, las implicaciones de la Teoría del institucionalismo para la DERRHH son importantes. Al igual que la Teoría de la dependencia de los recursos, la Teoría institucional señala que no todo ocurre necesariamente como se ha previsto, y que no todos los resultados son el producto de un proceso consciente de toma de decisiones. Así, se centra en que las prácticas de gestión de los recursos humanos no son siempre el producto de un proceso de toma de decisiones racional basado en los objetivos estratégicos de la empresa. De hecho, muchas de las prácticas habituales de gestión de los recursos humanos pueden ser resultado de un proceso de construcción social que opera por la inercia organizacional más que por su efectividad.

Por tanto, la Teoría del institucionalismo podría ayudar a explicar la necesidad de continuar o invalidar el uso de determinadas prácticas de gestión de los recursos humanos, en orden a conseguir realmente los objetivos que se ha fijado la organización.

9. CASO 18. EROSKI, S. COOP.

Alineando la dirección y gestión de los RRHH con la estrategia

Eroski, sociedad cooperativa con sede en Elorrio (Vizcaya), surge en 1969 como fruto de la unión de diez pequeñas cooperativas de consumo locales en una única⁷⁷, empleando en aquel momento a 88 personas y dando servicio a unos pocos miles de cooperativistas. Desde entonces el crecimiento de la compañía ha sido muy importante. Este crecimiento se ha disparado, especialmente, desde 1990, año en el que se crea el Grupo Eroski como producto de la integración, en primera instancia, de Eroski y la cooperativa valenciana Consum. El Grupo Eroski forma parte de MCC.

El organigrama de Eroski se podría describir sintéticamente de la siguiente manera. De la dirección general penden dos áreas al mismo nivel jerárquico: por una parte, las áreas funcionales que se ocupan de dar servicio a los negocios del grupo (dirección comercial, dirección social, dirección de consumo, dirección de informática y dirección económica y de negocio). Estas áreas, por tanto, tienen contenidos comunes al conjunto del grupo; por otra, el aparato ejecutivo del grupo está organizado por negocios (dirección del negocio de hipermercados y dirección del negocio de supermercados). Considérese que cada negocio está organizado operativamente disponiendo de su propia estructura ejecutiva (dirección de recursos humanos, dirección de desarrollo, dirección de explotación, etc.) y, por

⁷⁶ Op. cit., pp. 313-315.

⁷⁷ Entre 1969 y 1970 se denominó Comercio.

tanto, está capacitado para tomar las decisiones específicas y unificadas referentes a su área de actividad.

Tal y como se señala en el informe del Grupo Eroski de 1992, su propósito fundamental consiste en «*poner en marcha un proyecto de inversión amplio y coordinado con vistas a hacer frente positivamente a la dimensión europea que ha tomado el sector de la distribución (...) aglutinando iniciativas comerciales y financieras, conducentes a la integración de un bloque de distribución potente y eficaz que pueda aprovechar las oportunidades que brinda el sector moderno del comercio en Europa del Sur*».

Así pues, el Grupo Eroski apuesta por redimensionar su actividad como estrategia defensiva ante los grandes grupos de distribución europeos. En este sentido, ha practicado una incesante y determinada política de alianzas y adquisiciones⁷⁸, dando como fruto el primer distribuidor nacional de productos alimenticios. La necesidad de crecimiento está en sintonía con la estrategia genérica que se plantea la compañía: el liderazgo en costes, principalmente basado en las economías a escala, en unas compras centralizadas, informatización de la gestión, descentralización de las tiendas en tanto que centros de beneficios mientras que la parte logística permanece centralizada, etc. Aun así, mantiene ciertos elementos de diferenciación, como la condición de ser un grupo formado, principalmente, por empresas de economía social, la creación de marca propia en orden a conseguir la mejor relación calidad-precio en el mercado, el establecimiento de tiendas (Consum) en los centros urbanos que posibilitan su acercamiento físico a los consumidores y añaden valor a la venta al ampliar los horarios de atención al cliente y llevar los pedidos a su domicilio, buena presentación del punto de venta, promoción del consumerismo, etc.

Además de la creciente presión ejercida por los grandes distribuidores, existen otros elementos del entorno de la compañía que parecen estar cambiando y afectan a la estrategia del Grupo Eroski. Entre ellos podemos citar los siguientes: progresivo desplazamiento tendencial del poder de compra a lo largo del sistema de valor desde el fabricante hasta el distribuidor y, previsiblemente, hasta el consumidor en un futuro no muy lejano; desarrollo de la gran superficie (que concentra la mayor parte de las ventas de alimentos al detalle) y creciente impacto de todas sus vertientes del comercio asociado o integrado; importante desarrollo de la franquicia; cambio del concepto de familia tradicional y aparición de nuevos segmentos de consumidores, con hábitos y valores diferentes a los tradicionales;

⁷⁸ A nivel sintético se podrían citar: creación de Altis conjuntamente con Adour Pyrenées para la expansión en el sur de Francia; creación de Erosmer con otras entidades (ONCE, Argentaria, Lagun Aro, BBK, las cooperativas italianas GDE) para desarrollar en el territorio español los proyectos comerciales del Grupo —especialmente hipermercados—; alianza con la gallega Mercat en Udama (con una participación del 50%); alianza con Unide en Supera (con una participación del 50%); alianza con Veonsa en Vegalsa (con una participación del 50%); adquisición, entre otras, de Jobac, Baliak, Sebastián de la Fuente, San Prudencio y Cenco. Recientemente ha adquirido Caprabo y, a nivel europeo, ha firmado una alianza con el grupo francés de distribución *Les Mosqueteires*.

variación anual del presupuesto dedicado por las familias al consumo de bienes y servicios; aparición y desarrollo de nuevas fórmulas comerciales (sofisticación en centros comerciales, tiendas especializadas, simplificación en tiendas de descuento, internet, etc.); progresiva intervención del gobierno en la regulación del sector de la distribución y liberalización progresiva de otros, etc.

Además de estos cambios que afectan al sector, hay que tener en consideración las características organizativas de la propia compañía. Se trata de una empresa de servicios que, aun dedicándose, principalmente, a la distribución comercial al por menor, también opera en los negocios de agencias de viajes, así como a la distribución al por mayor. En cualquier caso, más del 80% de la plantilla se encuentra en contacto con el cliente final (1/3 en centros de trabajo de menos de 30 personas, y el resto en centros de hasta 250 personas de plantilla permanente).

Un hecho diferencial de Eroski frente a sus competidores lo constituye el nivel de estabilidad del personal; mientras que la plantilla fija del comercio minorista de alimentación en la comunidad autónoma del País Vasco es próxima al 52%, llegando al 68% en los supermercados y al 81% en los hipermercados, en Eroski lo es el 83%. Asimismo, los niveles retributivos en Eroski son sensiblemente superiores a los de los convenios de referencia.

En el contexto sectorial anteriormente definido, las mejoras de productividad derivadas de inversiones en equipos y sistemas, como las posibilidades de mejora asociadas al control del personal, son limitadas. Consecuentemente, las mejoras de eficiencia están relacionadas con la implicación del personal en las actividades de la empresa. Los supermercados y, en general, los establecimientos de proximidad (aquellos dirigidos a clientes que residen o trabajan en las proximidades de la tienda) tienen un componente importante de atención personalizada al cliente, especialmente, en las secciones de productos frescos y cajas de cobro. El objetivo marcado es que los clientes se sientan satisfechos por la atención recibida. Este hecho deviene, principalmente, de dos causas: por un lado, se percibe un cambio en las necesidades y comportamientos del consumidor, cada vez más exigente hacia su establecimiento; y, por otro, la creciente presión de la competencia, cada vez más profesionalizada, hace que la relación trabajador-cliente se convierta en un elemento positivo —y estratégico— de diferenciación.

Si bien hay elementos que no dependen de los trabajadores (precios, existencia de todos los productos del catálogo u otros), buena parte de la consecución de la satisfacción/insatisfacción del cliente depende del trabajador en el punto de venta en virtud de factores como amabilidad, eficacia, no existencia de errores, aportación de sugerencias o informaciones de interés para el cliente, receptividad, etc.

Entre las maneras de movilizar a los trabajadores podemos destacar, principalmente, dos: por un lado, la adecuada formación del personal en cuestiones relacionadas con la atención al cliente y la marcha del negocio; y, por otro, la participación de los trabajadores en la gestión de las tiendas. La participación en la gestión es, además de un hecho coherente con la filosofía cooperativa, una necesidad percibida y planteada por los socios trabajadores. Eroski tiene estableci-

dos diferentes mecanismos de participación en la gestión: la participación en la elaboración del Proyecto Social, la participación en la elaboración del Plan de Gestión, y, la participación en la gestión del centro de trabajo.

El *Proyecto Social* pretendió, a partir de 1994, integrar en los planes de gestión de la compañía un sistema de valores ampliamente compartido en la cooperativa, ya que se estaba detectando un cambio veloz en la propia empresa, en sus trabajadores y en el entorno social en el que desarrollaba su actividad. Se trataba, en definitiva, de definir de modo explícito y consensuado un sistema de valores para los socios cooperativistas que pudiera servir como guía a la gestión empresarial. A tal efecto, a lo largo de 18 meses, y en grupos reducidos formados por los cuadros y aquellos socios que lo desearan, se discutieron los valores de la compañía tomando como referencia un documento elaborado ad hoc por la dirección con base en un diagnóstico previo. En el proceso participaron 1.300 trabajadores (el 40% de los socios en aquel momento). De la síntesis de ideas y conclusiones extraídas de las aportaciones realizadas en las reuniones, la dirección de la cooperativa elaboró el *Plan de Acción del Proyecto Social*, que se integró en el Plan de Gestión de 1997. Así, quedaron definidos los *valores individuales*, los *valores colectivos* y los *valores empresariales* y, subsiguientemente, planes de actuación que desarrollaban esas políticas. Este plan se concretaba en 73 objetivos que tenían su reflejo en cada centro de trabajo.

Si bien el Plan Estratégico es elaborado por la dirección de Eroski, *los Planes de Gestión* anuales derivados del mismo cuentan con la participación de la línea de mando en la fijación de objetivos y planes de acción para su cumplimiento. Así, partiendo de una fase inicial de definición de líneas básicas del Plan de Gestión por parte de la dirección general (en la que se tienen en consideración, entre otras, las reflexiones estratégicas, la evaluación de objetivos del año anterior, las sugerencias de los directivos, el Plan de Acción previsto en el Proyecto Social, etc.), se comunican a la línea de mando abriéndose la posibilidad de recibir sugerencias por escrito. En una segunda fase, se elaboran los objetivos concretos a partir de las líneas básicas y sugerencias recibidas de todos los mandos. Los objetivos de la cuenta de explotación son acordados con todos los responsables de centros sometidos a cuenta de explotación. El resto de objetivos son acordados con quienes deberán llevarlos a cabo. Finalmente, el Plan de Gestión es comunicado a través de la línea de mando y la línea social.

La *participación en la gestión de los centros de trabajo* se desarrolla a través de diferentes programas encaminados a mejorar la satisfacción de los compradores —y de los trabajadores—, al tiempo que se mejora la productividad de la compañía. Para ello se utilizan diversas herramientas como *Cinco días de mejora*, cuya finalidad consiste en diagnosticar problemas, diseñar soluciones, implantarlas y medir los resultados, previa formación de los miembros de los equipos de trabajo; *Escucha activa*, cuya misión es recabar la opinión de los clientes y dar respuesta a las demandas/sugerencias/quejas/etc., que éstos puedan plantear, así como el *Plan de Gestión del Centro*, que promueve la planificación anual en cada uno de los

centros de trabajo en función de las especificidades del mismo y siguiendo una metodología lo más participativa posible en el mismo.

FUENTE: Elaborado a partir de Markaide, A. (1997): «Experiencia de Eroski S. Coop.», en *Symposium Internacional. Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el s. XXI. Libro de Actas Oficiales*, Ed. MCC. Mondragón/Cluster del Conocimiento (1997): *Empresas avanzadas en gestión. Grupo Eroski*, Ed. PMP. Bilbao.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Explica la situación de Eroski, S. Coop. desde la perspectiva propuesta por Mejía, Balkin y Cardy/Dyer.
2. ¿Es la dirección de RRHH estratégica en Eroski? Justifica tu respuesta.
3. ¿Qué tipo de relación existe entre la estrategia de la compañía y la estrategia de RRHH?
4. ¿En qué plano actúa la dirección de RRHH en Eroski (organizacional o funcional) y a qué nivel (estratégico, directivo u operacional)?
5. ¿Con cuál de los modelos de DERRHH presentados en este capítulo se puede comprender la gestión efectuada por Eroski, S. Coop.? ¿Por qué?

9

El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

Jon Landeta Rodríguez
Aitziber Lertxundi Lertxundi

1. REPERCUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

El enfoque estratégico y sistémico de dirección que hemos planteado hace que también desde la perspectiva más particular de la dirección estratégica de los recursos humanos el análisis del entorno esté plenamente justificado.

Son tres las razones principales que nos impulsan a este análisis:

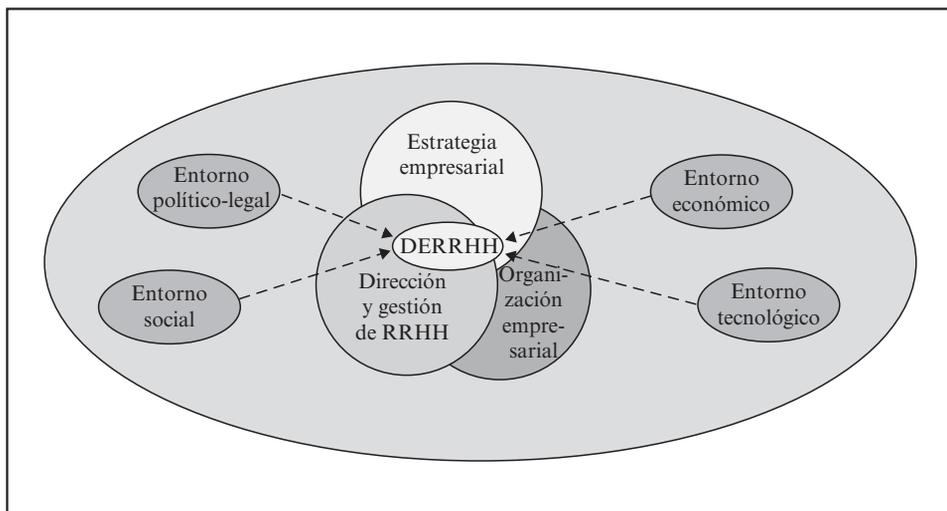


Figura 9.1. Sectores constitutivos del entorno.

- La aceptada relación entre el entorno y la estrategia y estructura de la empresa lleva en una segunda fase a la también asumida necesidad de concordancia entre el diseño de la estructura organizativa y los parámetros configuradores de la estructura y comportamiento humano de la organización¹. Así, aspectos vitales de la DERRHH tales como sistemas de promoción, políticas y sistemas retributivos, desarrollo y formación, motivación y comunicación interna, política de identificación e influencia de los trabajadores, sistemas de trabajo, normativas y relaciones laborales, etc., son definidos para alcanzar la estructura y la estrategia deseada, condicionadas ambas de una manera contingente por el entorno en el que actúa la empresa. Una gestión anticipativa de los recursos humanos debe ver en la evolución del entorno señales que le indiquen cuáles serán las exigencias en términos de personas, capacidades y compromiso que le planteará su propia organización en el futuro, para poder ir anticipando algunas de las respuestas.
- La asunción de una responsabilidad estratégica por parte de la dirección de recursos humanos implica que debe aportar al proceso de diseño de la estrategia de la organización no sólo la información sobre los intereses, capacidades y posibilidades del grupo humano de la empresa, sino que debe ser capaz de integrar esa información en un contexto externo e interno que le permita plantear y discutir estrategias razonables y factibles para la realidad presente y futura de la empresa y de su entorno.
- La responsabilidad que también debe asumir una DERRHH de adaptar rápida y eficientemente la estructura humana de la organización al diseño organizativo derivado de las estrategias seleccionadas, manteniendo en cada momento la necesaria coherencia interna, implica que debe estar al tanto de las repercusiones que las variaciones del entorno tienen en su capacidad para realizar ese ajuste continuo que se le demanda. Debe estar al corriente, por tanto, de la evolución del mercado laboral, de las normativas externas y corrientes sociales, de los avances tecnológicos, de la situación económica y de todos aquellos factores externos que condicionen o puedan condicionar su capacidad de respuesta a las exigencias de su organización respecto a la función que le es propia.

Por consiguiente, dentro de las labores de un directivo con responsabilidad estratégica, general, de recursos humanos o de cualquier área de la empresa, está el ser consciente de las tendencias y alteraciones del entorno, identificar aquéllas de importancia particular para su organización y subsistema, evaluar sus repercusiones y diseñar posibles respuestas o iniciativas respecto a las mismas².

Se debe preguntar continua y sistemáticamente qué va a suceder en el entorno de la empresa y cómo van a afectar esos cambios a su responsabilidad de conse-

¹ Galbraith, J. R. (1977).

² Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994).

guir dotar a la organización de los conocimientos, capacidades y actitudes que en cada momento va a necesitar, bajo un criterio de economicidad, y de acuerdo con los objetivos y estrategias de la empresa, tanto económicos como sociales.

Debe valerse de las oportunidades que se le presentan y evitar las amenazas para contribuir a mejorar la competitividad de su empresa, gracias a una adecuada respuesta a la información obtenida desde el exterior, en conjunción con los propios recursos de la empresa.

2. ANÁLISIS DE LOS SECTORES CONSTITUTIVOS DEL ENTORNO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DERRHH

El análisis del entorno se ve facilitado si el complejo conjunto de elementos, informaciones y, en suma, centros de decisión externos a la empresa que lo constituyen se parcializa, al menos conceptualmente, en sectores más homogéneos.

Vamos a contemplar cuatro sectores principales, que pueden ser a su vez subdivididos en otros subsectores. Diferenciaremos los entornos económico, social, tecnológico y político-legal, siendo conscientes de que los límites entre estos cuatro sectores son difusos y de que los distintos agentes y cambios suelen tener rasgos que los pueden hacer ser objeto de encaje en varias categorías simultáneamente.

Para cada uno de estos sectores o componentes del entorno intentaremos reflejar cómo pueden influir sus diferentes factores en la DERRHH y cómo se puede obtener información sobre los mismos.

Con el fin de simplificar la exposición, integraremos en cada sector el análisis general y específico del entorno de la empresa.

2.1. Entorno económico

La empresa es un agente económico inmerso en un sistema económico. Las variaciones en las condiciones de su entorno económico afectan notablemente a las decisiones directivas, incluyendo las relativas a la gestión de sus personas, en la medida en que éstas son un recurso básico para su actividad propia.

Son muchos los factores cuya variación pueden afectar en mayor o menor medida a la gestión de recursos humanos. Vamos a destacar tres, por su relación más directa con la dotación humana de la empresa:

— *La evolución del coste de la vida.* El coste que supone vivir en una determinada nación o área geográfica condiciona determinadas actuaciones de recursos humanos:

- Las retribuciones guardan relación con esta variable. Así, se puede observar que las comunidades con sueldos medios superiores (Madrid, País Vasco y

Cataluña) son también las comunidades con un elevado coste de vida. Esto implica que incrementos en el coste de la vida van a presionar para incrementos salariales.

- Los diferentes niveles y evoluciones del coste de la vida en distintas áreas geográficas son un factor importante a tener en cuenta en las políticas retributivas, de promociones y de traslados.

Por ejemplo, una promoción o un traslado que conlleve un incremento salarial de un 10%, pero que implique un cambio de residencia de Extremadura a Madrid, conlleva una pérdida real de poder adquisitivo³. También en este sentido, si una política salarial de una empresa de ámbito nacional o internacional desconoce o no considera este factor diferencial, perjudica en la práctica a los trabajadores que residen en las zonas con mayor nivel de vida y, posiblemente, en estas áreas dicha política retributiva no sea externamente competitiva.

TABLA 9.1

Costes laborales en España (segundo trimestre 2010)

Comunidades autónomas	Coste por trabajador y mes	
	Euros	Var. año
Madrid	2.912,46	0,5
País Vasco	2.897,61	1,5
Cataluña	2.805,29	1,2
Navarra	2.665,91	-0,3
Asturias	2.644,57	4,1
Aragón	2.554,66	1,1
La Rioja	2.468,44	0,8
Murcia	2.422,76	4,7
Andalucía	2.403,22	0,6
Castilla y León	2.377,40	1,6
Baleares	2.373,47	-0,4
Cantabria	2.361,12	1,4
Castilla-La Mancha	2.310,38	-0,1
Valencia	2.304,31	0,2
Galicia	2.278,21	4,1
Extremadura	2.241,47	3,9
Canarias	2.201,82	1,0
TOTAL	2.578,11	1,2

FUENTE: *Encuesta Trimestral de Coste Laboral*. INE.

³ Gasto medio por persona en Madrid: 2.716 €. Gasto medio en Extremadura: 1.457 €. Encuesta Continua de Presupuestos Familiares, 4.º trimestre de 2005. INE.

- El conocimiento del coste de la vida de diferentes zonas y de los costes salariales medios influye en las decisiones de establecimiento o localización de una empresa en un lugar determinado. Esta decisión no es propiamente de dirección de recursos humanos, pero sí es una decisión estratégica de la empresa condicionada por la información aportada sobre el coste actual y esperado de los recursos humanos necesarios (véanse tablas 9.2 y 9.3).

— El *crecimiento económico esperado*, tanto general como del sector de la empresa. Hay distintos índices⁴ que miden la evolución de este factor, pero quizá el más empleado en un ámbito general sea el de la variación esperada del PIB (Producto Interior Bruto). Otros indicadores son más próximos al futuro esperado de la empresa, como son, por ejemplo, el incremento de ventas esperado o la inversión en bienes de equipo en su sector (cuando estas estimaciones son dadas a conocer). Este tipo de información sobre el entorno económico de la empresa le debe servir para situarse en el momento del ciclo de actividad en el que está y en el que puede estar. Es decir, le debe ayudar a sostener las expectativas de crecimiento (o recesión) que se hayan formado, y en función de las mismas aplicar de diferente forma las políticas de recursos humanos:

- Ante horizontes económicos sombríos, las empresas se suelen mostrar más cautas a la hora de incorporar nuevas personas a la organización, aun cuando en el presente tengan necesidad de ello. Se prefieren otras alternativas (horas extras, ETT) que no impliquen contrataciones o, en el caso de hacerlas, con vinculaciones laborales cortas. En sentido contrario, las expectativas económicas favorables animan a los decisores empresariales hacia la inversión en recursos humanos.

Para ilustrar estas afirmaciones, los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) nos han indicado que en el tercer trimestre del año 2010 se ha observado en España una leve creación de puestos de trabajos, 69.900 puestos de trabajo, lo que hace descender el desempleo en tres décimas, situándose en el 19,79%, rompiéndose la tendencia negativa anterior (tasa interanual de variación del empleo -1,71%).

⁴ Los indicadores económicos son series de variables económicas que muestran una regularidad de comportamiento respecto a la evolución económica general. Son especialmente interesantes los indicadores anticipadores, en la medida en que su evolución anticipa la marcha y cambios de tendencia de la economía global. Ejemplos de este tipo de indicadores son: creación de nuevas empresas, iniciación de construcciones de vivienda, solicitudes de seguro de desempleo, pedidos de bienes duraderos industriales, tipos de interés, beneficios y márgenes industriales, etc. Para obtener más información puede consultarse en: Makridakis, S., Wheelwright, S. C. y McGee, V. (1983, 605 y ss.); Soldevilla, E. y Grande, I. (1987, 49 y ss.), y Landeta, J. (1992, epígrafe 2.2.3.2).

Una selección actualizada de indicadores, obtenidos de varias fuentes, sobre la evolución económica prevista de España, País Vasco y Europa puede encontrarse en el anexo estadístico de «Co-yuntura en un clic», publicado por el Gobierno Vasco: http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-clic/es/contenidos/informacion/clic/es_clic/coyuntura_en_un_clic.html.

TABLA 9.2

Costes de la remuneración por hora (de todos los empleados y de trabajadores de la producción) en una selección de países (en dólares)

Áreas geográficas		2000	2002	2004	2006	2007	2008
América	Estados Unidos	24,63	27,01	28,94	29,98	31,51	32,26
	Argentina	8,05	2,98	4,47	6,57	7,93	9,89
	Brasil	4,30	3,07	3,80	5,98	7,10	8,28
	Canadá	18,68	18,39	24,14	29,21	32,06	32,69
	México	3,04	3,57	3,33	3,71	3,90	4,04
Asia y Oceanía	Australia	16,64	17,67	27,08	29,55	34,08	36,88
	China		0,57	0,66	0,81	1,06	1,36
	India	0,70	0,73	0,85	0,95		
	Israel	13,02	12,57	13,72	14,35	15,87	19,61
	Japón	25,34	21,75	25,59	24,32	23,97	27,80
	Repúb. de Corea	9,79	10,37	12,73	17,55	19,42	16,27
	Nueva Zelanda	9,32	10,12	15,17	16,08	19,19	19,43
	Filipinas	0,89	0,88	0,96	1,32	1,52	1,68
	Singapur	11,65	12,09	13,23	13,85	15,71	18,77
Taiwán	7,31	6,82	7,27	8,12	8,13	8,68	
Europa	Austria	24,55	26,32	35,58	38,16	43,06	47,72
	Bélgica	23,95	25,94	35,85	8,08	42,41	47,14
	República Checa	3,39	4,60	6,56	8,13	9,67	12,20
	Dinamarca	24,07	27,33	37,53	41,01	47,35	51,28
	Finlandia	19,90	22,65	32,50	35,27	39,45	44,68
	Francia	21,38	22,81	31,23	33,65	37,88	41,94
	Alemania	25,48	27,70	37,79	39,70	43,91	48,22
	Grecia	7,94	9,22	15,18	15,78	17,72	19,58
	Hungría	2,89	4,09	6,04	6,68	8,43	9,56
	Irlanda	18,21	22,01	31,96	34,56	39,78	44,80
	Italia	16,57	18,50	26,98	28,72	32,21	35,77
	Holanda	21,03	24,18	34,12	35,85	39,77	44,32
	Noruega	25,11	30,79	39,86	44,58	52,07	57,18
	Polonia	3,40	4,05	4,81	6,19	7,49	10,07
	Portugal	5,67	6,54	9,09	9,74	10,92	12,23
	Eslovaquia	2,61	3,25	5,21	6,60	8,47	10,91
	España	12,24	13,77	19,83	21,63	24,51	27,71
Suecia	22,38	23,98	34,44	35,81	40,46	43,33	
Suiza	24,71	28,05	35,65	36,18	38,34	43,28	
Reino Unido	20,56	22,83	30,57	33,01	37,14	35,81	

FUENTE: Bureau of Labor Statistics. U.S. Department of Labor⁵ y ⁶.

⁵ Bureau of Labor Statistics. U.S. Department of Labor (2010). International Comparisons of Hourly Compensation Costs. <http://www.bls.gov/fls/#compensation>.

⁶ Bureau of Labor Statistics. U.S. Department of Labor (2010). Charting International Labor Comparisons, 2010 Edition, <http://www.bls.gov/ilc/chartbook.htm>.

El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

- Las expectativas económicas también pueden condicionar la política retributiva de la empresa. Situaciones inciertas pueden impulsar a la empresa a intentar contener los gastos salariales o a incrementar la parte variable del salario, manteniendo o reduciendo la parte fija, en un intento de reducir riesgos o de compartirlos con los trabajadores.

TABLA 9.3

Previsiones macroeconómicas

Países	PIB			Paro			Inflación			Déficit público			Deuda pública		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Alemania	3,7	2,2	2,0	7,3	6,7	6,3	1,1	1,8	2,0	-3,7	-2,7	-1,8	75,7	75,9	75,2
Irlanda	-0,2	0,9	1,9	13,7	13,5	12,7	-1,5	0,4	0,6	-32,3	-10,3	-9,1	97,4	107,0	114,3
Grecia	-4,2	-3,0	1,1	12,5	15,0	15,2	4,6	2,2	0,5	-9,6	-7,4	-7,6	140,0	150,2	156,0
España	-0,2	0,7	1,7	20,1	20,2	19,2	1,7	1,5	1,4	-9,3	-6,4	-5,5	64,4	69,7	73,0
Francia	1,6	1,6	1,8	9,6	9,5	9,2	1,7	1,6	1,6	-7,7	-6,3	-5,8	83,0	86,8	89,8
Italia	1,1	1,1	1,4	8,4	8,3	8,2	1,6	1,8	1,9	-5,0	-4,3	-3,5	118,9	120,2	119,9
Portugal	1,3	-1,0	0,8	10,5	11,1	11,2	1,4	2,3	1,3	-7,3	-4,9	-5,1	82,8	88,8	92,4
Zona Euro	1,7	1,5	1,8	10,1	10,0	9,6	1,5	1,8	1,7	-6,3	-4,6	-3,9	84,1	86,5	87,8
Reino Unido	1,8	2,2	2,5	7,8	7,9	7,8	3,2	2,6	1,4	-10,5	-8,6	-6,4	77,8	83,5	86,6
UE-27	1,8	1,7	2,0	9,6	9,5	9,1	2,0	2,1	1,8	-6,8	-5,1	-4,2	79,1	81,8	83,3
EEUU	2,7	2,1	2,5	9,6	9,4	9,0	1,7	1,2	1,4	-11,3	-8,9	-7,9	—	—	—
Japón	3,5	1,3	1,7	5,1	4,9	4,8	-1,3	-0,5	0,5	-6,5	-6,4	-6,3	—	—	—

Notas: 2010 estimación, 2011 y 2012 previsiones. PIB e inflación: porcentaje de variación sobre el año precedente; paro: porcentaje de desempleados sobre la población activa del año correspondiente; déficit público y deuda pública: porcentaje sobre el PIB del año correspondiente.

FUENTE: Comisión Europea.

— *Otras empresas de referencia.* Indudablemente, las empresas del entorno de la empresa, especialmente las de referencia en su entorno específico, son una fuente externa de información rica y necesaria para desarrollar una acertada dirección estratégica de recursos humanos.

a) Pueden proporcionar indicios sobre la *evolución económica general que le espera al sector y a la empresa*: nuevos mercados, fusiones y adquisiciones posibles, niveles de productividad que están alcanzando, etc. En suma, información sobre el modo en el que dos de las constantes que están caracterizando la evolución del entorno actual, la velocidad del cambio y la globalización⁷, van a afectar al entorno específico de la empresa y, por derivación, a la propia empresa. Esta información debe servir a la DRRHH para:

⁷ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008).

- Contribuir a dotar a la organización del nivel de flexibilidad⁸ necesaria para afrontar la velocidad e intensidad de los cambios que se avecinan. Una organización puede evitar muchos de los riesgos externos y aprovechar algunas de sus oportunidades si cuenta con una adecuada política de comunicación y participación, con una estructura organizativa flexible (pocos niveles jerárquicos, delegación y rapidez de respuesta), con niveles importantes de flexibilidad funcional (trabajadores polivalentes), geográfica (dispuestos a trasladarse), salarial (que compartan riesgos y acepten diferenciaciones económicas en función de contribuciones diferentes), contractual (distintos tipos de vínculo laboral) y de jornada laboral (que permita ajustar económica y eficientemente las disponibilidades de horas de trabajo en función de las necesidades derivadas de la demanda externa).

Negociación, información y comunicación, reclutamiento, formación, gestión de carreras, gestión de expatriados, contratación y retribución son algunas de las actividades de DRRHH que deben ser definidas bajo esta clave de incremento de la flexibilidad de la organización y de sus personas, y, por consiguiente, de incremento de competitividad de la empresa.

- Perfilar las capacidades y actitudes que serán necesarias en el futuro próximo en su organización, para en función de ellas empezar a trabajar en su aprovisionamiento. Idiomas, iniciativa, asunción de riesgos y responsabilidades, trabajo en equipo y visión global, son algunas de las características que las empresas están buscando en sus trabajadores, lo que hace que estén ya orientando sus políticas de reclutamiento, desarrollo y promoción hacia la consecución de estos perfiles deseados.

Los rasgos que más valoran las empresas avanzadas en gestión son la disciplina, el rigor y el trabajo en equipo, así como la capacidad intelectual reflexiva capaz de generar un desarrollo creativo, apoyada por sólidos conocimientos de informática e idiomas^{9 y 10}.

b) Las empresas de referencia pueden ser también una valiosa fuente de información y aprendizaje sobre las *prácticas de gestión de recursos humanos* que están llevando a cabo: tipos de trabajadores que están contratando, fuentes de

⁸ Albizu, E. (1997).

⁹ Dorronsoro, I. et al. (2001, 125).

¹⁰ El proyecto FORTIUS, aprobado a finales de 2004 en el marco del Programa Europeo Leonardo da Vinci de la Comisión Europea y coordinado por la Fundación General de la Universidad de Valladolid, a través de un Observatorio de empresas y titulados en ciencias sociales, ha detectado las doce competencias profesionales de carácter horizontal más demandadas por las empresas. Éstas son: la comunicación verbal y escrita, el conocimiento del cliente, negociación, liderazgo, adaptación a los cambios, trabajo en equipo, gestión del tiempo, pensamiento creativo y solución de problemas, habilidad para los contactos y relaciones, autodesarrollo, conocimiento de idiomas y uso de las nuevas tecnologías.

reclutamiento a las que acuden, niveles retributivos, productividad que están alcanzando (volumen de negocio / gastos de personal), formación y planes de carrera, formas de organizar el trabajo, experiencias en comunicación y participación, etc. Esta información es útil por dos vías distintas:

- La observación de la gestión de recursos humanos de las empresas de su entorno (competidores incluidos) ayudará a deducir sus objetivos y estrategias generales, lo que permitirá a la DRRHH de la empresa aportar mejores contribuciones en el proceso de reflexión estratégica de su propia organización.
- Las prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones externas son una fuente importante de aprendizaje y mejora para la gestión eficiente de los recursos humanos propios. Veamos algunos ejemplos: BBVA¹¹ y Santander¹² han puesto en marcha sólidos programas de formación directiva¹³ (Escuela de Management y Corporate Leadership Program); Endesa¹⁴ emplea con éxito el *coaching* como herramienta de formación directiva, y Banesto¹⁵ el *mentoring* como técnica para preparar a los directores en la asunción de los riesgos razonables; Bellota Herramientas¹⁶ organiza su actividad sobre la base de equipos de trabajo autogestionados; Visesa¹⁷ es una empresa pública que ha implantado un modelo de cultura y liderazgo apoyado en un sistema de gestión por competencias que ha permitido identificar las habilidades de los directivos y mandos intermedios; Goodyear Dunlop¹⁸ realiza la misma encuesta de clima laboral a sus 70.000 empleados en todo el mundo cada dos años, cuyos resultados se comparan por áreas y por preguntas entre países, entre plantas, departamentos de distintas plantas o de la misma planta, con los resultados de otras empresas del sector, y cada manager es evaluado anualmente en relación con la tasa de participación de sus subordinados en la encuesta, la calidad de los resultados de sus subordinados en la encuesta y los planes de acción puestos en marcha como consecuencia de los resultados de la encuesta.

También pueden ser tomado en cuenta el nivel agregado de utilización de las distintas prácticas de DRRHH que llevan a cabo las empresas de di-

¹¹ Hernández, A. (2010).

¹² Banco de Santander (2010).

¹³ En Landeta et al. (2007): Se identifican 31 buenas prácticas de formación directiva, a partir de las aportaciones de un grupo de doce empresas vascas destacadas por su apuesta por la formación continua directiva.

¹⁴ Del Campo, G et al. (2010).

¹⁵ Fraile, A. (2010).

¹⁶ Carazo, J. A. (2010a).

¹⁷ Carazo, J. A. (2010b).

¹⁸ Delacour, G. (2010).

ferentes países como un indicador y referencia de las tendencias de gestión de recursos humanos¹⁹.

2.2. Entorno tecnológico

La tecnología es la variable de entorno que probablemente esté cambiando a un ritmo mayor. Esta aceleración en su evolución, unida a la indudable importancia que tiene como elemento creador y sostenedor de ventaja competitiva de la empresa, hace que deba ser objeto de un particular seguimiento por la dirección.

Por otra parte, la relación directa que existe entre la introducción de innovaciones tecnológicas y las personas que deben ponerlas en práctica o que vayan a verse afectadas por las modificaciones en la relación y práctica laboral que conlleven, hace que desde la perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos también deba seguirse con gran atención la evolución tecnológica esperada para cada sector y empresa.

Los principales factores de análisis que destacamos son los siguientes:

— *Nuevas tecnologías de proceso, de producto y de gestión* que aparezcan y que puedan afectar a la empresa. Dentro de este factor se engloban también las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

El primer referente de observación es el entorno específico de la empresa, principalmente las empresas competidoras, clientes y proveedoras, con las que la empresa interacciona más frecuentemente y con las que debe mantener un paralelismo tecnológico suficiente, económicamente rentable, para poder mantenerse en su sector. El segundo referente es mucho más abierto y difuso, y abarca cualquier elemento de entorno general que esté desarrollando o aplicando innovaciones tecnológicas que puedan transformarse en oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa, en la medida que puedan llegar a ser adoptadas en el futuro por la propia empresa o por otras organizaciones de su entorno más próximo.

— *Nuevos productos que surjan en el mercado de la empresa*. La satisfacción adecuada del mercado de la empresa supone estar al tanto de los nuevos productos que surgen y que empezarán a ser demandados por sus clientes. Estos nuevos productos o servicios pueden requerir para su fabricación tecnologías y, por consiguiente, capacidades que en el presente no posee la organización, y que deberá desarrollar o adquirir.

¹⁹ Informe Cranfield (2005): <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/Informe-Cranfield.pdf>.

— *Alternativas posibles tecnología-producto o tecnología-proceso*²⁰. En ocasiones, un mismo producto o servicio puede ser desarrollado empleando tecnologías de materiales, de proceso o de gestión diferentes. Cada alternativa implicará consecuencias distintas en términos de los recursos humanos necesarios.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos, el análisis de los tres factores de entorno tecnológico mencionados debe proporcionar una información que permita:

- Prever y desarrollar las competencias que vayan a ser necesarias para poder aprovechar como oportunidades las innovaciones tecnológicas que se incorporen del entorno. Definir las estrategias de recursos humanos pertinentes para conseguir atraer, captar, formar, motivar y retener a las personas que posean o puedan desarrollar tales capacidades y que estén dispuestas a ponerlas a disposición de la organización.
- Facilitar el establecimiento de nuevos sistemas de organización del trabajo, normalmente más flexibles y descentralizados, apoyados por la implantación de nuevas tecnologías, sobre todo TIC. El enriquecimiento del contenido de muchos trabajos, a los que las TIC han permitido dotarles de acceso inmediato a mucha más información y, por consiguiente, de autonomía y responsabilidad, supone un reto para la DRRHH, que debe adecuar sus políticas a unas relaciones empresa trabajador que funcionan bajo parámetros diferentes. En este sentido, es particularmente significativo el caso del teletrabajo^{21 y 22}.
- Incorporar nuevas tecnologías, especialmente TIC, en la propia gestión de los recursos humanos. Internet²³, intranet, el software especializado en la gestión de recursos humanos²⁴ y, recientemente, las redes sociales²⁵, están proporcionando a la DRRHH nuevas alternativas de reclutamiento²⁶, de selección, de formación, de valoración de necesidades de mejora de los trabajadores, de individualización de la retribución, de organización y control del trabajo, de búsqueda y registro de información, de impulsión de la comunicación y

²⁰ Besseyre Des Horts, C. H. (1989, 112-113).

²¹ Sosa, S. y Verano, D. (2001).

²² Illegems, V y Verbeke, A. (2004).

²³ Sánchez, J. (1996). Cabrera, A. y Höpfl, D. (2001)

²⁴ *Capital Humano* (2010).

²⁵ *Capital Humano* (2010).

²⁶ Son cada vez más numerosas las direcciones de Internet correspondientes a portales de ofertas y demandas de empleo, así como de empresas de trabajo temporal. Una relación no exhaustiva de las mismas puede ser encontrada en *Capital Humano. Suplemento Empleo* (2000), mayo, p. 24. Otras direcciones de interés se pueden recoger en: Centro de investigaciones en Recursos Humanos (Grupo BLC) «Las 100 direcciones on line esenciales para el profesional de recursos humanos». *Capital Humano. Extra Selección de Personal*, n.º 138, pp. 42-98.

participación, de integración con el resto de actividades de la organización, de detección de necesidades y valoración de la satisfacción con su propio servicio, etc. De esta forma, la función de recursos humanos podrá generar mayor valor añadido y será capaz de alcanzar más eficientemente sus objetivos económicos y sociales.

- Incorporar una valiosa información al proceso de valoración general de las diferentes alternativas de producto o de tecnologías, anterior a la toma de decisión final por parte de la dirección de la empresa respecto a sus estrategias de producto, de producción y de tecnología. Esta información estará formulada en términos de los recursos humanos que van a ser necesarios para llevarlas a cabo, de la factibilidad de su dotación futura y de las repercusiones económicas (inversión y gastos salariales, productividad laboral) y sociales esperadas (niveles de satisfacción de las necesidades de los trabajadores, clima laboral y capacidad de atracción de la empresa).

2.3. Entorno sociocultural

El análisis de este sector de entorno desde la perspectiva de la dirección estratégica de recursos humanos estudia las personas que no pertenecen a la organización, pero que son susceptibles de convertirse en recursos humanos de la misma.

Este análisis puede realizarse desde diferentes enfoques, de los que nosotros vamos a seleccionar dos, que integran, en alguna medida, todos ellos: el mercado laboral y los valores de la sociedad.

2.3.1. Mercado laboral

La calidad y cantidad de los trabajadores que estén en disposición de ofrecer sus servicios laborales por cuenta ajena en un entorno geográfico y ocupacional determinado es una información de gran importancia en la definición de las estrategias de recursos humanos de cualquier empresa.

El alcance geográfico del mercado laboral relevante para una organización no es único, sino que está condicionado, principalmente, por las cualificaciones y tipos de empleo que se consideren y por la competitividad laboral externa de la compañía (que a su vez depende de su tamaño, prestigio y condiciones que pueda ofrecer).

Generalmente, a mayor nivel directivo o mayor escasez de las habilidades requeridas, más amplio es el mercado laboral de referencia, pudiendo llegar a ser internacional para determinados casos, cada vez más frecuentes²⁷.

²⁷ Milkovich, T. y Newman, J. (1990).

El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

Los principales factores a considerar con relación al mercado laboral son:

- *Cambios demográficos.* La evolución en términos demográficos de la población es el primer referente y condicionante de la evolución del mercado laboral. Aspectos tales como el envejecimiento de la población, la feminización de la oferta laboral, los movimientos migratorios, diversidad étnica, etcétera, tienen una influencia determinante sobre el mercado laboral de la empresa, en la medida en que éste es un subconjunto de la población de una zona.
- *Tasa de desempleo.* Este indicador cuantifica en términos relativos la parte de población que desea trabajar pero que no tiene empleo. Conocer la tasa de desempleo por áreas geográficas, sexos, por capacitaciones o por edades proporciona información de las características del mercado laboral que está en disposición inmediata de incorporarse a una ocupación, además de indicar indirectamente la situación económica del ámbito de referencia.

TABLA 9.4

Desempleo en España (tercer trimestre 2010)

Comunidades autónomas	Tasa de paro (Porcentaje)	Comunidades autónomas	Tasa de paro (Porcentaje)
Andalucía	28,55	Comunidad Valenciana	23,41
Aragón	13,82	Extremadura	22,41
Asturias	14,29	Galicia	14,86
Baleares	17,12	Madrid	16,97
Canarias	28,87	Murcia	23,96
Cantabria	12,18	Navarra	12,47
Castilla-La Mancha	19,70	País Vasco	9,98
Castilla y León	16,18	La Rioja	13,99
Cataluña	17,41	Media	19,79

FUENTE: *Encuesta de Población Activa*. INE.

- *Oferta educativa.* La capacitación de fuerza laboral es un aspecto que está adquiriendo una relevancia cada vez mayor, en consonancia con la tendencia de tecnificación creciente de los puestos de trabajo y de dotación de mayor contenido y responsabilidad a las tareas de las personas de la organización. La capacitación está relacionada directamente con la oferta educativa disponible en el territorio y ocupaciones de referencia. El conocimiento actualizado de los tipos y niveles de competencias que son desarrollados en el sistema educativo o, lo que es lo mismo, de la cobertura, calidad y especialización de la formación profesional, universitaria y

ocupacional existente es una responsabilidad de obligada asunción para el directivo de recursos humanos que busque la dotación eficiente de las necesidades humanas de su empresa.

- *Los trabajadores de las empresas del entorno.* Un último colectivo que debe ser tenido en cuenta en el análisis es el conformado por los trabajadores que están en activo en otras empresas del entorno, especialmente si son del mismo tamaño y sector de actividad. Es interesante tener información sobre su nivel de educación general, su número, las competencias de las que disponen y, en general, sus características laborales.

Por tanto, las empresas del entorno deben ser fuente de información sobre las políticas de gestión de recursos humanos que utilizan y sobre las características de las personas que emplean.

Por otra parte, los trabajadores de estas empresas forman parte del mercado laboral de referencia de la empresa que realiza el análisis y, de la misma manera, los trabajadores de esta empresa lo son de las del resto. Esto es, las empresas de un entorno (proveedores, clientes, competidores o, simplemente, vecinos) son competidores reales o potenciales en relación con sus recursos humanos respectivos y con los nuevos que llegan al mercado laboral, procedentes del sistema educativo o de otros entornos geográficos. Por esta razón, su conocimiento es determinante en la capacidad que la empresa tenga para atraer, captar, retener y motivar a las personas que necesita.

La información proveniente de estos factores constituyentes del mercado laboral debe contribuir en la mejora de la dirección de recursos humanos en varias direcciones:

- Facilita la toma de decisiones adecuadas en reclutamiento y selección. Conocer dónde poder encontrar los recursos necesarios, en qué condiciones y con qué coste es el paso previo imprescindible a la captación de los mismos.
- La elección entre «fabricar las capacidades necesarias» o «comprar dichas capacidades» se realiza sobre la base del conocimiento del coste y condiciones de ambas alternativas, lo que debe permitir una gestión más eficiente de los recursos económicos y humanos.
- Permite mejorar la eficiencia de la gestión de los recursos humanos de la empresa, gracias a la adopción de prácticas acertadas observadas en otras empresas.
- Incrementa la competitividad externa de la empresa en el mercado laboral, a través, principalmente, de una política retributiva acorde a las prácticas de su entorno y de otras medidas de gestión que mejoren el atractivo de la empresa frente a sus competidores laborales.
- Posibilita la adopción de medidas activas de influencia en el entorno, para incrementar su capacidad de captar a las personas con las capacitaciones

y actitudes requeridas. En este sentido, los acuerdos con entidades formativas para la realización de prácticas y presentación de ofertas de trabajo a recién titulados, o incluso la intervención directa en la elaboración de los programas, suponen una actuación de la empresa sobre su mercado laboral.

- Contribuye a la toma de decisiones estratégicas globales de la empresa, por ejemplo de localización de plantas productivas, de inicio de líneas de negocio diferentes o de aplicación de tecnologías distintas, al facilitar información sobre el potencial del mercado laboral al que se podría acudir para conseguir los recursos humanos necesarios para implantar las estrategias que se estén valorando en cada momento.

2.3.2. Valores culturales

El comportamiento y actitud de las personas, tanto en el trabajo como fuera del mismo, están en parte determinados por los valores que tienen interiorizados. Estos valores, si son compartidos y transmitidos por un grupo de individuos, se convierten en valores culturales o sociales, y tienen su parte de responsabilidad respecto a la actitud del individuo en el trabajo: individualista o colectiva, anhelo de autonomía o de dependencia, respeto o cuestionamiento de la jerarquía, importancia de la vida laboral respecto al resto de aspectos de la vida, búsqueda de riesgo o seguridad, rigidez o flexibilidad, colaboración o confrontación con la empresa, expectativas respecto a la vida laboral, etc.

Por consiguiente, para una acertada dirección estratégica de los recursos humanos se debe realizar:

- Un *análisis estático de los valores predominantes en el entorno social de la empresa*. Estos valores no son uniformes en todo el entorno humano. Partiendo una evolución común de los estilos de vida a nivel global, se pueden encontrar variaciones significativas por ámbitos geográficos (países, regiones, urbano-rural, pequeña ciudad-gran ciudad, etc.), por franjas de edades, por niveles culturales, por niveles laborales e incluso por ámbitos sectoriales^{28, 29 y 30}.
- Un *análisis dinámico de los valores culturales*. Los valores no son inmutables, sino que están en continua, aunque lenta, evolución, lo que exige una observación permanente de los mismos y, lo que es más difícil, el empleo

²⁸ Galán, J., Leal, A. y Martín, F. (1988).

²⁹ Informe Randstad-Grupo Actual (2008).

³⁰ VII Informe Randstad (2007): Gestión del Talento.

de técnicas prospectivas para conocer con antelación los valores dominantes en el futuro en un ámbito determinado.

Este doble análisis deberá contribuir a:

- Construir una organización que, a cambio de su colaboración, ofrezca a los grupos de personas que trabajan en ella aquello que más valoran (desarrollo profesional, responsabilidades, iniciativa, seguridad, etc.), de acuerdo con los valores culturales predominantes en cada grupo. Gracias a ello se podrá incrementar el atractivo externo e interno de la organización, las diferentes políticas de recursos humanos podrán tener un mejor encaje en el colectivo en el que toman cuerpo y la capacidad motivadora de la organización deberá ser superior.
- Aportar al análisis estratégico global de la organización información sobre las consecuencias que los valores culturales dominantes en los entornos sociales implicados en los planteamientos estratégicos que se estén considerando puedan tener sobre el éxito de la implantación de las estrategias en cuestión. Por ejemplo, en la valoración de la opción estratégica por parte de una empresa de automoción de establecer una planta productiva en un país latinoamericano, la actitud ante el trabajo de los distintos grupos laborales implicados (operarios, técnicos y directivos del propio país), regida por los valores culturales que comparten, condiciona los plazos y costes de la implantación y la viabilidad económica posterior de la explotación.
- En un planteamiento más proactivo, el conocimiento de los valores culturales del mercado laboral externo e interno de la empresa puede impulsarle a acometer estrategias generales nuevas que busquen aprovechar el potencial de esos nuevos valores que se están imponiendo en determinados colectivos próximos. Por ejemplo, cambios en la organización de la empresa, apertura de nuevas formas de negocio, etc. En cualquier caso, los cambios en los sistemas de valores, que lógicamente empiezan a tomar cuerpo en los trabajadores más jóvenes que llegan a la empresa, no deben ser tomados como amenazas que distorsionan el estilo de hacer las cosas de la empresa, sino como oportunidades que la organización debe saber aprovechar, sobre todo a través de una acertada DRRHH, de forma que se compatibilicen favorablemente los objetivos de las personas y de la organización y se estimulen y desarrollen sus competencias³¹.

En la tabla 9.5 se recogen algunos aspectos de la DRRHH susceptibles a los valores culturales del entorno de las empresas.

³¹ Besseyre Des Horts, C. H. (1989, 105).

TABLA 9.5

La incidencia de los valores culturales en diversos aspectos de la DRRHH

1. Las actitudes y definiciones de lo que debería ser un directivo y sus implicaciones en las cualidades necesarias para el reclutamiento, en la formación y en el desarrollo.
2. La aceptación del *feedback* personal y directo, el grado de descentralización de la autoridad y poder de decisión y sus implicaciones en el reclutamiento, la comunicación, la negociación y los procesos de participación.
3. La concepción de la carrera interna, la actitud ante los desplazamientos internacionales y las expectativas sobre los factores de promoción.
4. Las expectativas sobre la relación entre los superiores y los subordinados y sus implicaciones para el desempeño y la motivación de la dirección.
5. Los sistemas de retribución y la concepción de la distribución de la justicia, la retribución social adecuada y la individualización de las recompensas.
6. Los criterios empleados en la estructuración organizacional o la dinámica estratégica.

FUENTE: Adaptado de Budhwar y Sparrow (2002).

2.4. Entorno político-legal

En esta categoría de entorno se consideran aquellos factores, centros de decisión o grupos de poder que, desarrollando actividades diferentes a las de la empresa, se ven afectados en la consecución de sus intereses por ésta y, a su vez y sobre todo, pueden afectar las decisiones que la empresa tome sobre sus recursos humanos a través de leyes, normativas, convenios, acuerdos, etc., emanados o impulsados por ellos.

Este sector de entorno, de indudable importancia para la DERRHH, probablemente ha sido el que, históricamente, más intensamente ha sido tenido en cuenta en la dirección de recursos humanos, como lo demuestra la gran presencia que han tenido en los puestos directivos de esta área los profesionales con formación jurídica³².

Los dos grandes factores que analizamos son los gobiernos y los sindicatos:

- *Gobiernos*. En este factor incluimos las intervenciones y regulaciones que los diferentes poderes públicos pueden realizar a través de leyes y normativas que regulen la actividad laboral. Pueden tener un ámbito mundial, europeo, nacional, regional o local, general o sectorial. Su influencia es muy relevante, ya que, generalmente, más que influencias son preceptos de

³² García Echevarría, S. y Del Val, M. T. (1996, 39-41).

cumplimiento obligado que configuran el marco legislativo que rige la relación entre la empresa y los trabajadores³³.

No sólo es necesario conocer el marco legal que afecta a la empresa en el presente, sino estar al tanto de las normativas que pueden materializarse en el futuro, a fin de tomar las medidas necesarias para minimizar su influencia, si ésta fuera negativa, o para aprovechar lo antes posible las nuevas posibilidades que ofrezcan. Por ejemplo, en el curso 2010-2011 todas las universidades españolas han comenzado a adaptar su oferta a los requisitos de Bolonia. Han aparecido nuevos grados, se han modificado los planes de estudio de las titulaciones existentes y la dedicación docente de la mayoría del profesorado ha cambiado, tanto en el número de horas como en la metodología docente que debe emplear. Este cambio ha exigido y exigirá a los departamentos universitarios y a los rectorados de las universidades un fuerte esfuerzo para adecuar su estructura docente a las nuevas necesidades durante los próximos años.

- *Sindicatos y otros grupos de poder.* Los sindicatos y asociaciones patronales son grupos que, buscando la defensa de los intereses de los colectivos que representan, pueden influir directamente (en la negociación de determinados convenios colectivos) y, sobre todo, indirectamente (presiones y negociaciones sobre los gobiernos para que actúen a través de leyes o de otros tipos de intervención, pautas de actuación a sus representados en la negociación colectiva y en el desempeño laboral, etc.) en la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Los responsables de recursos humanos deben ser conscientes de cuáles son las estrategias principales que estos grupos de presión están intentando llevar a cabo en cada momento y lugar, para poder predecir las repercusiones que las mismas pueden tener sobre la gestión de la empresa.

Consignas sindicales sobre, por ejemplo, la limitación de las horas extras, equiparación de grupos profesionales, control de la contratación laboral, seguridad e higiene en el trabajo, recuperación del poder adquisitivo perdido, etc., adelantan información a la empresa sobre realidades con las que va a tener que convivir en la próxima negociación colectiva o en una futura reforma laboral.

Igualmente, reivindicaciones patronales sobre la flexibilización del despido, la contención salarial o el apoyo público a la formación también son informaciones a analizar. En este mismo sentido, las experiencias ajenas observadas en otros países, comunidades o, principalmente, en empresas del entorno son una rica fuente de información.

Las reflexiones vertidas sobre la influencia en la gestión de recursos humanos de la empresa de las asociaciones de trabajadores y empresarios

³³ Segura, J. (2001).

El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

son extensibles a otras asociaciones o grupos de poder que en determinados contextos geográficos, temporales y sectoriales puedan afectar a la relación de la empresa con sus empleados. Así, asociaciones de desempleados, vecinos, grupos ecologistas, partidos políticos, asociaciones religiosas, etc., pueden condicionar las decisiones que se toman sobre las personas en la empresa.

El análisis y conocimiento de estos factores ligados al entorno político-legal de una organización deben ayudar a la empresa a:

- Desarrollar su política social dentro del marco que establece la ley, evitando penalizaciones y denuncias, y aprovechando las posibilidades que el contexto legal ofrece.
- Diseñar políticas laborales más eficaces. El estudio de los convenios laborales de las empresas del entorno y el conocimiento de las estrategias de los sindicatos y de otros grupos de presión ayuda a plantear objetivos y políticas de recursos humanos que puedan ser efectivamente puestos en práctica en el contexto social real de la empresa, además de proporcionar información sobre las actuaciones de los competidores.
- Anticipar actuaciones y respuestas ante cambios político-legales futuros, que seguramente incorporarán nuevas obligaciones y derechos laborales para la empresa. Ir adecuando la gestión de los recursos humanos a normativas (y controles) futuros que incidan sobre los tipos de contratos, edad y condiciones de jubilación, la seguridad e higiene, el número de horas extras, la eliminación de discriminaciones sexistas o raciales en las políticas de contratación, retribución y promoción, la información a los trabajadores, contratación internacional, etc.
- Prever la respuesta que puedan tener, por parte de los grupos implicados, las estrategias generales y de recursos humanos que pretenda llevar a cabo la empresa, y anticipar planes de acción o negociación que posibiliten su implantación.
- Colaborar proactivamente con estos grupos en el diseño de actuaciones que faciliten la consecución de los objetivos tanto de la empresa como de sus representados.

Algunos factores institucionales del ámbito político-legal que inciden en la manera en que se diseñan las prácticas de DRRHH se exponen en la tabla 9.6.

TABLA 9.6
*Factores institucionales que intervienen en la configuración
de la dirección de recursos humanos*

1. La legislación laboral nacional.
2. La estructura, la densidad y el rol de los sindicatos.
3. La estructura educativa y vocacional.
4. Las instituciones internacionales de negocios.
5. La dinámica de los mercados de trabajo y las preferencias predominantes hacia los mercados internos o externos.
6. El papel de las organizaciones profesionales.

FUENTE: Adaptado de Budhwar y Sparrow (2002).

3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO

Hasta el momento hemos indicado qué es el entorno, su tipología, qué factores se deben estudiar desde la perspectiva de la dirección estratégica de los recursos humanos y cómo pueden afectar las variaciones del entorno a esta dirección funcional. Para completar el capítulo vemos necesario ofrecer unas pautas sobre los medios que se pueden seguir para obtener información sobre los factores condicionantes del entorno y sobre sus consecuencias en la gestión empresarial.

Indudablemente, el requisito fundamental para obtener información valiosa del entorno es tener una actitud activa y abierta hacia el exterior y observar atentamente, en clave de gestión de recursos humanos, lo que sucede fuera de la empresa.

Partiendo de esta actitud, las fases que se desarrollan son las expuestas en la figura 9.2³⁴.

3.1. Control del entorno

Ejercer un control activo y selectivo sobre los factores de entorno que puedan aportar información relevante para la gestión de los recursos humanos es la primera y más importante de las responsabilidades del directivo con relación al análisis externo de su organización.

³⁴ Milkovich, G. T y Boudreau J. W. (1994, 27-30).

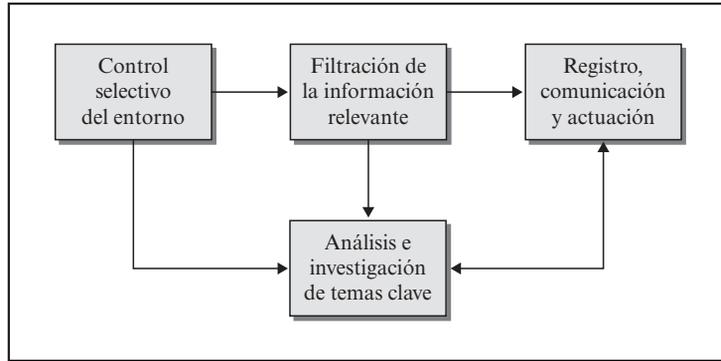


Figura 9.2. Proceso de obtención de información sobre entorno. (FUENTE: Adaptado de Milkovich, Dyer y Mahoney, 1983).

Las fuentes de las que se puede obtener información son muy numerosas y están al alcance de cualquier directivo interesado. Enumeraremos algunas de las más evidentes:

- Medios de comunicación generales (periódicos, revistas económicas, programas de radio y televisión...). Pueden proporcionar indicios sobre cambios sociales, tendencias tecnológicas, cambios legales y políticos, etc.
- Revistas, bases de datos y publicaciones especializadas. Revistas de recursos humanos nacionales o extranjeras (*Capital Humano*, *AEDIPE*, *Training & Development Digest*, *Harvard Deusto Review*, *Harvard Business Review*, *Human Resources Management*, *Human Resources Management Journal*, *Human Resource Development Quarterly*, *International Journal of Human Resource Management*, *The Academy of Management Review*, *Personnel Review*, *Human Relations*, etc.), libros e informes, *Boletín Oficial del Estado* o boletines de comunidades autónomas y provincias (informan sobre modificaciones legales y convenios sectoriales y empresariales). Entre las bases de datos se pueden destacar SABI (información contable de empresas españolas) y Amadeus (empresas europeas).
- Institutos y organismos públicos y privados de estudios. Destacamos, por ejemplo, boletines informativos del Instituto Nacional de Estadística (INE) o de otros institutos de estadística: Eurostat (Unión Europea), Eustat (País Vasco), Idescat (Catalunya), etc., los informes publicados por los servicios de estudios de algunos grandes bancos y cajas (BBVA, Caixa, CLP...) o los informes de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).
- Internet. La red es el medio que ofrece más posibilidades, si se sabe sistematizar y periodificar su uso. Son incontables las direcciones de Internet que pueden aportar información útil para el análisis externo.

- Ferias, jornadas y congresos. Las reuniones profesionales son una valiosa fuente de información sobre el entorno, tanto por los contenidos y temáticas que hacen de justificación del encuentro como por la posibilidad que ofrecen a los profesionales del área de reunirse e intercambiar información.
- Asociaciones, colegios y sindicatos profesionales. La pertenencia a asociaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos o con aspectos parciales del entorno empresarial facilita la recepción de información seleccionada, directamente, mediante comunicaciones concretas, o indirectamente, a través de revistas, libros, webs, informes, jornadas y congresos organizados o canalizados por este tipo de asociaciones.
- Empresas profesionales externas. Son numerosas las empresas que ofrecen servicios de control e investigación del entorno de recursos humanos. Existen empresas que seleccionan y transmiten información legal, laboral, económica, etc. También se puede contar con servicios de investigación social, salarial, de prospectiva tecnológica y social, etc.

3.2. Filtración de la información relevante

El exceso de información es un problema que cada vez se está haciendo más patente en los gestores empresariales, que a menudo se ven asfixiados por la cantidad de información que les llega y que, en vez de facilitar la toma de sus decisiones, puede llegar a paralizarlas. Es necesario, por tanto, filtrar las fuentes de información que se quieren utilizar y la información que a partir de las mismas llega, seleccionando para su archivo, comunicación o proceso sólo aquella que realmente pueda ser útil para la actuación presente o futura de la empresa.

Se puede clasificar la información que llega atendiendo a tres criterios³⁵:

- Probabilidad que ocurra el suceso.
- Impacto o importancia para la empresa.
- Plazo (cuándo podría ocurrir).

En virtud de estos tres (u otros) criterios se puede seleccionar la información más relevante y actuar en consecuencia: registrar la información, comunicarla a implicados o decisores, tomar o planificar medidas, o investigar en más profundidad algún problema o información clave.

3.3. Análisis e investigación de temas clave

La información obtenida de fuentes seleccionadas del entorno, una vez filtrada, puede no ser suficiente para tomar decisiones que se traduzcan en planes de

³⁵ Schrenk, L. (1988).

acción. En ocasiones es necesario obtener información adicional y analizar e interpretar con mayor detenimiento y profundidad los cambios de entorno posibles, su probabilidad, importancia y consecuencias para la DERRHH.

3.3.1. Búsqueda de información adicional

La búsqueda de información adicional puede ser realizada por la propia empresa, por ejemplo a través de publicaciones, Internet o entrevistas con agentes del entorno o con personas de la propia organización que pudieran tener más datos.

Una segunda alternativa para la obtención de esta información es recurrir a empresas externas especializadas en proporcionarla: consultoras, institutos de investigación y universidades pueden realizar estudios de investigación social y de prospectiva, en función de las necesidades de la empresa. Ejemplos de este tipo de investigaciones serían estudios de la evolución y perspectivas salariales del sector, por tamaños de empresa y ocupaciones, análisis jurídicos sobre las consecuencias en la contratación de un determinado cambio legal (ETT, mercado laboral único —UE—, régimen de becarios, etc.), estudios prospectivos sobre las nuevas tecnologías que se aplicarán en el sector, así como sobre su velocidad e intensidad de implantación, etc.

3.3.2. Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de temas complejos y trascendentes para la empresa puede requerir del empleo de técnicas de previsión y de decisión grupal³⁶.

La técnica más empleada es la de los *grupos de discusión cara a cara*, que consiste en congregar en un mismo espacio físico a un número variable de expertos para que intercambien información, opiniones y conocimientos respecto a un problema concreto y, a partir de la posible modificación de sus posiciones individuales, intenten llegar a una decisión de grupo.

Esta técnica se materializa en forma de comisiones de ejecutivos, comités, grupos de trabajo, etc. La difusión de esta técnica es debida principalmente a la simplicidad de su formación y funcionamiento (no necesita tratamiento estadístico alguno), permitiendo a pesar de ello confrontar puntos de vista especializados, y a que ayuda a satisfacer ciertas necesidades sociales³⁷ (poder, estatus, reconocimiento, afiliación), hasta el punto de ser la técnica que mayores sentimientos de aceptación genera³⁸.

³⁶ Landeta, J. (1997).

³⁷ Armstrong, J. Scott (1978).

³⁸ Erffmeyer, R. C. y Lane, I. M. (1984). Sniezek, J. A. (1989).

La eficacia de este tipo de técnicas aumenta notablemente cuando se llevan a cabo de una manera liderada y estructurada³⁹, es decir, cuando se cuenta con un dinamizador de grupo que prepare y descomponga el problema, dé oportunidades a todos los miembros para que aporten sus puntos de vista, evite evaluaciones y ayude al grupo a alcanzar una solución lo más consensuada posible. Lo normal es que esta labor corresponda al máximo responsable del departamento de RRHH o al líder de la empresa.

La ley Orgánica de Universidades 6/2001

Un ejemplo que se repitió en muchos rectorados y departamentos universitarios es el relativo al análisis de las consecuencias del anteproyecto (a la fecha de junio de 2001) de la Ley Orgánica de Universidades. Equipos decanales, consejos de departamento, grupos sindicales y asambleas departamentales se reunieron, cada uno por su cuenta, para recoger toda la información que cada uno de los integrantes de los grupos respectivos tenía sobre el anteproyecto de ley, interpretarla en grupo, prever las consecuencias que pudiera tener para las organizaciones respectivas y para sus individuos y plantear acciones que dotaran a las organizaciones de los recursos que necesitan en condiciones óptimas. Algunos de los cambios que se avecinaban (y que finalmente llegaron) eran, entre otros, la necesidad de superar un procedimiento centralizado —habilitación— como paso previo a acceder a la oposición para las titularidades o cátedras, disminución de la presencia de profesores de la universidad convocante de la plaza en el tribunal correspondiente, cambios en las representaciones en los órganos de gobierno, etc. Ello implicaba un menor control sobre la gestión de los recursos humanos propios en las organizaciones (lo cual tiene aspectos positivos y negativos) y un mercado laboral universitario de ámbito nacional más abierto y difícil. Después del análisis, las distintas organizaciones universitarias reaccionaron de diferentes maneras para adaptarse al cambio de entorno entonces anunciado: acelerar la solicitud de plazas, especialmente de Escuelas Universitarias, para cuyo concurso no era necesario el grado de doctor, antes de que entrara en vigor la ley, iniciar contactos con otras universidades para estar en una posición más favorable de cara a ciertos requisitos del anteproyecto, análisis de las universidades a las que podrían acudir doctores que no tuvieran plaza en la universidad propia, etc. Es decir, las diferentes organizaciones intentaron hacer frente a las amenazas que representaba este cambio de entorno para la gestión de sus recursos humanos y la consecución de sus objetivos individuales y sociales, desde antes que el cambio se produjera de hecho, y, simultáneamente, estudiaron las oportunidades que se iban a abrir, para intentar aprovecharlas lo mejor y más rápidamente posible. Este proceso de análisis, reflexión y planificación se llevó, en buena parte, en grupos que pueden ser clasificados como «de cara a cara».

Cuando no se dan las circunstancias precisas para que los grupos cara a cara funcionen correctamente (personalidades dominantes, inhibición de los participantes, imposibilidad de coincidir las personas necesarias en un mismo momento y lu-

³⁹ Maier, N. R. F. y Solem, A. (1952). Hall, T. T. y Watson, W. H. (1970). Nemiroff, Paul M. y King, Donald C. (1975).

gar...) puede ser interesante utilizar otro tipo de técnicas, como por ejemplo el método Delphi, la técnica del Grupo Nominal, o procedimientos derivados de ambos⁴⁰.

El *método Delphi*⁴¹ es un proceso sistemático e iterativo encaminado hacia la obtención de las opiniones, y si es posible del consenso, de un grupo de expertos. Las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo se evitan gracias al anonimato de sus participantes. El feedback controlado, y generalmente resumido, por el conductor del método permite la transmisión de información libre de «ruidos» entre los expertos a lo largo de las iteraciones que se dan en el proceso. Este intercambio de información se realiza por correo postal o electrónico, lo que permite contar con las aportaciones de personas que no coinciden en tiempo ni en espacio y, por último, la respuesta estadística de grupo (posición central y dispersión de las respuestas de los integrantes del grupo) garantiza que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo.

La *técnica del Grupo Nominal*⁴² es un método estructurado de captación y agregación de opiniones a través de un proceso de grupo similar al del método Delphi, pero con la particularidad de que los participantes están físicamente reunidos, aunque trabajan de manera independiente y valoran de forma anónima las aportaciones individuales realizadas. De esta manera el método gana en dinamismo.

El proceso de la técnica del Grupo Nominal es el siguiente:

- a) El conductor del proceso presenta por escrito la pregunta o tema a tratar al grupo de colaboradores, delimitando claramente el nivel de abstracción y alcance deseado en las respuestas. Por ejemplo: «Indicar las principales consecuencias para la docencia en la universidad, en términos de cantidad y cualificación necesaria del profesorado, de la difusión de las nuevas tecnologías de la información».
- b) Generación de ideas sobre el tema o pregunta, de forma individual, en silencio y por escrito.
- c) Presentación al grupo de las ideas individuales. Para ello el conductor del ejercicio va transcribiendo literalmente en una pizarra o papel grande, a la vista de todos, las ideas que una a una y por turnos van leyendo los participantes. Durante esta fase no se permiten críticas ni comentarios, pero sí aportaciones nuevas provocadas por las ideas de los demás, aun cuando no estuvieran previamente escritas en los papeles individuales.
- d) Después de haber presentado todas las ideas, se discuten y clarifican una por una.
- e) Finalmente, los participantes seleccionan individualmente y en silencio las aportaciones más interesantes y las jerarquizan. El proceso termina con el recuento público de los votos y los comentarios a los resultados.

⁴⁰ Landeta, J. et al. (2011).

⁴¹ Dalkey y Helmer (1963). Linstone y Turoff (1975). Landeta, J. et al. (1999).

⁴² Delbecq et al. (1975).

3.4. Registro, comunicación y actuación

El proceso de obtención de información sobre el entorno que afecta a la DE-RRHH finaliza con la toma de decisiones respecto a los datos obtenidos.

Habrán informaciones que se considerará necesario registrarlas y archivarlas, para su posterior utilización y control, y otras se comunicarán a las personas de la organización potencialmente interesadas o implicadas, para que actúen en consecuencia.

En general, la información obtenida del análisis externo debe servir a la organización y, por consiguiente, a todos aquellos que tomen decisiones individuales o colectivas sobre las personas de la misma, para poder decidir de la manera más eficaz y eficiente posible, de forma que el ajuste entre las disponibilidades y las necesidades humanas de la organización, derivadas de la adecuación de la misma a la estrategia y, por tanto, al entorno, pueda llevarse a cabo en condiciones económicas y sociales óptimas.

4. CASO 19. NORBOLSA⁴³

Norbolsa es una empresa bilbaína especializada en los mercados de capitales para el desarrollo del negocio bursátil de intermediación, gestión y análisis. Está especializada en la clientela institucional de mediano tamaño (cajas de ahorros y banca pequeña, en la que es líder). Su decidida y acertada apuesta por la innovación tecnológica le ha permitido ofrecer un servicio que garantiza la realización de las operaciones de valores de sus clientes en tiempo real, de manera rápida, sencilla y eficaz. La otra gran apuesta ha sido contar con un equipo humano joven, altamente cualificado y con capacidad de trabajo en equipo que aporta el valor añadido intelectual de Norbolsa, desarrollando las actividades de negociación, análisis y gestión, tanto de renta fija como de renta variable y derivados, en el mercado nacional y en los internacionales. Asimismo, el equipo humano que tiene en el área de informática es una de las claves que le ha hecho estar en la vanguardia tecnológica del sector, permitiendo ofrecer a Norbolsa un servicio completo de productos y servicios financieros a través de un sistema flexible informático desarrollado internamente en la empresa y, por tanto, adaptable por la misma a las necesidades de sus clientes institucionales.

A consecuencia del análisis interno y, fundamentalmente, externo que realizó Norbolsa en el año 2000, elaboró un plan estratégico presidido por la expansión, diversificación e internacionalización del negocio. Norbolsa mantendría su negocio tradicional, pero volcándose hacia un mayor desarrollo a través de internet, ofreciendo servicios personalizados a los portales financieros que requieran de

⁴³ Idigoras, I. y Mitxeo, J. (2000).

servicios de bolsa. Acometer esta estrategia implicaría una fuerte inversión en tecnología, software y contenidos (más de 1.000 millones), y un incremento estimado de la plantilla en un 40% (de 34 a 50 empleados) Para este incremento de personal se definieron perfectamente el tipo y perfiles de las personas que se iban a necesitar y las políticas de RRHH que se seguirían para su gestión.

En la definición de esta estrategia se tuvo en cuenta el grupo humano que Norbolsa tenía en ese momento, pero fue a un nivel básicamente consultivo, ya que sobre todo pesaron los factores externos y tecnológicos.

Hitos posteriores consecuencia de esta apuesta estratégica tecnológica fueron el lanzamiento de Norbolsa Broker, broker on line, en el año 2001, plan de contingencia con centro pionero de Back up (año 2003), el desarrollo de una plataforma automática de contratación internacional que permite a los clientes de Norbolsa el acceso en tiempo real de forma automática y continua a los principales mercados del mundo (año 2004), lanzamiento de su servicio Norbolsa Broker en la Televisión Digital Interactiva de Euskaltel (año 2005), promoción y desarrollo de Norbolsa Broker Móvil (año 2007), desarrollo de la nueva web de Norbolsa Broker, con la incorporación de nuevas herramientas: requisitos de accesibilidad, DNI electrónico, configuración de home page, sindicación de contenidos, widget financiero y podcast (año 2009). La crisis del 2008 ha limitado las expectativas iniciales de crecimiento en plantilla.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Se puede considerar estratégica la dirección de recursos humanos de Norbolsa?
2. En el caso de que la hayas considerado estratégica, ¿qué tipo de relación mantiene la DERRHH con la dirección estratégica de la empresa y por qué?
3. Las dos claves competitivas de Norbolsa, presentes y futuras, son la tecnología y las personas. Uniendo ambas claves, ¿cómo pueden afectar las innovaciones y evolución tecnológica externa la DRRHH de Norbolsa? Enumera diferentes políticas y aspectos relacionados con la DRRHH que puedan ser afectados por la innovación tecnológica.
4. Además del sector de entorno tecnológico, ¿qué otros sectores y factores de entorno, desde la perspectiva de los recursos humanos, pudieron haber sido tenidos en cuenta en la definición de la estrategia general de Norbolsa y deberían ser observados en los próximos años en la implementación de las políticas de recursos humanos, para que éstas sean lo más eficaces posibles? ¿Por qué?

5. CASO 20. DANOBAT II⁴⁴

Danobat, la empresa cooperativa del sector de la máquina-herramienta que hemos presentado en el capítulo anterior, al igual que otras muchas empresas industriales de su entorno (CAF, Irizar, ITP, Cikautxo, GAMESA, Batz...), se ha encontrado con dificultades para encontrar jóvenes cualificados para incorporarlos a su plantilla, especialmente en las áreas comerciales (con inglés y alemán) y de producción (ajustadores, troquelistas, etc.).

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué sectores de entorno, desde la perspectiva de RRHH, deberían analizar estas empresas para intentar evitar este problema actualmente, y especialmente en el futuro, una vez que se salga de la crisis actual?
2. ¿Qué soluciones propones para que estas empresas se aseguren la fuerza laboral necesaria en el momento oportuno?
3. Dentro de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), organización en la que a su vez está integrado actualmente el Grupo Danobat, se ha impulsado la creación de una universidad propia, de orientación muy práctica y aplicada, partiendo de centros ya existentes que en su mayoría estaban adscritos a la Universidad del País Vasco. ¿Puede afectar este hecho de alguna manera a Danobat desde la perspectiva de la DERRHH? ¿Cómo? Razónalo.
4. Sugiere al menos otro cambio de entorno que pueda afectar la DERRHH de Danobat, indicando el tipo de cambio que es y cómo puede influir en su DERRHH.

6. CASO 21. ASOCIACIÓN DEL MUEBLE ARTESANAL DE NÁJERA

El gerente de la Asociación del Mueble Artesanal de Nájera transmitió la siguiente información:

«Necesitábamos dos personas de la zona para sendos puestos de trabajo en una de nuestras empresas asociadas: un administrativo, para lo que pedimos licenciados universitarios (sueldo 1.000 €/mes), y un ayudante de montador de muebles (sueldo 1.500 €/mes). Pusimos anuncios en la prensa local y para el pue-

⁴⁴ Landeta, J. y Matey, J. (1997).

El análisis del entorno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

to de administrativo se presentaron 34 ofertas, mientras que para el de ayudante a montador ninguna, por lo que todavía no lo hemos podido cubrir».

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Desde la perspectiva de la DERRHH, ¿cómo situarías el problema (externo/interno, tipología) que expresa esta asociación?
2. ¿Qué soluciones cabría proponer desde la actuación de la asociación?

10

El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

Jon Landeta Rodríguez
Aitziber Lertxundi Lertxundi

1. LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. Introducción

El análisis de los recursos humanos y la cultura de una organización, junto con los procesos que los alimentan, son una de las partes más importantes del proceso de análisis interno previo a la formulación estratégica, dada la gran responsabilidad que tienen estos elementos de la empresa en la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva que le permita sobrevivir y alcanzar sus objetivos¹.

Distintas teorías de dirección estratégica han puesto de relieve esta importancia, dando luz para entenderla y pautas para potenciarla. En el apartado 3 del capítulo 5, *Análisis interno*, y en el apartado 8 del capítulo 8, *Principales líneas de investigación en la teoría de la DERRHH*, se hace mención y se describen algunas de ellas. Indudablemente, entre todas, la línea que proporciona una mayor importancia y una cobertura teórica más sólida al análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos es la Teoría de los recursos y capacidades.

Esta teoría nos va a permitir encaminar el análisis de interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos posterior.

El análisis de la cadena de valor, ya explicado en el mencionado tercer epígrafe del quinto capítulo de esta obra, también nos ayudará a comprender mejor el alcance estratégico que tiene para la empresa su análisis interno desde un enfoque social.

¹ Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Wright et al. (1994). Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998).

En este primer apartado, por tanto, describiremos someramente la adecuación al análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos de estos planteamientos teóricos, que se insertan y sostienen perfectamente el modelo de DERRHH que hemos presentado en el capítulo 8 y que estamos siguiendo en el temario, pero que a su vez complementan y enriquecen la visión propuesta en el citado capítulo, así como la relación explicada entre la dirección estratégica de la empresa y la DERRHH.

1.2. Análisis de los recursos humanos desde la Teoría de los recursos y capacidades

Hemos mencionado en el capítulo 5 que esta teoría parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, al tiempo que radica las razones de la ventaja competitiva en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan entre sí, así como con la estrategia general de la empresa.

Los recursos son inputs dentro del proceso de generación de valor en la empresa. Pueden ser tangibles o intangibles. En nuestro análisis consideraremos únicamente dos tipos de recursos intangibles:

- a) Los recursos humanos, tanto en su aspecto cuantitativo (análisis de edades, sexo, categorías laborales, formación, costes y productividades) como cualitativo (análisis de sus capacidades y potencial, de su actitud y satisfacción).
- b) Los recursos organizativos, es decir, los sistemas desarrollados por la empresa para combinar otros tipos de recursos. Bajo nuestro enfoque, incluiremos aquí el sistema de comunicación y los diferentes sistemas y procesos de gestión de recursos humanos que la empresa posee.

Una capacidad es una facultad de un conjunto de recursos de desarrollar algunas tareas o actividades.

Recursos → capacidades de la empresa → ventaja competitiva de la empresa
(véase figura 5.4)

Bajo esta categoría, nosotros analizaremos tres ámbitos de análisis interno:

- a) Las capacidades propias de la gestión de dirección de recursos humanos de la organización. Es decir, la capacidad que tenga la empresa para atraer a los recursos que necesita, para desarrollar y utilizar eficientemente sus competencias, para motivar e implicar en la empresa a estos recursos y para retener a aquellos que sean valiosos para la organización.

- b) Las capacidades propias de la organización (comerciales, técnicas, de innovación, etc.) que estén sostenidas fundamentalmente por recursos humanos u organizativos.
- c) La cultura empresarial. Si bien podría ser considerada en sí misma como un recurso de tipo organizativo, el interés de su estudio radica en las capacidades que bajo su manto intangible e invisible comparten los miembros de la organización en sus dinámicas de adaptación al exterior y de integración interna. Es decir, las presunciones básicas (creencias, valores y formas compartidas) que guían los comportamientos de las personas de la empresa, tanto cuando se relacionan entre sí como cuando lo hacen con otros agentes del entorno².

Hemos de destacar que no siempre está muy clara la diferencia entre recursos y capacidad, e incluso en ocasiones la literatura científica hace referencia a los recursos, englobando ambos conceptos. Además, cuando una capacidad de la empresa descansa exclusivamente en la capacidad de un recurso humano, se produce en la práctica una identificación de ambos términos.

Por ejemplo, cuando la capacidad de una empresa de sacar nuevos productos (fármacos, diseños textiles o programas informáticos) reside en un solo científico, modisto o informático, o cuando la capacidad de la empresa para captar nuevos clientes extranjeros descansa exclusivamente en las relaciones y saber hacer de un directivo o comercial.

En la propuesta de análisis interno que realizaremos no diferenciaremos explícitamente entre recurso y capacidad, ni entre sus tipos respectivos, sino que distinguiremos simplemente diferentes ámbitos de análisis interno, que en realidad serán básicamente de recursos, que serán relevantes por las capacidades organizativas que sostengan.

Otro aspecto de interés derivado de esta teoría son los criterios que proporciona para estimar la relevancia de los recursos (y capacidades) de la organización. Ya hemos señalado que la ventaja competitiva de la empresa proviene de la relación que exista entre sus recursos (a nuestros efectos principalmente los recursos humanos y organizativos) y su estrategia, partiendo del hecho de que estos recursos³:

- a) Están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas.
- b) Añaden un valor cuantificable a la actividad de la empresa (son valiosos).
- c) Son escasos (con las competencias precisadas).
- d) Son inimitables, por estar sujetos a restricciones históricas y sociales determinadas.
- e) No son sustituibles por los existentes en los competidores.

² Schein, E. H. (1988, 25).

³ Barney, J. (1991). Grant, R. M. (2004).

Por consiguiente, los recursos y capacidades basados en las personas de la organización orientan también la estrategia de la empresa y son (o pueden ser) una importante fuente de beneficio para la misma. Tendrán tanto más valor para la organización cuanto más valor aporten a la misma, más escasos sean en el mercado externo e interno y sus capacidades sean más difíciles de imitar y de ser sustituidas por otras.

Un último aspecto que confiere valor a un recurso es la apropiabilidad que tiene la empresa sobre las rentas que genere. Es decir, las rentas se pueden quedar en la empresa o se las puede apropiar el recurso humano, llevándoselas incluso fuera de la compañía. Cuanto mayor sea la habilidad de la organización para hacer suyas las rentas que genera el recurso, más interesante es éste para la empresa. En este sentido, normalmente el control de la empresa sobre estas rentas es mayor cuando sus capacidades se desarrollan a través de grupos de individuos (y no de habilidades individuales), son complejas, específicas de la empresa y son sostenidas también por otros factores de tipo organizativo (véase figura 10.1).

Las implicaciones de la Teoría de recursos y capacidades en el modelo de DERRHH que hemos propuesto (capítulo 8, apartado 6) son fundamentales. Grant (1991) presentó un modelo de análisis estratégico basado en los recursos que vamos a adaptar, con el fin de mostrar de una manera más analítica y desagregada el contenido de la fase de análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos que estamos tratando (véase figura 10.2).

Las fases 1, 2 y 3 están encuadradas dentro de la propuesta de análisis interno que realizamos.

El modelo de Grant incorpora además una fase previa, de índole más global y conceptual, que también está contemplada en nuestro modelo de DERRHH, y que implica entender y emplear los recursos y capacidades como fuente de dirección. Esta fase se materializa en la fijación de una misión, en función de lo que la empresa puede o es capaz de hacer, y en tomar como punto de partida la premisa de que los recursos son la base de la rentabilidad y beneficio de la compañía, con especial atención, en nuestro caso, a los recursos humanos.

1.3. Teoría de la cadena de valor de Porter

Es un instrumento de medición de la ventaja competitiva de la empresa. Refleja el proceso de aumento de valor que experimentan los inputs que entran en el sistema empresarial como consecuencia de las actividades que se realizan sobre los mismos en la organización. Sirve para ayudar a comprender la capacidad estratégica de la empresa y de sus subsistemas, ya que relaciona los recursos de la empresa con su relevancia en la generación de valor y, por consiguiente, de ventaja competitiva.

Por consiguiente, según esta teoría, las fases a seguir son: primero, identificar los elementos esenciales y, segundo, determinar el valor creado por cada uno de

Características a cumplir por los recursos	Papel de la dirección de recursos humanos
Relevantes	<p>Reclutamiento y selección selectivo</p> <p>A partir de una planificación correcta de las necesidades de RHHH que vincule los objetivos de RRHH con los objetivos estratégicos de la empresa, se deberá seleccionar a aquellas personas con la formación, experiencia, actitudes y aptitudes adecuadas.</p>
Duraderos	<p>Formación continua y reciclaje</p> <p>Se efectuará a todos los niveles de la empresa, de manera que los conocimientos y habilidades no queden obsoletos.</p>
No transferibles	<p>Retribuciones y seguridad en el empleo</p> <p>Se generarán y aplicarán instrumentos que eviten en lo posible la rotación externa y, asimismo, sistemas que transformen el conocimiento tácito en rutina organizativa. Entre otros, el conocimiento tácito en rutina organizativa. Se citan el trabajo en equipo, compartir conocimientos, la formación, el desarrollo de carreras y los planes de socialización.</p>
No imitables	<p>Trabajo en equipo y generación de rutinas organizativas complejas</p> <p>Se pretende fomentar la ambigüedad causal y la complejidad social de las prácticas de RRHH desarrolladas que eviten la imitación por parte de las empresas de la competencia.</p>
No sustituibles	<p>Programas de formación que permitan desarrollar habilidades que no puedan ser sustituidas por las innovaciones tecnológicas.</p>
No apropiables	<p>Formación específica de la empresa, trabajo en equipo y transmisión del conocimiento desarrollado y las habilidades adquiridas.</p> <p>Se procura que la ventaja competitiva no se base en el capital humano desarrollado por un solo trabajador, a fin de contribuir a la especificidad y a la complejidad de los recursos.</p>

Figura 10.1. El papel de la dirección de recursos humanos en la generación de la ventaja competitiva. (FUENTE: adaptado de Sastre y Aguilar, 2003, pp. 22-23⁴.)

⁴ Sastre y Aguilar (2003).

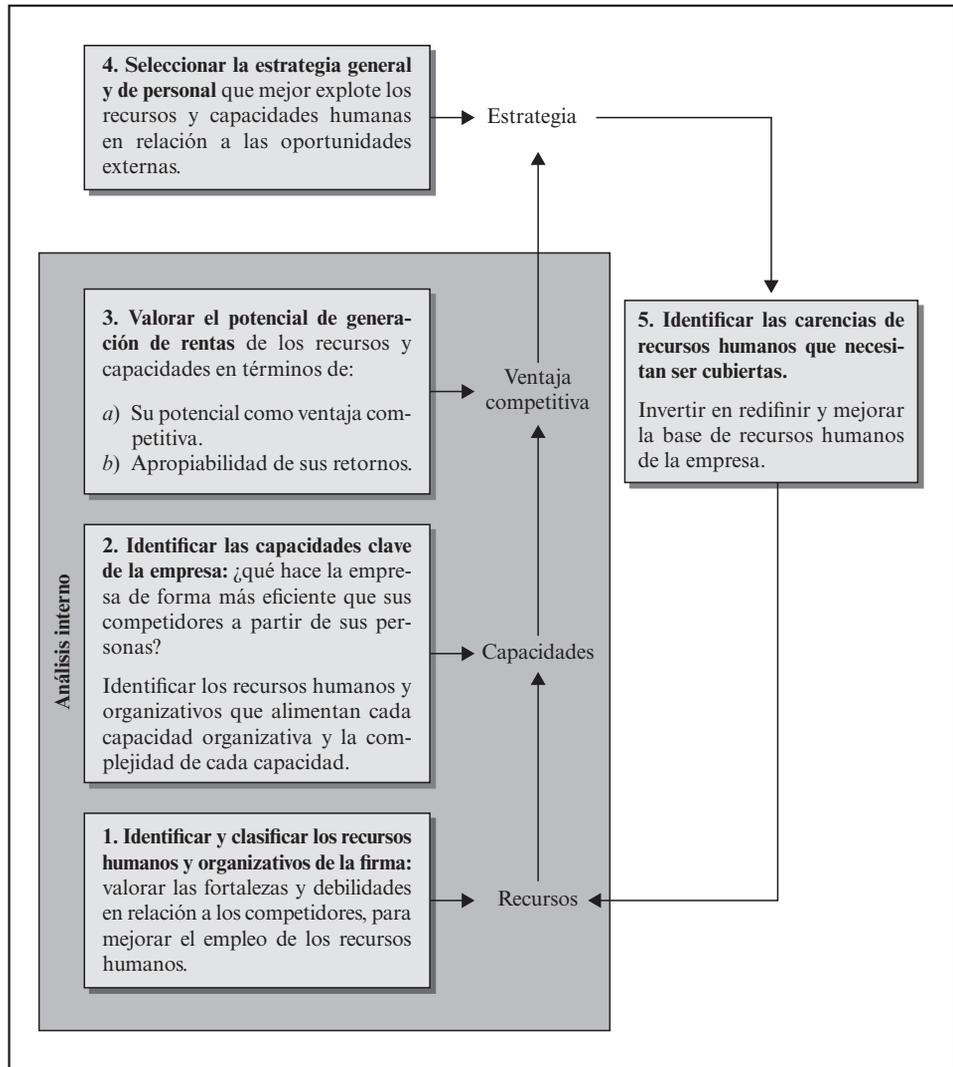


Figura 10.2. Proceso de análisis estratégico según la Teoría de recursos. (FUENTE: Adaptado de Grant, R. M., 1991.)

ellos, para, en tercer lugar, actuar sobre los mismos disminuyendo costes y aumentando el valor que crean.

En el apartado 3.2 del capítulo 5 de este libro se describen y representan gráficamente (figura 5.5) las diferentes actividades, primarias y de soporte, que aportan valor al producto/servicio que la empresa pone en manos del mercado.

- a) Actividades primarias: aquellas que están directamente implicadas en la transformación de los inputs en outputs, así como en la venta, distribución y asistencia al cliente. Son las que crean utilidad para el cliente final.
- b) Actividades de soporte: apoyan a las primarias mediante los inputs que les proporcionan, así como mediante la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la gestión administrativa.

La dirección de recursos humanos es responsable, por tanto, de una actividad de soporte, y debe dotar a la organización de las personas adecuadas en cantidad, cualificación, actitud, momento y coste, y con las capacidades necesarias para generar valor en la cadena, bien directamente creando valor en las actividades primarias, bien indirectamente asegurando la calidad y fiabilidad de las actividades de soporte.

Esta herramienta ayuda a identificar las capacidades clave de la empresa, en función del valor que añaden, y la contribución a las mismas de las personas de la organización y de las propias actividades (y capacidades) de la DRRHH. En este sentido, la creación de valor para su organización (y en suma para el accionista) es el fin último que debe guiar la actuación de la DRRHH⁵.

A partir del análisis interno, y tomando también como referencia esta aportación teórica, se podrá determinar qué actividades de RRHH deberían ser externalizadas⁶ (asesoría jurídica, gestión de nóminas, actuaciones de formación, procesos de valoración de tareas, etc.), en el caso de que estén contribuyendo a destruir valor en lugar de a crearlo (cuando es más económico e interesante que las realice una empresa externa que llevarlas a cabo por las personas de la propia organización).

1.4. Generación de ventaja competitiva por la dirección de recursos humanos mediante la actuación sobre el entorno específico de la empresa

La dirección de recursos humanos no sólo puede generar ventaja competitiva para la organización actuando dentro de la empresa, sino también ejerciendo su función fuera de la misma.

El análisis interno, desde la perspectiva de los recursos humanos, debe poner también de manifiesto las capacidades de esta dirección que son puestas en práctica sobre los recursos humanos de otras organizaciones (y por consiguiente, añaden valor a esas organizaciones), pero que contribuyen indirectamente a crear valor en la propia y, por consiguiente, a mejorar su competitividad.

⁵ Becker, B. E. et al. (1998).

⁶ Cook, M. F. (1999).

MacMillan y Schuler (1985)⁷ presentan una matriz en la que se relacionan la mejora en la ventaja competitiva para la empresa en términos de coste, diferenciación e innovación, con los elementos más relevantes del entorno específico de la empresa (proveedores, competidores, distribuidores y clientes).

TABLA 10.1
Proceso de análisis estratégico según la Teoría de recursos

	Coste	Diferenciación	Innovación
Proveedores	1	2	3
Competidores	4	5	6
Distribuidores	7	8	9
Clientes	10	11	12

FUENTE: MacMillan y Schuler (1985).

La DRRHH de la empresa puede contribuir a incrementar la eficiencia, a disminuir costes, a aumentar la capacidad de diferenciación (la calidad, por ejemplo) o de innovación de proveedores, competidores, distribuidores o clientes de la empresa, actuando sobre los recursos humanos de los mismos.

Esta influencia la puede realizar directamente, por ejemplo mediante acciones de formación, colaboración en procesos de selección o traslados de personal, o indirectamente, mediante la transmisión de información sobre prácticas de gestión de recursos humanos y realización de labores de asesoramiento para su correcta puesta en marcha (sistemas de incentivos, de organización del trabajo, etc.).

De esta manera, se actúa sobre la cadena de valor de elementos del entorno, mejorándola, dándole más competitividad y posibilidad de margen, y esto beneficia a la empresa de referencia en forma de:

- Suministros más baratos y de mejor calidad (actuación de la DRRHH sobre proveedores —1, 2 y 3—).
- Alianzas en las que la empresa y los demás partícipes aprenden y salen fortalecidos frente a terceros (sobre competidores —4, 5 y 6—).
- Mayores ventas, con mejor margen e imagen de sus productos (sobre distribuidores y franquiciados —7, 8 y 9—).
- Mayor valor del producto para el cliente, mejor imagen de empresa y más fidelidad hacia la misma (sobre clientes —10, 11 y 12—).

⁷ MacMillan, I. C. y Schuler, R. S. (1985). Valle, R. (1995).

Plan Tractor del Gobierno Vasco⁸

El Gobierno Vasco impulsa desde el año 1992 un programa de promoción de la calidad en el sector industrial de la Comunidad Autónoma Vasca, conocido popularmente como Plan Tractor, con el objetivo genérico de impulsar la implantación de las mejores prácticas de gestión (reflejadas esencialmente en el modelo EFQM) en 500 empresas de menos de 50 personas, a través del efecto tractor de al menos 15 organizaciones. El procedimiento básico de este programa consiste en que el Gobierno Vasco subvenciona a una serie de organizaciones y empresas que se ocupan de realizar la labor de tracción entre sus suministradores, afiliados, etc. De esta manera se articula un mecanismo de colaboración entre la iniciativa privada y la Administración Pública, tal como se refleja en la figura 10.3.

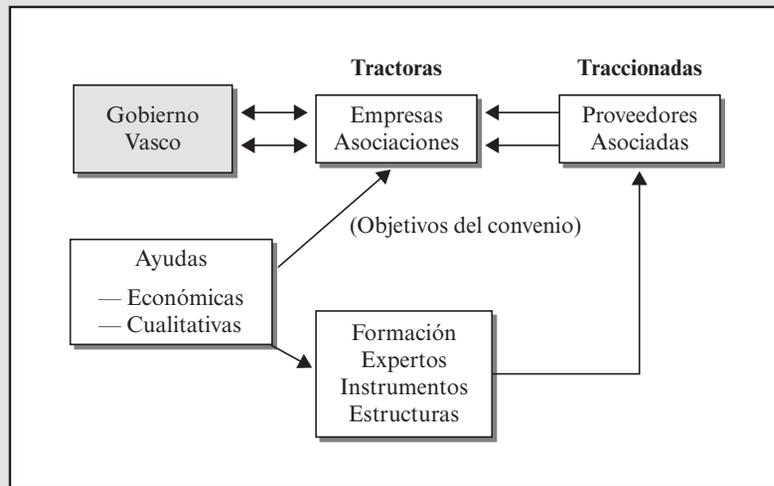


Figura 10.3. Plan Tractor del Gobierno Vasco. (FUENTE: Aguirre, M. S. et al., 2000.)

Algunas de las empresas líderes de la región, como Gamesa, Iberdrola, TVA, ITP, Fagor, etc., han tomado parte en el programa como empresas tractoras. En primer lugar animaban a sus empresas proveedoras a participar como traccionadas. Después ponían recursos humanos, su conocimiento técnico y, sobre todo, de gestión, a disposición de las empresas proveedoras participantes. Diseñaban y ayudaban a implantar un plan de formación adaptado a las especificidades de la empresa y del sector (del que eran líderes), con material didáctico incluido, con el fin de mejorar la gestión de calidad total de las traccionadas, logrando posiblemente con ello efectos sinérgicos derivados de la acumulación de conocimientos e influencias.

⁸ Aguirre, M. S. et al. (2000).

Cuestiones para la reflexión y el debate

¿Por qué las empresas industriales que actúan como tractoras en el plan descrito ponen sus recursos humanos y sus capacidades de formación y gestión al servicio de los recursos humanos de otras empresas que son proveedoras suyas? ¿Cómo puede haber influido el análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos en la toma de la decisión de participar como tractoras en este plan impulsado por el Gobierno Vasco? ¿Cuáles son las principales motivaciones que impulsan a participar en el programa a las empresas traccionadas?

2. ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS

A la luz de los planteamientos teóricos expuestos en el epígrafe anterior, continuaremos aplicando el enfoque de proceso⁹ que estamos siguiendo en esta obra, encaminado hacia la formulación, implantación y control de estrategias propias de recursos humanos integradas en un proceso estratégico global de la empresa.

El análisis interno de los recursos humanos de la empresa se plantea fundamentalmente en cuatro áreas de diagnóstico que se desarrollan a continuación: factores de contexto interno, procesos de DRRHH, recursos humanos y cultura organizacional.

El análisis debe ser selectivo, no exhaustivo. Debe ir encaminado a determinar el potencial de la organización, desde su perspectiva humana, para llevar a cabo las estrategias oportunas y no para obtener una foto detallada de todo lo relacionado con el ámbito social. Es decir, el fin último de esta fase es detectar las potencialidades y debilidades humanas de la organización orientadas a la estrategia y, por tanto, en relación con el entorno.

2.1. Factores de contexto interno en la DRRHH

Son factores propios de la empresa, no directamente de su DRRHH, que constituyen el marco de actuación interna de la DRRHH y que condicionan su actividad.

Desde una perspectiva estricta de recursos humanos, serían factores de entorno (por lo que tendríamos que haberlos analizado en el anterior capítulo); sin embargo, desde una perspectiva de empresa y de estrategia global, son factores internos de la organización, razón por la que, al igual que otros autores¹⁰, los incluimos dentro del análisis interno. En cualquier caso, muchas de las consecuencias que para la DERRHH tienen los cambios de los diferentes sectores de entorno «externo» (económico, tecnológico, social y político-legal) son similares a las de las modificaciones del entorno «interno» al que nos referiremos a continuación.

⁹ Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2000, 116).

¹⁰ Valle, R. (1995, 80). Besseyre Des Horts, C. H. (1989, 127).

Los principales factores del contexto interno son:

- *Factores económico-financieros*: beneficio, endeudamiento, gastos de personal, liquidez, etc.
Las actuaciones de recursos humanos están condicionadas por la situación económica de la empresa. Su iniciación, alcance y duración dependen de la capacidad financiera presente y futura que tenga la organización y de las preferencias que ésta tenga. Por otra parte, la actividad de la DRRHH tendrá consecuencias económicas para la empresa.
- *Factores de marketing*: gama de productos existentes, calidad de los mismos, relaciones con el mercado, forma de mejorarlas, etc.
La traducción de las estrategias de marketing de la empresa a las capacidades humanas necesarias es una información fundamental para diagnosticar los recursos humanos y competencias sociales de la empresa.
- *Factores de investigación y desarrollo*: productos que se están desarrollando, mejoras en los procesos de producción, medios humanos para el I + D, capacidad de innovación requerida, etc.
La capacidad de innovación que tenga o desee la empresa está directamente relacionada con la calidad, cantidad, motivación y cultura de los recursos humanos de la misma.
- *Factores tecnológicos*: tecnologías de producto, de proceso y de gestión de la empresa, modos de organización del trabajo, innovaciones previsibles, etc.
Tal y como indicábamos en el análisis externo del sector tecnológico, aprovechar las oportunidades que brindan los cambios tecnológicos exige un continuo esfuerzo para adquirir o adaptar las capacidades de los recursos humanos de la organización.
- *Factores políticos*: agentes de la empresa, sus objetivos y poder real, relaciones con los mismos, etc. Se incluyen aquí los grupos de empleados, grupos sindicales, accionistas, directivos y cualquier grupo humano de la empresa que se vea afectado y que tenga influencia sobre la DRRHH de la misma.
Los grupos de poder e interés de la empresa son un elemento vital en la configuración y desarrollo de las políticas de recursos humanos. Conocer sus expectativas, motivaciones y capacidad de influencia permite el diseño de estrategias que sean coherentes con estos elementos, así como la aplicación de las mismas teniendo en cuenta sus reacciones previsibles, de forma que se posibilite una mayor proximidad entre las estrategias pretendidas y las finalmente aplicadas¹¹. No es posible desarrollar una DRRHH eficaz orientada a la estrategia y al entorno sin tomar en consideración las necesidades y el poder de los principales grupos de interés de la empresa.

¹¹ Beer, B. E. et al. (1984).

Por consiguiente, estos cinco factores configurarán el marco intraempresarial dentro del cual tendrá lugar la dirección de recursos humanos y, por tanto, nos proporcionará referentes para diagnosticar la situación del resto de elementos del análisis interno que estudiaremos a continuación.

2.2. Prácticas de DRRHH¹²

Se analizan y valoran las diferentes prácticas y procesos de DRRHH que lleva a cabo la empresa, sobre todo en términos de coste, eficiencia y eficacia de los mismos, tomando por referencia principalmente la evolución propia, los objetivos que a través de ellos se pretenden alcanzar y las prácticas de los agentes del entorno.

Los principales procesos a analizar y evaluar son:

- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de selección del personal.
- Proceso de contrataciones y acogida.
- Procesos de formación y adiestramiento.
- Gestión de carreras y promoción.
- Procesos de compensación/retribución.
- Sistemas de valoración de las personas y las tareas.
- Prácticas de motivación.
- Prácticas de participación.
- Sistemas de comunicación.
- Otros.

Las preguntas clave para cada una de estas prácticas serían:

- ¿Cómo la estamos desarrollando?
- ¿Conseguimos las competencias que necesitamos?
- ¿Cuánto nos cuesta?
- ¿Lo estamos haciendo cada vez mejor?
- ¿Es más conveniente que estas prácticas las externalicemos /internalicemos?
- ¿Otros lo están haciendo mejor que nosotros?

Un referente adicional que puede ayudar en este análisis introspectivo de la calidad de las prácticas de DRRHH de cada empresa es conocer cuál es la forma

¹² En los apartados 4 y 5 del capítulo 12 esta obra se profundiza en los métodos y enfoques de auditoría social, que básicamente son los mismos en las fases de análisis interno y de control, aunque la finalidad de la información obtenida difiera en función de la fase.

«ideal» en que éstas deberían ser llevadas a cabo. Bajo una perspectiva universalista de la DRRHH, numerosos estudios han puesto de manifiesto que las empresas que tienen implantados determinados conjuntos de prácticas interconectadas, los denominados Sistemas de trabajo de alto rendimiento (High Performance Work Systems, HPWS), suelen alcanzar mejores resultados¹³.

Aunque no existe un consenso definitivo sobre qué prácticas integran los HPWS, una selección de las más aceptadas está recogida en la tabla 10.2.

TABLA 10.2

Prácticas de alto rendimiento de DRRHH (HPWS)

<ol style="list-style-type: none">1. Procesos de selección rigurosos en la admisión de nuevos empleados.2. Estabilidad en la relación de empleo.3. Formación frecuente e intensiva.4. Esquemas de compensación asociados al desempeño.5. Evaluación del rendimiento.6. Compensación por encima de la media.7. Asignación flexible de tareas (<i>job rotation</i>).8. Trabajo en equipo.9. Participación, <i>empowerment</i>.10. Alto nivel de comunicación.11. Tratamiento justo a todos los niveles de la organización: equidad.

FUENTE: elaboración propia a partir de Pfeffer y otros autores¹⁴.

Estas prácticas están orientadas, por tanto, a dotar a los empleados de la suficiente *habilidad* para que sepan desarrollar su trabajo (prácticas 1 y 3), *motivación* para que quieran hacerlo (prácticas 2, 4, 5, 10 y 11) y *oportunidad* para que pueda expresarse, es decir, para que puedan poner en práctica lo que saben, quieren y pueden (prácticas 7, 8 y 9)¹⁵. Ello conlleva a mejoras en el rendimiento del trabajo y de la organización, y contribuye a configurar una estructura organizativa y humana que facilita la flexibilidad y la innovación y, finalmente, el rendimiento¹⁶.

Por tanto, la comparación del conjunto de prácticas de DRRHH de la empresa con los HPWS puede proporcionar una información valiosa adicional para el análisis interno de la organización, en la medida que faciliten la respuesta de las pre-

¹³ Entre otros: Arthur (1994); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996). Koch y MacGrath (1996). Guthrie (2001). Camelo et al. (2004). Guthrie, Flood et al. (2009). Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011).

¹⁴ Entre otros: MacDuffie (1995). Pfeffer (1998). Becker, B. E. et al. (1998). Way (2002). Larraza et al. (2007). Lertxundi, A. (2008).

¹⁵ Appelbaum et al. (2000).

¹⁶ Schuler, R. A. (1986). Michie y Sheehan (1999). Beltrán-Martín et al. (2008). Messersmith y Guthrie (2010). Lewicka (2010). Serrano et al. (2011).

guntas clave enumeradas anteriormente. Hay trabajos publicados con cuestionarios y con resultados agregados que pueden ser utilizados como ayuda y referencia¹⁷.

En suma, el análisis interno debe ser capaz de:

- Determinar si las prácticas actuales de DRRHH están siendo capaces de proporcionar a la organización los recursos/competencias humanas que necesita en función de sus objetivos, estrategias y cultura, en el momento adecuado y bajo un criterio de economicidad, tanto en términos absolutos como relativos, respecto a las prácticas de las organizaciones de referencia.
- Proporcionar información sobre el valor que aportan estas actuaciones a la organización y valorar si podrían ser más eficientemente desarrolladas por empresas externas (*outsourcing* o externalización de prácticas).
- Estimar el grado de congruencia interna (entre prácticas de RRHH) y externa (con las estrategias generales y funcionales de la empresa, así como con las condiciones del entorno desde la perspectiva de los RRHH) de la prácticas actuales de RRHH.
- Proporcionar la información necesaria para el diseño e implantación posterior de unas estrategias de RRHH que satisfagan las necesidades de la organización.

La competencia global propia de la DERRHH para adquirir, desarrollar y retener más eficaz y eficientemente que las empresas del entorno las competencias humanas que requiere la empresa propia, así como para estimular a los miembros poseedores de las mismas para su aplicación y puesta a disposición de la organización, puede ser una competencia clave para la empresa, un punto fuerte de la misma, pero también una importante debilidad, en el caso de que el conjunto de prácticas de DRRHH que emplea o el sistema de RRHH que haya configurado no consigan cumplir satisfactoriamente su objetivo.

«Cibergallegos» en Microsoft

«... A pocos kilómetros de Seattle, en Redmond, medio centenar de edificios e instalaciones deportivas componen la sede de la mayor empresa de software del mundo. Aunque no es una universidad, es conocido en todo el mundo como el campus. A él han ido a parar un puñado de españoles que, en su día, fueron *cazados* por Bill Gates. Y es que la necesidad de informáticos en el mercado tecnológico también ha llegado a Microsoft.

La empresa envía, cada año, un equipo de cazatalentos por todo el mundo a la búsqueda de nuevos empleados para una plantilla que cuenta ya con casi 300.000 personas.

¹⁷ Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2006).

... Marisa Jiménez, por ejemplo, estudió en Estados Unidos, y cuando volvió a España a trabajar no encontró nada porque no tenía experiencia. Contactó con Microsoft por Internet y se plantó en Seattle para hacer las pruebas. Al poco tiempo entraba en Investigación, en el área de lingüística computacional... Jorge, un madrileño de 22 años, fue fichado por Microsoft cuando terminaba la carrera de Informática en la Autónoma de Madrid. Asegura haber pasado 13 entrevistas para entrar en la empresa, y un viaje a Redmond en plena época de exámenes...

Según fuentes de Microsoft, la edad media del trabajador de la compañía es de 33 años. A pesar de la imagen de juventud que se tiene de un informático, los ejecutivos de la compañía se jactan de contar entre sus filas con empleados de más de 70 años que rinden como el que más.

La clave del éxito de la empresa es, siempre según Microsoft, el sistema de remuneración a los empleados. Además de su sueldo, los trabajadores reciben opciones de compra de acciones, lo que ha convertido en millonarios a algunos de ellos.

Según Mike Murray, director de personal, los trabajadores reciben diariamente ofertas para trabajar en empresas del sector. ¿Por qué no se van? Según Murray: "Porque trabajar en Microsoft no sólo es una cuestión de dinero, sino una oportunidad para participar en algo de trascendencia mundial".

Pero no todo es tan bonito como lo pintan en Redmond. Los empleados se ven obligados a firmar algunas cláusulas que recuerdan a los contratos de licencia de Microsoft. Un ejemplo: tienen terminantemente prohibido hablar de su sueldo con otros empleados; romper esta norma puede acarrear problemas no sólo al infractor, sino también a los que estén presentes y no intenten disuadirlo.»

FUENTE: Pedro Alzaga: «Su dinero», *El Mundo*, domingo 23-11-1998, p. 30.

Cuestiones para la reflexión y el debate

Si hicieras el análisis interno de Microsoft, ¿qué conclusiones sacarías de las prácticas de DRRHH que se describen en el artículo?

Y si estuvieras realizando el análisis externo desde la perspectiva de los recursos humanos de una empresa de software española, ¿te sería de utilidad esta información?, ¿dentro de qué sector de entorno la clasificarías?

Google sube un 10% el salario para retener a sus empleados

«El buscador de Internet *Google* planea subir el sueldo a sus 23.000 empleados en un 10% a partir de enero próximo para evitar que se vayan a la competencia, según informó ayer el diario *Wall Street Journal*.

La dirección del grupo empresarial ha optado por esa medida como manera de retener a su personal, ejecutivos y plantilla general, y evitar que se vayan a trabajar a con sus competidores, especialmente con *Facebook*. Y es que en la plantilla de esa red social trabajan aproximadamente un 10,5% de ex empleados de *Google* y de otras empresas tecnológicas de la costa oeste de Estados Unidos, a los que han atraído con agresivas políticas salariales.

El director ejecutivo de la compañía, Eric Schmidt, comunicó esa medida, según la citada fuente, mediante un correo electrónico a toda la plantilla, al tiempo que les señaló que la compañía quiere subirles la moral.

«Queremos asegurarnos de que se sienten recompensados por su duro trabajo. Queremos que *Google* tenga a los mejores», escribió Schmidt a los trabajadores del portal, al tiempo que señala que una encuesta interna de la firma indica que, para los empleados, el salario es más importante que las pagas extras o que les den acciones de la firma.

El gigante de Internet dio a conocer a mediados de octubre sus resultados empresariales del último trimestre, que batieron las expectativas de los mercados al registrar un incremento interanual del 32.3%. Entre julio y septiembre, Google tuvo un beneficio neto del 2.167 millones de dólares, frente a los 1.639 millones del mismo período de 2009, mientras que su facturación ascendió un 23% hasta los 7.286 millones de dólares.

FUENTE: E. C. *El Correo*, 11-11-2010, p. 50, Economía.

Cuestiones para la reflexión y el debate

Google suele encabezar los rankings de empresas atractivas para conseguir un empleo¹⁸. Sin embargo, esta noticia da cuenta de una debilidad detectada tras un proceso de análisis interno y externo desde la perspectiva de los RRHH realizado por Google.

En tu opinión, ¿cuál es la principal debilidad de Google recogida en el artículo? ¿Qué medios de análisis ha empleado para identificar esa debilidad? ¿Qué respuesta ha decidido tomar para corregir esa debilidad? ¿Qué amenaza externa espera contrarrestar de esa manera? ¿Dentro de qué sector de entorno está? ¿Qué otros aspectos de análisis interno han sido tenidos en cuenta en la decisión tomada?

2.3. Análisis de los recursos humanos¹⁹

Además del análisis del valor de los procesos necesarios para configurar de manera continua la estructura humana que la empresa requiere, es necesario analizar el grupo humano actual que conforma la empresa, es decir, las consecuencias objetivas y subjetivas de esos procesos²⁰, estudiadas desde diferentes perspectivas²¹: global (u organizacional), ocupacional (por categorías de empleados) y funcional (por actividades o servicios).

¹⁸ En el año 2010 es la empresa más atractiva del mundo: <http://universumglobal.com/IDAL-Employer-Rankings/Global-Top-50>.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Besseyre des Horts, C. H. (1989, 140).

²¹ Guerin et al. (1992, 219).

2.3.1. Análisis demográfico

Distribución de las personas de la empresa por:

- Unidades organizacionales.
- Categorías de empleos.
- Niveles y clases de estudios.
- Edades.
- Sexos.
- Antigüedad.
- Modelos de contratación.
- Otros.

Se trata de realizar un inventario de las personas de la organización, global, ocupacional y funcional, que, aparte de ser un valioso instrumento para la gestión posterior de estos recursos humanos, debe permitir detectar situaciones positivas o negativas, presentes o previsibles, en la composición de la estructura humana de la empresa. Este inventario debe ser completado y contrastado con el inventario de funciones y puestos de la organización.

A partir del citado inventario el análisis puede ser efectuado mediante los ratios que se consideren más relevantes²²:

- Plantilla media por niveles jerárquicos.
- Edad media de la plantilla.
- Edad media por categorías de empleos.
- Reparto de la plantilla por sexos.
- Proporción de empleados eventuales respecto a la plantilla fija.
- Reparto de empleados por formación y categoría laboral.
- Crecimiento medio anual de la plantilla.
- Etcétera.

Por ejemplo, una empresa con una plantilla de edad media elevada (en torno a los 55 años), con alta antigüedad, contratos indefinidos, cualificación limitada y sobredimensionada, en un sector en el que se estén produciendo innovaciones tecnológicas importantes y existe competencia creciente, está en una situación de evidente debilidad derivada de su estructura humana.

²² Cantera, F. J. (1995).

En el anexo al capítulo 12 se relacionan más ratios que pueden ser empleados en el análisis demográfico.

Por el contrario, y en general, una empresa con una plantilla joven pero equilibrada, donde hay un número reducido y suficiente de trabajadores con elevada experiencia, donde la mayoría de los trabajadores tiene formación técnica, donde hay diferentes modelos de contratación (algunos de ellos eventuales o temporales, lo que permite adaptar la plantilla a las variaciones de la demanda), y donde la cantidad, cualificación y distribución de los trabajadores está ajustada a las necesidades de la empresa, presenta en su composición humana una importante fortaleza, especialmente si está en un sector tradicional (fundición, conservera, naval...), donde el resto de empresas presentan plantillas envejecidas y caras.

2.3.2. *Análisis del valor de los RRHH (competencias, potencial, especificidad y valor estratégico)*

El inventario demográfico de recursos humanos indicado en el punto anterior debe ser completado con datos sobre la cualificación y potencial de los empleados. Es decir, hay que considerar no sólo qué personas hay en la empresa, sino también qué saben hacer y qué podrían llegar a ofrecer a la organización.

a) Análisis de competencias

El análisis de competencias, individual y organizativo, se debe reflejar en un inventario de competencias, que es un documento que recoge las competencias básicas individuales y colectivas de la organización.

Competencias: conjunto estable de conocimientos y de saber-hacer (capacidades), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden aplicarse sin nuevo aprendizaje²³.

Competencia individual: conjunto de conocimientos, de capacidades de acción y de comportamientos estructurados en función de un objetivo y en un tipo de situación dada²⁴ → capacidad de resolver problemas.

Competencia colectiva: conjunto de saber-hacer básico de una organización, que asegura una ventaja competitiva sobre el mercado²⁵.

Las competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen son el punto clave del análisis interno.

²³ Montmollin, M. (1984).

²⁴ Gilbert, P. y Parlier, M. (1992).

²⁵ Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990).

Representa el saber-hacer de la empresa, siendo fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan (o le pueden proporcionar) algún tipo de ventaja competitiva a la organización (competencias clave)²⁶, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja, lo que dependerá mucho de las características de los recursos de la empresa sobre los que se asienta.

Dada la importancia que tienen las competencias, cada vez está tomando más fuerza gestionar los recursos humanos bajo una perspectiva de gestión de competencias²⁷ más que de personas en sí.

Esta gestión puede ser en un ámbito individual técnico (figura 10.4), de gestión (liderazgo, empatía, trabajo en grupo...), comerciales, etc.

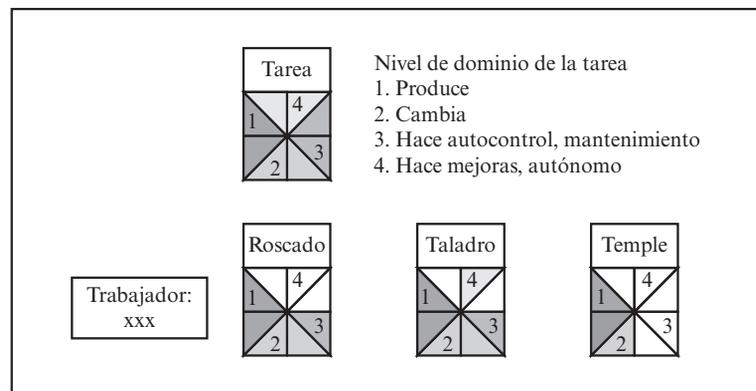


Figura 10.4. Cuadro de formación continua (célula de producción en TVA, empresa de componentes de automoción)²⁸.

También pueden (deben) ser analizadas las competencias en el ámbito grupal y en el de toda la organización, que es donde el análisis cobra mayor relevancia estratégica. Un ejemplo²⁹ de clasificación de capacidades estratégicas globales de la organización es el siguiente:

- Capacidades de marketing.
- Eficiencia del negocio.

²⁶ Churruca, E., Barrutia, J. y Landeta, J. (1995).

²⁷ Córdova, P. (2001): Según datos de un estudio coordinado por P. Córdova en los años 2000-2001 sobre una muestra de 600 empresas españolas de más de diez empleados, el 40% de las mismas afirmaba tener implantado un «sistema de competencias», aunque hay que señalar que la concepción del término presentaba ambigüedad para muchas de ellas y que la proporción de respuestas de empresas grandes era proporcionalmente muy superior al de las pequeñas.

²⁸ Zarrabeitia, J. (1997).

²⁹ Camelo, C. et al. (2000).

- Innovación en producto.
- Innovación en proceso.
- Orientación de la empresa hacia el cliente.
- Especialización del negocio.
- Reputación de la empresa.

El análisis interno nos debe indicar claramente qué sabe hacer la empresa y la capacidad que tiene para seguir aprendiendo y adaptándose a las necesidades del entorno y de la empresa. Identificar sus competencias clave y descubrir sobre qué recursos humanos y organizativos recaen, así como valorar la calidad de la ventaja competitiva que le proporcionan, la capacidad de mantenerla y la apropiabilidad de sus retornos, son los aspectos centrales del análisis interno.

b) Análisis del potencial

Potencial es el conjunto de factores innatos (inteligencia, capacidades físicas y de personalidad) y de factores adquiridos (conocimientos y experiencias) que posee un individuo en un momento dado y que son necesarios para poder desempeñar con éxito una determinada actividad/responsabilidad futura, después del correspondiente período de adecuación y adiestramiento.

El análisis del potencial consiste en conocer y en tener valorado el potencial de los principales trabajadores y grupos laborales. Se puede materializar en un inventario de potencial, que es un documento o archivo que recoge el potencial de los individuos y grupos de la empresa y muestra su capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

Es especialmente relevante para los puestos directivos o para técnicos especializados, así como para períodos de crecimiento o de relevo y cambio.

El análisis del potencial de los recursos humanos, especialmente de los más estratégicos, es decir, de aquellos que sostienen las capacidades clave, es otro punto importante del análisis interno que determinará una posición de fortaleza o debilidad de cara a un futuro más o menos próximo.

El análisis conjunto del potencial y de las competencias y rendimientos actuales de los recursos humanos clave de la empresa puede expresarse de forma gráfica en forma de una matriz. Odiorne³⁰, inspirado en la matriz del Boston Consulting Group (BCG), propuso una matriz con dos dimensiones que permiten valorar el interés estratégico de este recurso (véase figura 10.5).

La primera dimensión hace referencia al potencial de desarrollo y mejora que tiene el grupo humano actual, mientras que la segunda se refiere al rendimiento que exhiben en el presente los trabajadores.

³⁰ Odiorne, G. (1984).

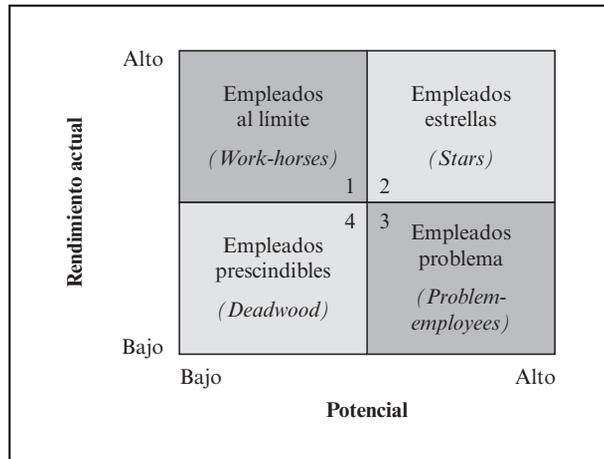


Figura 10.5. Cartera de empleados. (FUENTE: Odiorne, G. S., 1984.)

De esta forma, se puede situar a cada trabajador (o grupo de trabajadores) en el cuadrante que mejor le corresponde, y en función de ello determinar las actuaciones de DRRHH más acordes con su valor actual y futuro, y con los intereses estratégicos de la empresa, así como valorar en términos de fortaleza o debilidad el grupo humano con el que cuenta la empresa.

c) Análisis de la especificidad y del valor estratégico de los RRHH

En el diagnóstico de las fortalezas y de las debilidades de los RRHH es importante conocer la especificidad y el valor estratégico de los mismos para la organización, puesto que su diagnóstico debería servir para determinar la arquitectura de la DRRHH.

La arquitectura de RRHH hace referencia a la existencia de distintos sistemas de RRHH dentro de una organización. El hecho de que dentro de las empresas existan grupos de empleados y puestos de trabajo con diversas características y con un valor distinto para la empresa debería tener una implicación directa en la configuración de prácticas de RRHH, a fin de contribuir positivamente a los resultados empresariales. Estas dos dimensiones o variables, la especificidad y el valor estratégico del capital humano, condicionan el modelo de empleo que rige las relaciones de la empresa con los trabajadores y la configuración de las prácticas de RRHH³¹. La especificidad del capital humano se refiere al grado en que el capital humano es escaso, especializado e incluso específico de la organización, mientras que el valor estratégico tiene que ver con el potencial que tiene el capital humano

³¹ Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002).

para mejorar la eficiencia, para aprovechar las oportunidades del mercado y/o para neutralizar las amenazas potenciales. La matriz que conforman estas dos dimensiones da lugar a cuatro cuadrantes, que sintetizan cuatro modelos de empleo.

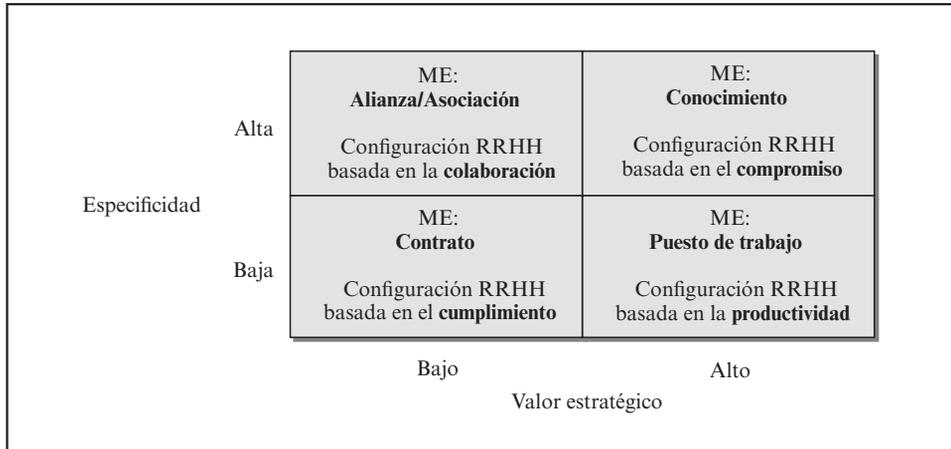


Figura 10.6. Características del capital humano y modelos de empleo. (FUENTE: Lepak y Snell, 2002, p. 520.)

La relación laboral con los trabajadores con una alta especificidad y valor estratégico se asienta en un modelo de empleo basado en el conocimiento y en el desarrollo interno. Requiere un sistema de RRHH basado en una relación de compromiso, que se traduce comparativamente en mayores niveles de inversión en formación y desarrollo, en la autonomía de los empleados y en su participación, y en sistemas de compensación basados en el conocimiento y con perspectiva a largo plazo.

En el caso de puestos de trabajo de baja especificidad y alto valor estratégico, el modelo de empleo se basa en el puesto de trabajo, en una relación simbiótica y más orientada al mercado. La configuración del sistema de prácticas de RRHH adecuado para este caso es el basado en la productividad, donde la inversión en formación es más reducida, los trabajos muestran unas características más estandarizadas y las perspectivas para la evaluación y la compensación tienen un horizonte temporal más corto.

El cuadrante correspondiente a bajos valores en ambos ejes hace referencia a una relación de empleo de tipo transaccional, donde se hace hincapié en el mero cumplimiento de las reglas y los procedimientos establecidos. En este modelo los empleados cuentan con poca discrecionalidad, la formación que reciben es escasa y los criterios de evaluación se fundamentan en el cumplimiento del conjunto de los procedimientos establecidos.

Por último, cuando la especificidad del capital humano es alta pero su valor estratégico es escaso para la empresa, la relación de empleo se basa en una relación de alianza, y, en consecuencia, la configuración de las prácticas se abordará desde una perspectiva de colaboración. Se tiende a externalizar parte de las actividades internas en los agentes con los que la empresa mantiene una relación de confianza y de beneficio mutuo.

Por tanto, que la organización cuente un grupo importante de alto valor estratégico es una fortaleza para la empresa derivada de las características de sus RRHH, de la misma manera que tener configurado un sistema o arquitectura de recursos humanos adecuado a las características en valor y especificidad del capital humano se constituye también en otra fortaleza para la empresa, en la medida que es una buena práctica o sistema de gestión (apartado 2.2 de este capítulo).

2.3.3. *Análisis del rendimiento de los RRHH (costes y productividad)*

El análisis del rendimiento y coste de cada trabajador es un instrumento muy valioso para desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos de la empresa. Sin embargo, es una actividad continua, muy laboriosa y que aporta quizá excesiva información para el análisis sintético que requiere un análisis interno dentro de un proceso de análisis, diseño, implantación y control de las estrategias generales y de recursos humanos.

Por esta razón, además del análisis absoluto y relativo de los costes de las distintas actividades o procesos de DRRHH que ya han sido señalados, es más sencillo (y clarificador) realizar un estudio de los costes globales de la GRRHH y su relación con los outputs de la misma (productividad)

Este análisis se realiza fundamentalmente a partir de ratios. Algunos de los más utilizados se incluyen en la tabla 10.3.

De este análisis, cuya información más elemental se puede obtener a partir de las cuentas anuales de la empresa, se puede determinar la situación de fortaleza de la empresa, derivada de exhibir unos costes equilibrados de personal, con alta productividad y evolución positiva en estos indicadores, o, por el contrario, de debilidad, si el análisis refleja una plantilla cara, poco productiva y con evolución año a año negativa.

También es un elemento importante de análisis la rigidez o flexibilidad de estos costes salariales en relación con las variaciones de la demanda y de la facturación. Si los costes salariales permanecen constantes o crecientes ante situaciones en las que la facturación de la empresa disminuye, ello revela una rigidez salarial y/o contractual que puede suponer una debilidad para la empresa.

Como siempre, el referente para realizar estas valoraciones deben ser los datos de las empresas del entorno, así como los propios objetivos que se haya fijado la empresa sobre estos aspectos, junto con la evolución en el tiempo de sus datos.

TABLA 10.3
*Ratios de costes y productividad*³²

Coste medio por empleado	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Número de empleados}}$
Ingresos por empleado	$\frac{\text{Ventas o facturación}}{\text{Número de empleados}}$
Proporción de los gastos de personal sobre ventas	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Ventas}}$
Valor añadido por empleado	$\frac{\text{Valor añadido total}}{\text{Número de empleados}}$
Proporción de los gastos de personal sobre valor añadido	$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Valor añadido}}$
Tasa de variación de la productividad	$\frac{\text{Valor añadido por empleado año } n}{\text{Valor añadido por empleado año } n - 1}$
Tasa de variación del coste por empleado	$\frac{\text{Valor medio por empleado año } n}{\text{Valor medio por empleado año } n - 1}$

2.3.4. *Análisis de la actitud y satisfacción del personal*

La información obtenida en los tres epígrafes anteriores debe ser tamizada a través de un análisis que proporcione información sobre la motivación y satisfacción de los individuos en el trabajo, pues es la voluntad del trabajador, mediatizada en parte por la forma en la que la empresa le permite satisfacer sus propias necesidades, la que va a permitir que la capacidad, potencialidad y productividad analizadas se materialicen en la realidad en resultados tangibles y convenientes para la empresa.

Esta información no es fácil de obtener, y para tener acceso a ella se suelen utilizar tres tipos de canales de acercamiento³³:

a) Indicadores indirectos

Son indicadores basados en el comportamiento exhibido por los individuos y, sobre todo, por la variación en el tiempo del mismo (véase tabla 10.4).

³² En el anexo al capítulo 12 se relacionan más ratios económicos-financieros sobre recursos humanos.

³³ Besseyre des Horts, C. H. (1989, 142).

TABLA 10.4

*Ratios indirectos de actitud y satisfacción del empleado*³⁴

Tasa de absentismo	$\frac{\text{Horas no trabajadas (enfermedad, accidente y absentismo voluntario)}}{\text{Horas totales teóricas}}$
Absentismo por trabajador	$\frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Número de empleados}}$
Rotación externa (I)	$\frac{\text{Número de separaciones}}{\text{Número promedio de empleados}}$
Rotación externa (II)	$\frac{(\text{Altas} + \text{Bajas de empleados})}{\text{Número promedio de empleados}}$
Rotación interna	$\frac{\text{Número de traslados}}{\text{Número promedio de empleados}}$
Quejas o reclamaciones	$\frac{\text{Número de reclamaciones}}{\text{Número promedio de empleados}}$
Índice de conflictividad	$\frac{\text{Horas de trabajo perdidas}}{\text{Horas de trabajo totales teóricas}}$
Tasa de propensión a la huelga	$\frac{\text{Número de jornadas de huelga}}{\text{Número promedio de empleados}}$
Tasa de intensidad de la huelga	$\frac{\text{Número de jornadas de huelga}}{\text{Número de huelguistas}}$
Quejas de clientes	$\frac{\text{Número de quejas de clientes año } n}{\text{Número de quejas de clientes año } n - 1}$
Índice de participación	$\frac{\text{Número de ideas o sugerencias de mejora al año}}{\text{Número promedio de empleados}}$
Ratios de productividad	Véase tabla 10.3

Su análisis deberá ser efectuado con reservas, buscando también otros factores no relacionados directamente con la satisfacción del trabajo que puedan tener incidencia en los indicadores mencionados.

b) Observación directa, relaciones y reuniones con los empleados

Observación del ambiente de trabajo y contactos con los empleados, ya sean informales (cotidianos, *walking around*) o formales (reuniones o asambleas periódicas).

³⁴ En el anexo al capítulo 12 se relacionan más ratios que pueden cumplir esta función de indicadores indirectos de la satisfacción laboral.

dicas). Es un cauce que proporciona información de primera mano, muy rica, pero poco formalizada y estructurada en cuanto a su recogida y transmisión. Permite detectar síntomas (ritmo de trabajo, ambiente, malas o buenas caras, contestaciones y silencios)³⁵ que ayudan a formular hipótesis que deben ser contrastadas con técnicas más objetivas y elaboradas.

c) Técnicas específicas de medición del clima laboral

c.1) Encuestas de clima laboral³⁶

Son la herramienta más perfecta (y más compleja) de medición de actitudes. Su elaboración debe seguir una metodología similar a la de cualquier tipo de proceso de investigación social a través de cuestionarios (muestra, cuestionario, test, tratamiento estadístico, interpretación, restitución) y sus contenidos pueden ser muy variados, siendo algunos de ellos los siguientes³⁷:

- Imagen de la empresa.
- Seguridad en el empleo.
- Características del puesto de trabajo ocupado.
- Posibilidad de empleo de las capacidades propias en el PT.
- Calidad de la selección, contratación y acogida.
- Equidad y naturaleza del sistema retributivo.
- Reconocimiento de los logros.
- Relaciones con la jerarquía y con los compañeros.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Posibilidades de desarrollo humano y profesional.
- Formación profesional propuesta por la empresa.
- Perspectivas de progresión en la empresa.
- Posibilidades de expresión de opiniones y sugerencias.
- Calidad de la información y comunicación.
- Cumplimiento por parte de la empresa de los compromisos individuales y colectivos adquiridos.

Una opción de cuestionario más sencillo es seleccionar un número reducido de indicadores relevantes de satisfacción, y que los empleados cumplimenten periódicamente (o cuando se haga el análisis interno) un cuadro del tipo del recogido en la figura 10.7.

³⁵ Puchol, L. (1993, 349).

³⁶ Barranco, F. J. (2000, cap. 2-6).

³⁷ Besseyre des Horts, C. H. (1989, 143).

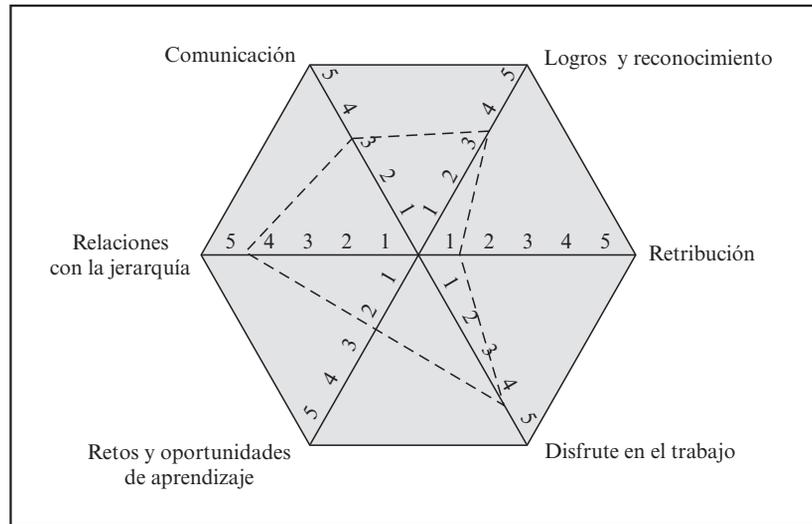


Figura 10.7. Cuadro de satisfacción laboral. (FUENTE: adaptado de Chen y Price, 1994.)

Un gráfico de este tipo puede ayudar a hacer aflorar percepciones que de otra manera serían difíciles de recoger desde la posición de un «jefe», así como a observar la evolución de la satisfacción en el trabajo, superponiendo los cuadros de períodos consecutivos.

c.2) Entrevistas

Esta técnica se suele apoyar en el cuestionario y puede ser realizada de forma generalizada o, lo que es más normal, a ciertas personas seleccionadas (representantes de trabajadores, líderes, empleados con experiencia y perspectiva...) o a las personas que abandonan la empresa (entrevistas de despido o de cese)³⁸.

El resultado final de esta parte del análisis interno deberá indicar si el grupo humano de la empresa está en general satisfecho, motivado e implicado en la misma, lo que será un indicador de la capacidad de la organización para atraer y retener en su seno a los recursos que necesita, así como del grado de apoyo u oposición que previsiblemente se puede esperar por parte de los empleados de la empresa en la aplicación de determinadas opciones estratégicas (delegación de responsabilidades, aplicación de retribución variable, flexibilización funcional, etc.).

Una empresa que cuente con un colectivo unido e implicado presenta una importante fortaleza. Por el contrario, si la plantilla está desmotivada, es conflictiva y no tiene confianza en la dirección ni en los compañeros, la situación es de evidente debilidad.

³⁸ Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994, 306).

Programa «Premie» de mejora de la calidad de la gestión de las pequeñas empresas

Desde el año 1995, la Diputación Foral de Bizkaia (DFB) tiene un interesante programa, denominado Premie³⁹, concebido para impulsar la mejora en la gestión de pequeñas empresas (de menos de 25 trabajadores) Este programa está basado en el modelo EFQM de calidad total, del cual es una aplicación muy simplificada, puesta en práctica con la ayuda de consultores externos homologados y subvencionados parcialmente por la DFB. En un principio, en el modelo Premie, para medir los resultados de la gestión en términos de *satisfacción del personal*, se proponía emplear dos referencias: «número de problemas recogidos al mes por los trabajadores» y «número de problemas resueltos». Sin embargo, en un análisis crítico de su propio programa, los técnicos de la DFB estimaron que no se obtenía toda la información que se deseaba para evaluar el grado de satisfacción del personal y su actitud ante el trabajo, aspectos ambos vitales para el éxito de cualquier empresa, más aún si es pequeña y poco formalizada. Por esta razón, en una revisión y mejora del programa que realizaron en el año 2001, ésta fue una de las áreas que decidieron modificar.

Cuestión para la reflexión y el debate

Teniendo en cuenta que se trata de pequeñas empresas, donde el gerente suele ser a la vez dueño y trabajador, además de responsable de todas las iniciativas que se llevan a cabo en la empresa, propón, de la manera más ajustada posible al caso que se te presenta, vías o canales de obtención de información sobre la actitud y grado de satisfacción de las personas en una pequeña empresa.

2.4. Análisis de la cultura organizacional de la empresa

2.4.1. Concepto y relevancia

La cultura de la organización es un recurso intangible basado en las personas⁴⁰ de gran importancia estratégica. Puede ser definida como un «modelo de creencias y presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas». (Schein, E. H., 1988)⁴¹.

³⁹ Aguirre, M. S. et al. (1999), <http://www.programapremie.net>.

⁴⁰ Hall, R. (1992).

⁴¹ Schein, E. H. (1988, 25).

El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

La cultura de una organización se manifiesta hacia el exterior de diversas formas:

- Sistema de normas y valores.
- Historias de luchas internas y externas.
- Tipos de personas que atrae.
- Modos de comunicación.
- Modo de ejercicio de la autoridad.
- Procesos de trabajo.
- Ritos y ceremonias.
- Imagen y comunicación exterior.
- Etcétera.

Su análisis es importante, entre otras razones, porque:

- Ayuda a predecir el efecto de la implantación de una estrategia (fusión, nuevos sistemas de control de producción, cambios tecnológicos...).
- Permite valorar y responder mejor frente a cualquier proceso de cambio interno (se conoce la forma de sentir de la organización).
- Determina las coordenadas del clima social posible (el ambiente laboral de organizaciones con culturas basadas en la competitividad y el individualismo es normalmente distinto del de empresas con culturas en las que lo colectivo y cooperativo son valores compartidos).
- Ayuda a entender las razones de algunos conflictos y segregaciones (algunos conflictos no están originados por aspectos derivados de la personalidad o la cualificación de los individuos, sino por las diferentes formas de entender lo que está bien y mal en las relaciones internas y externas, porque parten de valores culturales diferentes).
- Permite vislumbrar el concepto de eficacia que sostiene la organización (qué es hacer las cosas con eficacia: ganar dinero, hacer las cosas bien, quedarse satisfecho uno mismo, que el cliente quede contento, hacer lo que la jerarquía manda, hacer lo que la norma indica; todo ello dependerá de la cultura de la organización).
- Posibilita la descentralización y la autonomía (si se comparten los valores y presunciones básicas, la forma de actuar ante las diferentes situaciones de los miembros de la organización será similar, con lo que el control de las actuaciones no será tan necesario, y la delegación y autonomía coordinada será más fácil de llevar a cabo).
- Permite entenderla y utilizarla como un recurso generador de ventaja competitiva sostenible (epígrafe 2.4.3 de este capítulo).

2.4.2. Funciones de la cultura empresarial

El desarrollo en el seno de la organización de una cultura empresarial definida permite alcanzar dos tipos de consensos entre sus participantes⁴²:

- a) Consenso sobre la *adaptación externa* (véase tabla 10.5), es decir, compartir una misma visión sobre:
 - La misión (razón de existir del grupo).
 - Las metas derivadas de la misión.
 - Los medios que se deben seguir para alcanzar las metas.
 - Los criterios de medida que deben ser empleados para determinar si se están logrando los objetivos.
 - Las formas de corregir las desviaciones sobre los medios y objetivos pretendidos.

- b) Consenso sobre la *integración interna*. Implica compartir:
 - Un lenguaje común, unos términos y conceptos iguales que posibiliten la comunicación eficaz y precisa dentro del grupo.
 - Una misma concepción de cuáles son los límites grupales y unos criterios para la inclusión y la exclusión. Procedimientos y rituales de entrada y aceptación en el grupo.
 - Unos mismos criterios para asignar el poder, el estatus, la autoridad y la jerarquía.
 - Normas que regulen las relaciones interpersonales. Qué comportamientos valora el grupo, cuáles son neutros y cuáles no son aceptados respecto a la amistad, intimidad o amor dentro de la empresa.
 - Criterios para asignar recompensas y castigos entre los miembros de la organización.
 - Ideología y religión. Formas de enfrentarse a lo desconocido e incontrolable.

Este doble consenso se traduce en una serie de consecuencias positivas y necesarias para cualquier organización:

- Eliminación de la ansiedad.
- Disminución de los gastos de coordinación.
- Incremento de la eficacia.

⁴² Schein, E. H. (1988, 64-95).

TABLA 10.5

Consensos sobre la adaptación externa en tres organizaciones deportivas diferentes

	Club social-deportivo privado	Polideportivo público	Negocio deportivo privado
Fin	Ofrecer servicios y relaciones de calidad.	Ofrecer servicios deportivos. Culturización y accesibilidad.	Conseguir ganancias económicas.
Metas	Autosuficiencia económica. Alcanzar prestigio. Alcanzar una dimensión óptima (socios). Alcanzar una cifra de negocios «X».	Respetar los presupuestos. Gestión eficiente y transparente. Difundir el uso de deportes minoritarios. Mínimos deportivos a nivel de barrio o municipio.	«X» inscripciones o clientes. Alcanzar prestigio. Ser líder en su entorno. Lograr una rentabilidad «Y».
Medios	Profesionales de prestigio. Subempleo (en puestos no cualificados). Atención a los espacios de reunión. Entorno agradable. Socios de alto nivel «honoríficos». Competitividad intercentros. Fiestas.	Utilización eficiente de las instalaciones y espacio disponible. Trabajadores legales y contratación pública. Niveles salariales oficiales. Fondos públicos. Cursillos en deportes básicos.	Profesionales de prestigio. Subempleo (en trabajos no cualificados). Centros de beneficio (bar, tienda). Cursos en deportes con especiales con demanda. Competitividad intercentros.
Medición	Calidad media de los socios. Nivel de satisfacción de los socios. Resultados deportivos de los representantes del club.	Implicación en la vida del barrio o municipio. Porcentaje de ocupación del centro. Superávit o déficit. Aceptación de las actividades educativas.	Cuenta de resultados. Conocimiento del club. Resultados deportivos de los representantes del club.
Corrección	Asamblea de socios. Redefinición de la Junta Directiva. Cese del gerente. Cuestionarios.	Decisión política. Asamblea de trabajadores, directivos y representantes del barrio o municipio. Cambio de monitores.	Junta directiva. Rescisiones de contratos. Reorientación estratégica. Cambio de negocio.

2.4.3. *La cultura empresarial como fuente de ventaja competitiva sostenible*

Para que la cultura empresarial sea un recurso que proporcione una ventaja competitiva sostenible para la empresa, debe tener, según la Teoría de los recursos y capacidades, ciertas características:

- *Fuerte*. Compartida y asumida por los miembros de la organización.
- *Válida*. Acorde con la estrategia y consistente con la actuación competitiva de la empresa.
- *Rara*. No debe ser la forma habitual de funcionar de la mayoría de las empresas del entorno.
- *Inimitable*. No transparente, no replicable, no transferible.

Por consiguiente, una cultura empresarial que tenga estas características permite a la organización ser y relacionarse con proveedores, clientes, competidores, empleados o con otros agentes de su entorno de una forma mejor de lo que lo pueden hacer otras firmas que no tienen esa cultura, reflejando estas actividades un impacto económico positivo sobre los resultados de la empresa.

Además, proporciona una ventaja competitiva sostenible, pues es difícil de ser imitada o transferida por otros competidores, que descansa en la empresa en su conjunto (apropiabilidad de los retornos por la organización), puesto que la cultura es un recurso organizacional y no individual.

La cultura empresarial reúne, por tanto, todos los requisitos para constituirse en un recurso de gran valor estratégico para la organización⁴³, dada su capacidad para generar y sostener ventaja competitiva en la firma.

El interés del análisis de la cultura empresarial de la organización, desde una perspectiva estratégica, es mayor cuando la empresa está atravesando etapas claves para su desarrollo futuro, esto es, en la etapa de creación de la empresa y en los momentos de cambios estratégicos más importantes (cambio generacional, cambio de entorno, situaciones económicas graves, fusiones y adquisiciones, etc.).

2.4.4. Diagnóstico cultural

En el diagnóstico se busca profundizar en las creencias, actividades y comportamientos de los trabajadores y de la organización en sí, reflejando la información obtenida, una vez interpretada y tipificada, en un documento que exhiba los rasgos o perfiles de la cultura actual presente, así como los de la cultura deseada, para el ajuste con la estrategia que la empresa está llevando a cabo o que pretende implementar.

ESTRATEGIA ↔ CULTURA EMPRESARIAL

El análisis y diagnóstico de la cultura de una organización puede realizarse siguiendo diferentes metodologías⁴⁴, en las que no vamos a profundizar por exce-

⁴³ Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998).

⁴⁴ Entre otros: Schein, E. H. (1988). Pümpin, C. (1988). Thevenet, M. (1992).

der el cometido de este texto introductorio, y con diferentes enfoques⁴⁵. Sin embargo, sí vamos a señalar algunos aspectos comunes a estos procesos⁴⁶:

- a) Análisis de esas formas de comportamiento e imagen de los individuos, grupos y de la organización en sí, para poder así descubrir los valores y creencias compartidas reales. Los principales puntos de análisis donde obtener información (síntomas) que permita plantear hipótesis sobre la cultura que subyace en la organización, son:
 - Líderes: procedencia, trayectoria profesional, valores y mentalidad.
 - Rituales y símbolos: forma habitual de comportamiento de directivos y empleados, configuración del espacio, imagen y forma de vestir...
 - Comunicaciones: estilos de comunicación, interna y externa, tipos de mensajes transmitidos, canales formales o informales...
 - Estrategias: ideas clave que guían la presencia operativa de la organización en el mercado, documentación y conocimiento compartido sobre las mismas.
 - Estructuras y procesos: documentos, organigramas...
 - Sistemas de dirección: sistemas de gestión aplicados, formalización de los mismos...
 - Entorno: condiciones económicas, tecnológicas, sociales y culturales en las que la empresa desarrolla su actividad.
- b) Visualización y diagnóstico de la cultura. Los principales aspectos que pueden ser considerados en el enjuiciamiento y representación de la cultura son los siguientes⁴⁷:
 - Factores fundamentales que han influido o influyen en la configuración actual de la cultura empresarial (líderes que ha tenido la organización, antigüedad de la misma, sector en el que opera, tamaño, fusiones...).
 - Orientaciones básicas: valores clave en la actuación de la organización tendentes a la diferenciación competitiva (organización orientada fuertemente hacia el cliente, a los resultados, la calidad, la innovación, la tecnología, las personas...).

⁴⁵ Thevenet, M. (1992) distingue entre el enfoque *etnográfico*, donde el investigador trabaja desde dentro de la organización, y el enfoque de *desarrollo organizacional*, donde el investigador observa y analiza desde el exterior.

Lessem, R. (1991) diferencia el enfoque *primario*, donde la cultura se capta por los sentidos, el enfoque *racional*, donde se capta por el análisis de sus manifestaciones externas, el enfoque *evolutivo*, que entiende la cultura como un ser vivo que atraviesa diferentes fases, y el enfoque *metafísico*, que estudia la cultura como si fuera un espíritu intangible e inmaterial.

⁴⁶ Pümpin, C. (1988, cap. 3).

⁴⁷ Pümpin, C. (1988, cap. 4).

- Adecuación de los instrumentos de dirección respecto a la cultura actual: sistemas de comunicación, gestión, etc., acordes o no con los valores compartidos.
- Consistencia o grado de homogeneidad cultural dentro de la organización: cultura única, existencia de subculturas diferenciadas...
- Flexibilidad hacia un hipotético cambio cultural.

La visualización de la cultura se ve facilitada si se integran y trasladan los elementos de enjuiciamiento y representación indicados a una tipificación conocida y aceptada de cultura, donde poder situar las culturas actual y deseada de la organización.

Son numerosas las tipificaciones que recoge la literatura⁴⁸, de las que, a modo de ejemplo, nosotros vamos a presentar la propuesta por Cameron y Quinn⁴⁹ (figura 10.8) recogida en su modelo de «valores en competencia».

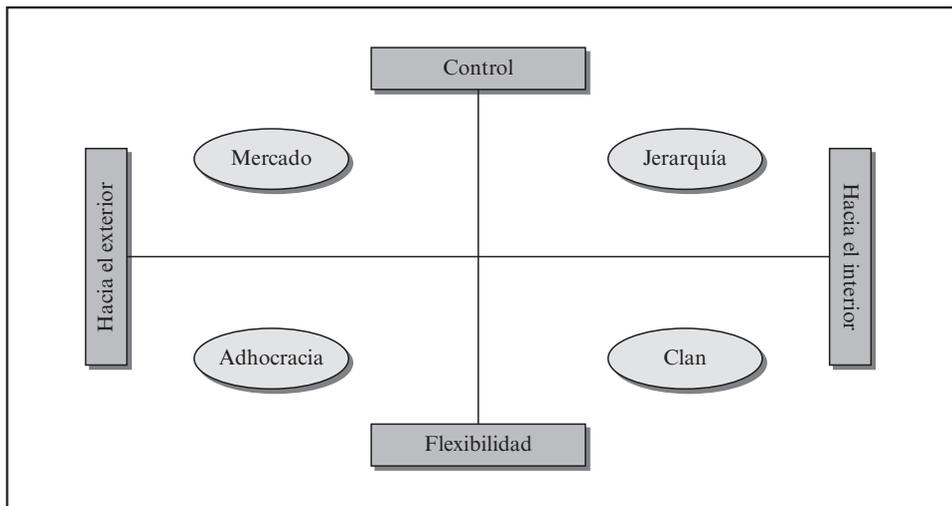


Figura 10.8. Tipología de cultura empresarial. (FUENTE: Cameron y Quinn, 1999.)

⁴⁸ Algunas de las más conocidas son:

Harrison, R. (1972) y Handy, C. (1978): Cultura orientada: 1) al poder; 2) a la función; 3) a la tarea, 4) a la persona.

Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982): 1) Cultura del tipo duro «macho»; 2) Cultura «trabaja mucho-disfruta mucho»; 3) Cultura «apuesta por tu compañía», y 4) Cultura del «proceso»

Scholz, C. (1987): a) Dimensión hacia el exterior: 1) Cultura «estable»; 2) «Reactiva»; 3) «Anticipativa»; 4) «Exploradora» y 5) «Creativa»; b) Dimensión hacia el interior: 1) «Producción»; 2) «Burocrática», y 3) «Profesional».

⁴⁹ Cameron, K. M. y Quinn, R. E. (1999). Quinn, R. E. y McGrath, M. R. (1985).

El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH

Este modelo presenta cuatro tipos de culturas:

La cultura jerárquica. Es una cultura basada en la función y en el procedimiento. Se identifica con la organización burocrática de Weber. Las relaciones y el trabajo están formalizadas y estructuradas. El orden, la obediencia y la lógica son valoradas. La organización anhela la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia. El líder coordina, organiza y controla.

La cultura de clan. Es una cultura basada en el grupo, en lo colectivo. La organización valora la lealtad, la participación, el consenso, el compromiso, la cohesión y los objetivos compartidos. Se busca un buen clima de trabajo. El líder tiene una gran ascendencia sobre el grupo, exige y responde, es estimulador y protector.

La cultura de mercado. Es una cultura basada en los resultados, en la competencia interna y externa. Productividad, competitividad, eficiencia, agresividad y diligencia son valores clave. La empresa es un lugar de intercambio que intenta minimizar los costes de transacción. El negocio y el interés está por encima de las personas. El líder es duro, competitivo, negociador y eficaz.

La cultura adhocrática. Es una cultura basada en el cambio permanente. La adaptabilidad, la creatividad, la flexibilidad y la intuición son características propias de las organizaciones donde esta cultura es predominante. Está fuertemente orientada hacia el riesgo y la innovación, y es propia de entornos inciertos y cambiantes. La organización valora más abrir nuevos caminos (productos, clientes, mercados) y el esfuerzo realizado que mejorar la eficiencia de las vías ya conocidas. Los líderes son emprendedores, visionarios e innovadores.

Las culturas jerárquicas y de clan comparten una orientación hacia el interior de la organización. Enfocan su atención en elementos de dentro de la empresa.

Las culturas de mercado y adhocráticas tienen su referencia puesta en el exterior de la organización.

Por otra parte, las culturas jerárquicas y de mercado conceden una mayor importancia al control que las otras dos, que están más orientadas hacia la flexibilidad.

Exterior-interior y control-flexibilidad son valores contrapuestos que dan nombre al modelo propuesto por estos autores: «Marco de valores en competencia».

En conclusión, el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa debe poner de manifiesto cuáles son los valores más importantes que subyacen en el comportamiento de la misma, de forma tal que si estos valores/creencias son compartidos por los miembros de la organización, están interiorizados y la imagen y actuaciones que generan son coherentes con el entorno y estrategia presente o futura de la empresa, la cultura será un punto muy fuerte de la organización en cuestión.

Sin embargo, una cultura fuerte, en el sentido de que es compartida por toda la organización y de que está nítidamente impresa en el subconsciente de las ac-

tuaciones de los individuos, se convierte en una gran debilidad de la empresa cuando las formas de actuar que promueve y acepta están en clara disonancia con las exigencias del entorno y de las estrategias que serían deseables para el éxito de la organización. A esto se le añade el inconveniente adicional de que una cultura no puede ser modificada en el corto plazo. El cambio cultural consciente e intervenido es posible, pero es un proceso lento y difícil⁵⁰.

Cultura organizacional de la universidad

La cultura de las organizaciones universitarias ha sido analizada en diferentes estudios⁵¹. En uno de los más rigurosos, llevado a cabo en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por la profesora García Cabrera⁵², identificaba como presunciones más extendidas el dominio moderado del entorno (en lugar de la sumisión al mismo), la orientación al pasado más que al futuro, la presunción positiva de la naturaleza humana, una actividad humana más pasiva que activa y una visión democrática de las relaciones humanas. Sin embargo, no había una única cultura, sino que se detectaron cuatro subculturas: 1) «los críticos negativos no identificados»; 2) «los universitarios de comportamiento moderado»; 3) «los idealistas con marcada vocación universitaria» y 4) «los autónomos no determinantes del futuro de la universidad».

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Reflexiona sobre la universidad que mejor conozcas, busca síntomas indicadores de los valores que subyacen en su cultura, intenta deducir los principales puntos del diagnóstico (factores fundamentales, orientaciones y valores principales, consistencia y flexibilidad) y clasifícala en una de las cuatro categorías propuestas por Quinn.
2. En el futuro, ¿cómo crees que deberá desplazarse dentro de los ejes «control-flexibilidad» y «orientación hacia el interior-orientación hacia el exterior»?
3. Teniendo en cuenta el entorno y las estrategias que crees que está siguiendo o puede seguir esta universidad, ¿crees que su cultura organizacional es un punto fuerte, un punto débil o que tiene elementos de ambos?

3. CONCLUSIONES

El análisis interno desde la perspectiva de los recursos humanos tiene que servir para poner de manifiesto las principales potencialidades y debilidades que posee la empresa en su seno y que tienen como eje los recursos humanos y organizativos de la misma.

⁵⁰ Leal, A. (1991).

⁵¹ López, F. (1997). Sporn, B. (1996). García Cabrera, M. A. (1994).

⁵² García Cabrera, M. A. (1994).

El análisis interno tiene su complemento imprescindible en el análisis externo, ya que las valoraciones de debilidad o fortaleza son conceptos relativos que necesitan de un criterio externo para su definición.

La conjunción de debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas en un DAFO específico para el ámbito social, permite determinar unas líneas o ejes de fuerza «fortaleza interna-oportunidad externa» y «debilidad interna-amenaza externa» que guíen las estrategias de recursos humanos, respondiendo eficaz y eficientemente a las necesidades de la organización y de sus miembros. Además, estos análisis internos y externos, y sus ejes de fuerza derivados, pueden llegar a constituirse en los factores determinantes de la estrategia general de la organización.

En este análisis conjunto «diagnóstico social interno-entorno/estrategia global de la organización», que implica otorgar la máxima responsabilidad estratégica a los intangibles humanos, las matrices estratégicas puede ser empleadas como una herramienta auxiliar para visualizar y posicionar la situación de la empresa en ambas dimensiones. El modelo de Lengnick-Hall⁵³, explicado en el capítulo 8, es un buen ejemplo de ello.

4. CASO 22. COINPASA⁵⁴

Coinpasa era un *holding* empresarial radicado en Bilbao, que organizaba sus actividades en divisiones y empresas filiales, en torno a tres líneas de actividad: equipos y sistemas, ingeniería y consultoría, y distribución y servicios. Era líder en el mercado español en la fabricación de bienes de equipo para la industria de la celulosa y el papel⁵⁵.

⁵³ Lengnick-Hall, C. A y Lengnick-Hall, M. L. (1988).

⁵⁴ Martínez, U. y Alonso, A. (1997).

⁵⁵ Coinpasa, una compañía con cerca de 40 años de historia, se declaró en quiebra en el año 2002. No pudo superar la crisis provocada por Enertec, su filial al 100%. Esta compañía, de 180 trabajadores, con sede en Valladolid y titular de la principal actividad industrial de Coinpasa, era la encargada de la fabricación de los equipos para las papeleras. Enertec, licenciataria de la firma estadounidense Beloit, entró en crisis cuando la compañía norteamericana se declaró en quiebra en 1999. La posterior alianza de Enertec con la canadiense GL&V, que apenas duró un año, no cumplió con las expectativas de relanzamiento del negocio. A esta situación se unió, según aseguran fuentes del sector, un prolongado conflicto laboral que desembocó en la suspensión de pagos de la sociedad a finales del pasado ejercicio y en la rescisión de contratos laborales. La quiebra de la cabecera Compañía Internacional de Industrias Papeleras (Coinpasa) provocó también la quiebra de Coinpasa Equipos y Sistemas e Información de Territorio y Sistemas. Este es un ejemplo de quiebras en cadena, con detonante exterior, en el que una DERRHH acertada no fue suficiente para hacer cumplir la misión de esta empresa: sobrevivir.

Sin embargo, a través de una de las empresas creadas en su día por Coinpasa, parte de la división de consultoría de esta empresa sigue trabajando y proporcionando servicios de formación sobre las técnicas de gestión y negociación en un ámbito intercultural: <http://www.wideworld.es/servicios-itim.htm>.

Su misión era «permanecer como empresa, sobreviviendo en un entorno cambiante», y sus objetivos generales eran crecimiento, rentabilidad y seguridad. Sus estrategias corporativas eran las siguientes:

- Producto: diversificación (ingeniería y consultoría, construcción de bienes de equipo y distribución y servicios).
- Empresa: amplio grado de integración vertical (asesoría-construcción-servicio).
- Geográfica: internacionalización.
- Cooperación: *joint-ventures* puntuales con las empresas matrices que interesen.

Su principal estrategia competitiva era la diferenciación a través de la proximidad (también cultural) al cliente, plazos de entrega, corresponsabilización con el cliente en el montaje y puesta en marcha de instalaciones, así como vías especiales de financiación.

Las principales capacidades para tener éxito descansaban en: 1) su capacidad para recoger, tratar y archivar información sobre el entorno, y a partir de ahí detectar oportunidades de negocio; 2) su capacidad para explorar mercados emergentes; 3) su capacidad para relacionarse y asociarse con empresas matrices de cualquier parte del mundo —tenían una clara metodología de trabajo para ello; solían promover *joint ventures* con este tipo de empresas poseedoras de conocimiento para que les aportasen la tecnología que éstas dominaban, con el fin de licenciar la explotación de un producto en un área determinada—; 4) su conocimiento de la gestión intercultural, y 5) su capacidad para adaptar la tecnología y conocimientos desarrollados por otros a las necesidades específicas de los clientes, señaladas por el marketing acertado que llevaban a cabo.

Se apoyaban en la TQM (calidad total) como instrumento básico de gestión, y el tipo de RRHH que necesitaban era personal suficiente en cantidad y en capacitación, bilingüe y experto en informática, identificado con el proyecto empresarial de Coinpasa, predispuesto a la movilidad geográfica y abierto a las diferentes culturas del mundo, con iniciativas de aportación más que «bien mandados».

Para atraer, captar, motivar y retener a este tipo de personas habían diseñado y aplicaban las políticas de RRHH pertinentes.

En un momento de su vida, Coinpasa, a partir de las capacidades clave que poseía, abrió una nueva línea de negocio dentro de la división de consultoría: la gestión intercultural. Es decir, ofertaba cursos especializados en los que se ponían de relieve la importancia de los factores culturales en el éxito de las negociaciones y acciones comerciales internacionales/interculturales y se enseñaba a minimizar las dificultades provenientes de las diferencias culturales en las relaciones interempresariales.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Qué capacidades clave de recursos humanos y qué condiciones de entorno llevaron a adoptar una nueva estrategia global para la empresa?
2. Siguiendo las fases del análisis estratégico propuesto por Grant, ¿cuál debería haber sido el siguiente paso de Coinpasa para incrementar la probabilidad de éxito de la nueva estrategia emprendida?
3. ¿Crees que el estilo de funcionamiento y la cultura de Coinpasa eran una fortaleza para las estrategias que llevaba a cabo?

5. CASO 23. INGELECTRIC-TEAM⁵⁶

Ingelectric-Team, S. A., <http://www.ingeteam.com>, es una importante empresa del sector de equipamiento eléctrico, electrónico y de automatización industrial.

Sus principales objetivos generales son rentabilidad, crecimiento y autonomía, tanto de decisión como tecnológica.

Desarrollan productos electrónicos y de automatización «abiertos», con capacidad para comunicarse con los de otros fabricantes, y realizan equipamientos eléctricos, electrónicos y de automatización completos de instalaciones industriales (servicio llave en mano). Operan en todo el mundo y están creando filiales para nutrirse de aquellos productos o servicios que necesitan para su estrategia de producto llave en mano, así como para comercializar sus productos en el extranjero.

Obtuvieron la certificación de calidad ISO 9001 en 1995 y están implantando progresivamente el modelo EFQM.

Realizan una alta inversión en I + D y colaboran estrecha y sistemáticamente con centros tecnológicos del País Vasco para desarrollar conjuntamente diferentes proyectos.

Sus principales ventajas competitivas son:

- Ofertan instalaciones eléctricas llave en mano con producto propio.
- Política de precios agresiva, al poder controlar todo el proceso productivo de fabricación y al obtener sinergias entre las empresas del grupo.
- Alta flexibilidad y capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades de los clientes, tanto en el desarrollo de productos como en el montaje de instalaciones.
- Disponen de equipos de proyectos multinacionales
- Servicios complementarios de gran calidad: formación, asistencia técnica, mantenimiento integral...
- Capacidad para ofertar vías especiales de financiación a los clientes.

⁵⁶ Barañano, L., Landeta, J. y Matey, J. (2000).

Para todo esto, necesitan de un personal que, en general, reúna las siguientes características: alto nivel técnico, buen conocimiento de idiomas (al menos el inglés), alta motivación y dispuesto a la movilidad geográfica, capaz de trabajar en equipos multinacionales, creativo y con iniciativa, capaz de trabajar con autonomía y por objetivos prefijados, con buena capacidad de relación humana.

Una muestra del valor que tienen las personas para esta empresa son las siguientes declaraciones del que fuera su director general, Javier M.: «Nosotros creemos que el valor de las personas hay que mantenerlo y fomentarlo. Hemos llegado a crear una empresa por retener a una persona. Es cierto. Se trata de G. R. Este ingeniero estudió con Fernando —fue número 1 de nuestra promoción, apostilla Fernando— y estaba trabajando en Asturias. Le ofrecimos venir a Bilbao y empezó a trabajar con nosotros, con excelentes resultados; un ingeniero magnífico, creador... Pero al cabo de un año nos comunicó que, a su pesar, tenía que dejar la empresa, ya que su mujer no se hacía a Bilbao, por lo que pensaban volver a Pamplona, de donde procedían ambos. Ahí sentimos que habíamos perdido a una gran persona. Sin embargo, un año más tarde nos volvimos a encontrar con él, y nos dijo que estaba bastante harto del trabajo que hacía en Pamplona, en una empresa que fabricaba máquinas expendedoras automáticas, pero que no podía volver a Bilbao. Entonces nos pusimos a pensar. Propusimos al Comité de Dirección crear una empresa en Pamplona para G. R. “Estáis locos —nos dijeron—, un día vais a crear Ingelectric Abadiano”. Pero no estábamos locos. Conocíamos a G. R. y pensábamos que era un despilfarro tener a una persona así desaprovechada. Por otra parte, crear una empresa en Pamplona tenía sentido, porque así podríamos vender en Navarra nuestros servicios a centrales hidráulicas, lo que desde Bilbao no podíamos hacer. Había muchas cosas para hacer allí. Así surgió Ingeteam Pamplona, empresa especializada en centrales hidráulicas, eólicas, solares y de biomasa. Hoy en día es la filial que más factura y la que más beneficios tiene, y todo ello bajo el control de esta persona⁵⁷». «Creemos en la gente, en las unidades pequeñas, en la descentralización...», concluye Javier M.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Sobre la base del texto, indica capacidades clave de Ingelectric, indicando en qué personas de la organización descansan principalmente (qué área funcional o qué nivel organizacional).
2. Una de las ventajas competitivas de Ingelectric es que ofrece servicios complementarios de gran calidad a sus clientes, entre los que están los de formación al personal de las empresas clientes para la utilización y aprovechamiento óptimo de las instalaciones y productos que les suministra. Tomando como referencia la matriz de MacMillan y Schuler, ¿cómo ex-

⁵⁷ En la actualidad (año 2011), G. R. es el consejero delegado del Grupo Ingeteam y Fernando A. es su director general.

plicarías esta actuación sobre los RRHH de otra empresa? Propón otra actuación posible de la DRRHH de Ingelectric sobre otro elemento de su entorno específico.

3. ¿Qué capacidades clave de recursos humanos y qué condiciones de entorno han llevado a adoptar la nueva estrategia de la empresa centrada en Ingeteam Pamplona?

6. CASO 24. NORBOLSA II⁵⁸

Como recordarás del caso 19, en el capítulo 9, Norbolsa es una empresa bilbaína especializada en los mercados de capitales para el desarrollo del negocio bursátil de intermediación, gestión y análisis, que cuenta con un equipo humano dinámico, altamente cualificado y con capacidad de trabajo en equipo, el cual aporta el valor añadido intelectual de Norbolsa, desarrollando las actividades de negociación, análisis y gestión, tanto de renta fija como variable y derivados, en el mercado nacional y en los internacionales. Asimismo, el equipo humano que tiene en el área de informática es una de las claves que le ha hecho estar en la vanguardia tecnológica del sector, permitiendo ofrecer a Norbolsa un servicio completo de productos y servicios financieros a través de un sistema flexible informático *on line* y también por teléfono móvil, desarrollado internamente en la empresa y, por tanto, adaptable por la misma a las necesidades de sus clientes institucionales. Esa cualificación y experiencia elevadas les ha permitido abrir recientemente una nueva línea de negocio: Norbolsa Asesoramiento y Adquisiciones, que ofrece un servicio de asesoramiento de referencia en operaciones *corporate* para pymes (adquisiciones, salidas a bolsa, fusiones, compra/venta de empresas...).

La crisis financiera también ha afectado a esta empresa, bajando su volumen de contratación, por lo que la plantilla es excesiva para la carga de trabajo actual. Para contrarrestar este efecto, sin prescindir de profesionales altamente cualificados, se está potenciando el desarrollo de estos nuevos servicios o líneas de negocio de alto valor añadido.

Expongamos algunos datos más sobre los recursos humanos de Norbolsa. La media de edad cuando se fundó (1989) era de 26 años; ahora aproximadamente es de 40 (no ha habido prácticamente rotaciones externas entre los empleados que llevan más de seis años en la empresa). Son 39 personas, de las que la 20 son mujeres y 19 hombres. Por categorías, 18 son administrativos, 13 gestores, analistas y operadores y 8 directivos. Están muy bien formados (más de la mitad son titulados universitarios (55%), integrados en el proyecto, con niveles elevados de flexibilidad, motivación y satisfacción, y con poca conflictividad, aunque su coste laboral es superior a la media del sector. Sus directivos tienen fuerte formación y

⁵⁸ Idigoras, I. y Mitxeo, J. (2000): <http://www.norbolsa.es>.

experiencia en mercados financieros. Tienen un sentido de equipo muy fuerte y su índice de rotación es muy bajo, en comparación con la media de un sector tan variable con el de las firmas de bolsa.

Cuestión para la reflexión y el debate

A partir de la información suministrada, realiza el análisis interno de esta empresa, indicando sus principales puntos fuertes y débiles y razonándolo con los datos y ratios que estimes oportunos.

7. CASO 25. VICRILA II

Vidriería y Cristalería de Lamiaco, S. A. (Vicrila⁵⁹) es una empresa centenaria, ubicada en el municipio vizcaíno de Leioa y fundada en el año 1880. Su actividad desde su fundación ha estado relacionada con la fabricación del vidrio en algunas de sus diferentes variantes: botellas, garrafones, vidrio plano... En la actualidad cuenta con una plantilla cercana a las 400 personas, y desde 1970 se dedica a la fabricación de vidrio de mesa; platos, vasos y copas que comercializa bajo las marcas Vintia, Hostelvia, Basic y VI&B.

A lo largo de sus más de 120 años de historia Vicrila ha experimentado diversas vicisitudes:

Hasta el año 1971, y tras haber sufrido diferentes fusiones, cambios de nombre y propietarios, la empresa fue adquirida por un consorcio de dos empresas; Saint Gobain España y Verrerie e Cristallerie D'Arques (en la actualidad Arc. Internacional), quien en 1980 asumió el 100% del accionariado, creando lo que en la actualidad conocemos como Vicrila. Este cambio de propietario supuso la primera de las grandes transformaciones «modernas» de Vicrila, gracias al acceso a las modernas tecnologías de fabricación de vidrio que representó.

A principios de los años noventa Vicrila atravesó una profunda crisis empresarial, con pérdidas acumuladas por valor de 6 millones de euros, que estuvo a punto de poner fin a 100 años de historia y actividad empresarial.

En aquel momento, las condiciones laborales que ofrecía Vicrila eran muy interesantes, con un altísimo porcentaje de contratos indefinidos y retribuciones muy por encima del mercado. Todas estas condiciones ayudaban a que la rotación fuera prácticamente cero. Las fuentes de reclutamiento eran principalmente hijos o familiares de trabajadores, y el concepto de antigüedad tenía un gran peso en la retribución.

En lo que a la organización de trabajo hace referencia, la plantilla estaba muy jerarquizada y sobredimensionada (más de 750 personas). Existían muchos pues-

⁵⁹ www.vicrila.com

tos de trabajo diferentes, lo que conllevaba trabajadores muy especializados y cualificados, pero exclusivamente en sus áreas de actuación.

Los canales de comunicación eran pocos y siempre descendentes, lo que alimentaba el poder de los sindicatos. No se medía la satisfacción de las personas y los canales de participación eran casi inexistentes. A pesar de todo esto, y debido al carácter familiar de la empresa, existía un fuerte vínculo emocional.

En el área de las personas, el estilo directivo era poco participativo, lo que generaba en ocasiones resistencia a las decisiones de la dirección. Existía una cultura de «yo pienso (mando) y tú haces (operario)» que impedía aflorar las ideas y sugerencias de los trabajadores y que penalizaba la productividad.

La orientación a resultados era escasa, la organización carecía de un sistema de definición o despliegue de objetivos y tampoco contaba con una cultura de control de costos, lo que daba pie en ocasiones al despilfarro. La productividad no se medía y los convenios colectivos en ningún momento se vinculaban a los resultados y estrategias de la Sociedad.

En términos culturales, no existía una cultura de visión compartida (cada departamento buscaba su propio interés) y la orientación al cliente era muy mejorable.

En ese momento, el Comité de Dirección entendió que la realidad económica y los sistemas de gestión habían evolucionado y que, para sobrevivir, Vicrila necesitaba cambiar.

Para ello, y hasta el año 2001, aprovechando algunas experiencias exitosas de cambio organizativo y estratégico en empresas vascas próximas, se llevaron a cabo diferentes acciones (implantación de las 5 eses, TPM y SMED, grupos de resolución de problemas, adopción de la ISO 9.000, 1.994 como referencial...) que permitieron a la organización madurar y sobrevivir como empresa, hasta que la crisis mundial posterior al 11 de septiembre y la reorientación estratégica del Grupo Arc International pusieron de nuevo en evidencia sus debilidades, comprometieron los resultados y obligaron a la compañía a realizar una nueva reflexión estratégica.

El diagnóstico de Vicrila en el año 2001 era:

- Filial europea de empresa multinacional con sobrecapacidad instalada en occidente y en proceso de expansión en países emergentes.
- Fabricante de productos de escaso valor añadido.
- Con una producción limitada por el tonelaje de sus hornos.
- Sin capacidad de actuación sobre el producto (el diseño de producto de encuentra centralizado en la empresa matriz).
- Sin capacidad de actuación sobre los mercados en los que opera (definido desde la empresa matriz),
- Sin conexión directa con el cliente (el servicio comercial se encuentra centralizado en la empresa matriz).

- Con costes de fabricación superiores a los de la competencia (China, Emiratos Árabes...).
- Ubicada a escasos 500 metros del municipio con el coste de metro cuadrado más elevado de la Comunidad Autónoma Vasca.

Ante esta situación, los líderes de Vicrila evaluaron las ventajas competitivas y llegaron a la conclusión de que no era posible optar por la vía de la diferenciación por el producto. Vicrila carecía de poder de decisión sobre los productos a fabricar, su diseño y los mercados donde vendía, lo que obligaba a la compañía a optar por el liderazgo en el coste a través de un incremento de su productividad y de la reducción de los costos, para hacer de Vicrila la empresa occidental más productiva del grupo Arc International.

De esta primera reflexión surgieron **dos planes estratégicos** de duración plurianual y con áreas de actuación diferenciadas, que permitieron sobrevivir a esta filial productiva en un entorno económico cada vez más globalizado y dentro de una multinacional en la que las decisiones se toman en base a criterios fundamentalmente económicos.

2003-2005: Plan OHE (orientación hacia la excelencia)

- Inversión en tecnología productiva.
- Implantación de las minicompañías como unidades autónomas de gestión, responsables de conseguir los objetivos estratégicos a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos.
- Adopción del modelo EFQM como modelo referencial.
- Apuesta por la gestión por procesos y la mejora continua.
- Implantación de sistemas de control estratégico: cuadro de mando, paneles de comunicación...
- Plan de prejubilaciones.

2006-2008: Plan RENOVE

- Ensanchamiento de los puestos de trabajo.
- Fortalecimiento de los sistemas de control operacional.
- Reducción de los niveles jerárquicos y el número de mandos intermedios.
- Estandarización de los sistemas de gestión (ISO).
- Redefinición de los procesos de gestión de personas: formación, comunicación, gestión del conocimiento, evaluación del desempeño...
- Segundo plan de prejubilaciones.

A pesar de los esfuerzos y de ser la empresa occidental más productiva del Grupo Arc International, en el año 2009, ya inmersos en la crisis mundial, la multinacional francesa comunicó al equipo directivo de Vicrila su intención de cerrar su filial española en el año 2013, coincidiendo con el fin de la vida útil de sus dos hornos. Ante esta situación, y convencidos del futuro de la empresa, los directivos de Vicrila, con apoyo del Gobierno Vasco, lideraron una operación de MBO (Management By Out) por la que adquirieron el 100% de la empresa. Esta operación de compra ha dado pie a un nuevo plan estratégico que contiene las siguientes iniciativas estratégicas:

2010-2013: Plan FÉNIX

- Inversiones en tecnología productiva.
- Generación de los procesos inexistentes: ingeniería, comercial...
- Eficiencia operativa.
- Plan comercial.
- Capacitación de las personas.
- Responsabilidad social corporativa.
- Tercer plan de prejubilaciones.

Además de las iniciativas estratégicas puntuales de cada plan estratégico, en todos los planes se han repetido las siguientes constantes:

- Incorporación de nuevos perfiles que complementen.
- Políticas y ayudas institucionales de las administraciones vascas.
- Actitud responsable de los sindicatos.
- Implicación de todos los trabajadores.
- Fe inquebrantable del equipo directivo.

Cuestiones para la reflexión y el debate

En el proceso de reflexión estratégica iniciado a mediados de los noventa, Vicrila realizó su correspondiente análisis externo, que unido a su análisis interno le proporcionó una idea las amenazas y oportunidades externas, de su posición competitiva y de sus fortalezas y debilidades, lo que desembocó en el inicio de un importante cambio estratégico: el **Proyecto OHE**.

- ¿Qué aspectos externos, desde la perspectiva de los RRHH, podían considerarse como oportunidades o como amenazas en ese momento de reflexión? ¿Cómo podían afectar a la DRRHH de Vicrila? ¿A través de qué medios podrían haber obtenido información adicional sobre estos cambios o aspectos?

- ¿Qué aspectos internos de recursos humanos podían considerarse como fortalezas y qué aspectos como debilidades de Vicrila, en esa fase previa al cambio estratégico plasmado en el Proyecto OHE?

Tanto el Proyecto OHE como el Plan Renove se desarrollaron según lo previsto y alcanzaron los resultados esperados. Para la formulación del nuevo plan estratégico (**Plan Fenix, 2010-2013**) Vicrila realizó de nuevo el necesario análisis interno y externo previo.

- ¿Qué aspectos externos, desde la perspectiva de los RRHH, podían considerarse como oportunidades o como amenazas en este nuevo momento de reflexión? ¿Cómo podían afectar a la DRRHH de Vicrila? ¿A través de qué medios podrían haber obtenido información adicional sobre estos cambios o aspectos?
- ¿Qué aspectos internos de recursos humanos pueden considerarse como fortalezas y qué aspectos como debilidades de Vicrila, en esta fase previa a la elaboración del Plan Fénix?

8. CASO 26. LA REGATA DE PIRAGUAS

Una empresa española y una japonesa decidieron realizar una regata anual de piraguas de ocho hombres, para fortalecer sus relaciones personales y comerciales y motivar a sus plantillas respectivas.

Los dos equipos entrenaron duramente y llegaron al día de la regata en su mejor forma.

Pero los japoneses vencieron por un kilómetro de ventaja.

Tras la derrota el equipo español estaba abatido. El director general de la compañía tomó cartas en el asunto. Aseguró que ganarían el año próximo y que harían todo lo necesario para lograrlo. Creó un grupo de trabajo para analizar la situación y proponer soluciones.

Después de muchas jornadas de análisis, el grupo identificó el origen del problema: en la piragua española había dos patrones, cinco capataces y un remero.

El director general, dispuesto a no reparar en medios, contrató a una prestigiosa consultora externa para que les ayudara a mejorar la estructura y rendimiento del equipo. Trabajaron conjuntamente con el grupo de trabajo interno, y después de barajar diferentes alternativas propusieron la siguiente solución: la piragua tendría un solo patrón, auxiliado por dos patrones adjuntos; habría también un responsable de comunicación, para transmitir correctamente las órdenes, y un responsable de mantenimiento de la piragua. El remero sería el activo más importante de la embarcación, por lo que debería ser la persona más cualificada, motivada y responsable de la plantilla. Para garantizar su rendimiento se reserva-

ría un puesto en la piragua al responsable de RRHH, experto en motivación laboral, y al delegado sindical, para que velara por los derechos del remero.

Al año siguiente los japoneses ganaron por dos kilómetros de ventaja.

El director general, profundamente decepcionado, despidió al remero por su bajo rendimiento, y gratificó al resto del equipo con un importante bono por el excelente trabajo realizado y por su gran esfuerzo para infundir motivación al remero.

El director general presentó a la empresa un informe de la situación, donde ratificaba que:

- Se había escogido la mejor táctica.
- La motivación era buena.
- Había fallado el remero.
- Se iba a contratar un remero mejor y a invertir en una nueva piragua, para asegurar la victoria el próximo año.

Cuestiones para la reflexión y el debate

Detrás de este conocido chiste hay un evidente desenfoco en el análisis y en el diagnóstico de la situación, lo que conduce a acciones ineficaces.

Cuál sería tu análisis interno: ¿Qué conclusión inicial obtienes con la información facilitada? ¿Qué áreas de análisis adicionales examinarías para profundizar en tu análisis, y qué tipo de información esperarías encontrar en las mismas? ¿Realizarías algún tipo de análisis externo? ¿En qué sectores y para qué? ¿Cuáles serían tus propuestas para intentar ganar la próxima regata?

11

La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH

Eneka Albizu Gallastegi
Nicolás Fernández Losa

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo expondremos cuál es el proceso que conduce a la formulación de los objetivos y estrategias de RRHH, así como cuáles son las principales variables a considerar en su implantación. Este capítulo sirve, por tanto, para relacionar la estrategia de RRHH con la estrategia competitiva.

De manera consistente con lo que explicábamos en los capítulos precedentes, existen básicamente cuatro aspectos a considerar en la determinación de los objetivos y estrategias de RRHH (véase figura 11.1):

- *Objetivos y estrategia organizacionales.* Éstos determinan el marco de actuación del área de RRHH y son la principal referencia para la formulación de los objetivos y estrategias de RRHH.
- *Análisis del entorno específico de RRHH.* Este análisis permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas específicas en el área de RRHH.

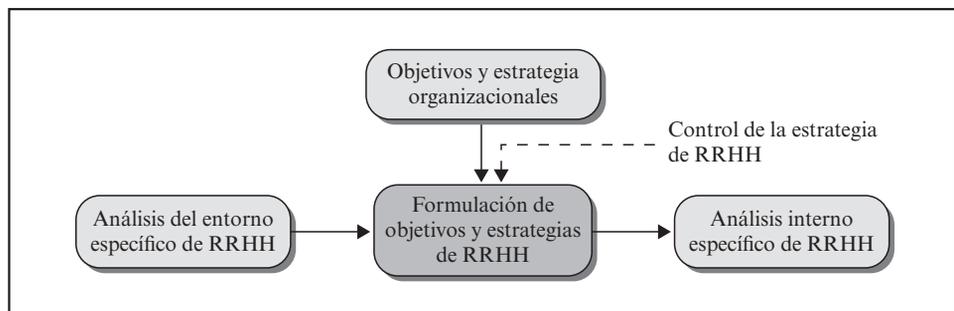


Figura 11.1. Determinantes de los objetivos y estrategias de RRHH.

- *Análisis interno específico de RRHH.* Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades asociadas a los recursos humanos.
- *Control de la estrategia de RRHH.* Un importante *input* en la formulación de objetivos y estrategias de RRHH lo constituye la evaluación del cumplimiento de los objetivos de RRHH fijados anteriormente, así como del desarrollo de las estrategias de RRHH previamente implantadas.

La labor estratégica del directivo de RRHH en el nivel funcional consiste en integrar estos cuatro elementos para así poder tomar las adecuadas decisiones en el área de RRHH. De un lado, deberá definir los objetivos de RRHH o situaciones deseadas, teniendo presentes las limitaciones que imponen conjuntamente las cuatro fuerzas representadas en la figura 11.1. Así, habrá de tener presente en la fijación de los objetivos y estrategias de RRHH cuáles son los objetivos estratégicos planteados para la unidad, así como la estrategia competitiva elegida a cuya consecución debe contribuir. Es en este momento donde el análisis interno y externo de RRHH cobran importancia, puesto que posibilitarán al directivo de RRHH la comprensión del sistema actual y la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De igual manera, deberá tener en consideración la situación que atraviesan las prácticas de RRHH, así como los resultados que han ofrecido durante el último ejercicio.

Fijados los objetivos y estrategias de RRHH, la Dirección de RRHH pasa a implantarlos a través del despliegue de los mismos, del establecimiento de actuaciones concretas dentro de los sucesivos planes de gestión anuales, y de su instrumentalización, si es el caso, a través de un cuadro de mando específico.

2. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANOS

Como exponíamos en el apartado anterior, los objetivos estratégicos de RRHH definen la situación deseada a la que se quiere llegar en un plazo determinado dentro del ámbito de los RRHH, en función de los objetivos y estrategias establecidas en el nivel competitivo, así como de los recursos y capacidades disponibles.

Por tanto, tal y como se puede observar en la figura 11.2, los objetivos —y las estrategias— establecidos en el área de RRHH, pero también en el resto de áreas funcionales y unidades organizativas, deben ser *coherentes* con los objetivos —y las estrategias— de la compañía. Es decir, deben contribuir a la consecución de los objetivos organizativos.

En la formulación de los objetivos de RRHH hay que tener forzosamente en consideración que éstos deben ser fruto del consenso logrado entre los responsables de las otras áreas del negocio —especialmente las operativas— y el responsable del área de RRHH. Considérese que normalmente es en las áreas de opera-

ciones, ya sea una empresa productiva o de servicios, donde se concentran el mayor número de personas. No podemos olvidar, por tanto, que la FRRHH constituye un área *interfuncional*, es decir, atraviesa las divisiones organizativas y se manifiesta y desarrolla en todas las unidades de la empresa.

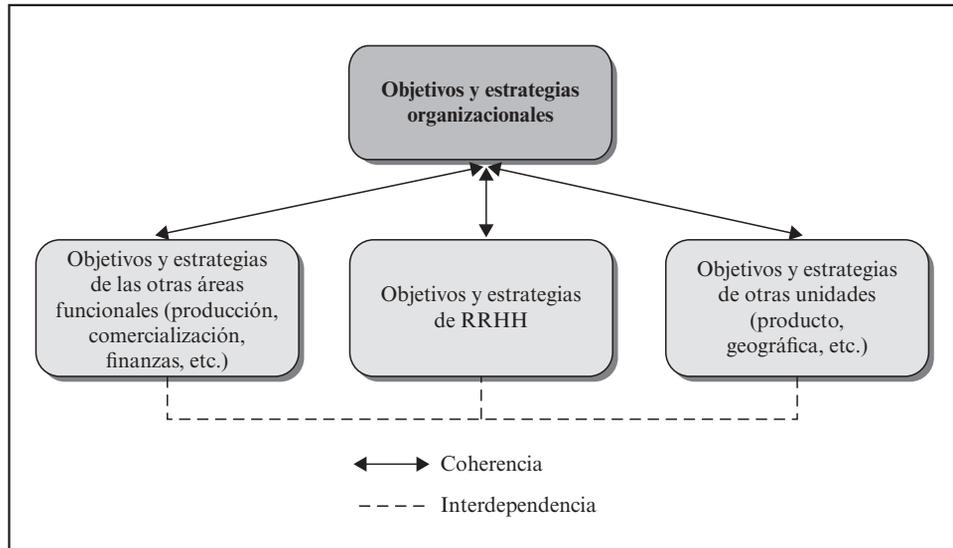


Figura 11.2. Relación entre los objetivos y estrategias de RRHH con el resto de objetivos y estrategias.

Consecuentemente, el logro de los objetivos de RRHH pasará, en primer lugar, por contar con el compromiso y apoyo del resto de las direcciones funcionales, así como con el concurso de los cuadros del resto de los departamentos que, en definitiva, serán los principales artífices de su cumplimiento.

Es por ello que describimos ésta como una relación de *interdependencia* entre los objetivos y estrategias de RRHH con los de las diferentes áreas y unidades organizacionales. De igual manera, el resto de las áreas precisan de la aportación de RRHH para posibilitar el cumplimiento de sus objetivos¹.

La interdependencia entre los objetivos de RRHH y el resto de los objetivos funcionales se manifiesta claramente, salvo en aquellos casos en los que los objetivos afecten específicamente a las personas que prestan sus servicios dentro del departamento de RRHH, donde éstos se impulsarán directamente a través del conducto jerárquico.

¹ Sobre las dificultades que tienen las áreas *interfuncionales* en cumplir sus objetivos y las soluciones adoptadas en un hospital del sistema sanitario público andaluz, cfr. Llamas, C. (1996).

Por lo demás, la enunciación de los objetivos de RRHH debería tener presentes los considerandos introducidos en el apartado 5 del capítulo 4, *Los objetivos de la organización. Tipos de objetivos*, sobre formulación de objetivos.

Un ejemplo de objetivos estratégicos de RRHH incardinados en un Plan de Gestión los tenemos derivados del caso Forjas de Abadiano que se plantea en el capítulo 7. Así, para el ejercicio 2008, se podrían formular objetivos de RRHH en el sentido marcado por la siguiente tabla.

Objetivos de RRHH para Forjas de Abadiano

- Reclutamiento y selección de personal para exportación (1 Jefe de Exportación + 2 delegados + 6 vendedores).
- Negociar nuevo convenio colectivo:
 - Norma sobre movilidad del personal, facilitando traslados y cambio de funciones.
 - Crecimiento del salario = IPC, incluyendo deslizamientos.
 - Horario > 1.700 horas/año.
 - Reducción del absentismo (< 5%).
 - Productividad: incremento 5% anual.
- Desarrollar la evaluación del desempeño 2008.
- Desarrollar el Plan de Formación en lo concerniente al ejercicio 2008 (25 horas formación/empleo/año).
 - Personal de línea de acabado (autómatas programables).
 - Personal administración (aplicaciones Internet).
 - Mandos intermedios (técnicas de comunicación).
 - Dirección, I + D, departamento comercial (trabajo en equipo).
 - Producción (gestión de la calidad).
- Poner en marcha el Plan de Comunicación Interna.
- Poner en marcha el Plan de Desarrollo Organizativo 2008.
 - Tres equipos en marcha (Equipo de Dirección, Departamento de I + D).

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Introducción. Modelos de formulación estratégica de RRHH

Fijados los objetivos estratégicos de RRHH, es la hora de formular estrategias de RRHH, es decir, de definir las acciones que se desarrollarán para pasar de la situación presente a la situación deseada, la cual vendrá determinada por los objetivos que se desean alcanzar en el campo social.

Existen distintos modelos teóricos cuya finalidad consiste en relacionar la estrategia competitiva con la estrategia de RRHH. Este hecho es, una vez más, una evidencia de las diferentes conceptualizaciones que coexisten en torno a la estrategia —en este caso en torno a la formulación de la estrategia—. No obstante, todas ellas tienen una finalidad común: *proponer prácticas de RRHH que favorezcan una adecuada implantación de la estrategia competitiva elegida.*

No podemos aportar datos sobre la bondad de cada uno de los siguientes planteamientos frente al resto. Probablemente, todos ellos puedan ser de utilidad para el decisor empresarial en determinadas circunstancias y contextos y, sin ninguna duda, su estudio posibilita la comprensión de la lógica subyacente en este texto.

3.1.1. Modelo de Porter

Michael Porter planteó en su obra *La estrategia competitiva*² que una empresa puede conseguir ventajas competitivas sobre sus competidoras en base al desarrollo de una de las estrategias siguientes: el liderazgo en costes, la diferenciación y la concentración o enfoque. La puesta en marcha de estas estrategias, que se explicaron en el capítulo 6, dedicado a la formulación de la estrategia, trae aparejada la necesidad de contar con unos determinados recursos y habilidades. Es más, como señala este autor, «*las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos*»³. Sus planteamientos en torno a este particular quedan reflejados en la tabla 11.1.

Por tanto, la implantación exitosa de cualquiera de estas tres estrategias trae aparejado un determinado comportamiento organizativo que estará basado en unas prácticas de RRHH concretas.

La estrategia de liderazgo en costes, cuya finalidad consiste en convertir a la empresa en el productor/distribuidor de menores costes en su sector de actividad, estará condicionando unas prácticas de RRHH tendentes a minimizar los costes de personal. Muchas de las empresas que practican este tipo de estrategias tendrán una FRRHH supeditada al área económico-financiera de la empresa.

La tendencia más habitual entre las empresas que optan por ser líderes en costes suele venir marcada por disponer de procesos productivos muy estandarizados, así como de estructuras organizativas orientadas a sostener el sistema de producción elegido. Luego, las prácticas de RRHH estarán alineadas con esta primera elección⁴ y, por tanto, contribuirán a la reducción de costes en las activi-

² (1980).

³ (1984, 61-62).

⁴ Sobre las prácticas de RRHH más adecuadas en función de las estrategias genéricas que planteó Porter, véase Gómez Mejía, L. R., Cardy, R. L. y Balkin, D. B. (1997, 61 y ss.).

TABLA 11.1
*Características empresariales necesarias para el desarrollo
 de las estrategias genéricas*

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Liderazgo total en costes	<ul style="list-style-type: none"> — Inversión constante en capital y acceso al capital. — Habilidad en la ingeniería de proceso. — Supervisión directa de la mano de obra. — Productos diseñados para facilitar su fabricación. — Sistemas de distribución de bajo coste. 	<ul style="list-style-type: none"> — Rígido control de costes. — Reportes de control frecuentes y detallados. — Organización y responsabilidades estructuradas. — Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> — Fuerte habilidad en comercialización. — Ingeniería del producto. — Instinto creativo. — Fuerte capacidad en la investigación básica. — Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. — Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. — Fuerte cooperación de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> — Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización. — Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. — Fuerte motivación para captar trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> — Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular. 	<ul style="list-style-type: none"> — Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

FUENTE: Porter, M. E. (1984): *Estrategia Competitiva*, Cecs, México, pp. 61-62.

dades primarias de la empresa. Es por ello que las estrategias de RRHH tenderán a reforzar, entre otros:

- El orden.
- El cumplimiento de los procedimientos.
- El trabajo individual.
- La orientación al producto.
- La reducción de los costes de personal.
- Etcétera.

Así, las competencias que se demanden y desarrollen entre los trabajadores irán encaminadas a la satisfacción de las necesidades planteadas por estas características.

Por contra, las empresas que optan por ser líderes en diferenciación aspiran a ofrecer productos/servicios con unos atributos que, frente a los productos/servicios de la competencia, sean especialmente valorados por sus compradores. En este caso, la FRRHH tiene un desarrollo netamente diferente del que se plantea en las empresas que aspiran a lograr el liderazgo en costes.

La consecución de unos productos/servicios diferenciados pasa por asumir el mayor coste derivado de la realización de actividades que añadan valor para los compradores y tiendan a fidelizarlos. Como se puede deducir de la tabla 11.1 que ideó Porter, el área de RRHH debe contribuir a añadir valor, especialmente, a las actividades de I+D, producción y comercialización. Es por ello que las estrategias de RRHH difieren sustancialmente de las estrategias de RRHH que siguen las empresas que practican la estrategia de liderazgo en costes. Entre las actitudes colectivas que se tienden a reforzar con las estrategias de RRHH en las empresas diferenciadoras, podemos citar las siguientes:

- La orientación al cliente.
- La vocación por la innovación.
- El trabajo en equipo.
- El fomento de la creatividad.
- El compromiso con la empresa.
- Etcétera.

Las competencias que deben tener los trabajadores que operan en una empresa que desarrolla la diferenciación, por tanto, también diferirán de las competencias demandadas por una empresa que aspira al liderazgo en costes. Las estrategias de RRHH estarán orientadas a la captación, desarrollo y estimulación de las mismas.

Finalmente, hay empresas que optan por la estrategia del enfoque o concentración y, por tanto, aspiran a adaptarse —mejor que las empresas que aspiran a ser líderes en costes o diferenciadoras, con un espectro de actuación más amplio— a la satisfacción de las necesidades específicas de los compradores de alguno de los segmentos existentes en el mercado en el que operan. Las estrategias de RRHH, en este caso, reflejarán orientaciones que combinen las estrategias utilizadas por las empresas que aspiran a la consecución del liderazgo, ya sea en costes o en diferenciación.

Si bien la propuesta efectuada por Porter no detalla sistemáticamente las estrategias de RRHH que se han de desarrollar específicamente en relación con cada una de las estrategias genéricas que propone, él considera que los recursos y capacidades que hacen falta para la adecuada implantación de las estrategias ge-

néricas son claramente diferenciados, cuestión ésta que explica a través de distintos casos y que se puede inferir del análisis de la tabla 11.1.

La importancia de este modelo estriba, a nuestro juicio, en que Porter avanza en la concreción de la relación existente entre la estrategia competitiva y la estrategia funcional de RRHH en un momento en el que la teoría de la DERRHH está aún sin formular, siendo, probablemente, uno de los principales inspiradores de la misma.

Posteriormente, Schuler y Jackson⁵, empleando la lógica que se expone en el apartado 3.1.3 de este capítulo, *Modelo de Schuler*, desarrollaron el famoso modelo de estrategias de RRHH. Este modelo aboga por promover aquellos comportamientos de los trabajadores necesarios para la implantación eficaz de una estrategia competitiva, tomando como referencia los planteamientos de Porter.

Caso Goizper (cont.): La creación de Olaker

Como producto de la reflexión estratégica efectuada por Goizper, Sociedad Cooperativa (caso presentado en el capítulo 4), se planteó la estrategia de crear un centro de formación e investigación (llamado Olaker, a la postre). Ésta sería la respuesta estratégica a la recesión, en un intento de mantener los niveles de competitividad de la compañía, pasando de la idea de diseñar productos y dar respuestas a las necesidades de los procesos de producción desde la Oficina Técnica a entender que, para ser competitivos, hay que profundizar en el desarrollo del conocimiento *core* (central) de la compañía y dar a los clientes nuevas soluciones basadas en el mismo.

Olaker surge con una inversión inicial superior al millón de euros, con el propósito de identificar y desarrollar nuevos productos así como mejorar los que componían su cartera. Con ello, Goizper preveía desarrollar actividades de formación e investigación de alto nivel tecnológico en colaboración con proveedores y otras instituciones. Para ello precisaba de una plantilla de 20 personas.

Así las cosas, especialmente en la división denominada históricamente de Agricultura, se ha producido un importante cambio. Hoy en día esta división ha pasado del diseño y fabricación de útiles para la aplicación manual de productos fitosanitarios a ofrecer *soluciones de pulverización*, en especial *para aplicaciones industriales*.

Así, desde la creación de Olaker, Goizper ha ido incrementando las subcontrataciones de procesos en los que no añade valor, para concentrarse en el desarrollo de aquellos procesos en los que interviene un conocimiento *core* (p. ej., aspectos como la geometría interna de las boquillas en relación con la pulverización de diferentes componentes químicos líquidos, sistemas de fabricación de boquillas de alta precisión para lograr prácticamente un nivel de rechazo 0⁶, o la investigación en plásticos y su mecanización).

Este desarrollo de conocimiento les ha dado la oportunidad de entrar en mercados bastante complejos y, hasta ese momento, inexplorados por la compañía, como,

⁵ Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987, 207-219).

⁶ De un producto en el que intervienen piezas tremendamente pequeñas.

por ejemplo, la pulverización a baja presión de pinturas. Goizper ha comenzado a colaborar con una multinacional inglesa a través de este elemento innovador (la pulverización a alta presión se utiliza mucho y está muy bien resuelta técnicamente, pero es más complejo hacerla a baja presión). El socio inglés ha reconocido a Goizper el haber conseguido cambiar radicalmente el mercado. Así, en Inglaterra todo el mundo pintaba las vallas de los jardines con brocha, tradicionalmente, y, desde la introducción de esta innovación, la mayoría de la gente está utilizando este nuevo dispositivo.

Olaker quedará estructurado en tres departamentos. Dos de ellos, enfocados a las dos tradicionales divisiones (pulverización y mecánica). En la primera, habrá siete personas en desarrollo, dos personas en taller y ensayos, y otra persona se dedicará a inyección. En la parte mecánica habrá cuatro personas trabajando en desarrollo y una persona en taller.

Por otro lado, se ha abierto una nueva empresa de moldes plásticos en la que están trabajando 15 personas con el objeto de mejorar el conocimiento del plástico y su mecanizado. Esto ha sido así debido a que Goizper no ha encontrado en su entorno próximo agentes con el conocimiento suficiente para compartir la experiencia.

Colaboran con una empresa holandesa de inducción para mejorar la calidad de sus productos. Adicionalmente, han efectuado unas inversiones muy fuertes (120.000 €) en software de simulación analógica. Finalmente, tienen proyectos de investigación en marcha con los Centros Tecnológicos Ikerlan, Gaiker y Tekniker.

Cuestión para la reflexión y el debate

¿Qué actuaciones estratégicas deberá desarrollar Goizper/Olaker en el área de RRHH para llevar a término sus planes?

3.1.2. *Modelo de Miles y Snow*

Rymond E. Miles y Charles Curtis Snow dieron a conocer en 1978 una clasificación de estrategias que ha tenido una amplia difusión en el ámbito empresarial, sirviendo, además, como marco teórico para diferentes investigaciones de corte empírico. Debido a que existe un cierto paralelismo entre su clasificación y la que propusiera dos años más tarde Porter⁷, manifiestan que es razonable pensar que la manera de comprender la formulación estratégica se hubiera difundido ampliamente y de manera más o menos uniforme entre el tejido empresarial.

Ahora bien, reconocen que el auténtico problema al que se enfrentan las compañías, más allá de circunscribirse al desarrollo e implementación de las nuevas estrategias y estructuras, reside en crear un sistema de dirección de recursos hu-

⁷ (1980).

manos adecuado. Es por ello que enuncian una serie de principios de actuación y estrategias para que el área de RRHH propicie efectivamente la adecuada materialización de las estrategias.

Miles y Snow definieron, básicamente, tres categorías estratégicas en función del comportamiento observable entre las grandes firmas de éxito:

- *Estrategia defensiva.* Las empresas que siguen esta estrategia tienden a ser más conservadoras, pues suelen mantenerse en un área de negocios determinada a base de operar eficientemente con un número más o menos reducido de productos/servicios. En términos generales, se trata de empresas muy centralizadas y burocratizadas, habituadas a operar en entornos bastante estables, en las que los asuntos concernientes al área de RRHH están perfectamente protocolizados y en las que se manifiesta el intercambio *compromiso con la compañía* versus *estabilidad y oportunidades de carrera de largo recorrido*. En general, se trata de empresas intensivas en tecnología, estructuradas funcionalmente y orientadas a la producción eficiente.
- *Estrategia exploradora.* Las empresas que practican esta estrategia están interesadas en las nuevas oportunidades que se presentan en el entorno, así como por los proyectos con nuevos productos/servicios que se consideran con potencial. Este hecho las convierte en unas empresas proactivas con su entorno, haciendo que la competencia tenga que adoptar un rol seguidor. Por tanto, su principal característica reside en la constante innovación de productos y mercados. Las empresas que siguen la estrategia exploradora suelen tener diversas líneas de producto, dominan diferentes tecnologías, suelen estar estructuradas por productos o geográficamente y tienen amplias competencias en investigación y desarrollo, ingeniería e investigación de mercados.
- *Estrategia analizadora.* Estas empresas combinan actividades relacionadas con productos/mercados relativamente estables con actividades en productos/mercados más cambiantes. Consecuentemente, tienen una doble manera de organizar sus operaciones: una más burocrática y eficiente para las actividades desarrolladas en entornos estables, y otra más innovadora y flexible en entornos cambiantes. Las características de estas empresas son una combinación de las características de las empresas que siguen estrategias defensivas y exploradoras.

El sistema de estrategias de RRHH que mejor se adecua a las empresas cuya estrategia competitiva está entre las enunciadas queda representado en la tabla 11.2.

TABLA 11.2

Estrategias de Miles y Snow y recursos humanos

Sistema de gestión de RRHH	Estrategia defensiva	Estrategia exploradora	Estrategia analizadora
Estrategia básica	— Construir recursos humanos.	— Adquirir recursos humanos.	— Distribuir recursos humanos.
Reclutamiento, selección y colocación	— Énfasis en «hacer». — Reclutamiento reducido encima del nivel de entrada. — Selección basada en la separación de empleados indeseables.	— Énfasis en «comprar». — Reclutamiento sofisticado en todos los niveles. — Utilización de tests psicotécnicos como elemento de selección.	— Énfasis en «hacer y comprar». — Modelos mixtos de reclutamiento y selección.
Planificación de plantillas, formación y desarrollo	— Formal y extensiva. — Creación y desarrollo de competencias. — Programas extensivos de formación.	— Informal y limitada. — Identificación de competencias necesarias y adquisición de las mismas. — Programas de formación limitados.	— Formal y extensiva. — Desarrollo y adquisición de competencias. — Programas de formación extensivos. — Reclutamiento externo limitado.
Valoración del desempeño	— Procedimiento orientado a los procesos. — Identificación de necesidades de formación. — Evaluaciones del desempeño tanto individual como colectivo. — Consideración de la evolución con base en datos históricos.	— Procedimiento orientado a los resultados. — Identificación de necesidades de plantilla. — Evaluación del desempeño a nivel corporativo/divisional. — Comparaciones entre secciones.	— Procedimiento orientado, mayormente, a los procesos. — Identificación de necesidades de plantilla y formación. — Evaluación del desempeño a nivel individual/colectivo/divisional.
Compensación	— En función de la posición jerárquica. — Consistencia interna. — Muy focalizada en aspectos monetarios y articulada en función de diferenciales entre superior/subordinado.	— Orientada al desempeño. — Competitividad externa. — Muy orientada hacia los incentivos y establecida en función de las necesidades de reclutamiento.	— Principalmente establecida en función de la jerarquía, si bien introduce algunas consideraciones relativas al desempeño. — Consistencia interna y competitividad externa. — Compensación monetaria e incentivos.

FUENTE: Miles, R. E. y Snow, Ch. C. (1984): «Designing Strategic Human Resources Systems», en *Organizational Dynamics*, verano, p. 49.

3.1.3. Modelo de Schuler

A lo largo de 1987, Randall S. Schuler publica dos importantes trabajos⁸ en los que propone el que, sin duda, resulta más completo y desarrollado sistema de estrategias de RRHH. Básicamente, viene a plantear la siguiente lógica: partiendo de la existencia de una estrategia competitiva determinada existen una serie de comportamientos deseables en el personal que, variando en función de la naturaleza de la citada estrategia competitiva, posibilitarán su implementación. Para estimular esas determinadas características deseables del personal se deben articular una serie de prácticas *ad hoc* en el área de recursos humanos.

Por tanto, la secuencia que plantea Schuler quedaría representada como sigue:

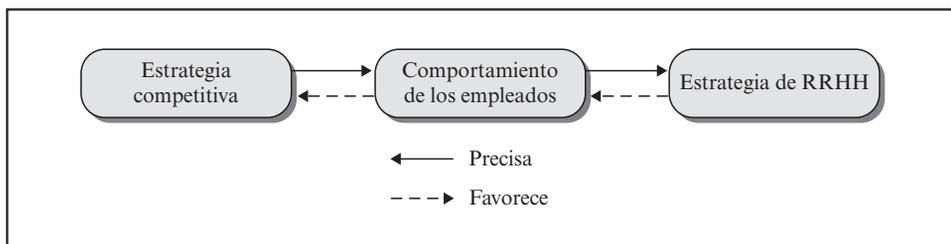


Figura 11.3. Esquema del modelo de R. S. Schuler.

En los dos trabajos a los que hacíamos referencia anteriormente, Schuler desarrolla la lógica presentada en la figura 11.3, si bien la principal diferencia entre ellos estriba en que toma distintos modelos de formulación estratégica como marco de referencia.

Para ilustrar sus planteamientos optaremos por uno de ellos; más concretamente, por el planteamiento basado en la tipología de estrategias de Gerstein y Reisman⁹. Siguiendo a éstos, se plantean cinco tipos de estrategia¹⁰:

- *Emprendedora*. Esta estrategia consiste en acometer proyectos con un importante riesgo financiero, reduciendo a la mínima expresión la formalización de políticas y procedimientos, minimizando así las barreras que se pueden generar a la hora de establecer las prioridades que se han de atender con los recursos disponibles. Esta estrategia es básicamente cortopla-

⁸ «Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy», publicado inicialmente en *Human Resource Planning*, y posteriormente en Schuler, R. S. y Youngblood, S. A. y Huber, V. (eds.): *Readings in Personnel and Human Resource Management*, así como el famoso trabajo realizado con la profesora Susan E. Jackson titulado «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», aparecido en *The Academy of Management Executive*.

⁹ (1983).

¹⁰ (1987, 3).

zista y, por tanto, tendente a la explotación de las oportunidades que puedan surgir para, posteriormente, abandonar el negocio.

- *Crecimiento dinámico.* En esta estrategia el riesgo asumido por la empresa en las operaciones que acomete es moderado. Se trata de empresas que conjugan la realización de actividades corrientes con la iniciación de actividades con potencial de desarrollo. En este caso, frente al anterior, existe un mayor nivel de formalización: a nivel de definición de políticas y procedimientos, actividades de control, establecimiento de estructura formal, etc. Esta incipiente formalización pretende generar las bases para una actividad de expansión continuada.
- *Extraer beneficio/Estrategia de racionalización.* Las empresas que adoptan esta estrategia tienen como prioridad el mantener los niveles de beneficio. Para conseguir esta finalidad se pueden manifestar ciertas tendencias a la reducción de costes y de los empleos. Los sistemas de control y la estructura están perfectamente desarrollados, al igual que las políticas y procedimientos que se han de aplicar.
- *Liquidación/Estrategia de desinversión.* Esta estrategia se centra en vender activos, recortar pérdidas y reducir plantillas tanto cuanto sea posible. La empresa prácticamente descarta mantener su actividad en la medida en que las expectativas de caída de beneficios se mantengan.
- *Estrategia de redireccionamiento.* En este caso, la estrategia es formulada con la intención de salvar la actividad. Aunque se apliquen medidas tendentes a la reducción de costes y de personal, éstas se plantean como soluciones a corto plazo para asegurar la continuidad en el largo. Este hecho puede influir negativamente en la moral de los trabajadores.

Tomadas estas cinco estrategias genéricas como referencia, Schuler plantea un cuadro de características de los empleados que posibilitarán el desarrollo de las mismas. Estas características, expresadas en la tabla 11.3, se enuncian de manera dual, es decir, planteando extremos de manifestación de las mismas.

Finalmente, Schuler plantea una serie de prácticas de RRHH que permitirán el desarrollo de estas características generales de los trabajadores en función de la estrategia que se plantea implantar. Estas prácticas relacionadas con las características generales de los empleados precisadas para realizar cada una de las estrategias aparecen reflejadas en la tabla 11.4.

3.1.4. Modelo de Gubman

En 1995, Edward L. Gubman publica un trabajo en el que nos advierte de que las empresas, para ser exitosas, deben alinear las estrategias de recursos humanos y los procesos de gestión de la empresa con sus estrategias de negocio. Esta es la función más crítica a la que se enfrenta la FRRHH hoy en día.

TABLA 11.3

Características generales de los empleados en relación con la estrategia competitiva de la empresa

Repetitivo, comportamiento predecible	Creativo, comportamiento innovador
Cortoplazista. Comportamiento cooperativo. Orientado a la cantidad. Orientado a la calidad. Tendencia a no asumir riesgos. Orientado al proceso. Evita responsabilidades. Inflexible al cambio. Baja orientación a la tarea. Baja identificación con la organización. Eficiente.	Largoplazista. Comportamiento independiente. Baja orientación a la cantidad. Baja orientación a la calidad. Tendencia a asumir riesgos. Orientado al resultado. Asume responsabilidades. Flexible ante los cambios. Orientado a la tarea. Plena identificación con la organización. Eficaz.

FUENTE: Schuler, R. S. (1987): «Personnel and Human Resource Choices and Organizational Strategy», en *Human Resource Planning*, vol. 10, n.º 1, p. 3.

TABLA 11.4

Prácticas de RRHH en relación a la estrategia y las características de los empleados

Estrategia	Características generales de los empleados	Opciones estratégicas de RRHH
Emprendedora	Es preciso que los empleados de distintos niveles sean innovadores, cooperadores, largoplazistas, asuman riesgos y acepten responsabilidades. Es imprescindible que los empleados clave permanezcan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación formal, estrecha, implícita, integrativa, alta participación. — Empleo: trayectoria amplia, múltiples escalones, criterios abiertos e implícitos. — Evaluación: no firmemente integrada, en base a resultados, a largo plazo, con alta participación. — Compensación: equidad externa, flexible, alta participación. — Formación: extensiva, informal, con alta participación.
Crecimiento dinámico	Los empleados han de estar identificados con la organización, ser flexibles al cambio, ser cortoplazistas, estar orientados a las tareas y trabajar en estrecha colaboración con otros.	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación: amplia, formal e integradora. — Empleo: criterios amplios e implícitos. — Evaluación: con participación de los empleados, tanto individual como colectiva, combinando enfoque de corto y largo plazo. — Compensación: equidad interna y externa, alta participación de los empleados, recompensas a corto y largo plazo. — Formación: extensiva y orientada a la productividad y calidad, con participación más baja que en el caso anterior.

TABLA 11.4 (continuación)

Estrategia	Características generales de los empleados	Opciones estratégicas de RRHH
Beneficios	Los empleados deberán estar orientados a la cantidad, la eficiencia y los resultados, ser cortoplazistas, adversos a la asunción de riesgos y no comprometidos con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación: formal, estrecha, detalladas descripciones de puestos, bajo compromiso. — Empleo: estrecho, cerrado, criterios explícitos, baja socialización. — Evaluación: individual orientada a resultados, tendente al mantenimiento. — Compensación: corto plazo, equidad interna, baja participación. — Formación: escasas actividades de formación dirigidas a colectivos elegidos y orientada a la productividad.
Liquidación/Desinversión	Se precisan empleados cortoplazistas, con bajo compromiso con la compañía, baja orientación a la estabilidad y moderadamente orientados a la cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación: formal, estrecha, explícita y por segmentos. — Empleo: estrecho, cerrado, criterios explícitos, baja socialización y procedimientos cerrados. — Evaluación: orientada a resolver la situación, basada en criterios comportamentales y con baja participación. — Compensación: pocas ventajas, paquetes fijos sin incentivos, baja participación. — Formación: no planificada y escasamente aplicada.
Redirección	Se precisan empleados flexibles al cambio, ampliamente orientados a las tareas, largoplazistas y comprometidos con comportamientos no repetitivos.	<ul style="list-style-type: none"> — Planificación: informal, holgada, alto compromiso. — Empleo: socialización extensiva, abierto, informal, criterios implícitos. — Evaluación: colectiva y orientada a resolver resultados con alta participación. — Compensación: pocas ventajas, paquetes fijos sin incentivos, baja participación. — Formación: enfoque amplio con alta participación orientada a la productividad.

FUENTE: Schuler, R. S. (1987): «Personnel and Human Resource Choices and Organizational Strategy», en *Human Resource Planning*, vol. 10, n.º 1, p. 9.

El trabajo de Gubman lo podemos enmarcar dentro de la Teoría del comportamiento, ya que se fundamenta en la asunción de que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores¹¹. Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto

¹¹ Schuler (1987).

directo sobre el comportamiento de los empleados, que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales¹², de manera que la empresa debe aplicar un conjunto de prácticas de personal coherentes con las necesidades de negocio.

En este sentido, la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento favorecerá la mejora en las habilidades de los trabajadores y en su motivación. De hecho, Huselid (1995) afirma que no se obtendrá todo el resultado potencial de esta mejora del capital humano de la empresa si no se consigue que los trabajadores desarrollen todas estas habilidades en su trabajo diario. Partiendo de este planteamiento, afirma que el aumento en la motivación de los trabajadores puede ser conseguido mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos, que incluyen la evaluación individual o en grupos, su vinculación con la retribución o la utilización de sistemas de promoción interna que permitan el desarrollo de los empleados. El autor entiende, por tanto, que gran parte de la contribución hecha por los empleados puede ser regulada y potenciada por las políticas y prácticas establecidas por la dirección.

Un marco teórico adicional utilizado en el análisis de la relación entre las actitudes y comportamientos de los trabajadores y los resultados empresariales es la Teoría del intercambio social, centrándose en la manera en que los individuos responden de manera equivalente al apoyo recibido por parte de la empresa. Cuando las percepciones del trabajador son positivas aumenta su compromiso con la empresa, su grado de implicación y el nivel de satisfacción laboral, lo que se traduce en resultados superiores para la empresa. En este sentido, Wayne, Shore y Liden (1997) encontraron una relación directa entre las prácticas de recursos humanos desarrolladas por la organización con la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la empresa.

El área de recursos humanos necesita, si quiere ir en sintonía con la estrategia de la organización, comprender la estrategia de negocio y el valor que la organización ofrece a sus clientes y comprender los requerimientos que para las personas se derivan de estas estrategias y de la propuesta de valor de la organización, así como crear estrategias y sistemas de personal que respondan a estos requerimientos y que ayuden a la organización a centrarse claramente en aportar valor creciente a sus clientes. La mayor contribución estratégica que desde la FRRHH se puede hacer al negocio es la de añadir valor a través de las personas y hacer posible que la organización cambie como respuesta de los cambios producidos en su mercado.

Para desarrollar su enfoque, Gubman se inspira en las categorías estratégicas identificadas por Michael Treacy y Fred Wiersema¹³. Tracy y Wiersema clasifican las estrategias de negocio y el liderazgo en el mercado desde el punto de vista de

¹² Huselid (1995). Huselid, Jackson y Schuler (1997). Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997). Guest (1997). Appelbaum et al. (2000). Takeuchi (2003).

¹³ Michael Treacy y Fred Wiersema (1993): «Customer Intimacy and Other Value Disciplines», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 84-93.

cómo los clientes definen valor. Su revisión de los líderes de mercado apunta hacia tres «disciplinas de valor» básicas. Éstas son:

- *Liderazgo de producto*. La habilidad de ofrecer regularmente productos y servicios novedosos a los clientes, y hacerlo de tal forma que los productos de los competidores parezcan obsoletos.
- *Excelencia operativa*. La capacidad de ofrecer a los clientes productos y servicios fiables con la mejor relación coste/beneficio percibido del sector.
- *Cercanía al cliente*. La habilidad para comprender y responder a necesidades muy específicas y cambiantes de clientes muy segmentados mediante la confección continua de productos o servicios que satisfagan esas necesidades de forma precisa.

Estas tres disciplinas demandan distintos tipos de personas con capacidades muy diversas. Cada una necesita también sistemas de recursos humanos muy diferentes para promover, mantener y reforzar los tipos de comportamientos que las organizaciones deben desarrollar.

Analicemos la capacidad organizativa clave demandada por cada una de estas disciplinas de valor. Una capacidad organizativa clave es una habilidad principal o competencia que una empresa y sus personas necesitan demostrar para tener éxito en el mercado.

La capacidad organizativa principal de los líderes de producto es la innovación. Líderes de producto, como Motorola o Danone, lanzan continuamente nuevos productos y hacen que el resto de productos parezcan anticuados. Algunas de estas innovaciones son mejoras incrementales, pero otras son innovaciones radicales.

La capacidad clave de las organizaciones en la *excelencia operativa* es la aplicabilidad. Deben actualizar constantemente sus métodos y procesos para crear mayor eficiencia, mayor fiabilidad y facilidad de uso de sus productos y, sobre todo, para reducir costes.

La capacidad clave de las organizaciones en la *cercanía al cliente* es la generación de relaciones. Estas organizaciones se diferencian por escuchar al cliente y por construir relaciones a largo plazo. Sorprenden a sus clientes con productos y servicios a medida, lo que deviene en una fuerte fidelidad de sus clientes, sabiendo que tal fidelización eliminará el deseo de comparación con otras ofertas.

Cada una de estas capacidades clave demanda una estrategia general de recursos humanos diferente. Los líderes de *producto* deben posibilitar que las personas innoven, centrando toda su atención en los productos y en las innovaciones radicales. Muchos de los líderes de producto ponen énfasis en la formación como su sistema de recursos más fuerte.

Las organizaciones que destacan por su *excelencia operativa* utilizan una estrategia de recursos humanos distinta. Enfatizan la motivación y el espíritu cor-

porativo a través de la construcción de equipos que provean del mayor valor al menor coste. Estos equipos generan valor de forma eficiente y productos y servicios de alta calidad y facilidad de uso.

Las organizaciones *cercanas al cliente* deben estimular la generación de relaciones. Para mantener satisfechos a sus clientes, deben tratar de mantener satisfechos a sus empleados. Las prácticas de recursos humanos enfatizan la construcción de actitudes positivas y el mantenimiento de la atención de los empleados en los clientes.

Estas disciplinas de valor, con sus capacidades organizativas y sus estrategias de recursos humanos divergentes, derivan en sistemas de recursos humanos diferentes. Esta alineación se muestra en la tabla 11.5. El éxito de un sistema de recursos humanos nuevo o revisado depende del encaje o congruencia entre la disciplina de valor de la organización y sus sistemas de recursos humanos.

TABLA 11.5
*Alineación del valor para el cliente, requerimientos para las personas
y sistemas de RRHH*

Disciplinas de valor para el cliente	Requerimientos para las personas	Sistemas de RRHH
Liderazgo de producto	Capacidades clave	— Organización — Asignación
Excelencia operativa	Estrategias de personal	— Desarrollo — Desempeño
Cercanía al cliente		— Compensación

FUENTE: Adaptado de Gubman, E. L. (1995): «Aligning People Strategies with Customer Value», en *Compensation & Benefits Review*, vol. 27, n.º 1, pp. 15-22.

La alineación entre el valor para el cliente y los sistemas de recursos humanos la podemos analizar en cinco áreas clave de recursos humanos:

- *Organización*, que describe la forma en que el trabajo se estructura en tareas, puestos, procesos o equipos, cómo éstos se constituyen en unidades organizativas y cómo éstas se relacionan entre sí.
- *Asignación*, que engloba los procesos de reclutamiento, selección e integración de las personas en los equipos y unidades de trabajo más adecuadas para ellos y la estrategia de la organización.
- *Desarrollo*, que describe las actividades que mejoran las habilidades, destrezas y conocimientos del personal, incluyendo la formación, el desarrollo de carreras, el desarrollo de liderazgo o la formación en gestión.

- *Desempeño*, que hace referencia a los procesos de gestión del desempeño, incluyendo la formulación de objetivos organizativos, el despliegue de objetivos a funciones, áreas, equipos o individuos; la aclaración de expectativas sobre las responsabilidades del puesto entre empleados y supervisores; el *coaching*, la medición, la evaluación y el *feedback*.
- *Compensación*, que describe todas las vías de compensación que ofrece la organización, incluyendo la compensación monetaria o en especie, seguros sanitarios o de vida, pensiones de jubilación, reconocimientos especiales y otras acciones de reconocimiento organizativo.

La tabla 11.6 muestra la alineación de cada una de las tres disciplinas de valor con las estrategias de personal y con sistemas de recursos humanos. Se trata de una descripción general de prácticas congruentes, no de un listado exhaustivo y detallado.

Una de las áreas clave en la gestión estratégica de los recursos humanos es la evaluación del desempeño. Las diferencias que podemos observar entre las tres disciplinas de valor son muy acusadas. Los líderes *de producto* necesitan tener una perspectiva más amplia y a largo plazo de las contribuciones que realizan las personas al crear nuevos productos. Por el contrario, las organizaciones centradas en la *excelencia operativa* necesitan mirar hacia los resultados objetivos y medibles que los individuos y equipos producen cada semana, mes, semestre o año. Las organizaciones *cercanas al cliente*, sin embargo, necesitan centrarse en evaluar las conductas de los empleados que construyen relaciones con sus clientes y en los resultados de negocio que se derivan de esas relaciones.

Los líderes de mercado en varias disciplinas de valor tienden a mostrar algunas, aunque no necesariamente todas, las características de esta alineación. Muchas organizaciones ya están intentando alinear sus prácticas de recursos humanos con sus estrategias de negocio y propuestas de valor. Citemos algunos líderes.

Entre los líderes *de producto* podemos nombrar a Motorola, que muestra una fuerte alineación en varias áreas. Su programa de formación Motorola University es la base de sus prácticas de gestión de personal. La compañía ofrece también un plan de incentivos. El bonus RONA (*return-on-net-assets*), por ejemplo, premia sectores o unidades organizativas cuando Motorola consigue sus objetivos de retorno en activos netos y cuando las unidades cumplen sus objetivos. El plan es consistente con su estrategia de personal de responder a las necesidades de las personas para que éstas se centren en su trabajo.

Whirlpool, un líder en la *excelencia operativa*, se apoya de manera preferente en la compensación basada en el desempeño. Whirlpool provee de fuertes incentivos a toda su organización. Todos los asalariados, desde que entran, tienen salarios base por debajo de mercado, pero con oportunidades de lograr incentivos que proporcionan una compensación monetaria total por encima del mercado cuando se cumplen los objetivos corporativos, de unidad de negocio e individuales.

TABLA 11.6

Ajustando las disciplinas de valor, las estrategias de personal y los sistemas de recursos humanos

LIDERAZGO DE PRODUCTO				
Estrategia de personal: Generar un entorno creativo, positivo y confortable. Satisfacer las necesidades básicas. Aislarlos de las políticas de RRHH y de las preocupaciones de gestión				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Basar las agrupaciones de productos en la estructura creativa. Separar ventas de las funciones creativas.	Criterios: creatividad, innovación, dominio tecnológico, orientación al futuro y orgullo de la calidad del producto.	Enfatizan: formación técnica y creativa; habilidades de investigación y desarrollo de producto; procesos de equipo	Medida: contribución a la innovación, facturación por nuevos productos, número de unidades vendidas.	Salario base a nivel o por encima de mercado. Amplio reparto de beneficios. Planes de pensiones estándar.
EXCELENCIA OPERATIVA				
Estrategia de personal: Enfatizar la motivación y el espíritu corporativo. Construir equipos que generan valor de forma eficiente y productos y servicios de alta calidad y facilidad de uso				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Equipos: por proyecto, proceso, producto o cliente. Transmisión de conocimiento entre equipos y aplicación de mejores prácticas.	Criterios: lógico, eficiente, consciente del coste, analítico, rigor en seguir procedimientos. Orientado al equipo. Atención al detalle. Comunicador. Competitivo. Resolución de problemas.	Enfatizan: aprendizaje de métodos. Comportamiento de equipo. Gestión y control de procesos. Control de calidad, tiempo y coste.	Medida: indicadores numéricos. Resultados. A tiempo. En presupuesto. Reducción de costes. Calidad. Feedback sobre conductas de equipo.	Estratégico. Pago por desempeño. Salario base por debajo de mercado. Incentivos variables amplios por resultados globales, de unidades, de equipos o individuos. Sistemas de beneficios.
CERCANÍA AL CLIENTE				
Estrategia de personal: «Empleados satisfechos crean clientes satisfechos». Apoyarse en los valores para dar forma a la cultura. Promover la construcción de relaciones como aspecto prioritario				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Fuertes relaciones individuales con el cliente, más importantes que las relaciones entre equipos. Todos «venden». Es difícil distinguir ventas del resto. Organización plana.	Criterios: muy responsable; habilidad de escucha; empatía; excelente comunicador; capacidad de evaluar necesidades y proponer soluciones; orientado por valores; flexible.	Enfatizan: valores organizativos; habilidades de relación, comunicación y planificación; compartir información; nuevos servicios y productos.	Medida: conductas de construcción de relaciones productivas; número de nuevas relaciones; facturación de las existentes; rentabilidad por cliente.	Basado en valores y percepciones subjetivas de conductas. Reparto de beneficios con alguna diferenciación según contribución. Servicios «a medida». <i>Uso de broad-banding.</i>

FUENTE: Gubman, E. L. (1995): «Aligning People Strategies with Customer Value», en *Compensation & Benefits Review*, vol. 27, n.º 1, pp. 15-22.

Nordstrom's, un líder en *cercanía al cliente*, es famoso por su manual de política de recursos humanos de una sola página, que insta a los empleados a hacer lo que está bien para el cliente y la organización. Nordstrom's confía en unos procedimientos de selección cuidadosos que priman a los candidatos con habilidades sociales y con una fuerte orientación social. Seleccionar personas técnicamente reconocidas y con voluntad de ayudar a los clientes es clave para sacar adelante su propuesta de valor.

En conclusión, la necesidad de esta sintonía entre las disciplinas de valor, los requerimientos para las personas y los sistemas de recursos humanos es primordial para que la organización desarrolle estrategias competitivas y para que el área de recursos humanos, al incrementar su contribución como socio de negocio, crezca y se posicione en pie de igualdad con el resto de áreas de la organización.

3.2. Opciones estratégicas de RRHH

En este apartado vamos a describir, aunque sea de una manera somera, las principales opciones estratégicas que, a nuestro juicio, se pueden plantear en las distintas áreas de actuación de la FRRHH. Estas opciones darán cumplida respuesta a las necesidades de la estrategia de la compañía o de la unidad de negocio, como hemos pretendido aclarar a lo largo del texto (especialmente, en los apartados 5 y 6 del capítulo 4, 4 y 6 del capítulo 8 y 3.1 de este capítulo).

Asimismo, cabe señalar que los ámbitos de actuación de la FRRHH que vamos a tener en consideración a la hora de plantear las opciones estratégicas son los que se definieron en el primer capítulo de este libro; es decir: administración de personal, relaciones laborales, empleo, gestión de los RRHH, desarrollo de los RRHH, retribución, seguridad y salud laboral.

Finalmente, es preciso poner de manifiesto que la lógica subyacente en esta propuesta deriva del trabajo realizado por Schuler y Jackson. Ellos fueron quienes definieron en primer lugar el concepto de opción estratégica de RRHH como alternativa de gestión de diferentes aspectos de la FRRHH, que se materializa en determinados extremos entre los cuales el director de RRHH debe elegir para contribuir al cumplimiento de la estrategia competitiva de la compañía. Si bien coincidimos con estos autores en el planteamiento de fondo y en la definición de algunas de las opciones estratégicas de RRHH, una parte de las opciones que vamos a plantear están expresadas en función de las características específicas del tejido empresarial de nuestro entorno, que, como es bien conocido, difiere sensiblemente del modelo empresarial norteamericano.

3.2.1. Opciones en el área de Administración de personal

El área de Administración de personal se ocupará de dar soporte administrativo al resto de las áreas de la FRRHH. Así, las opciones que se podrían plantear en lo concerniente a la Administración de personal son las siguientes (tabla 11.7):

TABLA 11.7

Opciones estratégicas de RRHH en el área de Administración de personal

<i>Cumplimiento de la legislación social:</i> obteniendo alguna ventaja competitiva, como la posibilidad de concurrir en concursos públicos, etc.	<i>Desentendimiento de la legislación:</i> ignorando el Estatuto de los Trabajadores y el convenio colectivo, no dando de alta al trabajador en la Seguridad Social, etc.
<i>Administración de personal propia:</i> para fidelizar al personal y fomentar una cultura diferenciada de los demás.	<i>Administración de personal externalizada:</i> para reducir costes, mejorar la calidad, liberar recursos o mejorar la fiabilidad del servicio.
<i>Contratación a corto plazo:</i> para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda.	<i>Contratación a largo plazo:</i> la mejor vía para obtener flexibilidad funcional.
<i>Contratación laboral:</i> que proporciona seguridad, continuidad y congruencia organizativa.	<i>Contratación mercantil:</i> trabajadores contratados por terceras empresas (<i>spin off's</i> , ETT, subcontratas, franquicias, teletrabajadores, etc.).

1. Cumplimiento de la legislación social versus desentendimiento de la misma

Si bien parece obvio que la legislación socio-laboral vigente establece normas, procedimientos, plazos, etc., de obligado cumplimiento que pretenden garantizar la observancia de los derechos y obligaciones de los agentes intervinientes en la relación laboral, no es menos cierto que existen empresarios que, a veces de manera inconsciente —por el desconocimiento de la legislación— o, más frecuentemente de manera premeditada —en orden a simplificar y abaratar la administración del personal, así como para aprovechar las ventajas derivadas de la desregulación laboral—, deciden prescindir del cumplimiento de las reglas establecidas en la legislación social. Entre estos incumplimientos podemos señalar, a modo de ejemplo: el desatendimiento del Estatuto de los Trabajadores, dejar de tomar como referente el convenio colectivo vigente, el no dar de alta al trabajador en la Seguridad Social, etc.

Aunque la estrategia de desentendimiento de la legislación social sea manifiestamente ilegal y éticamente reprobable, puesto que suele venir aparejada frecuentemente a la conculcación de los derechos básicos de los trabajadores, no es menos cierto que, en la práctica, es adoptada en orden a reducir los costes de personal, flexibilizar las condiciones de trabajo y simplificar la administración del personal.

Por otro lado, hay empresas que, sin desentenderse de la legislación social de nuestro país, desconcentran la producción hacia países en los que, además de concurrir otros motivos estratégicos (p. ej., proximidad de mercados finales, acceso a materias primas, precio del suelo, ayudas gubernamentales, existencia de industria auxiliar, u otros), los niveles de exigencia que impone la legislación laboral son

sensiblemente inferiores, accediendo a las ventajas que en España no pueden obtener con facilidad. Por tanto, las opciones que manejarían estas empresas, normalmente intensivas en empleo del factor humano, se podrían enunciar como *cumplimiento de la legislación laboral versus desconcentración de las actividades intensivas en mano de obra*.

Contrariamente, dentro de la inmensa mayoría de las empresas que cumplen con sus obligaciones socio-laborales existen también aquellas que consiguen ventajas competitivas asociadas al cumplimiento de la legislación social, como por ejemplo:

- La obtención de elementos de diferenciación como el *label de igualdad* por la realización de Planes de Acción Positiva dirigidos a garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (véase, por ejemplo, el caso del programa Óptima¹⁴, promovido por el Instituto de la Mujer del Ministerio de Asuntos Sociales, Emakunde del Gobierno Vasco e Instituto Andaluz de la Mujer, dentro del la iniciativa comunitaria de empleo *Now*, financiada por el Fondo Social Europeo).
- La obtención de homologaciones por parte de determinados clientes que, entre otras cuestiones, se plantean el trabajar con proveedores que no han recibido denuncia alguna de la Inspección Laboral o no han tenido demandas en los Juzgados de lo Social durante los últimos años.
- La posibilidad de concurrir a determinados concursos y licitaciones públicos o beneficiarse de programas de ayuda a determinados colectivos empresariales en los que se exige estar al corriente en el pago de las cantidades adeudadas con determinados organismos públicos (Hacienda Foral, Seguridad Social u otros).

Por tanto, la empresa se podrá mover entre estos dos extremos: cumplir la legislación social, intentando, además, obtener alguna ventaja competitiva de este cumplimiento frente a la opción de desentenderse, o evitar, en la medida de lo

¹⁴ Cofinanciado por el Fondo Social Europeo, el Programa Óptima aporta multitud de ventajas para las empresas y entidades que lo aplican, como son: una mejor utilización de las cualificaciones, iniciativa y dinamismo de la plantilla, y una mayor eficacia de los recursos humanos al usar la capacidad y el potencial del componente trabajador femenino. Además, mejora los resultados económicos y su eficiencia, ya que está demostrado que la preocupación de la empresa por su plantilla hace que ésta responda con un rendimiento más óptimo.

Asimismo, sirve para facilitar una imagen de entidad que aplica políticas de personal a favor de la igualdad de oportunidades.

Las ventajas para las mujeres son obvias, ya que se benefician de un mayor abanico de posibilidades de trabajo y de una mejora de las relaciones laborales.

En cuanto a la plantilla, también sale ganando, al crearse un entorno laboral más equilibrado donde mujeres y hombres trabajan de un modo más eficaz, y existe una mayor motivación del personal, que se beneficia de las medidas para conciliar la vida familiar y laboral. [Iberaval, SGR (2006): «Una innovadora apuesta por la igualdad de oportunidades en el trabajo», *Iberaval Noticias*, abril, p. 5, http://www.iberaval.es/boletines/boletin_0604.pdf (octubre de 2010)].

posible, la legislación social para minimizar los costes y rigideces que ésta impone a la gestión de la empresa.

2. Administración de personal propia versus Administración de personal externalizada

La empresa puede plantearse, dentro del mantenimiento y desarrollo de las actividades inherentes al área de Administración de personal, la externalización de las actividades propias de la misma hacia empresas especializadas (despachos de graduados sociales, gestorías, consultoras, etc.).

Los criterios que, normalmente, suelen tener mayor peso en esta decisión¹⁵ son los siguientes: *a*) la reducción de costes asociados al servicio de Administración de personal, que, aun siendo necesario, no añade valor para la empresa; *b*) mejorar la calidad de la Administración de personal, por haberla contratado con una empresa especializada, capitalizando el *know how* y tecnología de la misma; *c*) la liberación de recursos y energías para desarrollar otras actividades de la FRRHH, y *d*) mejorar la fiabilidad del servicio.

Por tanto, la empresa debería analizar los costes y beneficios asociados a ambas alternativas (*mantenimiento de las actividades de Administración de personal* o *externalización de las actividades de Administración de personal*) y tomar una decisión en consecuencia.

3. Contratación a corto plazo versus contratación a largo plazo

La dirección de recursos humanos optará entre realizar contrataciones de carácter temporal o realizar contrataciones de carácter permanente. La lógica *iuslaboralista* que había inspirado al legislador al diseñar el Estatuto de los Trabajadores estaba basada en el *principio de causalidad*; es decir, las actividades de carácter permanente debieran generar vínculos contractuales de carácter indefinido, mientras que las actividades coyunturales desencadenarían contrataciones temporales.

Desde 1984 la contratación temporal se sitúa en un estadio de normalidad, dando lugar a la posibilidad de ir cubriendo mediante sucesivas contrataciones temporales actividades de carácter permanente. Las contrataciones a corto plazo generan a la empresa mayores costes de Administración de personal y de organización que las contrataciones permanentes, si bien, como se ha explicitado anteriormente, tienen inferiores costes explícitos y contingentes.

Además, las contrataciones a corto plazo posibilitan a la empresa acceder rápidamente a importantes niveles de flexibilidad numérica, entendida ésta como la

¹⁵ Sobre los motivos de la externalización, es interesante el trabajo de Mary F. Cook (1999, 23 y 37-39).

capacidad de ajustar el número de empleados —o las horas de trabajo contratadas— que posibilita a la empresa el hacer frente a las fluctuaciones de la demanda de producto/servicio¹⁶. Por tanto, dependiendo de cuál sea la estrategia competitiva de la empresa, ésta se puede convertir en una importante herramienta para hacer frente a los picos de la demanda.

Las contrataciones permanentes, *ceteris paribus*, son más costosas en sí mismas, si bien generan condiciones para el desarrollo del personal en el largo plazo, como hemos comentado anteriormente. Una adecuada gestión del personal también puede favorecer la obtención de importantes niveles de flexibilidad numérica —a través de la gestión de la ordenación y de la duración del tiempo de trabajo¹⁷—, además de constituir la mejor vía para obtener flexibilidad funcional, entendida ésta como la capacidad de adecuación y desarrollo de las competencias de los trabajadores a las cambiantes necesidades de los sistemas productivos y, en definitiva, a las necesidades de los compradores.

Ciertamente, ambas opciones, como en la mayoría de los casos, no son totalmente excluyentes, y de hecho la complementariedad entre éstas puede resultar de gran interés en determinados momentos. En cualquier caso, la estrategia competitiva de la compañía aconsejará tender hacia alguno de los extremos enunciados.

Un notable ejemplo de cómo se pueden llegar a obtener importantes niveles de flexibilidad —tanto numérica y funcional como financiera—, gestionando eficazmente sus recursos humanos con una orientación a largo plazo, lo podemos encontrar en Mondragón Corporación Cooperativa, que consigue generar empleo en tiempos de crisis, cuando en su entorno se produce una notable destrucción del empleo existente¹⁸.

4. Contratación laboral versus contratación mercantil

La empresa puede plantearse la organización del trabajo gestionando trabajadores por ella contratados (contratados laborales) o a través de trabajadores contratados por terceras empresas (*spin off's*, ETT, subcontratas, franquicias, teletrabajadores, etc.) con las que establece contratos mercantiles y/o con trabajadores autónomos. Llevado a un extremo, estaríamos refiriéndonos a una empresa «extravertida»¹⁹, cuya actividad central consistiría en coordinar distintos proveedores externos de trabajo para satisfacer las necesidades de los compradores. De esta manera, la empresa podría sortear las rigideces que se derivan del vínculo contractual laboral, así como de la supervisión de los trabajadores y sus representantes.

¹⁶ Albizu, E. (1997, 19).

¹⁷ Albizu, E. (1997, 49-68).

¹⁸ Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010).

¹⁹ Véase Weiss, D. (1993; 221 y ss.).

Por contra, muchas empresas precisan de la seguridad, continuidad y congruencia organizativa que ofrece la relación laboral. Esta se rige por la legislación vigente y por los acuerdos colectivos que sean objeto de aplicación en cada caso, minimizando las incertidumbres derivadas del continuo recurso a los mercados externos. De hecho, como afirma Streek²⁰, estos derechos han aportado un elemento de estabilidad a lo que, de otro modo, sería una relación de empleo exclusivamente contractual y «comercial», y, por tanto, sumamente inestable.

Más allá todavía, resulta difícilmente verosímil que las personas que indirectamente prestan sus servicios en una tercera empresa, e incluso las que prestan sus servicios bajo la propia dirección de los mandos de la empresa, se integren en su cultura y valores, interioricen sus políticas, objetivos y estrategias u ofrezcan imagen de empresa; en definitiva, que se comprometan con ella. También los trabajadores precisan de la relativa seguridad que ofrece un vínculo contractual laboral para dar ese necesario plus a lo formalmente establecido —y, por tanto, exigible— en los manuales de descripción de los puestos de trabajo, que hace posible la adecuada coordinación y gestión de las actividades que se desarrollan en la empresa.

3.2.2. Opciones en el área de relaciones laborales

El área de relaciones laborales tiene como principal misión la gestión de las relaciones con los trabajadores y, muy especialmente, con sus representantes. Esta área es de gran importancia para la empresa, puesto que condiciona muy directamente el modo en que la empresa combina sus factores productivos.

A nuestro entender, y en contra del valor secundario y complementario que desde diversos foros se atribuye a esta faceta de la gestión empresarial —cuando es conceptualizada como una política tendente a evitar problemas o proceder según un entramado normativo farragoso que no añade valor—, las relaciones laborales adquieren una relevancia estratégica notable, en tanto que pueden favorecer el desarrollo del potencial de generación de ventajas competitivas, actuando sobre diferentes elementos como: reducción de la conflictividad laboral, mejora de los niveles de flexibilidad laboral, organización del trabajo, integración del personal en el proyecto empresarial, productividad de los factores, nivel de formación, reducción de costes laborales y de las cotas de absentismo, mejora de la seguridad y salud laboral, etc.

En España, el área de relaciones laborales tiene ciertas singularidades:

- a) La pluralidad sindical o coexistencia de diferentes organizaciones sindicales representativas y, subsiguientemente, la necesidad que se le plantea al empresario de establecer acuerdos con organizaciones que tienen posicionamientos ideológicos, estratégicos y tácticos distintos, y a veces antagónicos.

²⁰ (1986, 142).

- b) En general, muy bajos niveles de afiliación sindical —los más bajos de Europa Occidental—. Este hecho deriva en una precaria —dependiente y débil— situación económica de los sindicatos y, aunque el sistema les posibilita una alta presencia en la arena pública, la realidad actual les depara una baja capacidad de actuación en los centros de trabajo.
- c) Pequeño tamaño empresarial, que condiciona en gran medida la gestión empresarial y, en particular, las relaciones laborales. Hay que considerar que, en España, las pymes suponen más del 95% del tejido empresarial. La tabla 11.8 nos muestra la distribución de las empresas españolas en función del número de trabajadores que prestan sus servicios en ellas.

TABLA 11.8

Empresas españolas en función del número de trabajadores (1999-2010)

Intervalos (asalariados)	Empresas (1999)	Empresas (2010)
Sin asalariados	1.388.116	1.774.005
Menos de 10 asalariados	985.619	1.354.176
Entre 10 y 20 asalariados	79.423	88.396
20 o más asalariados	65.643	74.686
Total	2.518.801	3.291.263

FUENTE: Servidor web del INE, www.ine.es.

Si observamos la tabla podemos concluir que, en el conjunto de las empresas que tienen al menos un asalariado, sólo el 4,92% tiene 20 o más personas asalariadas, con lo cual podemos inferir cuál es el contexto en el que se desarrollan las relaciones laborales. El predominio de pequeñas empresas en España se ha ampliado durante la última década.

Es importante señalar, además, que el colectivo de pymes genera una buena parte del empleo total. Los datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) de 2006 revelan que el 89% del total del empleo generado en España lo crean las empresas de menos de 20 trabajadores. Esto quiere decir que una buena parte de los trabajadores de este país tienen unas condiciones de trabajo establecidas en el marco de las relaciones laborales desarrolladas en las pequeñas empresas. En este mar de pymes, las relaciones laborales tienden a ser más informales y menos regularizadas, estando mediatizadas, en todo caso, por la proximidad física y cotidiana entre el trabajador y el empresario, así como por la inseguridad que todos ellos perciben respecto a los sucesos y cambios del entorno²¹.

²¹ Sobre este particular es interesante la argumentación efectuada por Blanco y Otaegui (1990/1).

- d) Un marco legislativo que se ocupa explícita y ampliamente —al menos, mucho más que en los países centroeuropeos, nórdicos y anglosajones— del ámbito social. Este carácter normativizador deriva en una legislación laboral reglamentista y en que la política social está bastante intervenida (al menos, en términos relativos). En consecuencia, las relaciones laborales se han centrado, frecuentemente, en debates sobre lo que se ajusta o no a derecho, derivando todo ello en una excesiva judicialización de las relaciones laborales.
- e) Unas relaciones laborales que, desde la transición política hacia la democracia, han sido eminentemente conflictivas, coincidiendo con el impacto directo del ciclo económico regresivo, y que han generado, por tanto, una importante cultura de confrontación entre los agentes sociales.

Dentro de este marco, las principales opciones que se le plantean a la dirección de recursos humanos son las siguientes (tabla 11.9).

TABLA 11.9

Opciones estratégicas de RRHH en el área de relaciones laborales

<i>Promoción de la acción sindical:</i> puede favorecer el logro de objetivos si la representatividad sindical es integral y propicia el cumplimiento de los acuerdos adoptados.	<i>Limitación de la acción sindical:</i> fomentando las negociaciones individuales, desaconsejando la sindicación de los trabajadores, etc.
<i>Antagonismo en las relaciones laborales:</i> rigidez interna, asignación de tareas por antigüedad, control de la información o dilación en la negociación.	<i>Cooperación en las relaciones laborales:</i> flexibilidad interna, asignación de puestos de trabajo por mérito, procesos de información, negociación colectiva...
<i>Marco centralizado de relaciones laborales:</i> negociación gestionada por los interlocutores sociales (sindicatos y patronal). La mayoría de los convenios en España son centralizados.	<i>Marco descentralizado de relaciones laborales:</i> las negociaciones se efectúan empresa a empresa. En los últimos años se observa una tendencia a aumentar los convenios de empresa.

1. Promoción de la acción sindical versus limitación de la acción sindical

Hay empresas que entienden claramente que un desarrollo eficaz de las relaciones laborales puede contribuir al cumplimiento de sus objetivos y estrategias. Para ello, es necesario contar con sindicatos que dispongan de una representatividad integral y, en consecuencia, puedan negociar con autoridad y así propiciar el cumplimiento de los acuerdos adoptados. En buena lógica, estas empresas apoyarán la existencia y consolidación de los sindicatos con representación en su empresa.

Un claro ejemplo de esta opción estratégica se manifiesta en Du Pont (véase capítulo 4). Una de las cuestiones que valoraba positivamente la compañía y que, por tanto, incidió en su decisión de establecerse en Asturias, fue la tradición sindical de la zona. En palabras de Germán Lastra, Consejero Delegado y Director General de Du Pont Ibérica, «*Du Pont prefiere una región con tradición sindical, con sindicatos sólidos, expertos, exigentes, pero dialogantes y con alto sentido de la responsabilidad. En ese caso, estás en las mejores condiciones*»²².

Por contra, hay empresarios que piensan que afectando —dentro de sus posibilidades legales— la relación laboral en un sentido limitador de la actuación sindical, podrán obtener determinadas ventajas²³ que facilitarán la consecución de sus objetivos y estrategias. Para ello, pueden incidir, reduciendo la capacidad de negociación de los sindicatos, de diversas maneras: fomentando las negociaciones individuales, desaconsejando la sindicación de los trabajadores, mermando la cohesión de los afiliados de los sindicatos y la propia cohesión intersindical, modificando las expectativas de los trabajadores sobre la continuidad del proyecto empresarial, eligiendo la ubicación de centros de trabajo en zonas con poca trayectoria sindical, u otros.

2. Antagonismo versus cooperación en las relaciones laborales

En lo referente a las opciones estratégicas por las que pueden apostar las empresas en orden a canalizar su relación con los representantes de los trabajadores, se plantean dos opciones: la *cooperación* frente al *antagonismo*. El antagonismo se suele manifestar con mayor virulencia cuando la relación empresa-trabajadores se limita básicamente al momento de la negociación, ya sea colectiva o individual, de las condiciones de trabajo, mientras que la opción de cooperación exige un acercamiento continuo de posiciones, generando un clima de confianza mutua que la posibilite. En este caso, los contenidos abordados en los procesos de negociación suelen ser más amplios.

En la tabla 11.10 podemos observar cuáles podrían ser algunas características genéricas —y, por tanto, que debieran interpretarse como orientativas— de los sistemas de relaciones laborales antagonistas frente a los sistemas de relaciones laborales cooperacionistas.

La elección entre ambas estrategias está condicionada, además de por los objetivos y estrategias que la empresa quiera conseguir, por distintos elementos, como son: la tradición de las relaciones laborales, nivel de centralización/descentralización de las negociaciones, nivel de afiliación sindical en la organización y también en el sector de actividad, presión del entorno sobre la compañía, sistema conformado por políticas de RRHH en vigor, visión del empresario, estrategia de las centrales sindicales, etc.

²² Cuartas, J. «Inversiones en cadena», en *El País Negocios*, 28-1-1990, p. 10.

²³ OIT (1986, 34-35) y ELA-STV (1993, 35).

TABLA 11.10
*Características generalizadas de los sistemas «antagonistas»
 frente a los sistemas «cooperacionistas»*

Características	Antagonismo	Cooperación
Estructura del mercado interno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> — Múltiples categorías. — Puestos de trabajo estrechamente definidos. — Plurisindicalismo. — Asignación de tareas por antigüedad. — Prima la seguridad del puesto de trabajo. — Rigidez interna. 	<ul style="list-style-type: none"> — Categorías laborales amplias. — Asignación de puestos de trabajo por mérito. — Concentración sindical. — Prima la seguridad en el empleo sobre la seguridad en el puesto de trabajo. — Flexibilidad interna.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> — Relación de enfrentamiento entre sindicatos y patronal. — Gran control sobre la información. — Tendencia a la negociación descentralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> — Institucionalización de la cooperación. — Procesos de información y consulta reglamentados y efectivamente desarrollados. — Tendencia a negociación más centralizada.
Otras características	<ul style="list-style-type: none"> — Sistema «voluntarista» o «basado en el mercado». — Integración vertical imperfecta de la organización laboral. — Lagunas en la organización del mercado externo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Sistema reglamentado. — Fuerte integración vertical de las organizaciones laborales (p. ej., sindicatos/comités de empresa). — Organización externa del mercado de trabajo más coherente.

FUENTE: OCDE (1993): *Gestión de recursos humanos y tecnologías de fabricación avanzada*, MTSS, Madrid, p. 103.

Tal y como parece sugerir Sengenberger²⁴, ambas opciones estratégicas se adaptan mejor a las estrategias genéricas que definió Porter. En el caso de la estrategia de liderazgo en costes, se plantea la necesidad de reducir los costes laborales unitarios, ya sea a través de la reducción directa de costes laborales o a través de la racionalización de la producción tendente a la mejora de la eficiencia. Para llevar adelante esta estrategia se siguen diversos caminos:

- Negociar «concesiones», es decir: reducciones de salarios, prestaciones sociales complementarias u otros elementos de la remuneración, con la idea de mantener la actividad de la compañía o centro en dificultades.

²⁴ (1991).

La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH

- Ampliar las horas de funcionamiento o flexibilización de horarios de trabajo de acuerdo con las necesidades de producción.
- Introducción o ampliación, según los casos, de modalidades de empleo atípicas (temporales, tiempo parcial, ETT, etc.) con objeto de reducir los costes laborales.
- La subcontratación, desconcentración y/o traslado de la producción a zonas no sindicalizadas.
- Presionar sobre la Administración para obtener ayudas o apoyos de diferente naturaleza (fiscal, político, legislativo, etc.) que favorezcan la reducción de los costes.

Todas estas estrategias tienden a reducir los espacios regulados por las normas laborales establecidas legal o negociadamente o, al menos, plantean la posibilidad de vadearlos. Lógicamente, este tipo de planteamientos tiende a generar actitudes defensivas entre los representantes de los trabajadores y se enmarcan mejor en un modelo de relaciones laborales de corte antagonista. De hecho, este tipo de estrategias se tiende a desarrollar en negociaciones colectivas conflictivas o a través de negociaciones individuales empresario-trabajador, donde el poder de negociación del trabajador es mucho más limitado. El supuesto que subyace en este planteamiento es que la determinación colectiva de las condiciones de trabajo —o cualquier tipo de toma de decisiones conjunta sobre los asuntos referentes a la empresa— es costosa y problemática, constituyendo, por tanto, un obstáculo para la gestión de la misma.

Evidentemente, no todas las empresas que practican la estrategia de liderazgo en costes están abocadas a mantener unas relaciones laborales de corte antagónico. Así también, resulta pertinente señalar que existen muchas empresas, pequeñas y medianas, que se plantean estrategias de liderazgo en costes económicamente viables y socialmente aceptables, conjugando estas estrategias adecuadamente con un enfoque de especialización o enfoque, sirviéndose tanto de la cooperación con los representantes de los trabajadores como de la cooperación interempresarial.

Si la estrategia que sigue la compañía está más orientada hacia la adaptación e innovación —enfoque y diferenciación en el lenguaje de Porter—, la opción de desarrollar la cooperación con los trabajadores y sus representantes resulta fundamental, tanto en los casos en los que existe la necesidad de reestructurar previamente la compañía para proyectar a futuro con éxito la actividad empresarial²⁵, como en aquellos otros en los que, partiendo de una situación saneada, se pretende avanzar hacia actividades que posibiliten la generación de ventajas competitivas, así como la obtención de mayor valor añadido. En este último caso, la em-

²⁵ Sobre este particular es interesante el trabajo de Gladstone y Ozaki (1994), en el que se reflejan diferentes experiencias de cooperación entre empresarios y representantes de trabajadores en procesos de reconversión y reestructuración.

presa tenderá a la articulación de sistemas de participación directa de los trabajadores en las actividades de la empresa (grupos autónomos —por ejemplo, minifábricas—, grupos de mejora, gestión por procesos u otros).

También hay que señalar que existen empresas en las que coexisten ambas opciones estratégicas; eso sí, cada una de ellas dirigida a unidades de negocio y/o centros de trabajo que desarrollan actividades diferenciadas.

Uno de los ámbitos en los que con mayor claridad se manifiestan las opciones estratégicas que nos ocupan es en el de la resolución de conflictos.

Los conflictos laborales generan una relación de litigio establecida entre los contendientes, que subsiste hasta la resolución arbitrada del ordenamiento regulador. Los conflictos colectivos pueden tener como origen una confrontación respecto a derechos preestablecidos, o la existencia de situaciones no reguladas —o reguladas parcial e insuficientemente—, dando lugar a dos tipos de conflictos: de aplicación o interpretación —jurídicos—²⁶ y conflictos de regulación, reglamentación o económicos —de intereses—²⁷.

Los convenios colectivos representan la fórmula adecuada para que empresarios y trabajadores lleguen a acuerdos sobre los aspectos referentes a la relación laboral, evitándose así el empleo de posiciones de fuerza en la resolución de los problemas laborales. La firma de un acuerdo colectivo significa, para un amplio sector doctrinal²⁸, el fin de las hostilidades, entendiéndose el acuerdo mismo como un tratado de paz. Así, Mason define la negociación colectiva como «*notable instrumento de ayuda para fomentar el desarrollo económico y la paz social (...)*»²⁹.

Si la negociación colectiva no se demuestra como el marco adecuado para resolver un determinado conflicto, la empresa que mantiene una estrategia de cooperación en las relaciones laborales recurrirá a procedimientos extrajudiciales para la resolución del conflicto —la conciliación, la mediación y el arbitraje—. Estos métodos de resolución de conflictos son directos y pacíficos.

Las empresas que mantengan una posición de antagonismo pueden eludir o dilatar la negociación como forma de conseguir mantener un determinado *estatus* en las condiciones de trabajo. Asimismo, no dudarán en recurrir a la vía judicial para resolver el conflicto a favor de sus intereses si la negociación no se lo posibilita.

²⁶ Según la Sentencia del Tribunal Supremo, 3.º, de 6 de febrero de 1984, los conflictos jurídicos son aquellos que se basan en la realidad de un pretendido derecho que trata de ampararse en una norma preexistente, que se quiera sirva de fundamento a su pretensión, y donde la discrepancia entre las partes respecto de la aplicación o interpretación de dicha norma constituye, precisamente, la razón de ser del conflicto.

²⁷ La misma sentencia establece que el conflicto colectivo es de intereses cuando no descansa sobre la existencia de una norma previa, cuyo significado, cumplimiento o alcance se reclama, sino que surge del propósito de modificar el ordenamiento existente a través del cambio de condiciones que integran ese ordenamiento o de crear condiciones nuevas.

²⁸ Torras Trias, J. (1973, 255).

²⁹ En Galenson, W. y Lipset, S. M. (1969): *Teoría y estructura del sindicalismo*, Marymar, Buenos Aires, p. 218.

3. Empleo del marco centralizado de relaciones laborales versus empleo de un marco descentralizado de relaciones laborales

Estos dos polos se corresponden con los modelos de negociación que dominan en los países del centro y norte de Europa (modelo centralizado) y en los países de influencia anglosajona e Italia (modelo descentralizado), respectivamente. Así, el modelo centralizado se caracteriza por dejar en manos de los interlocutores sociales (sindicatos y patronal) todo lo correspondiente a las relaciones laborales, en una negociación centralizada al más alto nivel, derivándose, posteriormente, acuerdos a niveles inferiores en cascada que se intentan ajustar a las necesidades de cada instancia. Contrariamente, en el modelo descentralizado las negociaciones se efectúan empresa a empresa, adecuándose, en cada caso, los contenidos del contrato colectivo a las necesidades específicas de cada empresa.

En España, el Estatuto de los Trabajadores indica que *los convenios colectivos tendrán el ámbito de actuación que las partes acuerden. Mediante acuerdos interprofesionales o por convenios colectivos, las organizaciones sindicales y asociaciones patronales más representativas, de carácter estatal o de comunidad autónoma, podrán establecer la estructura de la negociación colectiva, así como fijar las reglas que han de resolver los conflictos de concurrencia entre convenios de distinto ámbito y los principios de complementariedad de las diversas unidades de contratación, fijándose siempre en este último supuesto las materias que no podrán ser objeto de negociación en niveles inferiores*³⁰.

En este contexto, las unidades de negociación que se contemplan estatutariamente son: el centro de trabajo o establecimiento, la empresa, el grupo o sector de trabajadores de una empresa, el sector de actividad y los acuerdos interprofesionales o intersectoriales. Por tanto, cabe la posibilidad de utilizar ambos marcos de la negociación —el centralizado y el descentralizado—.

Los convenios centralizados, a nivel de sector o intersectorial, por ejemplo, tienen la ventaja de establecer una serie de condiciones mínimas que se van a respetar, subsiguientemente, en el resto de las negociaciones en nivel inferior, garantizándose así los derechos y obligaciones de las partes en todo su ámbito de aplicación, siendo éste, normalmente, de gran alcance —es decir, afectando a un gran número de empresas y trabajadores—. Ahora bien, los convenios sectoriales muchas veces no favorecen el ajuste a las especificidades de la actividad que desarrolla la empresa. Es por ello que los convenios descentralizados se plantean con la intención de buscar el mayor nivel de ajuste posible entre las condiciones de trabajo y las necesidades específicas de una empresa o centro de trabajo.

La tendencia que se puede observar durante los últimos años refleja una estabilización de los convenios de empresa. En el año 2009, sólo el 11,7% del total de los asalariados del sector privado se hallaban cubiertos por convenios de empresa, si bien suponían el 73,28% del total de los convenios firmados³¹.

³⁰ Estatuto de los Trabajadores, art. 83.2 y 3.

³¹ Servidor del INE: www.ine.es.

3.2.3. Opciones en el área de empleo

El área de empleo se ocupa de asegurar que la empresa dispondrá, en cada puesto, del número preciso de personas con la cualificación necesaria en cada momento. Por tanto, concurren en este área opciones referentes al diseño organizativo y a los flujos de trabajadores. Entre éstas podemos señalar como más representativas las que aparecen en la tabla 11.11.

1. Gestión previsional versus gestión coyuntural del personal

La gestión previsional de los recursos humanos está en el centro de la argumentación de este libro. Si la empresa desarrolla el modelo que estamos sugiriendo, en el que se incorpora el área de RRHH al proceso de dirección estratégica, participando, por tanto, en el análisis, formulación, implantación y evaluación de la estrategia, estará abocada a gestionar previsionalmente sus recursos humanos en el sentido marcado por la estrategia.

Es decir, vistas cuáles son las necesidades de recursos y capacidades derivadas de la estrategia elegida para cumplir los objetivos que se han fijado a medio/largo plazo, y diagnosticado el área de RRHH, en orden a establecer el inventario de competencias disponibles y movilizables en este período de referencia, se estimará el grado de adecuación existente entre ambos para, consecuentemente, adoptar las medidas que conduzcan al necesario equilibrio entre las necesidades y la disponibilidad de competencias en el período de vigencia del plan estratégico.

TABLA 11.11

Opciones estratégicas de RRHH en el área de empleo

<i>Gestión previsional:</i> equilibrio entre las necesidades y la disponibilidad de competencias a medio y largo plazo.	<i>Gestión coyuntural:</i> medidas de carácter cuantitativo que satisfagan objetivos a corto plazo.
<i>Descripción explícita de puestos de trabajo:</i> enunciación detallada de la finalidad y tareas del puesto de trabajo.	<i>Descripción amplia de puestos de trabajo:</i> establece una misión y funciones genéricas para los diferentes puestos de trabajo.
<i>Reclutamiento interno:</i> favorece la integración del personal y consolidación cultural en la empresa.	<i>Reclutamiento externo:</i> posibilita atraer del exterior competencias de las que carece la empresa.
<i>Empleo a la carta de los trabajadores:</i> teletrabajo, horario flexible, trabajo a tiempo parcial o compartido, años sabáticos, etc.	<i>Empleo a la carta de la empresa:</i> reducir el tiempo improductivo de los trabajadores, utilizar intensivamente las instalaciones, etc.
<i>Redistribución del trabajo:</i> redistribuir el personal excedente de una o varias secciones.	<i>Reducción de plantilla:</i> desvincular a algunos empleados de la empresa en períodos de baja actividad.

El proceso de adecuación entre unas y otras estará muy condicionado por la política de la empresa y, subsiguientemente, por el conjunto de opciones estratégicas que se habilitarán en el área de RRHH.

Contrariamente, la empresa puede estudiar las necesidades de personal en función de los pedidos consolidados o expectativas de demanda dentro de un horizonte temporal a corto plazo —próximo a un año—. Así, la gestión de los recursos humanos se centrará, principalmente, en medidas de carácter cuantitativo que permitan a la empresa satisfacer los objetivos que tiene planteados de manera inmediata —incluso cotidiana—. Así pues, la empresa estaría gestionando las personas en función de los avatares de la coyuntura. Esta práctica se ha sostenido hasta el momento, mal que bien, por la abundancia de mano de obra en el mercado de trabajo.

Este planteamiento, que en la práctica es muy frecuente, como consecuencia del pequeño tamaño empresarial —y de la gestión «de subsistencia» inherente a la mayoría de las empresas de este colectivo—, puede tener consecuencias negativas para la empresa en el largo plazo, como son:

- La descapitalización de competencias estratégicas de cara al futuro, si se descontrata personal cualificado en función de eventuales caídas de la demanda.
- La generación de un pobre clima laboral, provocado por la elevada rotación del personal.
- La falta de equilibrio en la pirámide de edades de la plantilla y los problemas asociados a ésta.
- La ausencia de continuidad y eficacia en cualquier política de RRHH que, en cualquier caso, precisa de una mínima estabilidad (piénsese, por ejemplo, en acogida y socialización del personal, formación y desarrollo, seguridad y salud laboral, o cualquier otra).

2. Descripción explícita de puestos de trabajo versus descripciones amplias de puestos de trabajo

Estas dos opciones que se insertan en el campo del diseño organizativo tienen calado en la gestión de los RRHH, puesto que condicionan, en gran medida, el sentido que habrán de adoptar las opciones estratégicas de otras áreas de la FRRHH, en especial: relaciones laborales, gestión de RRHH, desarrollo de RRHH, función económica, y seguridad y salud laboral. El optar por una u otra afecta tanto a la distribución horizontal del trabajo como a la distribución vertical del mismo³².

La descripción amplia de los puestos de trabajo, frente a las clasificaciones estrechas, establece misiones genéricas para los diferentes puestos, de tal manera

³² Véase apartado 2.5.2.

que los contenidos de los mismos se amplían. Asimismo, suelen traer aparejadas mayores funciones que la propia ejecución de tareas, incorporando actividades de organización y control. Evidentemente, este tipo de puestos de trabajo —de mayor contenido— requiere de personas más polivalentes y, por añadidura, genera retos a la gestión del resto de las áreas de RRHH. Esta opción de diseño organizativo es más adecuada para empresas que necesitan desarrollar altos niveles de flexibilidad —especialmente, de flexibilidad funcional—. Asimismo, precisa de la implantación de un estilo de dirección participativo.

La descripción estrecha de los puestos de trabajo pasa por enunciar explícita y detalladamente la finalidad del puesto, así como el conjunto de las tareas que van a realizar las personas que lo ocupen. Normalmente, los contenidos del puesto se encuentran dentro de un conjunto de tareas secuencializadas que constituyen el proceso productivo. A su vez, este tipo de planteamiento es más apropiado en aquellos casos en los que la empresa se enfrenta a una demanda tendencialmente estable, donde lo fundamental es conseguir el mayor nivel de eficiencia posible en la producción. Este tipo de diseño organizativo se adapta mejor a las organizaciones jerarquizadas.

3. Reclutamiento interno versus reclutamiento externo

Cada una de estas dos opciones tiene sus propias ventajas e inconvenientes específicos a nivel estratégico, pudiendo ser, en función de la finalidad perseguida, opciones contrapuestas. En términos generales, podríamos afirmar que el reclutamiento externo posibilita atraer del exterior competencias precisadas por la empresa, presentándose, generalmente³³, un amplio abanico de posibilidades para elegir las personas adecuadas en el mercado de trabajo. Además, a través del reclutamiento externo la empresa puede equilibrar su pirámide de edades y favorecer un determinado cambio cultural. Ante estas ventajas del reclutamiento externo se presentan determinadas dificultades, como por ejemplo la generación de desmotivación entre las personas cualificadas de la empresa, que ven cercenadas sus posibilidades de promoción. Asimismo, existe cierto riesgo de inadaptación, pudiendo suponer un factor limitador a la consolidación de la cultura empresarial.

³³ Una clara excepción a la existencia en el mercado de trabajo de perfiles *ad hoc* a las necesidades de las empresas es el de las ocupaciones de difícil cobertura (Cfr. redtrabaj@). El catálogo de ocupaciones de difícil cobertura contiene las ocupaciones en las que los Servicios Públicos de Empleo han encontrado dificultad para gestionar las ofertas de empleo que los empleadores les presentan cuando quieren cubrir puestos de trabajo vacantes. La presencia de una ocupación en el catálogo de la zona geográfica de que se trate implica, para el empleador, la posibilidad de tramitar la autorización para residir y trabajar dirigida a un trabajador extranjero.

El catálogo de ocupaciones de difícil cobertura indica el exceso de demanda de trabajo en esas ocupaciones, esto es, la falta relativa de personas con esas especializaciones, disponibles para trabajar en los puestos que ofrecen las empresas.

Por contra, el reclutamiento interno favorece la integración del personal y consolidación cultural en la compañía. Asimismo, reduce el riesgo de inadaptación de los candidatos, por el conocimiento de las capacidades y rendimiento de los mismos, ejerciendo un efecto favorable sobre la motivación del personal en la empresa.

Una solución intermedia que podría ser interesante desde el punto de vista estratégico es la utilización de trabajadores en formación, puesto que, además de tener un inferior coste económico para la empresa y de suponer una loable acción desde el punto de vista del interés social, posibilita a la empresa el comprobar cómo se adaptan los jóvenes trabajadores a la dinámica de la empresa, así como su nivel de competencias técnicas e interpersonales.

4. Empleo a la carta de los trabajadores versus empleo a la carta de la empresa

Dependiendo del tipo de actividad a la que se dedique la empresa, cabe la posibilidad de plantearse estas opciones o soluciones intermedias entre ambas.

El ofrecer oportunidades de empleo a la carta para los empleados será una solución muy interesante —y necesaria— cuando:

- Las capacidades de los empleados son muy valiosas para la empresa y constituyen, además, la base de las competencias distintivas de la misma.
- Estas competencias están escasamente distribuidas en el mercado de trabajo, de tal manera que su desarrollo resulta muy costoso y lento, o el acceso a las mismas resulta inalcanzable para la empresa.
- Los trabajadores de la empresa manifiestan su deseo de disponer de mayores posibilidades de flexibilización de su tiempo de trabajo y, consecuentemente, de adecuación del mismo a sus actividades extralaborales (principalmente, familia y ocio).
- No es precisa la presencia permanente del trabajador en el puesto de trabajo.

En estas circunstancias, se desencadena la necesidad de plantear diferentes opciones de organización del tiempo de trabajo³⁴ que posibiliten la citada adecuación, como son: el teletrabajo, el horario variable, el trabajo a tiempo parcial o trabajo compartido, la semana reducida, los años sabáticos, la acumulación del tiempo de trabajo para acceder a jubilaciones anticipadas, etc. Esta tendencia, que se está empezando a notar en España, es ya acusada en diferentes países como Estados Unidos, Holanda o el Reino Unido, entre consultorías, bufetes de abogados, estudios de arquitectos, estudios de diseño industrial, etc.

³⁴ Para un mayor desarrollo de estas ideas, véase, p. ej., Albizu, E. (1997).

Frente a esta opción se sitúa la de organizar el tiempo de trabajo en función de las necesidades de producción/servicio. Básicamente esta opción se planteará en orden a la consecución de las siguientes tres finalidades:

- Reducir el tiempo no productivo de los trabajadores.
- Utilizar intensivamente las instalaciones.
- Ajustar la actividad de la empresa a las necesidades de la demanda.

Para ello, la empresa planteará una o varias de las siguientes medidas: flexibilizar el horario de trabajo, organizar el trabajo a turnos, implantar el trabajo modular, realizar el cómputo anual de las horas de trabajo, utilizar las horas extras, negociar las festividades y las fechas dedicadas al disfrute de las vacaciones, etc.

Tanto una como otra solución tienen profundas implicaciones sobre otras áreas de la FRRHH, especialmente sobre relaciones laborales y gestión de RRHH.

5. Redistribución del trabajo versus reducción de plantilla

En los casos en los que la actividad empresarial atraviesa baches intensos y duraderos, aunque no necesariamente definitivos, se deberá optar entre redistribuir —en la medida de lo posible— el personal excedente de una o varias secciones, frente a la posibilidad de desvincular a estas personas de la empresa. En cualquier caso, se trata de la búsqueda de soluciones de continuidad frente a la ruptura de las relaciones con los asalariados de la empresa.

En el primero de los casos³⁵ se pueden aplicar distintas soluciones. Una de ellas sería la disminución de la jornada o, alternativamente, de la semana laboral —con la consiguiente reducción de los salarios— mientras dure la crisis.

Otra manera de redistribuir el empleo es volviendo a realizar en la empresa actividades que se habían subcontratado anteriormente y que, por tanto, venían haciendo terceras empresas. En este sentido de redistribución del trabajo se pueden también amortizar las plazas generadas por bajas y jubilaciones.

En otros casos, puede resultar de interés el apostar por soluciones de movilidad geográfica, cuando el problema afecta singularmente a uno o varios centros de la compañía ubicados en diferentes localidades pero no a la totalidad de los mismos, o de movilidad funcional, cuando sólo algunas de las actividades (pueden ser actividades de diferentes unidades de negocio, líneas de producción, actividades de servicios, etc.) de la empresa son las afectadas por la caída del trabajo. La movilidad funcional llevada a su extremo puede ofrecer algunas soluciones, como, por ejemplo, que el personal de producción o administración pase a realizar labores comerciales para intentar incidir sobre la demanda. Otra respuesta alternativa

³⁵ Sobre las ventajas de la redistribución interna del trabajo frente a la desconstrucción es muy interesante e ilustrativo el capítulo 6 del trabajo de Jeffrey Pfeffer (1998).

a la misma situación consistiría en que durante el tiempo de trabajo excedente el personal desarrolle nuevos productos, servicios o mercados, o realice actividades para las cuales anteriormente no disponía de tiempo (formación, estudios, reparaciones, etc.).

Otro tipo de solución en esta línea sería la rotación en el desempleo que aplica el Grupo Empresarial Cooperativo de Mondragón en las épocas de caída de la actividad, cuando las soluciones anteriormente mencionadas no han sido suficientes para paliar los efectos de la crisis sobre el empleo³⁶.

Todas ellas pueden ser consideradas como medidas de solidaridad si se aplican al conjunto del personal; como tales, cuando contribuyen a la superación de la crisis pueden generar un efecto de refuerzo sobre la cultura de la compañía. Asimismo, permiten a la empresa conservar competencias que en el futuro va a precisar, hecho éste que puede ser de vital importancia desde un punto de vista estratégico.

En el otro extremo se sitúan las descontrataciones a través de las diferentes vías más o menos «amistosas», como pueden ser: las descontrataciones pactadas con los trabajadores y/o sus representantes (prejubilaciones, jubilaciones anticipadas u otras); las descontrataciones «procedentes», a través del expediente de regulación de empleo, tendentes a rescindir el contrato de un número determinado de trabajadores excedentes aduciendo causas «objetivas»: económicas, organizativas, técnicas y de producción; los despidos improcedentes cuyo coste es sensiblemente superior al de los anteriores; y, finalmente, las descontrataciones de trabajadores en excedencia.

Parte de las descontrataciones pueden ir dirigidas a que los trabajadores separados se instalen por su propia cuenta, garantizándoles unos niveles determinados de trabajo durante algún tiempo, mientras consolidan su actividad.

3.2.4. Opciones en el área de gestión de los RRHH

Entendemos por gestión de los RRHH el conjunto de actividades que realiza cualquier persona que tiene bajo su responsabilidad una o más personas en orden a conseguir que se cumplan los objetivos establecidos y que el trabajo asignado a su unidad se haga satisfactoriamente. Asimismo, entrarán dentro de este área las actividades que despliegue en el ámbito competencial para conseguir el mayor nivel de implicación —y, si cabe, compromiso— de los trabajadores con la empresa, al igual que las desarrolladas para conseguir un clima de trabajo satisfactorio y la motivación de los trabajadores a su cargo. Entre las principales opciones de gestión de los RRHH podemos distinguir las siguientes (tabla 11.12).

³⁶ Véase Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010), *op. cit.*

TABLA 11.12

Opciones estratégicas de RRHH en el área de gestión de los RRHH

<i>Énfasis en la eficiencia:</i> cuando la estrategia de la empresa persigue que salga el máximo trabajo posible y al mínimo coste.	<i>Énfasis en la innovación:</i> gestión de personas que propicie el surgimiento de nuevas ideas y proyectos.
<i>Gestión autoritaria:</i> los jefes adoptan unilateralmente las decisiones y establecen los procedimientos.	<i>Gestión participativa:</i> los objetivos de la unidad de trabajo y los procedimientos para desarrollarlos los fija el equipo dentro de su ámbito de responsabilidad.
<i>Socialización libre:</i> los trabajadores se impregnan de la cultura de la empresa por la convivencia con el resto de compañeros.	<i>Socialización formalizada:</i> se establecen planes de acogida tendentes a formalizar la socialización.

1. Énfasis en la eficiencia versus énfasis en la innovación

La primera de las opciones se adoptará cuando la estrategia de la empresa persigue que salga el máximo trabajo posible y al mínimo coste. Alternativamente, el enfoque que se puede emplear será tendente a posibilitar la adopción de nuevas soluciones y maneras de realizar el trabajo que posibiliten la adaptación a las especificaciones de los compradores a través del uso y fomento de la creatividad, no siendo sustantiva la minimización de los costes. Estas opciones, en lo básico, representan la clásica disyuntiva entre la orientación al producto y la orientación al cliente trasladada al campo de la gestión de las personas.

El énfasis en la eficiencia vendrá aparejado de las siguientes características básicas:

- Una gestión de las personas orientada, específicamente, a la realización de las tareas.
- La existencia de unos objetivos claramente establecidos y desglosados para las diferentes unidades organizativas.
- El trabajo planificado al detalle y que los procedimientos que servirán de base para su realización estén pautados.
- Un diseño organizativo explícito y estrecho; unas relaciones laborales que ofrezcan un marco específicamente regulado y estable.

Este enfoque se sostiene en la centralización de la organización del trabajo y el bajo contenido de la gestión de las personas.

El énfasis en la innovación, por contra, estará relacionado con otro tipo de variables, como son:

- Una gestión de las personas que propicie la afloración y materialización de nuevas ideas y proyectos.

- Una cierta flexibilidad en los procedimientos desarrollados para el cumplimiento de los objetivos.
- Una corresponsabilización de los trabajadores con los objetivos planteados; un diseño organizativo amplio, así como un marco de relaciones laborales no muy normativizado e inspirado en la filosofía de la cooperación.

Contrariamente al enfoque de eficiencia, este enfoque demanda mayores niveles de descentralización de la organización del trabajo, así como en las decisiones sobre gestión de las personas (selección, contratación, formación, organización del trabajo, retribución, etc.).

2. Gestión autoritaria versus gestión participativa

En lo referente al estilo de gestión del responsable de los trabajadores, se pueden plantear dos principales líneas, que son la gestión autoritaria y la gestión participativa.

La gestión autoritaria se caracteriza porque los superiores son los que adoptan la mayor parte de las decisiones sobre el trabajo en la unidad organizativa. Fijan unilateralmente los objetivos parciales, establecen los procedimientos para su consecución, y dan instrucciones sobre cómo y cuándo realizar el trabajo, estando especialmente volcados hacia la obtención de resultados. La comunicación que se establece entre el responsable de la unidad organizativa y los trabajadores bajo su responsabilidad es básicamente unidireccional —descendente—. En este contexto, los trabajadores no tienen prácticamente autonomía en el trabajo.

Frente a esta opción, la gestión participativa se caracteriza por una mayor interacción entre el responsable del grupo de trabajo y los miembros del mismo. Los objetivos parciales de la unidad organizativa, así como los procedimientos para desarrollarlos, son fijados por el grupo dentro del marco organizacional o, cuando menos, el responsable consulta con las personas bajo su responsabilidad antes de tomar una decisión. El papel del responsable está más orientado hacia la animación y coordinación de las actividades de la unidad organizativa que al control de los trabajadores y de los resultados del trabajo. La comunicación que se plantea entre el superior y los trabajadores bajo su responsabilidad es básicamente bidireccional, existiendo un amplio campo de desarrollo para la comunicación horizontal. Consecuentemente, los trabajadores de la unidad organizativa, como colectivo, disponen de un margen de autonomía importante, al menos en lo concerniente a la organización, ejecución y control del trabajo en su ámbito de responsabilidad.

3. Socialización libre versus socialización formalizada

La disyuntiva se plantea en este caso entre dejar que los trabajadores se impregnen de la cultura de la empresa, por la convivencia continuada y natural con el resto de los compañeros, frente a la opción de canalizar y favorecer la más pronta integración del trabajador —a todos los efectos— en la vida de la empresa.

La opción de la socialización libre supone que la empresa no va a asumir costes, a priori, para agilizar la integración del nuevo trabajador, confiando en la capacidad de observación, aprendizaje y adaptación del nuevo trabajador, así como en que los cuadros y los compañeros del mismo se encarguen de explicar al recién llegado todo aquello que debe saber sobre la empresa.

Por contra, hay empresas que, con la explícita intención de favorecer la más pronta integración del ingresado, incrementar su motivación, reducir su improductividad inicial y controlar y conducir su adaptación, establecen planes de acogida tendentes a formalizar la socialización.

Así, fijarán un conjunto de acciones dirigidas a la persona entrante en la organización, desde que es seleccionada para cubrir un puesto de trabajo concreto hasta que lo desempeña correctamente por encontrarse integrada en todos los aspectos que a tal fin interesan. Entre éstas cabe señalar:

- La realización de trámites administrativos (firma del contrato, alta en la SS, seguros médicos, etc.).
- La entrega y explicación del manual de entrada y otros materiales preparados *ad hoc*.
- La realización de las presentaciones necesarias (jefe de unidad, jefe inmediato, personas con las que se relacionará en/por su trabajo).
- La visita a las instalaciones.
- El establecimiento de un tutor de su mismo nivel formado para explicarle el contenido de su trabajo y la manera de realizarlo.
- El adiestramiento en técnicas y procedimientos empleados específicamente en la compañía.
- La valoración del período de adaptación con su superior inmediato.
- Etcétera.

3.2.5. Opciones en el área de desarrollo de los RRHH

El área de desarrollo de RRHH se ocupa de la adecuación y actualización de las competencias del personal en función de las necesidades de la empresa, así como del crecimiento profesional de los trabajadores. Dentro de esta área, podemos destacar las siguientes opciones (tabla 11.13).

1. Formación específica para el puesto de trabajo versus formación amplia para el desarrollo de la polivalencia

El primero de los planteamientos está relacionado con dotar a los trabajadores, básicamente, de conocimientos y capacidades para el desempeño correcto de unas tareas determinadas asociadas a los contenidos de un puesto de trabajo determinado. Así entendido, la podríamos asociar con el adiestramiento.

TABLA 11.13

Opciones estratégicas de RRHH en el área de desarrollo de los RRHH

<p><i>Formación específica para el puesto de trabajo:</i> dota a los trabajadores de conocimientos y capacidades para el desempeño correcto de una tarea determinada asociada a los contenidos de un puesto de trabajo determinado.</p>	<p><i>Formación amplia para el desarrollo de la polivalencia:</i> la formación puede estar asociada con el desarrollo de competencias para mejorar la polivalencia de los trabajadores.</p>
<p><i>Formación en el puesto:</i> se tiende a eliminar el gap existente entre el perfil competencial real del trabajador y el perfil competencial que se demanda en un determinado empleo con las actividades formativas <i>in situ</i>.</p>	<p><i>Formación externa:</i> la empresa contrata productos formativos con determinadas empresas especializadas que se encargan de su impartición fuera de la empresa.</p>
<p><i>Evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo:</i> se utiliza como herramienta para conseguir aumentar el rendimiento individual del trabajador y conducir su desenvolvimiento en un contexto de trabajo colectivo.</p>	<p><i>Evaluación del desempeño como herramienta de control:</i> se utiliza como un medio que posibilite un control sobre las actividades del trabajador que redunde en el establecimiento de sus condiciones de trabajo.</p>
<p><i>Evaluación unidireccional:</i> la evaluación del desempeño se desarrolla de manera vertical y, por tanto, siguiendo el conducto jerárquico en sentido descendente.</p>	<p><i>Evaluación multidireccional:</i> considera, además del punto de vista del superior, el del propio evaluado, el de los subordinados y el de los colaboradores del mismo nivel jerárquico.</p>
<p><i>Planes de carrera:</i> visión a largo plazo. Considera el desarrollo de los empleados con potencial para poder optimizar las competencias existentes en la empresa.</p>	<p><i>Promociones en función de la oportunidad:</i> visión a corto plazo. Falta de previsión en las carreras del personal.</p>
<p><i>Promoción por el rendimiento:</i> da posibilidades de progresión profesional a quienes están trabajando con un alto rendimiento. Genera altos niveles de motivación entre las personas que mantienen un gran nivel de rendimiento en la compañía.</p>	<p><i>Promoción por la antigüedad:</i> la promoción por antigüedad es muy sencilla de gestionar y tiene sentido cuando la experiencia y conocimientos rutinarios de la empresa son componentes importantes del rendimiento del trabajador.</p>

Por otro lado, la formación puede estar asociada con el desarrollo de competencias para mejorar la polivalencia de los trabajadores. Así se abren diferentes opciones de desarrollo de la polivalencia, como son³⁷:

- La *polivalencia elemental*, tendente a posibilitar la rotación de los trabajadores en una cadena de producción. Este tipo de polivalencia se basa en el

³⁷ Le Boterf, G. (1991, 157-158).

desarrollo de destrezas de la misma naturaleza que las aplicadas habitualmente en la actividad principal del trabajador.

- La *polivalencia para ampliación de tareas*, tendente a desarrollar técnicas de trabajo diferentes o las mismas técnicas básicas en condiciones diferentes, aunando tareas encomendadas anteriormente a diferentes oficios.
- La *polivalencia por enriquecimiento de tareas*, caracterizada por la necesidad de cambiar cualitativamente las competencias del trabajador, para alcanzar dominios de nuevas capacidades o profesiones.
- La *polivalencia de grupo*, que permite el acceso a competencias interpersonales que posibiliten el ejercicio colectivo de las funciones anteriormente confiadas a individuos.

2. Formación en el puesto versus formación externa

La formación en el puesto de trabajo es el sistema de formación ideal para que la persona que adquiere la formación complete el aprendizaje concerniente a los contenidos que habrá de desarrollar ulteriormente en el propio puesto de trabajo, de tal manera que se tiende a anular el *gap* existente entre el perfil competencial real del trabajador y el perfil competencial que se demanda en un determinado empleo.

Habitualmente, la formación en el puesto está impartida por los propios formadores de la empresa, siendo en este caso necesario el disponer de personas cualificadas para esta función. Este tipo de formación suele generar una amplia rentabilización de la misma por parte de la empresa y de los trabajadores, por estar estrechamente vinculada con sus necesidades formativas y, subsiguientemente, tener una aplicación directa en las actividades desarrolladas.

La formación externa se caracteriza porque la empresa, a través de sus formadores y/o contratando productos formativos con determinadas empresas especializadas que se encargan de su impartición, forma a sus trabajadores fuera de la empresa. La formación externa tiene la ventaja de romper con las rutinas de trabajo y, por tanto, ofrecer condiciones adecuadas para que las personas que se estén formando se centren en la formación, apartándose de la presión que genera el quehacer diario en el lugar de trabajo.

3. Evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo versus evaluación del desempeño como herramienta de control

La evaluación del desempeño es una técnica que, en sus diferentes modalidades, pretende atribuir un valor de manera periódica y sistemática a la actividad desplegada por una persona en el trabajo.

En el caso que nos ocupa, las opciones estratégicas se enuncian en base a la finalidad que persigue la evaluación del desempeño.

Así, desde cierta perspectiva, se puede utilizar como herramienta para conseguir aumentar el rendimiento individual del trabajador y conducir su desenvolvimiento en un contexto de trabajo colectivo. Entonces, la evaluación del desempeño debiera ofrecer información sobre las necesidades de formación del trabajador; la adecuación de los medios humanos y materiales a su disposición a las necesidades planteadas en su trabajo, el establecimiento y clarificación de objetivos de diferente índole, el conocimiento de sus aspiraciones profesionales, el clima laboral en el que se desarrolla la actividad profesional, etc.

Desde otra perspectiva, la evaluación del desempeño se puede utilizar como un medio que posibilite un control sobre las actividades del trabajador que redunde en el establecimiento de sus condiciones de trabajo, afectando, en este orden de cosas, a cuestiones tales como evaluación del cumplimiento de objetivos, establecimiento del plan de carrera del individuo, retribución, etc. Asimismo, la vertiente controladora de la evaluación del desempeño ofrece información sobre actuaciones desarrolladas dentro del ámbito de la FRRHH, tales como reclutamiento, selección y acogida; formación y desarrollo; información y comunicación, etc.

4. Evaluación unidireccional versus evaluación multidireccional

Las opciones estratégicas en torno a la evaluación del desempeño se articulan, en este caso, en base a la modalidad de evaluación aplicada. Aquí se discute, específicamente, sobre el punto de vista a considerar a la hora de realizar la evaluación del desempeño.

Frecuentemente, la evaluación del desempeño se desarrolla de manera vertical y, por tanto, siguiendo el conducto jerárquico en sentido descendente. Este tipo de evaluación ofrece un único punto de vista sobre la actividad del trabajador: el de su superior.

La dependencia que tiene en estos casos la evaluación del desempeño de un único punto de vista —el del superior jerárquico— puede generar problemas de distinta índole, entre los que cabe señalar, por ser los más frecuentes: el efecto halo, los estereotipos y prejuicios, y la disparidad de criterios que inevitablemente tienen distintos evaluadores únicos. Asimismo, la existencia de desacuerdo entre la valoración del desempeño realizada por el superior y la valoración que de su propia actividad realiza el trabajador, tiende a generar insatisfacción y frustración, tanto en el subordinado como en su superior.

Otra opción de evaluación del desempeño sería la de considerar, además del punto de vista del superior, el del propio evaluado, el de los subordinados y el de los colaboradores del mismo nivel jerárquico. Obviamente, este tipo de procesos son más complejos y costosos, pero favorecen la identificación de las personas más competentes y que cuentan con el respeto y aceptación del colectivo de profesionales con los que interactúa frecuentemente.

De esta manera, se pueden minimizar los problemas que afectan a la evaluación del desempeño unidireccional. En el mismo sentido, la capacidad de trabajar

en equipo y las aportaciones realizadas a los distintos colaboradores, que restan energías a la obtención de resultados individuales y «visibles», son mejor contempladas a través de este tipo de evaluación multidireccional.

Asimismo, las decisiones derivadas de la función controladora de la evaluación del desempeño tendrán un mayor consenso y credibilidad si se adoptan a resultados de la aplicación de esta modalidad.

5. Planes de carrera versus promociones en función de la oportunidad

En esta ocasión las opciones que se plantean presentan, otra vez, la disyuntiva entre actuar con una visión a largo plazo frente a la improvisación en lo referente a la carrera profesional de los trabajadores.

En el caso en el que la empresa considere como valores insoslayables: *a)* el desarrollo de los empleados con potencial para poder optimizar las competencias existentes en la empresa; *b)* la disminución de la tasa de rotación del personal, especialmente del personal con alto rendimiento, puesto que ello supone la descapitalización de la compañía, y *c)* que las vacantes deben cubrirse, salvo excepciones puntuales, con personal propio de la empresa, intentará desarrollar planes de carrera para su personal.

Por contra, pueden darse diferentes circunstancias que provoquen el recurso a la falta de previsión en las carreras del personal: *a)* el pequeño tamaño empresarial constituye una seria restricción para posibilitar el desarrollo profesional de los trabajadores por la falta de puestos hacia los que promocionar; *b)* la baja edad media de la plantilla puede provocar la ausencia de jubilaciones y, por tanto, de personas cuya baja definitiva haya que cubrir; *c)* la falta de competencias de gestión que conduzca a una orientación cortoplazista de la gestión empresarial; *d)* el desconocimiento de los factores que inciden sobre la motivación de las personas en el trabajo, y *e)* la consideración de que la empresa debe cambiar de cultura o precisa de competencias distintas a las que posee en la actualidad, provocando la incorporación de personas de los mercados externos de trabajo.

6. Promoción por el rendimiento versus promoción por la antigüedad

Las opciones que se plantean en lo referente a la carrera profesional hacen referencia a dar posibilidades de progresión profesional a quienes están trabajando con un alto rendimiento, frente a la opción de hacer progresar en función de la antigüedad.

En el caso de la promoción por rendimiento se fomenta el mantenimiento de la capacidad y voluntad del trabajador de rendir a alto nivel, generando un clima de competitividad interna que puede inducir aumentos en el rendimiento entre el personal con capacitación. Asimismo, esta opción puede generar altos niveles de motivación entre las personas que mantienen un gran nivel de rendimiento en la compañía, posibilitando ciertos niveles de flexibilidad entre los mismos. Si el sis-

tema de promoción no está adecuadamente diseñado y se basa en la consideración de elementos de rendimiento individual, pueden disminuir los comportamientos de apoyo entre integrantes de la organización y fomentarse la proliferación de rendimientos «visibles».

La promoción por antigüedad es muy sencilla de gestionar y tiene sentido cuando la experiencia y conocimientos rutinarios de la empresa son componentes importantes del rendimiento del trabajador. Por su fácil verificabilidad es un criterio que evita conflictos, si bien presenta escasos alicientes a los trabajadores con más potencial, iniciativa y creatividad, dificultando, además, la flexibilidad en éstos. Por otro lado, es un criterio que tiende a favorecer la estabilidad de la cultura existente en la compañía.

3.2.6. Opciones en el área económica

El área económica de la FRRHH es la ocupada de distribuir la masa salarial estableciendo una estructura salarial que contemple los principios de equidad interna y externa. En orden a poder desarrollar esta finalidad, la dirección de RRHH podrá optar entre distintas opciones concernientes a la retribución (tabla 11.14).

1. Retribución fija versus retribución variable

La retribución fija es el componente del salario recibido por el trabajador que, habitualmente, se establece según el nivel profesional que éste posee y las funciones que desarrolla, no modificándose en la nómina que percibe mes a mes —dentro de la vigencia de un convenio o pacto individual—. En la práctica, la determinación del componente fijo de la estructura salarial está condicionada, en gran medida, por los sistemas y tablas que marcan los convenios colectivos del ámbito territorial en el que se desenvuelve la empresa, viéndose el trabajador abocado a esperar a la conclusión del período de vigencia de un convenio para recibir nuevos estímulos que incentiven su desempeño.

La retribución fija constituye una forma de compensar los recursos que cada persona aporta a la empresa, así como los que pone a la disposición de ésta, aunque no se trate de una aportación inmediata. Por tanto, si la retribución fija respeta los principios de equidad interna y externa, tiende a fomentar, básicamente, la permanencia de los trabajadores y la estandarización de los procesos y trabajos realizados.

La retribución variable, por el contrario, es aquella parte de la retribución total recibida por el trabajador que se modifica en función de los resultados obtenidos (volumenes de ventas, costes de producción, número de nuevos clientes, volumen de rechazos, número de quejas, volumen de producción, etc.).

La filosofía del componente variable de la estructura salarial reside en la gratificación del celo y del desempeño, así como en la motivación de los profesionales para mejorar los resultados individuales y colectivos.

TABLA 11.14

Opciones estratégicas de RRHH en el área económica

<p><i>Retribución fija:</i> componente del salario recibido por el trabajador que, habitualmente, se establece según el nivel profesional que éste posee y las funciones que desarrolla.</p>	<p><i>Retribución variable:</i> aquella parte de la retribución total recibida por el trabajador que se modifica en función de los resultados obtenidos.</p>
<p><i>Retribución basada en los contenidos del puesto:</i> utilizando la técnica de valoración de puestos de trabajo que se considere oportuna en cada caso, se puede establecer cuál es el valor relativo de los distintos puestos de trabajo y, consecuentemente, fijar la política salarial adecuada.</p>	<p><i>Retribución basada en el individuo:</i> el acento se pone en las competencias que debe reunir el personal en orden a posibilitar la consecución de los objetivos y estrategias que tiene planteados la compañía.</p>
<p><i>Retribución sobre la media:</i> si la empresa lo que desea es retener a los trabajadores que tiene en plantilla y atraer trabajadores con competencias escasas en el mercado externo de trabajo, se planteará retribuir por encima de la media de las empresas de su sector o entorno geográfico para puestos de similar nivel.</p>	<p><i>Retribución bajo la media:</i> si, por el contrario, la empresa desea reducir costes de personal en un contexto en el que no tiene especiales problemas para atraer y retener personas dispuestas a trabajar a un bajo precio, podrá optar por retribuir por debajo de la media de las empresas de su sector o entorno geográfico.</p>
<p><i>Retribución basada en la antigüedad/nivel:</i> la retribución basada en la antigüedad premia la fidelidad, permanencia y contribución a la consolidación de la actividad empresarial, en el sentido más extenso del término.</p>	<p><i>Retribución basada en el rendimiento:</i> a la hora de diseñar una política retributiva, eficiente en el plano económico y motivadora socialmente, parece necesario contemplar la variable rendimiento individual.</p>
<p><i>Retribución individual:</i> si lo que se pretende es incentivar la maximización del rendimiento individual de los trabajadores, ya sea ligándolo a objetivos de tipo cuantitativo o cualitativo, se deberán establecer componentes de la retribución de carácter individual.</p>	<p><i>Retribución colectiva:</i> si, por el contrario, lo que se pretende es incentivar el trabajo colectivo, porque las actividades realizadas por un determinado grupo de personas están íntimamente ligadas entre sí y/o porque se desea propiciar la cohesión del colectivo de trabajadores afectados, puede ser interesante establecer componentes del salario en base a resultados generados por un conjunto de ellos.</p>
<p><i>Retribución inmediata:</i> el efecto incentivador de la retribución es mayor cuanto más próxima esté en el tiempo respecto de la actuación que se pretende incentivar.</p>	<p><i>Retribución diferida:</i> la retribución diferida propicia un rendimiento y un compromiso con la organización alineado con el horizonte temporal en el que se materializará.</p>

La organización debe encontrar el equilibrio entre opciones retributivas, ya que la excesiva orientación hacia alguno de los polos señalados o la inadecuación de la opción a los objetivos y estrategias de la compañía puede tener efectos perniciosos para sus intereses, dificultando el cumplimiento de éstos.

2. Retribución basada en los contenidos del puesto versus retribución basada en el individuo

Estas opciones plantean un debate en torno a cuál debiera ser la unidad de análisis que permite determinar el salario base.

Por un lado, se plantea que, para la empresa, un puesto de trabajo determinado con una serie de contenidos concretos tiene un valor que es, en definitiva, el que paga a quien lo ocupa. Desde esta perspectiva, el enfoque en torno a la unidad de análisis se sitúa en el puesto de trabajo. Utilizando la técnica de valoración de puestos de trabajo que se considere oportuna en cada caso, se puede establecer cuál es el valor relativo de los distintos puestos de trabajo y, consecuentemente, fijar la política salarial adecuada.

Por otro, el acento se pone en las competencias que debe reunir el personal en orden a posibilitar la consecución de los objetivos y estrategias que tiene planteados la compañía. Por ejemplo, cuando la empresa precisa desde un enfoque estratégico de un mayor nivel de flexibilidad funcional, de una mayor capacidad de innovación, entrar en nuevos mercados, productos o tecnologías, mejorar su competitividad, etc., parece conveniente retribuir en función de las competencias que se demandan para dar el giro deseado.

3. Retribución sobre la media versus retribución bajo la media

En este caso, lo que se plantean son opciones de retribución en referencia al valor medio de las retribuciones del mercado. Si lo que desea la empresa es retener a los trabajadores que tiene en plantilla —o a parte de éstos— y/o atraer trabajadores con unas determinadas competencias —normalmente escasas en el mercado externo de trabajo—, se planteará retribuir por encima de la media de las empresas de su sector o entorno geográfico para puestos de similar nivel. Esta opción será aconsejable cuando las competencias de los trabajadores que desea retener o atraer son fuente de la ventaja competitiva de la empresa. Esta opción también puede ser contraproducente para los intereses de la empresa cuando son varias las empresas que están dispuestas a entrar en la misma dinámica, ya que ésta podría derivar en un proceso inflacionario.

Si, por el contrario, la empresa desea reducir costes de personal en un contexto en el que no tiene especiales problemas para atraer y retener personas dispuestas a trabajar a un bajo precio —especialmente cuando las competencias que precisa están ampliamente distribuidas en el mercado de trabajo externo y la oferta excede a la demanda y, por tanto, son fácilmente renovables—, podrá op-

tar por retribuir por debajo de la media de las empresas de su sector o entorno geográfico.

Esta opción será viable sólo cuando se den determinadas condiciones en el mercado de trabajo, y será factible cuando la posición competitiva de la empresa no esté relacionada directamente con las competencias demandadas a los trabajadores. En todo caso, la generación de situaciones conflictivas puede ser probable y comprensible, por lo que no debiera ser ésta una actuación deliberada de la empresa.

4. Retribución basada en la antigüedad/nivel versus retribución basada en el rendimiento

La retribución basada en la antigüedad premia la fidelidad, permanencia y contribución a la consolidación de la actividad empresarial, en el sentido más extenso del término. Ahora bien, ni la fidelidad, ni la permanencia, ni tan siquiera la contribución a la consolidación de la cultura corporativa *per se*, son garantías de un alto rendimiento del personal. De hecho, ocurre con cierta frecuencia que las personas con una dilatada trayectoria en la compañía —no necesariamente de alta edad— tienden a tener rendimientos marginalmente decrecientes por comportamientos acomodaticios que están provocados por diferentes razones, incluso ajenas a su voluntad, o provocadas por la propia empresa.

Ahora bien, a la hora de diseñar una política retributiva eficiente en el plano económico y motivadora socialmente parece necesario contemplar la variable rendimiento individual. Tal y como ya se ha comentado anteriormente, la búsqueda de una alineación entre el comportamiento individual y los objetivos y estrategias empresariales está mediatizada, en buena medida, por la coherencia de la política retributiva con esta idea.

5. Retribución individual versus retribución colectiva

La utilización de estas opciones está muy relacionada con otros elementos del área de actuación de la FRRHH, como son: el diseño de puestos y de los procesos de trabajo, así como con la organización del mismo. Si lo que se pretende es incentivar la maximización del rendimiento individual de los trabajadores, ya sea ligándolo a objetivos de tipo cuantitativo o cualitativo, se deberán establecer componentes de la retribución de carácter individual. Esta actuación será especialmente útil cuando³⁸:

- Los puestos de trabajo son relativamente independientes.
- Los sistemas de medición de la productividad individual son aceptados por los trabajadores y sus representantes.

³⁸ Cfr. Lawer, E. E. (1986, 107).

- Las unidades de referencia engloban a muchos trabajadores, resultando difícil generar una relación positiva entre rendimiento individual —por diluirse en una unidad organizativa demasiado grande— y el salario recibido.

Si, por el contrario, lo que se pretende es incentivar el trabajo colectivo, porque las actividades realizadas por un determinado grupo de personas están íntimamente ligadas entre sí y/o porque se desea propiciar la cohesión del colectivo de trabajadores afectados, puede ser interesante establecer componentes del salario en base a resultados generados por un conjunto de ellos (grupo operativo de trabajo, departamento, UNE, organización, etc.).

Así, la retribución colectiva tendrá más sentido cuando³⁹:

- Resulta complejo realizar mediciones de la actividad individual del trabajador, por ser los puestos de trabajo interdependientes.
- Los objetivos fijados y los resultados obtenidos son conocidos y aceptados.
- Las unidades de referencia engloban a un número no demasiado grande de trabajadores, de tal manera que es posible identificar el impacto del desempeño individual en el rendimiento del grupo.

6. Retribución inmediata versus retribución diferida

Estas opciones sobre retribución plantean distintas actuaciones en relación con el momento en el que se producirá el devengo de la retribución.

El efecto incentivador de la retribución es mayor cuanto más próxima esté en el tiempo respecto de la actuación que se pretende incentivar. Así, los salarios y los diferentes incentivos establecidos para la consecución de determinados objetivos actuarán como estímulos del comportamiento del trabajador a corto plazo.

Por el contrario, la retribución diferida propicia un rendimiento y un compromiso con la organización alineado con el horizonte temporal en el que se materializará. Así, las opciones sobre acciones o los retornos (retribución al capital de los trabajadores que se efectúa en las sociedades cooperativas y que se suele liquidar en el momento en el que se deja la compañía, normalmente, a la jubilación), por ejemplo, se constituirían en elementos que incentivan el desempeño y el compromiso con la organización a medio y largo plazo, puesto que se está relacionando el éxito económico-financiero de los trabajadores con el de los propietarios del capital.

3.2.7. Opciones en el área de seguridad y salud laboral

El área de seguridad y salud laboral se ocupa del estado de salud de las personas que trabajan en la empresa y, especialmente, de impulsar aquellas actuaciones tendentes a que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible para los

³⁹ *Ibidem.*

trabajadores. Dentro de esta área se pueden señalar las siguientes opciones (tabla 11.15).

TABLA 11.15

Opciones estratégicas de RRHH en el área de seguridad y salud laboral

<i>Gestión preventiva:</i> la empresa busca explícitamente y <i>ex ante</i> la máxima protección de los trabajadores, así como la minimización de los costes sociales y económicos derivados de la siniestralidad laboral.	<i>Gestión reactiva:</i> reacciona <i>ex post</i> ante las consecuencias derivadas de riesgos y accidentes laborales, fijándose, básicamente, en la minimización de los costes económicos generados en torno a éstos.
--	---

1. Gestión preventiva versus gestión reactiva

A nuestro juicio, el principal debate que se cierne en el campo de la Seguridad y Salud Laboral está planteado en torno a estos dos polos y pone de manifiesto el valor que atribuye efectivamente la empresa a las personas que trabajan en ella.

A pesar de existir una legislación vigente que vela porque se realice una adecuada evaluación de los riesgos y, subsiguientemente, una planificación de la actividad preventiva en consonancia con el diagnóstico efectuado, el espíritu del legislador no parece estar suficientemente desarrollado en el mundo empresarial. En el RD 39/1997, de 17 de enero, en el que se estipula el funcionamiento de los Servicios de Prevención en las empresas, se pretende que la prevención de riesgos se integre plenamente en el conjunto de actividades y decisiones de la empresa —de forma inherente al propio proyecto empresarial—, más allá de realizar una enunciación de deberes de obligado cumplimiento empresarial o referentes a la subsanación de situaciones de riesgo.

Ahora bien, este espíritu proactivo en virtud del cual la empresa busca explícitamente y *ex ante* la máxima protección de los trabajadores, así como la minimización de los costes sociales y económicos derivados de la siniestralidad laboral, contrasta con la línea dominante más tendente a reaccionar *a posteriori* ante las consecuencias derivadas de riesgos y accidentes laborales, fijándose, básicamente, en la minimización de los costes económicos generados en torno a éstos.

Por tanto, en la práctica se suscita un debate en torno a los costes de diversa índole que supone para la empresa la decisión de implantar sistemas eficaces de prevención de riesgos laborales.

Hay empresas que optan por integrar efectivamente entre las actuaciones de la FRRHH las correspondientes a esta área, con la clara vocación de incorporar al ámbito de las relaciones laborales todas aquellas actuaciones tendentes a: *a)* reducir los riesgos derivados de la operación de ciertos equipos, materiales y determinados métodos de trabajo, y *b)* capacitar al personal en la prevención de riesgos laborales. Para ello, es imprescindible que se produzca un compromiso efectivo de la línea con este ámbito de la FRRHH. No se debe olvidar que la seguridad es

una responsabilidad de la línea y una función *staff*⁴⁰. Es necesario, por ello, informar, formar y dar participación en las decisiones concernientes a la seguridad y salud laboral a los distintos cuadros de la empresa.

Evidentemente, la implantación de un sistema de gestión de riesgos laborales genera la necesidad de invertir tiempo y de incurrir en costes económicos. Ahora bien, los beneficios derivados de la implantación de este tipo de sistemas son claros; entre otros, podemos citar los siguientes⁴¹:

- Incremento del grado de seguridad en la empresa, que redundará en un decremento en el número de accidentes y siniestralidad, así como en un mayor control sobre éstos.
- Mejora del clima laboral y social, ya que este campo representa un punto de encuentro entre los intereses de la patronal y de los trabajadores.
- Mayor reflexión sobre la *economía de la seguridad*, que se traduce en un incremento de la inversión en seguridad (equipamiento, sistemas, formación, etc.). Existen diferentes fuentes de generación de costes económicos para la empresa por no disponer de un sistema eficaz de prevención⁴². Entre éstas, las principales son las siguientes: *a*) los costes indirectos derivados de los accidentes (gastos de primer tratamiento, sociales, costes de tiempo perdido por la víctima, reclutamiento y selección de sustituto, costes derivados del menor rendimiento de éste, tiempo dedicado al sustituto por los colaboradores de la empresa, etc.) que vienen a estar en una relación 4 a 1 respecto de los costes directos⁴³ (servicios médicos precisados por el accidentado, hospitalizaciones e indemnizaciones de diversa índole que, normalmente, están cubiertos por la Seguridad Social y las compañías de seguros); *b*) el posible coste derivado de una inspección de trabajo, que pueda desencadenar una fuerte sanción a la empresa por incumplir las prescripciones legales, y *c*) la posibilidad de que las primas pagadas a las compañías aseguradoras crezcan por mayores índices de siniestralidad.
- Mejora de la motivación/mentalización de todo el personal en prevención y seguridad.

Además de éstas, existen otras ventajas competitivas derivadas de la implantación de sistemas de gestión de la prevención no desdeñables, como son:

- Algunas empresas, cada vez en mayor número y más importantes, tienen en consideración el sistema de prevención implantado por sus proveedoras

⁴⁰ Chiavenato, I. (1988, 429).

⁴¹ Op. cit., pp. 60-61.

⁴² Considérese que el coste económico para la empresa en valor promedio de los daños personales y materiales por accidente asciende a 1.500 euros, aproximadamente.

⁴³ Chiavenato, I. (1988, 440).

(este hecho es especialmente cierto en el sector de bienes de equipo) a la hora de proceder a su homologación. Por tanto, en muchos casos ésta será una exigencia de obligado cumplimiento si se aspira a servir a determinados grandes clientes. Disponer de un adecuado plan de prevención de riesgos da una idea del alto nivel organizativo y de gestión de procesos que tiene una compañía.

- Aquellas empresas que apuestan por la consecución de la certificación ISO 14001, que asegura la ecología de sus productos, necesariamente deben implantar sistemas de producción, a su vez, ecológicos y, por tanto, con suficientes garantías desde el punto de vista de la Seguridad y Salud Laboral.

En otro sentido, hay empresas que asumen la Seguridad y Salud Laboral exclusivamente como un coste a minimizar, puesto que se trata, a su juicio, de: *a*) un elemento derivado de la obligación legal de cumplimiento de la normativa vigente, *b*) que no añade valor en sí mismo, y *c*) un factor higienizante —es decir, que si la Seguridad y Salud Laboral está resuelta no genera satisfacción, mientras que si no está efectivamente resuelta genera insatisfacción.

En este orden de cosas, la gestión de la seguridad y salud laboral se plantea de manera reactiva. Consecuentemente, es probable que las empresas que se sumen a este planteamiento, además de incumplir los objetivos sociales que tiene planteados la DRRHH, incumplan también los objetivos económicos que se persiguen⁴⁴.

4. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS DE RRHH

Definidas las opciones estratégicas de RRHH, y previamente a la selección e implantación definitiva, debiera de confirmarse que las alternativas existentes satisfacen unos criterios mínimos. En el caso de que existieran diferentes alternativas éstas deberían contrastarse y, de alguna manera, jerarquizarse.

Lógicamente, los criterios de selección diferirán en distintas empresas y circunstancias, puesto que éstos dependen de elementos culturales contingentes, así como de fenómenos económicos coyunturales. Sin embargo, propondremos algunos de carácter general que pudieran orientar esta decisión⁴⁵.

Asimismo, queremos señalar que la fijación de estos criterios y su utilización en la selección se constituyen en el principal elemento del que dispone la dirección de RRHH para conseguir el *objetivo de integración*⁴⁶ que, en sus diferentes manifestaciones, tiene asignado esta función.

⁴⁴ Cfr. apartado 1.1.

⁴⁵ Hemos seguido, básicamente, la propuesta planteada con carácter general en el capítulo 6, adaptándola en cierta medida a las especificidades del área de RRHH.

⁴⁶ Cfr. apartado 1 del capítulo 1.

La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH

Los criterios de evaluación de las opciones estratégicas de RRHH que proponemos son los siguientes:

Conveniencia. Con este criterio se pretende reflexionar acerca de si las opciones elegidas posibilitan de manera efectiva la consecución de los objetivos planteados en el área de RRHH. Es, por tanto, un criterio clave desde la perspectiva estratégica, puesto que de nada serviría la reflexión efectuada si, a la postre, no conduce al cumplimiento de los objetivos establecidos en el área y, subsiguientemente, al cumplimiento de los objetivos de la unidad en la que se inserta.

Factibilidad. En este caso habría que reflexionar si existe coherencia entre los recursos y capacidades disponibles en el área de RRHH y las exigencias derivadas de la implantación de las opciones barajadas. Una vez más, la reflexión efectuada se convertiría en un ejercicio baldío si el área de RRHH no dispusiera de un presupuesto suficiente y/o de un número de personas adecuado, con las capacidades precisadas para la implantación de las opciones propuestas y comprometidas con el proyecto. En este orden de cosas, y de manera implícita, se valorarían las opciones en función de su potencial de cumplimiento de los plazos fijados en los objetivos.

Aceptabilidad. Este criterio es un indicador del potencial de rechazo que se pudiera generar ante la implantación de la estrategia. Tampoco serviría de mucho el definir una estrategia si la empresa va a encontrarse con resistencias derivadas de la falta de aceptación por parte de algún/os grupo/s de interés interno/s que puedan llegar a dificultar o impedir, llegado el caso, su normal desarrollo. Por tanto, habría que sondear la receptividad de los principales grupos de interés implicados hacia la propuesta que se trate, previamente a su lanzamiento, y calibrar el impacto de las resistencias que se pudieran generar.

Coherencia con la cultura y proyecto de empresa. Este criterio, que propone Charles H. Bessyre del Horts⁴⁷, es de diferente índole a los anteriores, puesto que se sitúa más en el plano del espíritu que en el de la letra de las opciones estratégicas identificadas. La implantación efectiva de una determinada cultura y de un proyecto de empresa está soportada en las decisiones y acciones —sobre todo en la FRRHH— que, de una manera sistemática y reiterada, se adoptan en la empresa. Unas decisiones estratégicas que contravengan la cultura y el proyecto de empresa, especialmente en el caso de las empresas que intentan gestionar efectivamente estas variables, ponen en entredicho no sólo la credibilidad de las propias decisiones, sino también la propia cultura y proyecto de la compañía.

Éstos y otros criterios se podrían utilizar para evaluar las opciones estratégicas identificadas. Para sistematizar la evaluación y la selección de estrategias de RRHH proponemos utilizar la herramienta que se presentó en el capítulo 6, en el apartado referido a la selección de estrategias. Gracias a esta herramienta, los

⁴⁷ (1989, 167-168).

distintos criterios son ponderados en función de la importancia relativa que atribuye a éstos el decisor, contrastándose posteriormente y de manera independiente cada estrategia con los criterios presentados. Si bien la puntuación obtenida por cada estrategia no necesariamente tiene que ser, en sí mismo, un elemento determinante para efectuar la selección⁴⁸, es cierto que este ejercicio posibilita reflexionar profundamente sobre las potencialidades de cada estrategia, sirviendo esta reflexión, además de para la selección, para construir la argumentación que soporta toda decisión racional.

5. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RRHH

La implantación de la estrategia de RRHH constituye el paso de la reflexión a la acción. Así, la implantación de la estrategia de RRHH se convierte en la parte más «visible» del proceso. Ésta englobará un conjunto de actuaciones que, a lo largo de la vigencia del plan estratégico, se van a ir desarrollando en el contexto definido anualmente a través de los planes de gestión⁴⁹.

Así, las cuestiones que ocuparán al directivo de RRHH en la fase de implantación de la estrategia de RRHH serán las siguientes:

1. Establecer de manera consensuada con el resto de los directivos funcionales y gerencia los objetivos específicos de RRHH a conseguir en el año X

Tal y como hemos comentado en el segundo apartado de este capítulo y representado en la figura 11.2, los objetivos de RRHH deben ser coherentes con los objetivos y estrategias organizacionales, al tiempo que son interdependientes de los objetivos y estrategias de otras unidades. Es por ello que resulta necesario consensuar los objetivos de RRHH con los responsables de estas unidades. Considérese que la actuación desde RRHH generará valor para la organización en la medida en la que propicie la consecución de los objetivos del resto de las áreas funcionales y, subsiguientemente, de los organizacionales.

Por otro lado, parte de los objetivos del área de RRHH únicamente se podrán conseguir en la medida en que se comprometan con ellos los demás directivos funcionales, que, en definitiva, es de quienes depende la gestión de los RRHH. Es por ello necesario que participen en la definición de los mismos en orden a conseguir su asunción y, posteriormente, su colaboración.

⁴⁸ Este hecho es especialmente cierto en el caso en el que las puntuaciones que obtuvieran las estrategias alternativas fueran similares. Lógicamente, en este caso, habría que introducir algún elemento adicional a la hora de enjuiciar la idoneidad de éstas.

⁴⁹ Cfr. apartado 7.2, «Planificación estratégica».

2. Definir las actuaciones prioritarias que en el área de RRHH se realizarán durante el año X, así como fijar los criterios que se observarán en tales actuaciones

Este encargo se engloba, al igual que el anterior caso, dentro del objetivo de integración que tiene planteado la dirección de RRHH. El desarrollo de actuaciones en las distintas áreas de la FRRHH debe estar, por tanto, condicionado en buena medida por los objetivos que se persiguen en el área y a nivel competitivo, principalmente.

Por otro lado, compete a la dirección de RRHH fijar los criterios que se habrán de observar en cada una de las actuaciones a desarrollar. Considérese que es probable que muchas de éstas queden en manos de agentes ajenos al departamento de RRHH, ya sea porque se han descentralizado algunas de las competencias a la línea o porque se han externalizado ciertas actividades propias de la FRRHH.

3. Conseguir y gestionar los recursos (humanos y materiales), capacidades y actitudes precisados en el año X

En orden a posibilitar la efectiva implantación de la estrategia de RRHH, la dirección de RRHH debe obtener, dentro de la actividad de presupuestación general de la compañía, recursos económicos que posibiliten el desarrollo de las actuaciones que se han contemplado para un ejercicio determinado. Siguiendo con la lógica manifestada anteriormente, en algunos casos puede que los recursos no se imputen directamente al departamento de RRHH sino a otros departamentos de línea donde se van a desarrollar las acciones que se engloban dentro de la FRRHH. En este caso, deberá implicarse y buscar apoyos para que las acciones propuestas no se queden sin acometer porque no se ha contemplado la suficiente dotación de recursos en otra área funcional.

En otros casos, la implantación de la estrategia estará más relacionada con la adquisición y/o el desarrollo de determinadas capacidades y actitudes. En estos casos habrá que establecer el plan de actuación correspondiente al ejercicio, puesto que, normalmente, gestionar capacidades y actitudes estratégicamente conlleva el abordar un conjunto de acciones que se enmarcan en un horizonte temporal a medio y largo plazo.

4. Establecimiento de responsabilidades en la implantación de la estrategia de RRHH (centralización versus descentralización)

Para que la implantación sea exitosa es necesario establecer con claridad las responsabilidades en lo referente a la implantación, especialmente cuando la implantación no depende directamente del departamento de RRHH, ya que algunas actuaciones se han descentralizado a la línea. Sobre la descentralización de la FRRHH, ya se discutió en el apartado dedicado a este tópico en el capítulo 3. Por

tanto, en un contexto donde existe una tendencia hacia la descentralización de parte de los contenidos de la FRRHH en orden a conseguir un mayor alineamiento estratégico entre los objetivos y estrategias funcionales y competitivos, el establecimiento de los objetivos, la determinación de las líneas y criterios de actuación, y la dotación de los recursos y capacidades, precisan del correlato de la asignación clara de responsables sobre ellos.

5. Comunicación e implicación del personal responsabilizado de la implantación de la estrategia de RRHH

El establecimiento de responsabilidades sobre las actuaciones en el área de RRHH no es suficiente para que la implantación de la estrategia se lleve a término. Es necesario buscar el compromiso de los cuadros del resto de las áreas funcionales donde se va a actuar, así como la aquiescencia del personal en general.

Es difícil que un colectivo humano actúe en un determinado sentido si se desconocen las causas y los contenidos de la actuación, y si no se reconocen e incentivan los comportamientos y actitudes deseados. En la mayoría de las empresas de nuestro entorno los objetivos de la línea son, básicamente, referentes al área funcional correspondiente. En estos casos, parece necesario introducir un cambio cultural que propicie la asunción por parte del resto de las áreas funcionales de competencias en el área de RRHH como algo propio y natural, dentro de unos parámetros de normalidad. En este sentido, resulta de gran interés la dinamización de la comunicación interna, el desarrollo de una formación específica y el establecimiento de sistemas adecuados de compensación dentro del marco que puede ofrecer un proyecto de empresa donde se valora claramente la gestión del componente humano de la organización.

6 Definir y alimentar los indicadores que se utilizarán posteriormente en el control de la gestión efectuada

Para que el proceso de dirección estratégica de RRHH pueda llevarse a término y, en consecuencia, pueda efectuarse adecuadamente la evaluación de la estrategia de RRHH, es preciso establecer algunos indicadores de evolución. Estos indicadores permitirán conocer cuál es la evolución de determinadas magnitudes, en la medida en la que se van lanzando distintos planes de gestión anuales dentro del contexto del plan estratégico. Para que la evaluación sea sencilla, es necesario disponer de un sistema de gestión ágil y eficaz que alimente de información a los indicadores.

Se trataría, pues, de desarrollar la parte correspondiente a la *Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje* del Cuadro de Mando Integral (CMI), tal y como se justificó en el capítulo 7 o, avanzando en el ámbito intrafuncional de RRHH, crear un cuadro de mando específico de RRHH⁵⁰ (véase apartado 4.4 del capítulo 12).

⁵⁰ Cfr. Becker, Huselid y Ulrich (2001).

Los indicadores empleados para evaluar los principales factores clave de la dirección de recursos humanos, que podrían ser objeto de su inclusión en el CMI, se tratan ampliamente en el siguiente capítulo del libro, dedicado específicamente a la *Auditoría estratégica de la función de recursos humanos*.

6. CASO 27. MONDRAGÓN II

Respuestas a la recesión

Tras la quiebra de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008, el mundo se encuentra envuelto en una crisis financiera y económica que está afectando notablemente al tejido empresarial. Las cooperativas de Mondragón están respondiendo a esta crisis con una política de empleo que se caracteriza por la utilización de calendarios laborales flexibles, una elevada flexibilidad salarial, la flexibilidad en las funciones desarrolladas por los cooperativistas en cada cooperativa, así como la reubicación de socios de cooperativas en crisis en aquellas cooperativas del Grupo necesitadas de mano de obra. Esta peculiar política ya se había implantado en anteriores recesiones. Así, numerosos trabajos de investigación han concluido que estas políticas permitieron que las cooperativas de Mondragón fueran más exitosas que las compañías capitalistas de su entorno afrontando las crisis de los 70, 80 y 90 del pasado siglo.

Características de la política de empleo en Mondragón

La utilización de calendarios laborales flexibles constituye la primera solución cuando las cooperativas de Mondragón entran en períodos de crisis de demanda. El gerente de la cooperativa, previa comunicación al Consejo Social y a los trabajadores, puede reducir las horas de trabajo o el número de jornadas de trabajo semanales de los socios. Esas horas no trabajadas se recuperan si hay un aumento de la actividad en meses o ejercicios venideros, adaptando así las horas disponibles al trabajo a realizar. En junio de 2009 había 55 cooperativas de Mondragón con calendarios a la baja.

En relación con la flexibilidad salarial, en Mondragón se produce una subordinación de la política retributiva a la creación del empleo y a la rentabilización de los negocios. Así, en épocas de crisis es frecuente que las empresas cooperativas reduzcan las retribuciones (anticipos laborales) de los socios un 10% e, incluso, en algunos casos críticos, se ha llegado hasta reducciones del 30% del anticipo. Como ejemplo de la utilización de esta medida ante la actual crisis, hay que señalar que en 2008 los socios de Fagor Electrodomésticos renunciaron a la paga extra de Navidad, y en 2009 los socios del grupo Fagor (Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Copreci, Fagor Electrónica, Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Fagor

Automation y Mondragón Assembly) han acordado reducir sus anticipos un 8% entre abril de 2009 y marzo de 2010.

La flexibilidad laboral funcional es la capacidad de la empresa de contar con unos trabajadores que sean polivalentes y puedan ocupar, cuando se precise, diferentes puestos de trabajo. El derecho estatutario al trabajo en las cooperativas de Mondragón se ejerce considerando que el derecho principal lo es a un puesto de trabajo, siendo un derecho subsidiario su adecuación a la profesionalidad del socio. Así, cada cooperativa puede aplicar internamente la movilidad funcional de sus socios en situaciones de urgencia o por causas tecnológicas o económicas. Gracias a la movilidad funcional, cada cooperativa puede reubicar sus socios rápidamente y sin demasiadas fricciones entre diferentes actividades y tareas (Albizu y Basterretxea, 1998). Para ello, desarrolla las políticas adecuadas que le permiten combinar puestos directos e indirectos, entre diferentes oficios tradicionales dentro de una actividad funcional, y realizar cambios en las carreras que posibiliten el acceso de trabajadores de una función a otra.

La movilidad geográfica de trabajadores pertenecientes a cooperativas con plantilla excedente a otras cooperativas con necesidad de personal a través de *reubicaciones temporales* es una solución corriente entre las cooperativas pertenecientes a una misma división o zona geográfica en tiempos de crisis. Cuando la situación de desempleo en la cooperativa de origen se hace irreversible, la reubicación puede pasar a ser definitiva. Estas reubicaciones se vienen haciendo desde los orígenes de la Experiencia Mondragón, y ya jugaron un papel importante en la crisis de los setenta y comienzos de los ochenta, con un 3,5% de los socios reubicados en cooperativas distintas a la suya en 1984. Estas reubicaciones llevaron a que las cooperativas del grupo comenzaran en los ochenta a homogeneizar los criterios de ingreso de nuevos socios, valoración profesional, calendarios laborales o remuneraciones, a fin de hacer más fáciles las reubicaciones.

En la crisis de la primera mitad de los noventa, una media mensual de 300 socios estaban reubicados temporalmente en cooperativas distintas a la suya, y más de medio millar de esas reubicaciones se convirtieron en permanentes.

A diferencia de crisis económicas anteriores, la actual está afectando a prácticamente todos los sectores de la economía, lo cual dificulta el recurso a la reubicación de socios entre cooperativas como respuesta a la crisis. A pesar de esas dificultades, Mondragón está volviendo a recurrir a las reubicaciones en la medida de sus posibilidades. Así, 481 cooperativistas estaban reubicados en cooperativas distintas a la suya en febrero de 2010.

Tal y como se puede ver en la tabla 11,16, estas reubicaciones y el resto de soluciones para combatir el desempleo también se han utilizado profusamente antes de que la crisis económica global actual estallara. Eso se debe a que algunas cooperativas del grupo (Danona y Consoni) estaban en una situación de crisis estructural previa, haciendo necesario reubicar a sus cooperativistas en otras cooperativas, y a que estas medidas también se utilizan para equilibrar distintas necesidades estacionales de personal de las cooperativas, incluso en tiempos de bonanza económica.

TABLA 11.16

Soluciones internas para evitar el desempleo en Mondragón

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Reducción de jornada									
— Horas anuales	0	0	10.048	20.281	27.354	115.318	48.834	30.498	56.087
— Personas afectadas	0	0	116	167	228	632	435	193	351
Reubicaciones temporales									
— Horas anuales	31.859	30.102	20.977	55.497	149.877	95.980	155.144	120.188	67.908
— Calendario anual	1.758	1.753	1.748	1.733	1.737	1.733	1.733	1.733	1.733
— Total calendarios anuales	18	17	12	32	86	55	90	69	39
Reubicaciones definitivas	14	2	9	18	15	2	13	29	16
Prejubilaciones	9	6	3	10	37	53	41	93	96
Bajas indemnizadas	0	19	3	0	12	13	1	2	12

FUENTE: Mondragón (2009), *Documentación interna*.

Tanto la flexibilidad funcional como las reubicaciones entre cooperativas requieren una gran polivalencia de los socios. Éstos se ven obligados a cambiar no sólo de puesto de trabajo, sino de empresa, e incluso a veces de sector, resultando más fácil la adaptación cuando el socio posee una formación genérica sólida. Las dificultades que Mondragón encontró en la crisis de la primera mitad de los 90 para reubicar a los socios con menor formación, motivó que la corporación apostara por una formación continua más genérica y de mayor duración que las empresas de su entorno, formación que favorece la polivalencia y la posibilidad de reubicación entre cooperativas. El máximo exponente de esta formación genérica fue el Plan de Reciclaje Profesional, plan que ofrecía a aquellos socios que sólo tenían estudios primarios la posibilidad de estudiar cursos oficiales de 2.000 horas de duración para obtener títulos reglados de Formación Profesional de Ciclo Medio y de Ciclo Superior.

Formación genérica y ventajas en polivalencia en cada cooperativa

La apuesta por una formación genérica, además de permitir la reubicación entre distintas cooperativas, permite que, dentro de cada empresa, el personal sea adscrito a distintos puestos de trabajo y facilita la adopción de sistemas de organización flexible como: minifábricas, grupos autónomos, células flexibles de producción, etc. Estos modelos organizativos son propugnados por el *Modelo de Gestión Corporativo* de Mondragón y adoptados en un número creciente de cooperativas del Grupo, constituyendo, de esta manera, otra razón que justifica la

elevada inversión en formación continua genérica que garantice la durabilidad y la polivalencia.

Ventajas en costes de personal

La posibilidad de reubicar al personal de las cooperativas en crisis en otras cooperativas otorga una ventaja en costes de personal al grupo Mondragón, al reducir los costes que dan cobertura al desempleo. Los más de 30.000 socios cooperativistas de Mondragón cotizan a la Seguridad Social española como trabajadores autónomos. Esto conlleva que no cotizan a la Seguridad Social por el seguro de desempleo, ni se ven beneficiados, en caso de perder su trabajo, por las ayudas al desempleo de la Seguridad Social. Para afrontar el riesgo de desempleo, los socios de Mondragón aportan desde 1980 cuotas a una Entidad de Previsión Social Voluntaria del grupo cooperativo (Lagun Aro, EPSV), desembolsando cuotas inferiores a las que pagan las empresas convencionales a la Seguridad Social por sus empleados.

Durante toda la década de los noventa las cooperativas del Grupo liquidaron cuotas por la cobertura del desempleo inferiores a las pagadas por las empresas capitalistas con sus empleados adscritos al Régimen General de Seguridad Social. El Grupo ha continuado afianzando esta ventaja competitiva durante los últimos años. De hecho, en uno de los vectores de actuación de Política General de Eficiencia Económica y Financiera 2005-2008 se plantea «lograr que el sistema de previsión de Lagun Aro sea más eficiente en términos del binomio “coste-prestaciones” que sus referentes del Régimen General de la Seguridad Social, aportando un diferencial competitivo a favor de las cooperativas». Así las cosas, esta cuota de cobertura de desempleo continúa siendo todavía

TABLA 11.17

Cuotas y prestaciones por desempleo en Mondragón (en miles de euros)

Año	% cuotas	Cuotas	Intereses	Prestaciones	Saldo anual	Saldo acumulado
2000	1,00	5.061	1.185	447	5.769	28.865
2001	1,00	4.553	1.500	1.267	4.786	33.651
2002	1,00	4.929	1.960	951	5.938	39.589
2003	1,00	5.301	2.287	1.188	6.400	45.989
2004	1,00	5.685	2.654	2.827	5.512	51.501
2005	1,00	6.007	2.890	3.474	5.423	56.924
2006	1,00	6.334	2.803	3.093	6.044	62.968
2007	1,00	6.635	1.690	3.226	5.099	68.067
2008	1,00	7.023	1.869	7.448	1.444	69.511

FUENTE: Mondragón (2009), *Documentación interna*.

inferior en las empresas cooperativas entre 2000 y 2008, situándose en el 1 % de media, muy por debajo del 7,05% que es el tipo de cotización por desempleo para los trabajadores que en España cotizan al Régimen General de la Seguridad Social en 2009.

FUENTE: Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010): «¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón», CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa del CIRIEC*, n.º 67, pp. 75-96.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. Valora las opciones estratégicas de RRHH puestas en marcha por Mondragón para hacer frente a la crisis.
2. ¿Qué resultados ocurrirían, a tu juicio, si se aplicaran las opciones estratégicas alternativas?

Ainhoa Saitua Iribar
Isabel Vázquez Arias

1. LA EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTEGRADA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Como se ha visto en capítulos anteriores, la gestión de los recursos humanos se considera una parte esencial de la gestión estratégica de la empresa. Hay quien opina incluso que, hoy por hoy, la única fuente de competitividad es el equipo humano¹. Por tanto, mediante su gestión eficaz se van a ver reforzados los conceptos de competitividad y de calidad de la organización².

Dentro de la función de los RRHH, una parte consiste en servicios administrativos y de soporte, cuya dirección podría ser fácilmente transferible de una empresa a otra. Pero otra parte conlleva elementos estratégicos, áreas que deberían modificarse para reflejar los cambios en la estrategia de la organización³.

En este contexto se plantea la necesidad de definir políticas encaminadas a integrar, por un lado, las necesidades de la empresa y, por otro, las demandas del personal. A partir de estas políticas y de los objetivos globales de la empresa, se establecen los objetivos referentes a los recursos humanos, es decir, los objetivos para la gestión social.

Así, si la empresa pretende desarrollar sus recursos humanos, debe incluir las siguientes acciones en su gestión:

- La clarificación de las necesidades individuales y las de la empresa.
- La aplicación de instrumentos de medida que permitan conocer los problemas existentes.

¹ Torres, S., en Cantera y Gil (2006, 88).

² Sainz, J. (1990, 179).

³ Hussey (1995, 157).

- Operacionalizar las variables que influyen negativamente, esto es, hacer operativos los problemas y tratar de intervenir en ellos con una metodología científica.

Atendiendo a estos tres puntos se podrá lograr una mayor eficacia de la empresa y un desarrollo paralelo del elemento humano y de la tecnología⁴.

Aceptados los enunciados anteriores, y como todo proceso estratégico, la gestión de recursos humanos requiere de un adecuado sistema de información y control que permita conocer la situación y la causa de los eventuales problemas.

En un primer análisis sobre la eficacia, el enfoque de los sistemas de gestión y desarrollo de RRHH pasa de una concepción de control externo, donde lo importante es la denuncia de los procesos inadecuados, a una concepción de *auditoría* en la que se busca conocer los posibles fallos que se hayan producido, a fin de proponer vías de solución⁵.

En la figura 12.1 vemos cómo se encuadra la auditoría de los recursos humanos en la evolución que ha sufrido el concepto «Audit».

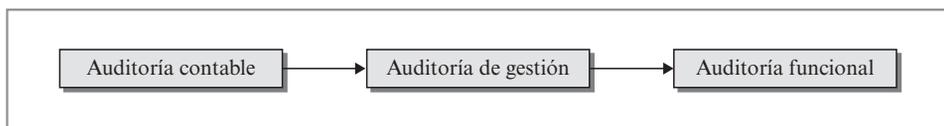


Figura 12.1. Evolución del concepto «audit». (FUENTE: Cantera, J., 1995: «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», en *La nueva gestión de recursos humanos*, p. 373.)

La auditoría surge inicialmente como un proceso de revisión de la información financiera presentada por los administradores de las empresas para rendir cuentas sobre su posición patrimonial y sus resultados (verificación de cuentas anuales), pasando después a un concepto más amplio que engloba un proceso de revisión de la gestión, es decir, de las acciones que se han llevado a cabo para lograr los objetivos previstos.

En la medida en que los procesos de gestión modifican su enfoque hacia las áreas funcionales de la empresa, la auditoría de la gestión se divide, a su vez, en auditorías funcionales (véase figura 12.2).

En el caso de los recursos humanos, el paso de una visión técnica (*director/la de personal*) a una visión de gestión (*director/la de RRHH*) implica la realización de un mayor número de acciones y actividades, así como una mayor necesidad de control. En dicha evolución, la auditoría de recursos humanos surge como un instrumento de análisis que facilita un continuo *feedback* para el cambio de procesos.

⁴ Sainz, J. (1990, 196).

⁵ Cantera, F. J. (1995, 373).

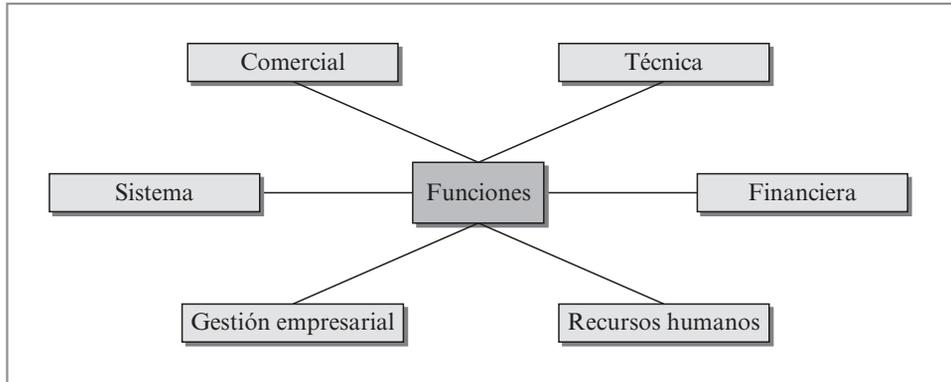


Figura 12.2. Auditorías funcionales. (FUENTE: adaptado de Cantera, J., 1995: «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», en *La nueva gestión de recursos humanos*, p. 373.)

Así, la auditoría de la gestión de recursos humanos se presenta como un enfoque por etapas que conlleva una valoración interna de la estructura, recursos y procesos de la función de RRHH, y que puede ayudar a lograr los cambios necesarios en la gestión de los mismos. Pero el cambio necesario más crítico consiste en forjar la relación entre la función de RRHH y los procesos de planificación estratégica de la organización⁶.

Por otra parte, la nueva configuración de la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica exige superar la visión de personal como gasto, pasando a tratarla como una inversión (véase el primer epígrafe del capítulo 2). Esto supone evaluar la FRRHH desde un prisma diferente, pues no se habla únicamente de eficacia sino también de *eficiencia*, marco en el que hay que controlar las relaciones de coste/beneficio. Los beneficios que proporcione la función de personal podrán medirse por dos vías:

- Por los costes (control del gasto).
- Por la rentabilidad (desarrollo de las inversiones).

A partir de los años setenta del siglo XX surgió un debate sobre el empleo de la información contable en la gestión de personal, que dio lugar a dos visiones opuestas⁷:

- a) Una postura «conformista», en la que se empleaba información «dura» de la contabilidad cuando la evaluación de personal se llevaba a cabo en el marco de la gestión dirigida.

⁶ Devanna, Fombrun y Tichy (1981).

⁷ En Gran Bretaña, a partir del declive en la negociación colectiva de los años setenta. Véase Armstrong, P. (1996, 157-158).

- b) Otra, la postura «desviada», que avanza hacia la contabilidad de RRHH y la gestión estratégica, en la que se promueven la valoración y desarrollo de la gestión, los sistemas de remuneración y la comunicación a empleados.

En el sector público y el de las organizaciones sin ánimo de lucro, debido a su realidad de menores recursos y mayor necesidad de presentarse responsable ante la sociedad, la auditoría de efectividad de la gestión de RRHH se presenta, incluso, como una guía para establecer un sistema de mejora de los servicios con valor añadido basado en medidas⁸.

En cualquier caso, la valoración de los recursos humanos por parte de sus gestores se hace indispensable, puesto que «si el personal de RRHH no es capaz de hablar en términos de gestión contable, serán incapaces de convencer a otros gestores de la validez de sus propuestas»⁹. Esta afirmación se intensifica en épocas de cambio, en las que los RRHH pueden jugar un importante papel, llevando la iniciativa en actividades de gestión del talento que ayuden a asegurar la sostenibilidad organizacional futura¹⁰.

1.1. Beneficios de la evaluación de la FRRHH

A lo largo del siglo xx la evaluación de los programas de la FRRHH no fue una prioridad en las organizaciones. Así, muchos departamentos de RRHH eran incapaces de decir si su gestión iba bien o mal¹¹, hecho que entraña dos grandes dificultades:

- Si no se contabiliza de alguna manera, la gestión de RRHH no se toma como una fuerza mayor de la organización.
- Sin una base de información no se pueden tomar decisiones adecuadas, ya que en ausencia de un diagnóstico no se pueden identificar los puntos débiles. Por tanto, resulta mucho más difícil el camino hacia la mejora y la calidad.

Aún hoy, los departamentos de RRHH parecen prestar relativamente poca atención a la valoración del sistema de RRHH. «*Aunque sí suelen manejar ratios de coste y eficiencia, muy pocos van más allá e intentan medir el impacto que tienen en los objetivos estratégicos de negocios y en las cuentas de resultados de sus organizaciones*»¹².

⁸ Bargerstock, A. S. (2000, 517).

⁹ Armstrong, P. (1996, 159).

¹⁰ Hennessy y McCartney (2008, 16).

¹¹ Véase Greer, Ch. (1995), y Strasser, S. y Dansky, K. (1994).

¹² Cabrera, E. F., en Bonache y Cabrera (2009, 542).

Las dificultades antes citadas pueden formularse en positivo, diciendo que la medición de la actuación es esencial para quienes desean lograr una contribución específica cuantificable al éxito de la organización¹³. Así, los siguientes son algunos de los papeles clave que desempeñan la medición cuantitativa y la información sobre ella:

- Alertan pronto a la dirección de los problemas inminentes.
- Identifican oportunidades para eficiencias mayores.
- Muestran resultados positivos, estimulando de ese modo al personal a hacerlo incluso mejor.

Por otra parte, está demostrado que los empleados se encuentran más satisfechos y son más eficaces si se les recompensa por su buena actividad, lo que impulsa a llevar actividades de este tipo.

Entre las reacciones al cambio propuesto pueden considerarse las siguientes¹⁴:

- Evaluación de la gestión social.
- Mejora de las relaciones humanas.
- Mejora de la información.
- Mejora de las condiciones de trabajo.
- Mejora de los servicios sociales.

Además de los cambios beneficiosos que produce en la gestión de las prácticas y políticas concretas, la justificación del uso eficiente de los recursos de cualquier organización o función dentro de ésta tiene hoy una mayor relevancia.

Por tanto, son variados los argumentos para invocar la evaluación de la GFRRHH:

- Sitúa al departamento de RRHH en la perspectiva de suministrador de servicios y de socio de la empresa. Se fomenta la idea de que todos los directores son directores de RRHH, animando a éstos a que examinen el sistema de gestión de RRHH en su conjunto, de manera que se programan espacios de tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes en la gestión de RRHH¹⁵.
- Ayuda a resaltar prácticas de RRHH clave, y promueve el cambio identificando los puntos fuertes y débiles. Compara niveles de resultado reales con los previstos y ayuda a tomar medidas correctoras, con lo que se apoyan las actividades de gestión de la calidad total¹⁶.

¹³ Fitz-Enz, J. (1999, 341).

¹⁴ Sainz, J. (1990, 182).

¹⁵ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 570 y ss.).

¹⁶ Véase Greer, Ch. R. (1995), y Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997).

- La introducción del juicio financiero como instrumento de decisión en la selección de programas de RRHH ayuda en la demostración de la responsabilidad adquirida en la utilización de los recursos de que se dispone¹⁷.
- Valora la contribución de las prácticas de gestión de los recursos humanos a los mínimos aceptables por la empresa¹⁸, y al medir el rendimiento de la FRRHH, por ejemplo buscando su contribución al resultado del ejercicio, se demuestra su rol en el cumplimiento del logro de los objetivos de la empresa y se obtiene, como consecuencia, una promoción de dicha función.

Si en la nueva orientación estratégica la función de RRHH es diseñar políticas que proporcionen las competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, la evaluación es la única manera de determinar si se están cumpliendo dichos objetivos¹⁹.

1.2. Problemas y dificultades en la evaluación de la FRRHH

En el diseño de un sistema de evaluación de la gestión de los recursos humanos existen problemas conceptuales, metodológicos y de implementación. Entre los primeros podemos encontrar los siguientes:

- La efectividad organizacional es multidimensional, respecto a la productividad (eficiencia, cantidad o calidad) o a la flexibilidad (eficacia ante los cambios).
- A su vez, en la definición de la eficacia de la función de RRHH habrán de tenerse en cuenta los objetivos y estrategias de la empresa, puesto que no se trata de un servicio autónomo, sino que está interrelacionado con las demás funciones de la empresa.
- ¿Se deben medir los procesos o los resultados²⁰?
 - Se entiende por *procesos* las actividades, programas, comportamientos o actitudes que se llevan a cabo o que se tienen para alcanzar un resultado (esto es, los medios para lograr un fin).
 - *Resultados* son los fines necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

El ideal sería que los procesos y los resultados se vean interrelacionados como causa-efecto, de manera que se definan, implementen y evalúen de forma paralela.

¹⁷ Greer, Ch. R. (1995, 226-7).

¹⁸ Véase Greer, Ch. R. (1995) y Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997).

¹⁹ Cabrera, E. F., en Bonache y Cabrera (2009, 546).

²⁰ Véase Strasser, S. y Dansky, K. (1994) y Greer, Ch. R. (1995).

- ¿Cómo se lleva a cabo la validación de contenidos? ¿Cuál es el límite hasta el que un indicador captura la totalidad del ítem que se quiere medir?

La selección de indicadores no es fácil. A veces no se incluye un determinado indicador porque el departamento de RRHH:

- No tiene suficiente información.
- No quiere mostrar un área en la que no es eficaz.
- Simplemente, porque no sabe realmente cuáles debe utilizar.

- ¿Quién define los criterios de validación?

La definición de medida en la gestión de RRHH puede variar según el punto de vista de quien la realice. No tendrán el mismo sentido de la eficacia los que tramitan las nóminas, que acentúan el hecho de no cometer ningún error numérico, o los de relaciones laborales, que tratan de alargar los períodos sin conflictos; ni tendrán la misma visión los altos mandos, más cercanos a la política estratégica de la empresa, que los mandos intermedios, más en contacto con la práctica diaria de los objetivos a corto plazo.

Es evidente que no se puede dar una respuesta única a cada uno de los problemas citados, puesto que el concepto de organización se encuentra más cerca de los aspectos humanos que de los materiales o financieros. Cada organización tiene su propia idiosincrasia, gobernada por un «espíritu de la casa» o un sistema de valores propio, añadido al hecho de que se sumerge en un entorno que le proporciona diversas influencias de carácter cultural, político, tecnológico o económico²¹.

Aun admitiendo que los criterios de medida serán diferentes en función de las necesidades propias de cada organización, los cambios producidos en la organización a lo largo del tiempo hacen que la idea de eficacia sea fluida y variable.

Por otra parte, la implementación de un sistema de evaluación puede traer ciertos riesgos y problemas de carácter práctico²²:

- La gestión puede dedicarse tan intensivamente a medir la calidad que olvide su misión de prestar servicios. No debe olvidarse la planificación temporal de las tareas, tanto de gestión como de evaluación, antes de llevarlas a cabo.
- La información, como todos los recursos poderosos, puede ser mal utilizada:
- En lugar de supervisar la eficiencia y proponer iniciativas de mejora, puede ocurrir que se atribuyan culpas o fracasos.

²¹ Sainz, J. (1990, 180).

²² Strasser, S. y Dansky, K. (1994, 505 y ss.).

- En lugar de aprender de ella, puede ser que se utilice para intereses propios.
- Puede suponer una amenaza para el personal, puesto que la palabra «evaluación» provoca ansiedad y resistencia.

Los pasos que se pueden dar para mitigar la resistencia son los siguientes:

- a) Entrenar al personal sobre el significado del sistema de eficacia, crear una disponibilidad organizacional para el empleo de la información y compartir los datos obtenidos sin secretismo.
- b) Estar abiertos a las debilidades.
- c) Construir desde el consenso y mantener el sistema flexible.

El empleo de la información debe tener consecuencias visibles. Si las conclusiones a las que se llega no van a dar lugar a ninguna modificación en las actuaciones o planificaciones posteriores, es preferible no llevar adelante la evaluación.

Por tanto, la evaluación del sistema de recursos humanos conlleva algunas exigencias que se deben atender como mínimo²³:

- Garantizar que la evaluación se considere tiempo bien empleado.
- Superar los temores del departamento de RRHH y de los demás agentes de la empresa.
- Considerar que los problemas pueden estar motivados por una multiplicidad de causas.

Los siguientes consejos pueden ayudar a estimular el desarrollo y la aplicación de un sistema de evaluación²⁴:

- Considerar la evaluación tan importante como otras tareas de selección o formación.
- Diseñar el sistema adoptando un enfoque que permita entender el proceso en su conjunto e identificando las medidas adecuadas.
- Sistematizar los procedimientos de recopilación y análisis de datos.
- Asegurarse de que el sistema se aplica correctamente, contando con la participación de empleados de todos los niveles y de todos los departamentos.
- Resaltar los beneficios de la evaluación.

²³ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 575 y ss.).

²⁴ Cabrera, E. F., en Bonache y Cabrera (2009, 545 y ss).

2. CARACTERIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside tanto en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.), sino en cómo se adecuan unas a otras como un sistema²⁵.

Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellos mismos. En ellas se crea una interdependencia entre grupo/estructura/individuo²⁶.

Por tanto, las técnicas de análisis de los recursos humanos de una organización, al igual que ocurre con el análisis de la conducta humana, se acompañan de las aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la sociología o las ciencias sociales en general²⁷.

La auditoría de la gestión de RRHH asume que todas las organizaciones tienen una serie de servicios de RRHH. Se trata de una perspectiva global, centrándose en la FRRHH como un subsistema que presta servicios a su mercado interno de clientes²⁸.

Hay que tener en cuenta que los gestores de RRHH son únicos en cuanto a que sus actividades y responsabilidades afectan por igual al resto de departamentos o funciones. Consecuentemente, debe ofrecerse una visión de conjunto, puesto que una evaluación aislada resultaría arriesgada²⁹.

Además de ser necesario para mejorar la gestión en general, este examen resulta imprescindible en fusiones de empresas, por ejemplo, al existir duplicidad de puestos y de mandos, errores de aplicación del personal, etc., por lo que su uso debe normalizarse. Si el factor humano es el mayor activo de una organización, resultará necesario explorar todos los términos en los que se desarrolla su competitividad³⁰.

Al ser éste un campo que sigue desarrollándose en la literatura especializada, no existe un término único para referirse a los sistemas de medida o evaluación de la gestión de los trabajadores. Hasta ahora se han empleado diversas formas:

- a) *Auditoría laboral*. Si nos ceñimos a la literalidad del término, parece hacer referencia únicamente al trabajo o desempeño: puesto y condiciones de trabajo, nivel de cumplimiento y de productividad, etc.
- b) *Auditoría social*. Esta forma pretende ampliar el ámbito de análisis a otras preocupaciones sociales: intereses de los trabajadores, valoración y reconocimiento, responsabilidad de la empresa, etc.

²⁵ Fombrun, Ch. Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984, 238).

²⁶ Sainz, J. (1990, 187).

²⁷ Sainz, J. (1990, 191).

²⁸ Fombrun, Ch. Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984, 236).

²⁹ Greer, Ch. R. (1995, 228).

³⁰ Sánchez, J. (1991, 28).

- c) *Auditoría de los recursos humanos.* Para esta última podríamos utilizar la definición que propone Javier Sánchez³¹ sobre uno de los términos citados anteriormente: «*es el examen objetivo fundamentado en la política y estructura de la empresa a nivel global o por departamentos cuya base es el «factor humano», y en el que se analiza la situación social de la empresa en todos sus aspectos».*

Por otra parte, la auditoría de la gestión de RRHH pretende ser una intervención organizacional, esto es, crea expectativas de que hay que hacer algo en respuesta a las conclusiones obtenidas en el análisis realizado. En consecuencia, caracterizaremos a la auditoría de RRHH como estratégica, pues permite valorar la eficacia de la estrategia a fin de poner remedio a cuestiones que no se ajustan a los planes iniciales. Es decir, que se revela como el principio (permite diseñar las estrategias) y el final (control y evaluación de las actuaciones) de cualquier política de RRHH³².

De esta manera, podremos decir que por *auditoría estratégica de la función de recursos humanos (AEFRRHH)*³³ se entiende el diagnóstico operativo sobre el factor humano de la organización que permite:

- Controlar o evaluar la coherencia de las acciones entre sí, y de las acciones con los objetivos estratégicos.
- Establecer estrategias, políticas y objetivos dentro del marco de gestión social.
- Como finalidad última, mejorar los resultados de la empresa³⁴.

En concreto, el proceso de auditoría de los RRHH se llevará a cabo en varias fases, que comprenderán³⁵:

- El análisis de políticas y sistemas de gestión o desarrollo de RRHH de la organización y la evaluación de su funcionamiento actual.
- La elaboración de una opinión profesional sobre si las acciones en materia de RRHH en un período concreto justifican los gastos e inversiones efectuados.
- La propuesta o sugerencia de acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

³¹ Sánchez, J. (1991, 28).

³² Sánchez, J. (1991, 28).

³³ Aquí añadimos un nuevo término, más largo, que pretende englobar las definiciones que han proporcionado los diferentes autores hasta ahora, y que emplearemos para caracterizar un concepto más detallado de auditoría.

³⁴ Véase Sainz, J. (1990) y Albizu, E. (1994).

³⁵ Cantera, F. J. (1995, 374).

La AEFRRHH tratar de responder a las siguientes cuestiones sobre la coherencia entre las estrategias generales del negocio y las particulares de la gestión de los RRHH³⁶:

- ¿Se han definido la misión y estrategia de la organización de RRHH para lograr la estrategia de negocio de la organización?
- ¿La definición de la organización de RRHH favorece la capacidad de lograr esa estrategia?
- ¿Las personas que llevan adelante la FRRHH son una buena elección para las tareas que han de realizar?

Más concretamente, analizando las diferentes áreas de la función de recursos humanos y siguiendo la figura 1.1 (capítulo 1), algunas preguntas que se plantean en el proceso de evaluación o auditoría estratégica de los RRHH serán las siguientes³⁷:

- ¿Cuál es la eficacia del proceso de selección para asegurar un buen desempeño de las funciones atribuidas al personal?
- ¿Cuál es la eficacia de la evaluación en la medición del desempeño de las tareas?
- ¿Cuál es la eficacia de los incentivos para promover la mejora de la eficacia?
- ¿Cuál es la eficacia de la formación y el desarrollo para mejorar la eficacia?
- ¿Cuál es la eficacia de todos los elementos (selección, evaluación, incentivos, etc.) en conjunto para ayudar a lograr los objetivos de la organización?

La definición de auditoría que proponemos puede equipararse en algunos aspectos al cuadro de mando integral (véase capítulo 7). Siguiendo a Rubio Sánchez³⁸, se entiende éste como un instrumento informativo para la dirección general y la dirección de los RRHH, que permite evaluar la situación, evolución y tendencia de la función de personal. Mediante indicadores críticos y señales de alerta permite realizar un diagnóstico, que a su vez será el punto de partida de los planes de actuación futura.

Para su buen funcionamiento, este autor exige que se cumplan una serie de requisitos, que podemos incluir también como recomendables para el proceso de auditoría estratégica de la FRRHH. Se requiere:

- Información precisa sobre la realidad.
- Frecuencia establecida en el tiempo.
- Circuitos de información concretos y simples.
- Centros de responsabilidad definidos.

³⁶ Fombrun, Ch. Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984, 238).

³⁷ Fombrun, Ch. Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984, 240).

³⁸ Rubio Sánchez, T. (1997, 701).

Sin embargo, los objetivos que pretende la AEFRRHH van más allá de obtener un reflejo de la situación de los aspectos sociales de la empresa en un momento dado. A este instrumento se le pide que sea un elemento:³⁹

- De medición-evaluación.
- De diagnóstico.
- Operacional de la actuación, es decir, integrador, que origine un *feedback*.

Por tanto, debe constituir un elemento imprescindible para el *management*.

Así, podemos decir que si la empresa está utilizando un cuadro de mando integral, o un cuadro de mando específico para llevar adelante la gestión de la FRRHH, entonces la auditoría de la FRRHH debería utilizar la información que se desprenda de dicho cuadro. Pero aun cuando la empresa no estuviera utilizando un CMI como herramienta de gestión, la auditoría de la FRRHH podría considerar diseñar uno y utilizarlo para su proceso de recogida de información.

En resumen, queremos reiterar que si la gestión actual de las organizaciones busca integrar los intereses sociales y empresariales, resulta necesario analizar el sistema social, de manera que se pueda:

- Conocer la realidad y la causa de los problemas.
- Comprobar si los problemas son consecuencia de una gestión social errónea.
- Verificar la correcta dirección y aplicación de los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos⁴⁰.

De acuerdo con la opinión de Sainz (1990), el ingreso en la Unión Europea trajo el uso o práctica de las técnicas de ciencias sociales, auditoría y estudios para el desarrollo social de la organización que se encontraban aún carentes de estructura y planificación. El objetivo es, pues, enunciar algún método que permita llegar a un análisis global del sistema social de las organizaciones⁴¹.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En general, se pueden realizar diversas clasificaciones⁴² tomando los siguientes puntos de referencia:

- a) En función del *objeto*. Tal y como se ha mencionado anteriormente, la evaluación puede ser:

³⁹ Sainz, J. (1990, 186).

⁴⁰ Albizu, E. (1994, 109).

⁴¹ Sainz, J. (1990, 179).

⁴² Véase Strasser, S. y Dansky, K. (1994) y Greer, Ch. R. (1995).

- Por *resultados* (se mide el producto final, lo que se obtiene).
 - Por *procesos* (se analizan los comportamientos, cómo se llevan a cabo las actividades).
- b) En relación con el *ámbito*. Pueden analizarse los resultados y procesos afectados por la gestión de las diferentes líneas o los afectados por la función de RRHH. Es decir, que la evaluación puede ser:
- *Estrecha* (enfocada a los RRHH: selección, etc.).
 - *Amplia* (producción, reclamaciones de salarios, etc., afectados por diferentes líneas).
- c) Según los *niveles* de la gestión a los que afecte:
- *Operacional*: verifica la calidad de los programas de RRHH.
 - *De gestión*: controla y analiza la relación coste/beneficio de los programas.
 - *Estratégico*: contrasta si los programas y políticas de RRHH son consistentes con los objetivos de la empresa.
- d) En cuanto al *enfoque* de análisis, éste puede ser:
- *Descriptivo*: sobre índices de personal (costes de reclutamiento per cápita, ratio de absentismo...) o reacciones de los usuarios/servicios: equidad percibida sobre sistemas de evaluación, puestos, etc.
 - *Analítico*: por ejemplo, experimental, como control de grupo (pretest/postest) o análisis coste/beneficio, según la teoría de la utilidad (más comprensible para la toma de decisiones, pero más costoso).
- e) Los indicadores de *medida* podrán ser:
- *Cualitativos*. Menos operacionales.
 - *Cuantitativos*. Un excesivo énfasis en medir puede ser disfuncional cuando el enfoque sobre los objetivos operacionales no ayude a la estrategia.
- f) Las *fuentes de información*. Tradicionalmente se han utilizado:
- Encuestas.
 - Entrevistas.
 - Todo tipo de documentación.

La existencia de una normativa sobre un tema implica la definición de las acciones que se deben llevar a cabo, así como la adjudicación de derechos y obligaciones a los diferentes partícipes (en el caso de la auditoría, principalmente auditor, cliente y usuario).

Así, por ejemplo, cuando se habla de la *auditoría de cuentas anuales* o de la *auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales*, al ser éstos dos campos regulados, el trabajo del auditor se limita al proceso de verificación de la información elaborada por los administradores en un caso, y del plan de evaluación de los riesgos laborales y gestión del plan para su prevención implantado por el empresario, en otro.

En cambio, la *auditoría de recursos humanos*, al no estar regulada ni acotada en cuanto a su definición, y por tanto en cuanto a las responsabilidades de cada uno de los agentes (empresarios directivos, responsables de recursos humanos, auditores de la función de recursos humanos, etc.), admite una mayor intervención del equipo que se encargue de su realización, según se delimiten los objetivos y el alcance del proceso.

De una manera clásica se han distinguido tres misiones o niveles para la auditoría social: de cumplimiento, de eficacia y estratégica⁴³. En todo caso, la distinción en tres niveles se realiza más bien a nivel teórico o pedagógico. En la práctica, el auditor o equipo encargado de llevar adelante la auditoría debe tener presentes los tres en su conjunto, con el fin de detectar los disfuncionamientos que se hayan podido producir en el sistema de RRHH de la organización. Es decir, que corresponde al auditor determinar qué importancia tiene que otorgar a cada uno de ellos.

- a) *Auditoría de cumplimiento o de conformidad*: algunos autores⁴⁴ denominan a esta misión como «auditoría social-contable». Tiene como objetivo verificar la fiabilidad y calidad de las informaciones, así como ver si se cumplen las normas y reglamentaciones legales. Su naturaleza sería la de una auditoría jurídica aplicada al derecho social.

Esta auditoría puede centrarse en tres líneas de actuación⁴⁵:

- Observar si se cumplen las obligaciones sociales de la empresa (las de tipo administrativo, y las que hagan referencia al ejercicio de los derechos colectivos de los trabajadores).
- Analizar las relaciones de los trabajadores con la empresa a través de los estatutos jurídicos.
- Comprobar si la empresa cumple con sus obligaciones de carácter financiero (cotizaciones sociales, desempleos, etc.) e informativas (comité de empresas, etc.).

- b) *Auditoría operativa o de eficacia*: Se trata de observar si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente, esto es, que exista una adecuación entre objetivos y procedimientos, y de observar si los resultados se consiguen al menor coste.

⁴³ Nevado Peña, D. (1999, 195).

⁴⁴ De la Poza Lleida (1993).

⁴⁵ Nevado Peña, D. (1999, 196).

La auditoría de eficacia comporta tres niveles⁴⁶:

1. *El análisis de los resultados con relación a los objetivos.* En cada empresa será diferente, dependiendo de que exista o no un dispositivo de análisis de los resultados. Si existe, entonces sus investigaciones se basarán en comprobar la calidad de los instrumentos utilizados: control interno y cuadro de mando social. Si no existe, la auditoría de eficacia es más amplia porque el auditor debe recoger la información necesaria para su análisis.
 2. *El coste de obtención de los resultados.* Los costes sociales son regularmente analizados en todas las empresas. En especial, se trata de medir los costes ocultos relativos a los principales disfuncionamientos sociales de la organización.
 3. *La calidad de los resultados.* Con independencia del coste, los resultados tienen una calidad que debe apreciar el auditor. Una medida puede ser el tiempo transcurrido entre la aparición de una necesidad o de una preocupación social, y su satisfacción. La calidad se refiere también a las relaciones entre la dirección de los RRHH y sus representantes en el seno de los diferentes establecimientos.
- c) *Auditoría estratégica:* en este caso, son pocos los manuales que introducen el nivel de realismo que cualquier estrategia debe tener, es decir, que parta de la situación de las personas en la empresa. Como lo habitual es comenzar una estrategia de RRHH con una plantilla con su historia previa, se deberían auditar o identificar los rendimientos, las historias de aprendizaje y potencialidades de la materia prima de que se dispone⁴⁷.
Así, se puede realizar un análisis en varios niveles⁴⁸:

— *Análisis de plantillas*, teniendo en cuenta:

- *Pirámide de edad:* edad media de la plantilla, localizaciones sociológicas de «generaciones de entrada», y colectivos específicos por áreas organizacionales.
- *Pirámide de antigüedad.*
- *Pirámide de cualificación:* diferentes niveles de estudios académicos y posibles diferencias entre titulaciones y categorías.
- *Pirámide de experiencia.*

— *Análisis laboral*, teniendo en cuenta las consecuencias económicas que puede acarrear:

⁴⁶ Couret, A. e Igalens, J. (1988), en Nevado Peña, D. (1999, 196).

⁴⁷ Cantera, J., en Cantera y Gil (2006, 68).

⁴⁸ Cantera, J., en Cantera y Gil (2006, 69 y ss.).

- *Consecuencias legales de las características de la plantilla*: aplicación de la normativa legal según la edad, clasificación profesional y derechos de los empleados, teniendo en cuenta también el modelo de desvinculación o despido existente.
 - *Compromisos legales derivados del convenio colectivo*.
 - *Compromisos legales derivados de la contribución individual*.
- *Análisis de competencias*, que sería el más importante:
- *Análisis de competencias con rendimiento*.
 - *Análisis del potencial de las competencias*.

Para ello existen muchas herramientas, como *assessment centre*, entrevistas personales, dinámicas de grupo y test psicotécnicos, entre otros.⁴⁹

En todo caso, la auditoría estratégica tendría una doble preocupación⁵⁰:

- Analizar si la política de personal es adecuada con los objetivos generales de la empresa y con la estrategia global de la misma.
- La traducción de la estrategia social en planes y programas.

4. MÉTODOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA AUDITORÍA

Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1997) encuentran cuatro grandes métodos o enfoques en función de los objetivos que se pretenden al realizar la evaluación del sistema de recursos humanos de una empresa⁵¹:

- Método basado en indicadores clave.
- Método basado en la reputación.
- Método analítico.
- Método estratégico.

4.1. Método basado en los indicadores clave o de registro general del sistema de GRRHH

Es el más conocido y utilizado de todos. Consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de gestión de recursos humanos y poder evaluarlo.

⁴⁹ Torres, S., en Cantera y Gil (2006, 99 y ss.).

⁵⁰ Nevado Peña, D. (1999, 197).

⁵¹ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 579 y ss.).

Los pasos a seguir para realizar la evaluación son los siguientes:

- Identificar los indicadores clave de la eficacia del sistema de GRRHH que resulten significativos para la empresa (índice de rotación del personal, absentismo, etc.).
- Crear fórmulas para medir cada uno de los indicadores.
- Formar al personal para que recabe la información necesaria y que la transforme en los índices deseados.
- Presentar los resultados de cada indicador, de manera que sean fáciles de comprender (por ejemplo, mostrar los indicadores en un gráfico, en función del tiempo, para que la gerencia pueda analizar las tendencias).

Entre las ventajas que se destacan está la objetividad y la fácil cuantificación de los datos. Además, una vez implementado el sistema, la recopilación de datos y la elaboración de informes son tareas más sencillas y económicas.

De los inconvenientes podemos destacar que la información que proporcionan estos indicadores raramente es suficiente por sí misma, pues se centra en los síntomas y no aporta información sobre las causas de las puntuaciones (altas o bajas) de los indicadores. Como consecuencia, puede conducir a acciones que vayan en contra de la empresa si los directores intentan competir por las cifras, o si los empleados afectados por la información que se está recabando se sienten amenazados por la misma, entre otras razones.

Un método que podemos incluir en este enfoque de los indicadores clave es el *modelo de auditoría de recursos humanos* basado en las competencias, definido en España por el Colegio Oficial de Psicólogos y el Instituto de Empresa, llamado **Modelo COP/IE 93**. Se trata de estructurar una intervención global de los recursos humanos que posibilite a sus gestores una visión rápida y concisa de la adecuación de la gestión a los principios de economía, estratégicos y culturales de la empresa.

A pesar de que pueda considerarse más cercano a un cuadro de mando informativo que a un proceso de auditoría propiamente dicho, sirve como base para la misma, ya que facilita una serie de ratios que pueden ser útiles para un primer diagnóstico y para ser tomados después como referenciales.

La auditoría que se presenta aquí no tiene la ambición de abarcar la totalidad del campo social, sino que contempla de manera especial los tres aspectos siguientes⁵²:

- El diagnóstico de las prácticas concretas de la empresa en materia de *adquisición, de estímulo y de desarrollo* de competencias.
- El análisis de las consecuencias objetivas de estas prácticas: estructura de los puestos y de los efectivos, estructura de las retribuciones, tipos de formación, etc.
- Un análisis de las consecuencias subjetivas de estas prácticas: comunicación interna, nivel de implicación, clima laboral, etc.

⁵² Besseyre des Horts, C. H. (1989).

Según los autores del COP/IE 93, un modelo operativo de auditoría de recursos humanos se debe basar en el concepto de *competencia* como valor activo de la compañía⁵³. El tener o no tener competencias ofrece una visión más operativa y cuantificable que la visión de disponer o no de un recurso humano. Esta idea implica reconocer la aportación de los RRHH al desarrollo estratégico de la organización⁵⁴. Las competencias de la empresa son las combinaciones pertinentes de tres vectores de análisis:

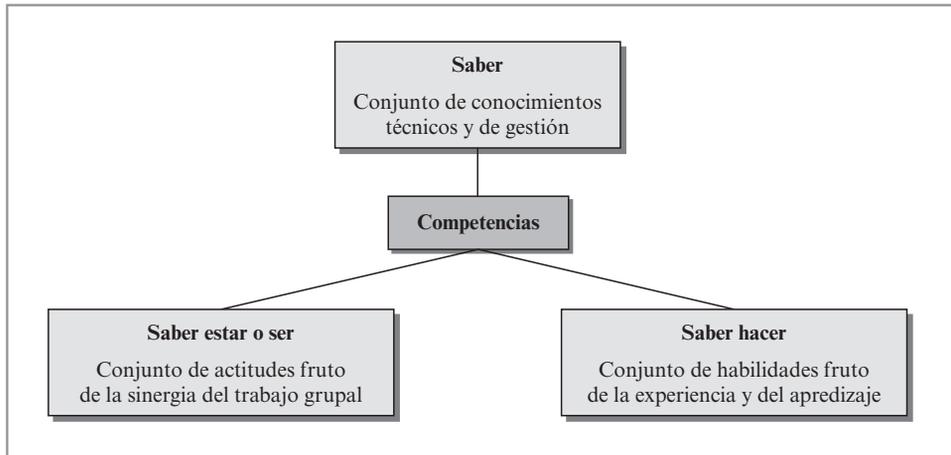


Figura 12.3. Vectores de análisis de las competencias. (FUENTE: Cantera, J, 1995: «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», en *La nueva gestión de recursos humanos*, p. 382.)

Estas competencias deben analizarse también desde tres perspectivas de gestión⁵⁵:

- *Adquisición*: cómo se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias. Se interesa, entre otras, por las prácticas siguientes: descripción de las funciones, evaluación y clasificación de éstas, el precio de las mismas y los procesos de contratación.
- *Estimulación*: cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Las prácticas que se analizan son por ejemplo el sistema de retribución, la apreciación de los resultados, la mejora de la calidad de vida en el trabajo, etc.
- *Desarrollo*: cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos. Las prácticas que examina el auditor son la formación

⁵³ Cantera, F. J. (1995, 381).

⁵⁴ Bommensath, H. (1987), en Cantera, F. J. (1995, 382).

⁵⁵ Besseyre des Horts, C. H. (1989), en Cantera, F. J. (1995, 383).

profesional del personal, la promoción y gestión de carreras, la información y comunicación en la empresa, etc.

El esquema para auditar los RRHH debe seguir un desarrollo armónico. No olvidemos que podemos tener una gestión muy adecuada en el área de adquisición, por ejemplo (lo que significa que la empresa posee las competencias adecuadas para afrontar la estrategia), pero fallar en la estimulación, lo que pondría de manifiesto que somos incapaces de movilizar a nuestros RRHH.⁵⁶

Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias, en el modelo COP/IE 93 se han determinado 20 áreas de actuación, tal como se ve en la tabla 12.1.

A su vez, en cada una de las áreas se establecen diferentes ratios (150 en total) que permiten la realización de un diagnóstico, con el fin de establecer planes de acción de cambio constante.

De esta forma, a cada una de las áreas se le aplicará el mismo esquema de auditoría en tres fases:

- I fase: Obtención de los ratios de gestión.
- II fase: Diagnóstico.
- III fase: Plan de acción de mejora.

TABLA 12.1
Áreas de actuación en el modelo COP/IE 93

Adquisición	Estimulación	Desarrollo
1. Estructura organizativa	8. Análisis de la estructura salarial	16. Análisis de la formación
2. Análisis de los puestos de trabajo	9. Evaluación rendimiento/potencial	17. Análisis de las promociones
3. Valoración del puesto de trabajo	10. Análisis de salud laboral	18. Planes de carrera o sucesión
4. Análisis de la planificación de RRHH	11. Productividad y condiciones de trabajo	19. Análisis de la comunicación interna
5. Análisis de la selección	12. Análisis de calidad de vida laboral	20. Análisis del clima laboral
6. Análisis de la contratación	13. Análisis ergonómico	
7. Análisis de la administración de personal	14. Análisis económico de RRHH	
	15. Análisis de la estructura de RRHH	
= 7 áreas	= 8 áreas	= 5 áreas

FUENTE: Cantera, J. (1995): «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», en *La nueva gestión de recursos humanos*, p. 384.

⁵⁶ Cantera, F. J. (1995, 384).

Siguiendo el esquema de Thibaut⁵⁷, se analizarán los siguientes ratios:

<p>A) ADQUISICIÓN</p> <p>1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plantilla total a fin de año por niveles jerárquicos. 2. Plantilla fija a fin de año por niveles jerárquicos. 3. Plantilla temporal a fin de año por niveles jerárquicos. 4. Plantilla mensual media del año por niveles jerárquicos. 5. Reparto de plantilla total a fin de año por antigüedad y por niveles jerárquicos. 6. Reparto ... por edad y niveles jerárquicos. 7. Reparto ... por nacionalidad. 8. Reparto ... por sexo. 9. Reparto ... según estructura de cualificación. 10. Número de empleados de empresas de trabajo temporal. 11. Número de becarios. 12. Plantilla mensual media de trabajadores temporales. 13. Duración media en horas de contratos temporales. 14. Número de disminuidos físicos/psíquicos. 15. Reparto de personal por nivel de formación. <p>2. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de puestos/plantilla. 2. Nivel medio de ocupantes por puestos. 3. Puestos descritos/puestos no descritos. 4. Nivel de definición de los puestos. 5. Número de profesiogramas utilizados. <p>3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de duración en valorar un puesto. 2. Relación puestos valorados/puestos no valorados. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Nivel de definición de la valoración del puesto. 4. Nivel de actualización en la valoración. 5. Nivel de utilización de la valoración. <p>4. ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de cálculo de plantilla en función de previsiones. 2. Nivel de aceptación al cambio tecnológico. 3. Relación absentismo/rotación en la planificación. 4. Relación cartera de pedidos/planificación. 5. Relación horarios/carga de trabajo. <p>5. ANÁLISIS DE SELECCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de planificación de la selección. 2. Nivel de uso del análisis de puestos para la selección. 3. Nivel de utilización de fuentes de reclutamiento. 4. Tasa de selección: número de candidatos/número de puestos. 5. Razón de selección: candidatos válidos/totales. 6. Nivel de utilización de pruebas de selección. 7. Nivel de utilización de criterios de decisión en selección. 8. Número de empleados rechazados/presentados. 9. Número de personas que no superan el período de pruebas. 10. Relación criterios de selección/rendimiento. <p>6. ANÁLISIS DE CONTRATACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de contratos fijos/temporales. 2. Número de personas que no superan el período de prueba.
---	--

⁵⁷ Thibaut, J. P. (1994), en Cantera, F. J. (1995, 386-394).

3. Número de empleos con contrato indefinido.
 4. Número de empleos con contrato temporal.
 5. Número de empleos para trabajos estacionales.
 6. Número de empleos en empresas de trabajo temporal.
 7. Número de empleos para menores de 25 años.
 8. Número de empleos para mayores de 45 años.
- 7. ANÁLISIS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**
1. Nivel de utilización del inventario de RRHH.
 2. Composición del inventario de RRHH.
 3. Nivel de coherencia contrato/tipo de puesto.
 4. Nivel de conocimientos sobre el reglamento interno.
 5. Nivel de actualización del reglamento interno.
 6. Nivel de control en el cálculo de la paga variable.
 7. Nivel de confirmación del pago de nóminas.
 8. Nivel de comprobación de anticipos.
 9. Nivel de protección de los sistemas informáticos.
 10. Nivel de cumplimiento fecha de pago.
 11. Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.
- B) ESTIMULACIÓN**
- 8. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL**
1. Remuneración mensual media de todo el personal.
 2. Tasa de evolución: remuneración media año 2/año 1.
 3. Comparación con tasa de inflación.
 4. Remuneración mensual media por niveles jerárquicos.
5. Reparto de número de empleados por escalas de remuneración.
 6. Diferencia de salarios (relación entre la media del 10% de los empleados con remuneración más elevada y el 10% de los empleados con salarios más bajos).
 7. *Top-Salary*: suma total de las diez más elevadas.
 8. Porcentaje total fijo/variable.
 9. Porcentaje total de la remuneración, que depende de forma total o parcial de su rendimiento.
 10. Suma media anual de la participación de la empresa adquirida por el empleado.
- 9. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN RENDIMIENTO/POTENCIAL**
1. Nivel de utilización de una evaluación formalizada.
 2. Niveles jerárquicos de utilización.
 3. Número de personas/plantilla total con evaluación.
 4. Nivel de periodicidad de la evaluación.
 5. Nivel de *feedback* de los resultados para el personal.
 6. Nivel de participación con sus apreciaciones.
 7. Nivel de utilización para promoción/carrera.
- 10. ANÁLISIS DE SALUD LABORAL**
1. Número de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos.
 2. Número de jornadas perdidas por accidentes de trabajo.
 3. Número de accidentes durante el trayecto.
 4. Número de jornadas perdidas por accidentes durante el trayecto.
 5. Número de incapacidades permanentes resultado de accidentes.
 6. Número de enfermedades profesionales declaradas en el año.
 7. Número de empleados con afecciones patológicas de carácter profesional.
 8. Tasa de frecuencia de accidentes laborales: número de accidentes con paro del trabajo/miles de horas de trabajo.

9. Tasa de gravedad: número de jornadas perdidas por accidentes laborales/miles de horas de trabajo.
 10. Índice de gravedad: $\text{total tasa de IPP} / \text{total horas trabajadas} \times 1.000.000$.
 - 11. PRODUCTIVIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO**
 1. Número de huelgas.
 2. Número de días de huelga.
 3. Tasa de importancia de la huelga: número de huelguistas/plantilla total.
 4. Tasa de intensidad de la huelga: número total de días de huelga/número de huelguistas.
 5. Tasa de propensión a la huelga: número de jornadas de huelga/total plantilla de la empresa.
 6. Indicador específico: $\text{plantilla huelguista de A} / \text{plantilla total de A}$.
 - 12. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**
 1. Horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos.
 2. Número de trabajadores en sistema de horario variable.
 3. Número de trabajadores a tiempo parcial.
 4. Número de días de vacaciones.
 5. Número de días de permiso.
 6. Número de horas extras.
 7. Número de horarios nocturnos.
 - 13. ANÁLISIS ERGONÓMICO**
 1. Número de máquinas por persona.
 2. Nivel de polivalencia media: número de máquinas que gestiona una misma persona.
 3. Número de accidentes por una mala utilización de la máquina.
 4. Nivel de obsolescencia maquinaria.
 5. Nivel de frecuencia de cambios.
 6. Nivel de reconocimiento médico: duración/período.
 - 14. ANÁLISIS ECONÓMICO DE RECURSOS HUMANOS**
 1. Productividad.
 2. $(\text{Gasto de personal} + \text{cargas sociales}) / \text{valor añadido}$.
 3. Valor añadido/plantilla productiva.
 4. Valor añadido/total plantilla.
 5. $(\text{Conj. salarial} + \text{cargas año } n) / (\text{Conj. salarial} + \text{cargas año } n - 1)$.
 6. $\text{Producción año } n / \text{producción año } n - 1$.
 - 15. ANÁLISIS ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS**
 1. Coste de servicio personal por empleado: $\text{total costes de servicio de personal} / \text{número de empleados}$.
 2. Gastos en servicios médicos.
 3. Gastos en transporte de personal.
 4. Nivel de medios materiales en la función de personal.
 5. Número de personas de RRHH/número de empleados.
- C) DESARROLLO**
- 16. ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN**
 1. Porcentaje masa salarial.
 2. Nivel de planificación de la formación.
 3. Nivel de utilización de un diagnóstico de necesidades.
 4. Número de horas de formación/plantilla total.
 5. Número de horas de formación por niveles jerárquicos.
 6. Número de horas de formación por estructura cualificación.
 7. Número de horas formación por área funcional/jerárquica.
 8. Número de empleados con formación retribuida.
 9. Número de empleados con formación sin retribuir.
 10. Porcentaje hora dentro/fuera de jornada.

11. Nivel de planificación en la evaluación de la formación.	19. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
12. Número de horas por tipología de formación.	1. Nivel de información periódica a todo el personal.
13. Porcentaje formación externa/formación interna.	2. Nivel de información puntual sobre estrategia de empresa.
14. Nivel de innovación en el diseño de cursos.	3. Tipos de medios de comunicación ascendente.
17. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN	4. Tipos de medios de comunicación descendente.
1. Empleados promocionados durante el año a una categoría superior.	5. Tipos de contenido informativo.
2. Número de cambios (traslados).	6. Nivel de información en reuniones periódicas.
3. Número de promociones.	7. Nivel de sugerencias a la Dirección.
4. Número de promociones/número selección externa.	20. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL
5. Número de promociones/número amortización puestos.	1. Tasa general de absentismo: días de ausencia/total días trabajados.
6. Número de empleados de una promoción trianual.	2. Tasa de plantilla masculina.
18. ANÁLISIS DE LOS PLANES DE CARRERA O SUCESIÓN	3. Tasa de plantilla femenina.
1. Número de candidatos por promoción.	4. Tasa de absentismo por niveles jerárquicos.
2. Porcentaje de promocionados en carrera.	5. Absentismo (número de días por cada causa).
3. Tiempo medio de promoción en carrera.	6. Tasa general de rotación.
4. Nivel de formación en proceso de carrera.	7. Tasa de rotación masculina.
5. Nivel de utilización de plan de carrera/selección externa.	8. Tasa de rotación femenina.
	9. Tasa de rotación por niveles jerárquicos.
	10. Análisis de despidos (número por cada causa).
	11. Prestaciones complementarias (enfermedades/vejez).
	12. Tasa de actividad en obras sociales internas.

El nivel de rendimiento de los recursos humanos de una empresa es consecuencia de una equilibrada distribución de los diferentes elementos de una política de RRHH. En este sentido, debe entenderse que una auditoría de RRHH no puede extraerse de un solo ámbito o de diversas áreas, sino que deben analizarse todas las áreas y valorar el nivel de interrelación entre las mismas⁵⁸.

En el contexto de la dirección estratégica de la función de recursos humanos, la tabla 12.2 muestra que los indicadores presentados en el modelo COP/IE 93 se relacionan en ocasiones con más de una de las 8 áreas que se han analizado en

⁵⁸ Cantera, F. J. (1995, 386).

TABLA 12.2
Relación de las áreas de actuación en el Modelo COP/IE 93 con las áreas de la FRRHH

Áreas de análisis de competencias en el modelo COP/IE 93	Áreas de la función de recursos humanos							
	Empleo	Economía	Relaciones laborales	Gestión	Desarrollo	Seguridad e higiene	Administración	Estrategia
A) Adquisición								
1. Estructura organizativa.	X						X	X
2. Análisis de puestos de trabajo.	X						X	X
3. Valoración de puestos de trabajo.	X			X			X	X
4. Análisis de la planificación de RRHH.	X						X	X
5. Análisis de selección.	X						X	X
6. Análisis de contratación.	X						X	X
7. Análisis de admimis. de personal.	X						X	X
B) Estimulación								
8. Análisis de la estructura salarial.		X					X	X
9. Análisis de la evaluación rendimiento/potencial.					X		X	X
10. Análisis de salud laboral.				X		X	X	X
11. Productividad y condiciones de trabajo.			X				X	X
12. Análisis de la calidad de vida laboral.							X	X
13. Análisis ergonómico.						X	X	X
14. Análisis económico de RRHH.		X					X	X
15. Análisis estructura de RRHH.							X	X
C) Desarrollo								
16. Análisis de la formación.				X			X	X
17. Análisis de la promoción.					X		X	X
18. Análisis de los planes de carrera o sucesión.				X			X	X
19. Análisis de la comunicación interna.			X	X			X	X
20. Análisis del clima laboral.			X	X			X	X

FUENTE: Elaboración propia.

este libro (véase el capítulo 1, figura 1.1): empleo, económica, relaciones laborales, gestión, desarrollo, seguridad e higiene, administración y estratégica.

Por tanto, el esquema del modelo COP/IE 93, como cualquier otro, ha de considerarse un modelo lógico de actuación que debe contextualizarse a cada empresa, en cada momento y en cada situación (véase tabla 12.2).

4.2. Método basado en la reputación o valor de los servicios del departamento de RRHH

Trata de evaluar el sistema de RRHH centrándose en el valor o la contribución que se considera que dicho departamento aporta en términos de servicios proporcionados a sus clientes, a los que se suele denominar *grupos de interés* (directores de línea, empleados y altos cargos sindicales, principalmente)⁵⁹.

Los pasos a seguir para realizar este tipo de evaluación se exponen a continuación:

- Identificar a los clientes más importantes del departamento de RRHH.
- Recabar información sobre la satisfacción de los *clientes* con respecto a los servicios proporcionados por el departamento de RRHH (normalmente mediante cuestionarios; también mediante debates con los empleados, entrevistas de ruptura laboral o reuniones de equipos).
- Recoger, analizar y resumir los datos obtenidos (por ejemplo, elaborar diagramas de barras para los diferentes elementos de satisfacción incluidos en el estudio).
- Utilizar la información para mejorar la calidad de los servicios del departamento de RRHH.

Entre las ventajas de este método se citan las siguientes:

- Alude a la *misión* del departamento de RRHH, que se centra en la prestación de servicios a otros departamentos.
- Indica el grado en el que los directores de línea reciben asesoramiento de calidad sobre la gestión de recursos humanos.
- Si se lleva a cabo adecuadamente, los datos son fáciles de interpretar.

Por el contrario, también puede presentar ciertos inconvenientes:

- Se centra excesivamente en el departamento de RRHH, en lugar de hacerlo en la eficacia con que la empresa está utilizando sus recursos humanos.

⁵⁹ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 581).

- No está directamente vinculado a los resultados de gestión de RRHH que interesan a la alta dirección, como su contribución a la rentabilidad y el ahorro de costes.
- Los estudios a gran escala pueden resultar caros y llevar mucho tiempo. Suele requerirse ayuda profesional para realizarlos y llevar a cabo su análisis.

4.3. Método analítico o de determinación de valor de los programas de GRRHH

Método de evaluación del sistema de RRHH que trata de determinar el valor o beneficio neto de los programas y actividades específicos de GRRHH, tanto en términos monetarios como no monetarios, y así determinar la influencia de los programas o actividades en el tipo de resultados que se desee, midiendo su valor para la empresa.

Los pasos a seguir para realizar la evaluación son los siguientes:

- Especificar el programa o actividad de GRRHH que se desee evaluar.
- Determinar la medida de resultados que se utilizará para evaluar el programa o actividad de GRRHH.
- Analizar estadísticamente el grado en el que un programa o actividad de GRRHH ha influido en la medida de resultados deseada.

El método analítico tiene sus virtudes y sus defectos. Entre las ventajas podemos citar las siguientes:

- Muestra los beneficios del programa o actividad de GRRHH en cuestión. Los resultados pueden ser no monetarios, como la mejora de las actitudes de los empleados, o monetarios, como el incremento de las ganancias en relación a las inversiones realizadas en un programa específico.
- Es probable que la alta gerencia apoye este método por tener una aplicación práctica, en términos de inversión y rendimiento.

Algunos de los inconvenientes son los siguientes:

- Puede enfocarse desde un punto de vista muy restringido, ya que sólo pueden ser evaluados aquellos programas que utilicen un número limitado de medidas de resultados.
- Pueden ignorarse costes y beneficios potencialmente importantes, los cuales son más difíciles de medir.

- Está muy centrado en el departamento de RRHH, donde existe una gran presión por mostrar resultados positivos. La alta dirección puede desconfiar de las ganancias económicas atribuidas a los programas de GRRHH, al ser el propio departamento de RRHH quien las ha calculado.
- Llevar a cabo la evaluación requiere un gran conocimiento técnico.

Los métodos analíticos se dividen en dos categorías principales⁶⁰:

- Procedimientos experimentales.
- Procedimientos de valoración monetaria.

1. Procedimientos experimentales

Su finalidad es establecer el efecto que una determinada práctica o programa específico de GRRHH ha tenido en los resultados o criterios deseados.

Existen cuatro tipos de procedimientos experimentales⁶¹:

a) *Post hoc o medidas de eficacia después del programa*

¿Qué resultados está teniendo el programa en comparación con las expectativas creadas?

b) *Medidas de eficacia del sistema de GRRHH antes y después*

¿Qué cambios se han producido en las medidas de eficacia del sistema de GRRHH tras el funcionamiento del programa durante un período de tiempo?

c) *Medidas de eficacia del sistema de GRRHH antes y después con grupo de control*

¿Qué cambios se han producido en la eficacia del sistema de GRRHH durante un período de tiempo determinado entre los empleados a los que se les ha aplicado el programa, comparado con los empleados de una unidad similar en la que no se ha aplicado?

d) *Comparación de las medidas de eficacia del sistema de GRRHH*

Mediante diferentes proyectos piloto aplicados en diversas áreas de la empresa y/o en distintos momentos.

¿Cuál de los programas experimentales ha tenido mejores resultados según las medidas de eficacia del sistema de GRRHH?

⁶⁰ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 584).

⁶¹ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 585).

2. Procedimientos de valoración monetaria

Consiste en tratar de convertir las ventajas y los inconvenientes de los programas de GRRHH y de los indicadores de eficacia del sistema de GRRHH (tales como un alto porcentaje de rotación de personal y de absentismo) en dinero.

Los primeros intentos de medición surgieron entre los años sesenta y los ochenta. Diversos autores propugnaron la creación de sistemas de medición y seguimiento del impacto de la función de RRHH que no dieron grandes resultados.

Los dos sistemas más conocidos fueron la denominada *contabilidad de RRHH*, y el *análisis de la utilidad*⁶².

a) *La contabilidad de RRHH*

Suponía la inclusión de los costes de selección, formación y desarrollo en los informes anuales de las empresas. Esos costes eran luego amortizados de acuerdo con la expectativa del tiempo que los empleados fueran a pasar en la empresa. Los costes se reflejaban según el valor histórico.

Pronto aparecieron los primeros problemas:

- Los cambios en las paridades de moneda de las subsidiarias de compañías multinacionales distorsionaban el valor de las inversiones en personal.
- Los criterios de amortización de estas inversiones eran extremadamente subjetivos.
- El sistema incorporaba los costes, pero no ofrecía mecanismos para valorar la aportación de los empleados a la empresa.

Hoy se acepta que este enfoque tiene una utilidad muy reducida, por incorporar únicamente información sobre las inversiones en personal, sin incluir los resultados de esas inversiones, y se está comenzando a desarrollar un nuevo concepto: el *capital intelectual*.

Reconociendo la necesidad de conocer, medir y gestionar aquellos intangibles que no se incluyen en la contabilidad tradicional, pero que aportan valor a la empresa, surgió el modelo *Intelect*⁶³. Una vez enunciados sus objetivos y características, la organización que lo definió en España llevó a cabo unas pruebas piloto en varias empresas, cuyos resultados se publicaron por primera vez en 1998.

Los objetivos principales del modelo son los siguientes:

- Evaluación de las diferentes alternativas de medición a nivel internacional.
- Elaboración de un modelo genérico de medición y gestión del capital intelectual de la empresa.

⁶² Sánchez-Runde, C. (2000, 24-5).

⁶³ Rodríguez Jericó, P. (1999, 66).

- Sensibilización de la dirección de la empresa sobre la importancia de medirlo y gestionarlo.

En su aplicación se siguieron varias fases:

- a) Formación del equipo directivo.
- b) Análisis de la estrategia de la empresa.
- c) Definición de factores críticos de éxito.
- d) Establecimiento del mapa de indicadores.

Según el modelo Intelect, el capital intelectual se divide en tres componentes, de los que se estudiarán diferentes indicadores (véase tabla 12.3).

- *El capital humano*: se refiere al conocimiento (tanto explícito como tácito) útil para la empresa y poseído por las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlo, es decir, su capacidad para aprender. Es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual.
- *El capital estructural*: se identifica con todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empre-

TABLA 12.3
Componentes del capital intelectual

Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Satisfacción del personal. Estructura del personal. Competencias de las personas. Liderazgo. Estabilidad: riesgo de pérdida.	Cultura y filosofía del negocio. Procesos de reflexión estratégica. Estructura de la organización. Propiedad intelectual. Tecnología de proceso. Tecnología de producto. Procesos de apoyo. Procesos de captación de conocimiento. Mecanismos de transmisión y comunicación. Tecnología de la información.	Base de clientes relevantes. Lealtad de clientes. Intensidad de la relación con clientes. Satisfacción de clientes. Procesos de apoyo y servicio al cliente. Cercanía al mercado. Notoriedad de marca. Reputación/nombre de la empresa. Alianzas estratégicas. Interrelación con proveedores. Interrelación con otros agentes.

FUENTE: Rodríguez Jericó, P. (1999): *El capital intelectual y el modelo Intelect*, p. 67.

sa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.

- *El capital relacional*: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y fidelidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, así como la relación con otros agentes del entorno (alianzas con competidores, con proveedores, etc.).

Para poder cuantificar los activos intangibles o elementos señalados, los componentes se asocian a los indicadores, que dependerán de la estrategia de la empresa y de sus sistemas de información, constituyendo el denominado *mapa de indicadores*.

De momento, a pesar de proclamar como uno de sus objetivos la medición de los activos intangibles, no se puede decir que este método de evaluación haya conseguido convertir o expresar monetariamente esos elementos tan importantes para la empresa.

b) Análisis de la utilidad

Constituye otro gran intento de medición del impacto de las prácticas de RRHH dentro del enfoque *analítico* en la variante de «valoración monetaria», técnicas que han tenido mayor influencia que la contabilidad de RRHH.

Originariamente nacieron para ayudar en la toma de decisiones. Se trataba de analizar los resultados esperados de cada alternativa de acción, para acabar eligiendo aquella que, atendiendo a los costes, diera mejor resultado, maximizándose la utilidad.

Sin embargo, su aplicación práctica entraña grandes dificultades, por lo que la mayor parte de expertos y empresas que han avanzado en el cálculo y medición de la aportación de las prácticas de RRHH han seguido otros enfoques que quieren ser más sencillos y de aplicación más inmediata.

Seguidamente nos vamos a referir a algunos de estos enfoques, siguiendo las explicaciones de Sánchez-Runde (2000)⁶⁴:

- El cálculo del coste de las prácticas de RRHH.
- El benchmarking interno y externo de las prácticas de RRHH.
- Medición del impacto de las prácticas de RRHH en los resultados de la empresa.
- El departamento de RRHH como generador del resultado.

⁶⁴ Sánchez Runde, C. (2000, 27).

b.1) *El cálculo del coste de las prácticas de RRHH*

Trata de medir la eficiencia de las prácticas de RRHH utilizando dos tipos de medidas: descriptivas y monetarias. Con ello se da un claro paso hacia delante en el análisis de la aportación de RRHH a los resultados de la empresa.

Sánchez-Runde propone las 40 medidas más usadas en distintas áreas de RRHH y que, por ser de aplicación sencilla, no deberían eludirse:

<p>Reclutamiento y selección:</p> <p><i>Medidas descriptivas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Tiempo en cubrir vacantes (y coste de oportunidad correspondiente) y tipo de vacantes de largo plazo. — Tiempo medio de duración de un empleado en un puesto. — Porcentaje de vacantes cubiertas por minorías (personas con discapacitaciones, etc.). — Ratio de ofertas realizadas por ofertas aceptadas por los candidatos. <p><i>Medidas monetarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Coste de los anuncios para atracción de candidatos. — Coste de agencias de empleo, cazatalentos y otros. — Costes incurridos directamente a causa del proceso de selección (tiempo de entrevistas, chequeo de referencia, etc.). — Asignación de gastos generales del departamento. — Gastos de viaje y asociados. <p>Compensación:</p> <p><i>Medidas descriptivas y monetarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Porcentaje de descripciones de puestos actualizada. — Porcentaje y coste de puestos fuera de banda (puestos donde la persona recibe más o menos de lo estipulado de acuerdo con la curva salarial correspondiente). 	<ul style="list-style-type: none"> — Porcentaje de errores en la administración de nóminas. — Ratio del coste total de compensación sobre la facturación de la empresa. — Coste medio de evaluación de puestos (coste inicial y de revisión y mantenimiento). — Costes de evaluación del rendimiento (tiempo empleado por los supervisores, etc.). — Costes de compensación por empleados. — Costes de compensación por grupo profesional. <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Coste de análisis de las necesidades de formación. — Coste anual total de la formación impartida. — Coste de formación por empleado. — Días de formación al año. — Ratio de la formación sobre la facturación. — Coste de evaluación de la formación. <p>Clima laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Coste de los estudios del clima (encuestas, entrevistas, tiempo de entrevistadores, tiempo de recopilación y análisis de datos, etc.). — Porcentaje de empleados con contrato por tiempo indefinido. — Porcentajes de empleados con contrato a tiempo parcial. — Ratio de miembros del departamento de RRHH sobre el total de empleados.
--	---

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — Porcentaje de rotación y supervivencia. — Cálculo de pirámides de edad de los empleados y por grupos de empleados. — Porcentaje de absentismo. — Número de horas perdidas por conflicto colectivo. — Número y coste de accidentes de trabajo. | <p>Otras medidas, más generales, que se acercan a los indicadores globales del rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ratio de costes laborales por ingresos. — Índice de valor del capital humano añadido (ingresos menos coste de operaciones, y costes laborales por número de empleados). |
|---|---|

Ejemplo de cálculo del coste de la rotación del personal en una empresa imaginaria ⁶⁵

La empresa Ilustra tiene 200 empleados. El coste laboral total para la empresa del responsable de RRHH es de 87.500 € por año. El coste medio de un trabajador es de 43.750 € por año. Ilustra tiene una rotación del 20% (40 personas). Los empleados trabajan ordinariamente 1.750 horas al año, con un coste medio de 50 € por hora del responsable de RRHH y de 25 € por hora del empleado medio. ¿Cuál será el coste de rotación de Ilustra?

Antes de proceder al cálculo de costes es necesario identificar todas las categorías relevantes del coste, que son: costes de terminación, sustitución, formación y rendimiento.

TABLA 12.4
Cálculo del coste de rotación en «Ilustra»

	Euros
A. Costes de terminación (entrevista de salida, administración)	
Entrevistas de salida con los que se marchan (1 hora):	
40 personas × 1 hora RRHH × 50 €/hora	2.000
40 personas × 1 hora trabajador × 25 €/hora	1.000
Administración (1/2 hora):	
40 personas × 1/2 hora RRHH × 50 €/hora	1.000
Total	4.000
B. Costes de sustitución (reclutamiento)	
Atracción de candidatos:	
40 anuncios prensa × 200 €/anuncio	8.000
Test de entrada, chequeo de referencias, etc.:	
1 hora RRHH × 50 €/hora × 160 candidatos	8.000

⁶⁵ Sánchez-Runde, C. (2000, 28).

TABLA 12.4 (continuación)

	Euros
C. Costes de sustitución (reclutamiento, selección, orientación)	
Entrevistas de selección (160 candidatos, 40 puestos): 1 hora de RRHH × 50 €/hora × 160 candidatos	8.000
Orientación: 1 hora RRHH × 50 €/hora × 40 personas	2.000
TOTAL	26.000
D. Costes de formación (material, programa formal/informal)	
Materiales:	1.000
Formación de nuevos empleados: 40 personas × 40 horas × 25 €/hora	40.000
Supervisión de la formación: 40 personas × 20 horas × 25 €/hora	20.000
TOTAL	61.000
E. Costes de rendimiento (diferencial rendimiento inicial /final)	
Primera semana (rendimiento = 30%): 40 horas × 40 personas × 25 €/hora × 0,7	28.000
Segunda semana (rendimiento = 50%): 40 horas × 40 personas × 25 €/hora × 0,5	20.000
Tercera semana (rendimiento = 70%): 40 horas × 40 personas × 25 €/hora × 0,3	12.000
Cuarta semana (rendimiento = 90%): 40 horas × 40 personas × 25 €/hora × 0,1	4.000
TOTAL	64.000
F. Coste total de la rotación en «ILUSTRA»	155.000

FUENTE: basado en Sánchez-Runde, C. (2000): «La medición de las prácticas de recursos humanos», en *Capital Humano*, junio, n.º 134, p. 28.

Cuestiones para la reflexión y el debate:

1. ¿Por qué el enfoque del «Cálculo del coste de las prácticas de RRHH» se puede considerar dentro del enfoque analítico?
2. Calcula de nuevo el coste de rotación del personal, suponiendo que el coste medio por hora del responsable de RRHH es 40 €, el coste medio del empleado medio es 20 € y el porcentaje de rotación alcanza el 30%. El resto de datos (número de anuncios, coste de cada anuncio, número de candidatos, coste de materiales, porcentaje de rendimiento) permanecen constantes.

b.2) *El benchmarking interno y externo de las prácticas de RRHH*

El *benchmarking* es un proceso permanente de comparación de prácticas y de resultados entre distintas unidades de la empresa (interno) o entre diferentes empresas (externo). Este enfoque permite conocer dónde estamos, donde hemos estado antes y dónde están el resto de las empresas con las que nos comparamos. Para ello es preciso el mantenimiento de criterios estrictos de comparación, lo que exige un acuerdo sobre los aspectos de las prácticas que se medirán, los procedimientos de medición, así como la confidencialidad y veracidad en el intercambio de información entre empresas.

El *benchmarking* puede ser integrado como herramienta de la auditoría social, siempre que el auditor tenga por misión la dirección social de una organización y que el objetivo sea asegurar la planificación, análisis, integración y mejora de las prácticas de gestión de RRHH.

Tal y como manifiesta Nevado Peña (1999), esta práctica puede servir como punto de partida, pero nunca como único modelo a seguir, ya que el conseguir un objetivo por una empresa en materia de comportamiento, utilizando una serie de procedimientos, no significa que los mismos puedan funcionar en otra, debido a que los razonamientos de los actores son más complejos⁶⁶.

b.3) *Medición del impacto de las prácticas de RRHH en los resultados de la empresa*

Donde sea posible, es necesario calcular la relación entre los costes y los beneficios atendiendo de forma más completa a la productividad de la dirección de personal. Así, el retorno de la inversión (ROI) de una práctica será el cociente entre los beneficios y los costes de la práctica.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costes}}$$

Por ejemplo, se puede calcular el retorno de la inversión de un programa de prevención de accidentes mediante la siguiente fórmula⁶⁷:

$$\text{ROI} = \frac{CA(t + 1) - CA(t - 1)}{\text{Costes del programa}}$$

En la que $CA(t - 1)$ representa el coste de accidentes antes del programa, y $CA(t + 1)$ refleja ese mismo coste un año después de la implantación del programa.

⁶⁶ Nevado Peña, D. (1999, 258).

⁶⁷ Sánchez-Runde, C. (2000, 30).

Ejemplo de medición del impacto en resultados de un determinado programa de formación

La empresa TINA envía a su jefe de contabilidad a un programa de formación que tiene un coste de 2.000 €.

1. Es necesario identificar las dimensiones del puesto de la persona que se forma, ya que la idea es medir el avance experimentado en cada dimensión tras el curso de formación, y traducir ese avance en dinero.

Según la descripción del puesto, tomamos las siguientes dimensiones:

- Fijar normas de llevaduría de contabilidad (tarea 1).
- Elaboración de impuestos y asimilados (tarea 2).
- Apoyo a la línea en la realización de presupuestos (tarea 3).
- Supervisión de la confección de la contabilidad (tarea 4).
- Realización de estudios y elaboración de datos (tarea 5).

2. Ponderar esas dimensiones de acuerdo con su importancia y frecuencia.

Tras la ponderación se procede a la asignación de valor económico a cada tarea del puesto. Para ello, se parte del coste total para la empresa del puesto de jefe de contabilidad (60.000 €). Esta determinación del valor asume los postulados básicos de economía de que las personas son retribuidas en función de su contribución marginal, y se aplica frecuentemente al determinar la curva salarial asociada a la puntuación obtenida en una valoración de puestos de trabajo.

Una vez que se ha asignado un valor económico a las actividades del puesto, se miden los resultados (evaluación del rendimiento) que la persona obtiene antes y después del curso de formación. Con ello podemos establecer la comparación entre beneficios y costes, y calcular el retorno de la inversión.

TABLA 12.5

Impacto de un programa de formación en los resultados

Tareas	Frecuencia	Importancia	Ponderación	Valor	Mejora	Beneficio
1	10%	4	10%	6.000	10%	600
2	20%	4	20%	12.000	20%	2.400
3	20%	3	15%	9.000	0%	0
4	40%	5	50%	30.000	5%	1.500
5	10%	1	5%	3.000	0%	0
Impacto total = 4.500 €						

FUENTE: basado en Sánchez-Runde, C. (2000): «La medición de las prácticas de recursos humanos», en *Capital Humano*, junio, n.º 134, p. 30.

El ROI del programa será del 125 % = $(4.500 - 2.000)/2.000$.

Por simplificar, se ha utilizado un concepto de ROI que se aparta del concepto financiero estándar, al no tener en cuenta los retornos que esta persona generará a lo largo de su vida útil en la empresa.

Si los tuviéramos en cuenta el ROI financiero sería muy superior. Si usáramos también un criterio de plazo de recuperación de la inversión, veríamos que dicha inversión se recuperará por la empresa en 162 días = $(2.000/4.500) \times 365$ días.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. A pesar de las dificultades de medición de este método, ¿piensas que es un avance para evaluar las prácticas de RRHH? Razona la respuesta.
2. Calcula el retorno de la inversión y el plazo de recuperación de la inversión del programa de formación anterior, suponiendo que el coste total del puesto de jefe de contabilidad es 80.000 € y que el resto de datos (coste de la formación y demás ponderaciones) se mantienen constantes. Compara los resultados con el ejemplo. ¿Será más o menos rentable el programa de formación en este caso?

Este nivel de medición es el que presenta más retos, por la dificultad de deslindar la cuantificación de los beneficios de una práctica concreta. Las dificultades son notables cuando la práctica de RRHH supone incidir sobre comportamientos complejos por parte de los empleados, como es el caso de la formación.

Incluso en esos casos, resulta necesario idear sistemas que permitan un acercamiento a la medición, pues el objetivo no es dar una medida perfectamente pulida, sino iniciar una dinámica de experimentación y de mejora continuada.

b.4) El departamento de recursos humanos como generador del resultado

La capacidad del departamento de generar valor se comprueba si éste puede demostrar que sus actividades son capaces de generar resultados. Para ello, puede plantearse la siguiente pregunta: si la empresa tuviera que pagar o comprar fuera los servicios de personal, ¿cuánto estaría dispuesta a pagar por ellos?

Algunas experiencias como la de IBM muestran el camino a seguir para posicionar al departamento como centro de beneficios⁶⁸.

Departamento de RRHH como centro de beneficios

A finales del año 1991, la compañía IBM constituyó a su departamento de RRHH en una unidad separada del negocio, Workforce Solutions (WFS), que trataría de vender sus servicios de RRHH a las distintas unidades de IBM y a otras empresas ajenas al grupo.

⁶⁸ Sánchez-Runde, C. (2000, 32).

El acuerdo de constitución WFS incluía un período de gracia de dieciocho meses, durante el cual el resto de unidades de IBM seguiría usando los servicios de WFS. Pasado ese período, las unidades de negocio de IBM quedarían en libertad de contratar los servicios de personal a WFS (pagando el precio correspondiente) o a cualquier otra empresa ajena a IBM que ofreciera mejores condiciones. Durante ese período WFS debía prepararse para el cambio y empezar a ofertar sus servicios a otras empresas.

Al convertir a WFS en un negocio separado, al que se exigiría la correspondiente contribución a los beneficios del grupo, se consiguieron varias cosas:

- Descendieron los costes de operación de las prácticas de personal y aumentó la calidad del servicio de WFS.
- Debido a la presión de tener que competir con otras empresas, WFS reordenó internamente sus operaciones, consolidando y simplificando sus procesos y mejorando su eficacia.

El resultado fue tan espectacular que se acordó reducir el «período de gracia» a seis meses.

Sin embargo, en el año 1995 IBM acordó disolver WFS y volver a la situación anterior a su creación, ya que consideró que algunos de los servicios de WFS eran de tal valor estratégico que no convenía que otras empresas (competidoras actuales y potenciales) también se beneficiaran de ellos.

Lo que demostraron los profesionales de WFS es que eran capaces de generar beneficios (otras empresas estaban dispuestas a pagar por sus servicios), y eso es lo que todo departamento de RRHH debe estar en condiciones de demostrar.

Cuestión para la reflexión y el debate

Reflexiona sobre las ventajas e inconvenientes para la compañía IBM derivadas de haber convertido su Departamento de RRHH en una unidad separada del negocio.

4.4. Método estratégico

Resulta ser el menos utilizado, *«aunque todo el mundo parece estar de acuerdo en que debería prestársele una mayor atención»*⁶⁹. Se trata de determinar hasta qué punto los objetivos, planes y actividades de la gestión de recursos humanos derivan de las estrategias empresariales y las apoyan.

La estrategia empresarial de una compañía determina qué tipo de prácticas de RRHH son las más adecuadas, dependiendo de la eficacia de las mismas y de las decisiones y actividades del conjunto de los directores encargados de aplicarlas.

⁶⁹ Overman, S. (1992), en Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 587).

Por ejemplo, si una cadena de tiendas de ropa decide que su estrategia empresarial global es llegar a un precio medio por prenda de 200 € en locales tipo boutique, tendrá que fijar niveles de retribución suficientemente elevados para poder atraer y retener a buenos dependientes y modistas y poder llevar a término su estrategia. Sin embargo, una cadena de tiendas que decida dirigirse a clientes que compran ropa de segunda mano y no quieran gastarse más de 20 € por prenda de media, tendrá unas normas de selección y unos niveles salariales diferentes.

Este método de evaluación es mucho más subjetivo y crítico que los estudiados anteriormente, debido a que aborda cuestiones de tipo más filosófico, relativas al proyecto global de la empresa, es decir, a su estrategia, y a cómo el sistema de GRRHH puede contribuir a la misma. Desde esta óptica, un sistema de GRRHH será tanto más efectivo cuanto mayor sea la adecuación entre las políticas y procedimientos de GRRHH y la estrategia empresarial, ya que de este modo dichas políticas y procedimientos serán más eficaces⁷⁰.

La mayoría de las empresas vascas que se consideran «avanzadas en gestión» por haber implantado el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM)⁷¹ y que han tratado de lograr el éxito desde la satisfacción al cliente comenzando por buscar la satisfacción del personal, cuando iniciaron sus procesos de evaluación en los años noventa detectaron como un punto débil de la organización la falta de comunicación entre sus empleados, hecho que les ha llevado a promover diversas iniciativas:

— En la ingeniería IDOM, con sede en Bilbao, entienden que la información referente a los procesos y productos que se ofrecen debe estar disponible para todos los empleados. Es por ello que se han decidido a gestionar el conocimiento escrito organizando todos los documentos, planos, proyectos, etc., mediante la creación de una biblioteca técnica, a la que se añade una publicación interna con escritos sobre temas técnicos.

— De la misma forma, en la empresa industrial de Mungia ARTECHE, que ha reorganizado su gestión en torno a los *Minilantegis* o centros de actividad por proyectos, apoyados por servicios centrales en cuestiones de finanzas, comercial, recursos humanos, etc., entienden que la comunicación interna es de vital importancia. Sin embargo, viendo el volumen de información escrita con el que contaban, se han decidido a crear unos canales de información «sin papel» mediante una red interna, ARTENET, en la que se recoge todo el conocimiento «oficial» de la empresa: proyectos realizados en el pasado, planos, detalles técnicos, etc. En ella, los empleados pueden realizar búsquedas por temas o por documentos de la misma manera que se realizan en Internet. Por otra parte, todos los que quieran pueden realizar sus aportaciones (noticias, comentarios, sugerencias,...) en el apartado JAKITEN.

⁷⁰ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 587).

⁷¹ Cluster del Conocimiento (1997).

— La empresa TVA comenzó su proceso de cambio hacia la gestión de la calidad total, con el reto de convencer a las personas a fin de lograr la participación de todas ellas en el desarrollo común de la empresa. El primer paso consistió en resolver los problemas de ergonomía. Todas las quejas fueron atendidas en pocos meses, de manera que los problemas se solucionaron pronto y los trabajadores vieron que la dirección se tomaba en serio sus indicaciones, que servían para algo. Después, se implantó un sistema de tarjetas que recogían tres tipos de información: la denuncia de un problema, la indicación de sus posibles causas y las sugerencias para su mejora. Finalmente se ha llegado a una descentralización de la gestión, que se ha organizado por equipos responsables de proyectos y equipos de mejora.

Questiones para la reflexión y el debate

1. ¿Cómo consiguen mejorar la satisfacción de los empleados en cada una de las empresas anteriores?
2. ¿Por qué crees que la satisfacción de los empleados incide en la satisfacción del cliente y, por tanto, en el éxito empresarial?

Entre las ventajas que ofrece este método de evaluación encontramos que:

- Se centra en las razones básicas a la hora de adoptar políticas y procedimientos de GRRHH; por ejemplo, apoyar la estrategia empresarial y, por tanto, potenciar el rendimiento de la empresa.
- Fomenta una estrecha relación de trabajo entre la alta gerencia (responsable de establecer la estrategia organizativa) y el departamento de RRHH (responsable de la creación y aplicación del programa de GRRHH).

Al igual que los anteriores, también presenta ciertos inconvenientes:

- La estrategia general de la empresa puede cambiar a lo largo del tiempo. Puede resultar difícil adaptar las políticas y procedimientos de GRRHH a los cambios, ya que las personas suelen crearse ciertas expectativas que les hacen resistirse al cambio.
- En empresas complejas, las diferentes unidades pueden tener sus propias estrategias empresariales, por lo que puede resultar difícil identificar un único conjunto de objetivos estratégicos para toda la empresa.
- El personal del departamento de RRHH puede no disponer del estatus o no estar en la posición jerárquica necesaria en la empresa como para exigir la confianza y el compromiso requeridos.

Elizabeth F. Cabrera (2006) identifica los modelos de causalidad dentro del método estratégico⁷². Existen estudios que demuestran el impacto positivo de

⁷² Cabrera, E. F., en Bonache, J. y Cabrera, A. (2009, capítulo 18).

prácticas de recursos humanos sobre los resultados de la organización. Sin embargo, de lo que se trata es de entender el mecanismo por el cual una práctica concreta llega a incidir en los resultados. Así, a la hora de evaluar los recursos humanos en una organización, además de identificar un conjunto de variables clave es necesario explicar cómo las prácticas de recursos humanos pueden influir en unas variables intermedias (actitudes, comportamientos y procesos) y cómo esas variables inciden en los resultados. Este es el objetivo de los modelos de causalidad.

Los modelos de causalidad están claramente relacionados con instrumentos de información y de control de gestión, tales como el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)⁷³.

El cuadro de mando para la gestión de personas

Como se vio en el capítulo 7, el cuadro de mando integral se basa en la idea de que las organizaciones necesitan sistemas de indicadores integrados, de naturaleza no exclusivamente financiera, que reflejan el modo en el que diferentes áreas de la organización impactan en su capacidad competitiva y su estabilidad financiera. El sistema contempla tanto indicadores financieros que reflejan resultados de la gestión pasada, como indicadores inductores de la gestión que permiten obtener una proyección a futuro, mediante la evaluación de tres perspectivas adicionales: 1) el cliente, 2) los procesos internos del negocio, y 3) el aprendizaje y el crecimiento (desarrollo de las personas).

Dicho de otra forma⁷⁴, los directivos de una empresa deberían plantearse que los resultados financieros son el fruto de crear valor para sus clientes, presentes y futuros. Esto puede lograrse potenciando adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en su personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos.

Algunos autores han impulsado la creación de cuadros de mando específicos para los recursos humanos⁷⁵. Se trata de modelos de causalidad, porque intentan vincular medidas en distintos niveles para mostrar cómo las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados.

La figura 12.4 ilustra el uso de un cuadro de mando para evaluar el impacto de un programa de formación para comerciales en un banco.

En el primer nivel se contempla la medición del impacto que el programa de formación tiene sobre las habilidades comerciales de los empleados, su capacidad de encontrar información relevante para sus clientes y su satisfacción. En el nivel de procesos se mide el impacto del cambio de habilidades y satisfacción sobre el desarrollo de nuevos productos, el tiempo para responder a las necesidades de

⁷³ Kaplan, R. y Norton, D. (1992).

⁷⁴ Price Waterhouse Coopers (SF), p. 11.

⁷⁵ Beker, B. E, Huselid, M. A y Ulrich, D. (2001).

los clientes y la capacidad de minimizar problemas. Pasando al nivel del cliente, se evalúa el efecto de la mejora de los procesos en la satisfacción y la lealtad del mismo. Finalmente, se mide el impacto del aumento de la satisfacción del cliente sobre los beneficios del banco.

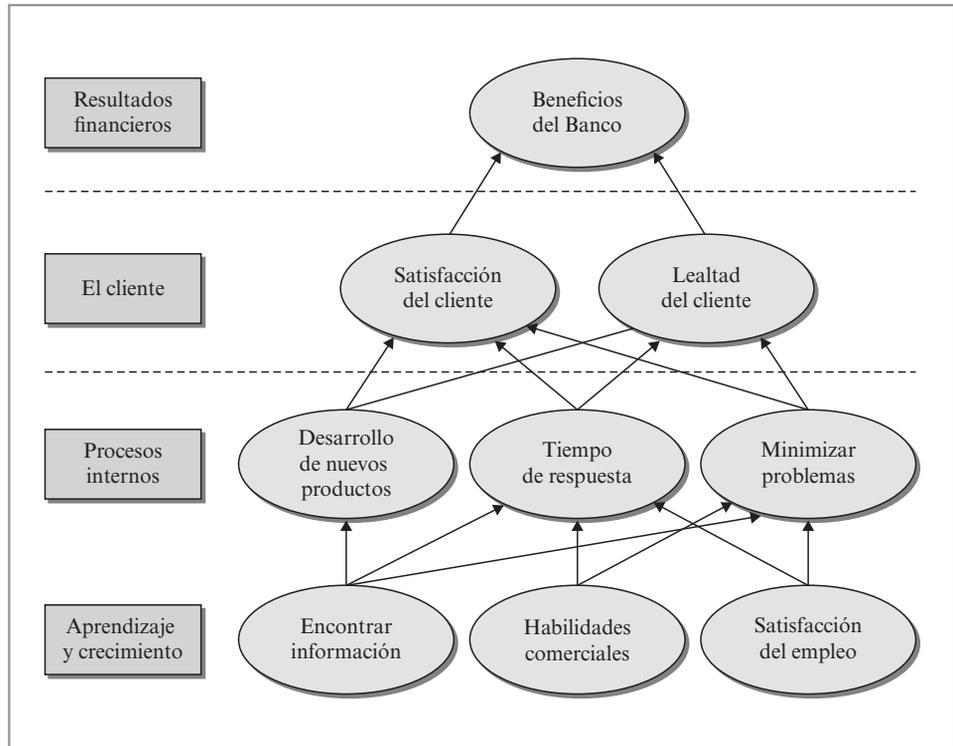


Figura 12.4. Cuadro de mando para evaluar un programa de formación⁷⁶. (FUENTE: Cabrera, E., 2006, 502, basado en Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1996.)

Ventajas de incluir medidas de recursos humanos en un cuadro de mando integral:

- Es fácil de entender.
- Ayuda a aclarar los vínculos entre las prácticas de RRHH, las variables intermedias y los resultados organizativos.
- Existen programas informatizados que facilitan su aplicación.

⁷⁶ Kaplan, R. y Norton, D. (1996), en Cabrera, E. F. (2009, capítulo 18).

Inconvenientes:

- Los usuarios tienen que entender bien la relación entre las prácticas de los recursos humanos y el impacto que éstas tienen sobre las personas, los procesos y los resultados, para elegir las medidas adecuadas.
- Otra limitación de los cuadros de mando es su alcance:
 - Algunos cuadros de mando integral incluyen medidas de recursos humanos, pero las limitan a la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.
 - Otros modelos, por el contrario, se centran únicamente en la función de recursos humanos y no incorporan el impacto de las políticas de recursos humanos sobre los resultados.

Como conclusión de este apartado sobre los métodos de evaluación de los RRHH, debemos reiterar que los distintos enfoques analizados son complementarios y no excluyentes. Al tratarse de un camino poco explorado, se deberán aplicar los principios de experimentación, tolerancia al error y mejora continua de las prácticas y procesos⁷⁷.

Se trata, en fin, de que las empresas mejoren en todos esos frentes que mencionamos relativos a la función de RRHH, pero siempre desde una visión estratégica del negocio. Si bien el programa de evaluación o auditoría no tiene por qué desarrollarse por completo en el marco de este enfoque, sino como combinación de varios, nunca se podrá perder de vista el evaluar si la GRRHH se está llevando o no de acuerdo con la estrategia general de la organización.

Por ejemplo, se puede hacer un seguimiento de todas las áreas del departamento de RRHH sobre la base de unos indicadores clave. Estos indicadores pueden ser incluidos en un cuadro de mando de RRHH, para que ayuden a aumentar la comprensión de cómo las diversas políticas de RRHH están contribuyendo a los resultados organizativos, y además se deben hacer análisis puntuales, por ejemplo, de utilidad para evaluar el impacto de un nuevo programa⁷⁸.

5. AUDITORÍA DE LAS DISTINTAS POLÍTICAS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría social puede venir referida a la función del personal en su conjunto, pero también puede hacer referencia a problemas particulares que afectan a la totalidad o a parte del personal (absentismo, rotación, trabajo a tiempo parcial, etc.) o a funciones del personal (reclutamiento, remuneraciones, etc.).

⁷⁷ Sánchez-Runde, C. (2000, 32).

⁷⁸ Cabrera, E. F., en Bonache, J. y Cabrera, A. (2006, cap. 18).

Así, se puede hablar de una auditoría del empleo, de remuneraciones, de formación, etc.; auditoría del departamento de recursos humanos o auditoría de dirección, sobre los aspectos organizacionales (auditoría de la cultura de la empresa y de la comunicación interna de la misma), etc.

Una posible segregación de la auditoría social de los RRHH en base a las políticas sociales de la empresa es la que propone Nevado Peña y que reproducimos en los siguientes subapartados (1999)⁷⁹.

5.1. Auditoría de las remuneraciones

Las remuneraciones constituyen una de las variables más importantes de la FRRHH, ya que no se reduce sólo al aspecto económico, sino que tiene en cuenta los aspectos sociales.

Ferrovial. Compensación

«Ferrovial continúa el proceso de implantación de una *retribución fija y variable*, que tiene una alta competitividad en el mercado. Actualmente, el sistema de retribución variable está implantado en el 17,45% de la plantilla, alcanzando casi a la totalidad del personal de estructura.

Estas políticas de retribución se completan con otros planes, entre ellos los *sistemas retributivos referenciados a la acción* y Planes de Compensación Personal flexibles que permiten destinar parte de la retribución fija anual a la contratación de una serie de productos».

FUENTE: Informe de Responsabilidad Social Corporativa en el Informe anual (2008), p. 272.

Santander. Compensación

«En 2008 la Junta General de accionistas aprobó el lanzamiento de un nuevo plan de incentivos a largo plazo, como continuación de los dos grandes planes ya en curso. En el segundo semestre de 2008 se puso en marcha el Programa de Previsión Social para directivos, que aprobó el Consejo de Administración a propuesta de Recursos Humanos en 2007. El programa cubre las contingencias de jubilación, fallecimiento e incapacidad laboral».

FUENTE: Informe de gestión consolidado de Grupo Santander (2008), p. 19.

Las principales misiones de una auditoría de remuneraciones pueden ser reagrupadas en tres niveles, siguiendo a Igalens y Peretti (1986)⁸⁰:

⁷⁹ Nevado Peña, D. (1999, capítulo 9).

⁸⁰ Igalens, J. y Peretti, J. M. (1986), en Nevado Peña, D. (1999, 236).

Auditoría de la conformidad o de cumplimiento. Su objetivo es:

- Garantizar la calidad de la información.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Asegurar la aplicación de las instrucciones de la dirección.

Entre las principales materias se encuentran: fijación de salarios, negociación de salarios, igualdad profesional, gastos sociales y fiscales, la paga a los trabajadores, etc.

Repsol. Remuneraciones e igualdad

Las iniciativas de Repsol en materia de igualdad de género se centran en la igualdad de retribución y en la promoción de mujeres de alto potencial.

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2009), p. 96.

Ferrovial. Remuneraciones e igualdad

El Código ético establece que todos los empleados disfrutarán de iguales oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional sobre la base del principio de mérito.

...

Ferrovial aplica, independientemente del sexo, una total igualdad salarial en función de las diferentes categorías laborales.

FUENTE: Informe de responsabilidad social corporativa en el informe anual (2008), p. 235-236.

Auditoría de la eficacia: verificar si cada una de las decisiones que tome la empresa en materia de remuneraciones permiten alcanzar los objetivos propuestos. Por ejemplo, la competitividad de las remuneraciones, la gestión previsional de las mismas, etc.

Iberia. Productividad

«La productividad del personal del Grupo, medida en términos de AKO (asientos kilómetro ofrecidos) por empleado, aumentó un 3,8% en el conjunto del año. El coste unitario de personal descendió un 3,9% respecto a 2007, situándose en 2,0 céntimos de euro por AKO».

FUENTE: Informe de gestión consolidado de grupo Iberia (2008), p. 51.

Auditoría estratégica: debe responder a las siguientes cuestiones: ¿existe una sinergia entre las políticas de remuneración y otras políticas de la empresa?; ¿hay una adecuación entre la política de remuneraciones y las expectativas de los trabajadores?

Repsol. Evaluación del desempeño y retribuciones

El sistema de retribución variable de los profesionales de Repsol YPF, denominado Gestión por Compromisos (GxC), cumplió en 2009 su cuarto ejercicio. Este sistema valora y recompensa la contribución de los empleados hacia el logro de objetivos establecidos anualmente, además de los comportamientos que la compañía considera claves: responsabilidad y orientación a resultados, espíritu emprendedor y excelencia, colaboración, desarrollo de personas y reconocimiento en función de méritos.

FUENTE: Informe de gestión consolidado de grupo Repsol (2009), p. 99.

5.2. Auditoría de la distribución de los tiempos de trabajo

Constituye un factor estratégico para las empresas, ya que responde a tres grandes objetivos:

- Aumentar la competitividad.
- Favorecer el empleo en tiempos de crisis, reducción de la actividad o aumento de las ganancias de productividad.
- Mejorar las condiciones de trabajo y de vida del personal. Los modelos para conciliar la vida familiar y laboral de los empleados son una mejora importante en este aspecto, además de crear satisfacción y motivación en el trabajo.

Las principales misiones de una auditoría de distribución de tiempos pueden ser reagrupadas en tres niveles:

Auditoría de cumplimiento: después de haber recogido la información, el auditor examina el cumplimiento de la reglamentación en materia de duración de la jornada de la semana, descansos, horarios autorizados, posibilidad de tener que recurrir a horas extraordinarias, así como de las disposiciones sobre interrupción de la actividad (vacaciones anuales, días festivos, etc.).

Auditoría de la eficacia: responde a cuestiones del tipo siguiente: ¿Los procedimientos de gestión interna corresponden a los objetivos definidos en materia de distribución de los tiempos de trabajo? ¿Los procedimientos pueden ser mejora-

dos para alcanzar más fácilmente los objetivos fijados? Es decir, el auditor analiza las consecuencias previstas e imprevistas de la distribución de los tiempos de trabajo.

Auditoría estratégica: su función consiste en que la distribución de tiempos en la empresa sea lo más adecuada, de manera que permita adaptarse a los nuevos cambios que se están produciendo en el entorno. Los tiempos de trabajo ocultan un potencial enriquecedor de las negociaciones y refuerzan el diálogo social en el interior de las empresas. Por todo ello, es una gestión que el auditor debe considerar.

Repsol. Conciliación

«En el año 2007 la empresa REPSOL creó un Comité de Diversidad y Conciliación, y a lo largo del 2008 se trabajó en el estudio y lanzamiento de nuevas medidas de fomento de la diversidad y la conciliación, a la vez que se profundizó en los objetivos y prioridades estratégicas en esta materia para el período 2009/2012.

En el proyecto piloto de teletrabajo participaron más de 130 personas de determinadas áreas de actividad de España y Argentina. Los resultados se valoraron de forma positiva, por lo que en 2009 se extenderá de forma progresiva a más trabajadores y áreas».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2008), p. 57.

Repsol. Conciliación

«En el 2009 sigue impulsando medidas de conciliación, ya que es una compañía que valora, promueve y facilita el equilibrio entre vida personal y profesional de sus empleados. La compañía ha ampliado y mejorado sus medidas de conciliación en diferentes países, adaptándolas al entorno legislativo y social.

El programa teletrabajo, que se desarrolló en varias etapas, incluía al cierre de ejercicio 362 empleados en España, 140 en Argentina y 14 en Portugal.

El equipo de teletrabajadores en España está formado por un 34% hombres y 66% mujeres, provenientes de todas las áreas de la empresa y de todas las categorías profesionales. El 48% tenía edades entre 35 y 44 años y las modalidades más utilizadas eran la de uno o dos días semanales.

El teletrabajo en Argentina se puso en marcha en colaboración con el Ministerio de Trabajo, lo que convirtió a Repsol en la primera empresa del país en disponer de esta nueva modalidad laboral y en incorporarla a su convenio colectivo. Por este avance la empresa obtuvo la Mención de Honor del Premio «Hacia una empresa familiarmente responsable», otorgado por la Fundación Proyecto Padres.»

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2009), p. 95.

5.3. Auditoría del empleo

El análisis y contenido de un puesto de trabajo puede conducir a juicios y a proposiciones de mejora, por lo que se hace necesario hablar de una auditoría de puestos de trabajo. En la realización de la misma se pueden utilizar instrumentos organizativos, como la descripción de puestos de trabajo o las descripciones de tareas y funciones.

Sin embargo, la auditoría de empleo es más amplia, ya que incluye, además, todo lo relacionado con los procesos de elección en materia de empleo.

Se pueden distinguir tres niveles en esta auditoría:

Auditoría de cumplimiento: se refiere al aspecto jurídico, es decir, al contrato de trabajo y a normas sobre condiciones de trabajo y sobre higiene y seguridad.

Auditoría de eficacia: se va a desarrollar en tres apartados:

a) *Auditoría de gestión previsional de recursos humanos y auditoría de potenciales y competencias:* la auditoría de gestión previsional de recursos humanos es la valoración de aquel conjunto de métodos y prácticas organizacionales que permiten prever las necesidades de efectivos y cualificaciones en un plazo determinado. Comprende la valoración de la planificación de efectivos y de la gestión de la carrera profesional.

A su vez, una auditoría de potenciales y competencias trata de conocer y valorar las posibilidades de un individuo, es decir, sus talentos inexplorados, con el objetivo de poder comparar las exigencias actuales y futuras de los puestos, de forma que se consiga una buena adecuación entre necesidad y recursos del futuro.

Repsol. Gestión del talento

«El conocimiento técnico constituye un factor importante para el crecimiento de los negocios de Repsol en todo el mundo. Por este motivo, el Comité de Dirección decidió lanzar el proyecto de revisión de competencias técnicas, puestos tipo e itinerarios formativos, que permitirá gestionar de forma homogénea y eficaz el talento técnico desde una plataforma de conocimiento común para todos los empleados.

Una vez identificadas las necesidades en materia de competencias técnicas, las rutas de aprendizaje definidas permitirán:

- Orientar al empleado en su desarrollo, con una oferta formativa estructurada para cada estadio de su carrera y focalizada en la adquisición de competencias críticas.
- Potenciar una formación técnica más global, integrada y compartida por distintas áreas de la compañía.
- Optimizar la planificación, gestión e impartición de la formación».

«Con la ayuda del sistema «People Review» —una herramienta para la identificación y el desarrollo del talento en Repsol— y mediante 58 sesiones de trabajo en 2008, se pudo obtener el mapa del talento existente en cada una de las áreas de la compañía y diseñar un plan de desarrollo específico para ofrecer mayores oportunidades a los profesionales.

En línea con el interés de la compañía por seguir identificando, año tras año, el talento de sus trabajadores, a lo largo de 2008 se llevaron a cabo 16 sesiones del programa «Development Center», en las que se valoró a cerca de 170 profesionales, un 75% de ellos mujeres, lo que supone un claro ejemplo del proyecto de detección de potencial en este colectivo.

Adicionalmente, se introdujo el coaching ejecutivo como herramienta de desarrollo profesional. La experiencia se inició en los negocios de marketing y química, elaborándose un procedimiento cuya aplicación se extenderá a otras áreas en los próximos años. También se inició el proceso de entrevistas personales a trabajadores con alto potencial, con la finalidad de conocer mejor a este colectivo».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2008), p. 61.

Repsol. Gestión del conocimiento

«En 2009 se continuaron creando nuevas comunidades de práctica que, junto a las ya existentes, integran a unas 22.000 personas de toda la compañía. También se continuó con los proyectos de retención del conocimiento de empleados y su transferencia a otros. La metodología aplicada se apoya fundamentalmente en la recopilación de historias y experiencias personales que se registran y transmiten con medios audiovisuales».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2009), p. 99.

b) *Auditoría de reclutamiento*: consiste en asegurar que todas las peticiones de contratación se inscriben dentro de los objetivos definidos y que en este contexto los puestos y perfiles están claramente definidos, facilitando así el trabajo del reclutador. Además, permite que las políticas internas de promoción sean aplicadas y que los mecanismos de investigación externa funcionen correctamente, de manera que se aseguran el cumplimiento de las directivas de la dirección.

Santander. Selección

«En 2008 Santander contrató 19.978 nuevos profesionales en el Grupo. La identificación del mejor talento y su incorporación a nuestra organización son dos prioridades estratégicas. Para conseguirlo, Santander estableció dos líneas de actuación: unas directrices para seleccionar a nuestros profesionales de forma homogénea en todo el grupo y una actitud proactiva de comunicación con nuestros empleados y futuros empleados.

En 2008 se dotó de unas pautas comunes para atraer y seleccionar a profesionales en plantilla y personal en prácticas con unos criterios compartidos en todo el grupo.

La nueva política define el perfil competencial deseado en las personas que contratan o realizan prácticas formativas con la empresa. Asimismo se establece un procedimiento de selección con calendarios, estándares y herramientas comunes, y un marco de colaboración con socios externos para la búsqueda de talento, compartidos por los profesionales de recursos humanos y las distintas áreas funcionales y de negocio».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Santander (2008), p. 20.

Repsol. Atracción y selección de los mejores

«En 2008 se produjo un importante cambio en la estrategia de selección de los profesionales que desean incorporarse a la empresa, basado en el conocimiento, en las motivaciones de las personas y en la óptima utilización de los recursos disponibles. En este sentido se rediseñaron los procesos y las técnicas de selección, al tiempo que se introdujo el concepto de «marca como empleador», fomentando el marketing de empleo.

A través de estas mejoras se persigue proyectar los valores de Repsol en lo que se refiere al empleo de calidad, buscando un mayor acercamiento al mundo universitario y a la formación profesional a partir de múltiples iniciativas como:

- El lanzamiento en la prensa universitaria de la campaña «SOY», en la que se presentan los cinco valores del empleo en la compañía: desarrollo profesional, diversidad, trabajo en equipo, globalidad y compromiso con la sociedad.
- El rediseño y actualización de los contenidos de Canal de Empleo, al que se accede a través de la página web corporativa.
- El impulso a la presencia de foros de empleo.
- El patrocinio de diversos encuentros e informes.
- En este sentido, Repsol fue incluida en el selecto grupo de empresas TOP para trabajar.

Por otro lado, se puso en marcha el programa de becas «Impulsa», que proporciona a los estudiantes de los últimos años de carrera una oferta que va más allá de las prácticas, ofreciendo formación en idiomas, habilidades y competencias genéricas, así como la posibilidad de integrarse en la compañía a través del programa de Nuevos Profesionales».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2008), pp. 59-60.

Repsol. Atracción y selección de los mejores

«La compañía se nutre básicamente del talento joven, interesado en aprovechar las oportunidades de carrera que pueda brindar Repsol. En 2009, cerca del 80% de las nuevas incorporaciones eran personas menores de 35 años, y uno de los objetivos

era difundir más los valores de la compañía como elemento de atracción. Para ello, la compañía reforzó más su presencia en la Universidad a través de su participación en foros de empleo (10 presenciales y 2 on-line).

Además, en 2009 se consolidó el canal de empleo en *repsol.com* entre los usuarios que buscan trabajo, con un promedio de 2.000 accesos y consultas a cada oferta.

En 2009 Repsol fue reconocida por la población como mejor empresa para trabajar, según el estudio de MercoPersonas. También su cultura corporativa fue reconocida en el monitor Top Employer».

FUENTE: Informe de gestión consolidado del grupo Repsol (2009), p. 96.

c) *Auditoría de diagnóstico de dirección*: concierne a la estructura interna y personal directivo de la empresa. La cuestión principal que plantea es la siguiente: ¿está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?

Graig-Cooper y Baker (1994) establecen una metodología para la realización de la auditoría, destacando el método ICCJ Global Profile: valoración sistemática de individuos, equipos y estructuras internas. Este método puntualiza la posición de cada ejecutivo y, por tanto, del equipo directivo, con respecto a dos criterios generales: años de experiencia (ligados a la edad) y los logros alcanzados comparados con las expectativas (iniciativa, competencia, compatibilidad, juicio).

De esta forma se obtiene un resumen completo de la actuación ejecutiva general en cuanto a la distribución edad/experiencia y razón fuerza/debilidades.

El propósito de la valoración no es discutir la validez de la cualificación de una persona, sino que sirve como punto de partida de un estudio en cuanto a su clasificación comparativa con los demás miembros del equipo y con la norma del sector. En este sentido, no se considera si la capacidad es buena o mala, sino si está de acuerdo con la distribución general de capacidades en el seno del equipo.

Auditoría estratégica: se puede resumir en la siguiente cuestión: ¿cuáles serán los empleos para el futuro?

Se trata de analizar el envejecimiento de los empleos ante la evolución de productos y mercados, además de analizar las profesiones emergentes ligadas a las nuevas tecnologías.

5.4. Auditoría de la formación

El mercado actual requiere cada día más personal cualificado. La formación es, en este escenario, una herramienta clave para mantener la competitividad de las empresas; de ahí que la formación es una de las variables estratégicas en la organización. La consecuencia es que la inversión en formación ha aumentado considerablemente en Europa y en España en los últimos años.

La formación es una inversión que hace falta en cualquier compañía; actualmente, el incremento de la tecnología se afianza sobre la formación más tradicional. Las empresas españolas invierten 425 € por empleado en planes de formación y desarrollo, lo que se traduce en una media de 25 horas al año por trabajador⁸¹.

Muchas son las empresas que actualmente disponen de interesantes programas de formación interna. Veamos algunos ejemplos.

Ferrovial. Formación

«En 2008, la formación supuso una *inversión de 27,9 millones* de euros, es decir, de 259 euros por empleado. En total, se han impartido 2.024.854 horas de formación, 324.000 más que el año anterior.

Una parte de la formación se ha impartido a través de la *Universidad Ferrovial*, creada en 2007 como un punto de encuentro y de intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales de las distintas compañías y de la multitud de nacionalidades que componen el Grupo.

La Universidad Ferrovial ha seguido transmitiendo los *valores de Ferrovial* y actuando como catalizador del desarrollo del talento de la organización mediante los programas desarrollados por las tres escuelas que la forman: la Escuela de Liderazgo, enfocada al desarrollo de habilidades; la Escuela de Negocio, centrada en los conocimientos comunes de la cadena de valor, y la Escuela de Integración Cultural.

En 2008, más de *2.900 participantes* han pasado por los programas puestos en marcha por la Universidad Ferrovial en la sede de El Escorial».

FUENTE: Informe de responsabilidad social corporativa en el informe anual (2008), p. 274.

Santander. Política de formación y conocimiento

«El Banco Santander dispone de un Centro Corporativo de Formación y Desarrollo, pieza fundamental para la formación, desarrollo del conocimiento, el intercambio de mejores prácticas y el impulso de la cultura del grupo».

«Adicionalmente, en el 2008 Santander ha empezado a implantar gradualmente una nueva plataforma tecnológica corporativa de gestión de la formación, llamada Santander Learning. Este nuevo sistema, disponible a través de internet, permite consultar información personalizada sobre la formación programada para cada profesional en función de su puesto y ubicación en la organización».

FUENTE: Informe de gestión consolidado de grupo Santander (2008), p. 19.

⁸¹ Baloco, G., director del área de Human Capital de Deloitte (2010, p. 4).

Landwell Abogados y Asesores Fiscales, formación especializada. A lo largo de toda la carrera profesional se le da al empleado la posibilidad de recibir formación continuada, tanto interna como externa. Además, el tipo de formación que se da a los profesionales depende de su categoría profesional, de su experiencia y de su formación previa. Puede ser formación técnica y no técnica. Cada profesional tiene asignado un tutor, cuya función es orientar al empleado en todos los aspectos que afectan a su carrera profesional. Esta modalidad se llama tutoría o coaching.

Unión FENOSA y *Caixa Galicia* tienen cada una de ellas una universidad corporativa.

En *IBM* se alterna la formación presencial y la modalidad on-line según el contenido del curso. Muchos cursos ofertados son sobre temas técnicos, pero también los hay para desarrollar cualidades como la comunicación, técnicas de presentación, liderazgo y dirección de proyectos, etc.

Telefónica, a través del *e-learning*: Telefónica invierte en el desarrollo e implantación de formación *on line* para su plantilla. El método que utiliza para formar permanentemente a sus empleados es el *e-learning*, la formación a distancia, que cada vez es más utilizada. Según el Centro de Predicción Económica CEPREDE (en www.tendencias21.net), el 25% de la formación en las empresas españolas ya se realiza gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, aunque es utilizado casi exclusivamente en las grandes empresas.

Cuestiones para la reflexión y el debate

1. ¿Por qué la formación es una variable estratégica?
2. ¿Cuáles son los programas de formación mencionados? Valora las ventajas de cada uno de ellos.

En todo caso, la auditoría se realiza mediante aproximaciones, debido tanto a la complejidad de la función como a que los procedimientos de auditoría están poco formalizados.

Éstos pueden descomponerse en dos tiempos⁸²:

- Plantearse los siguientes interrogantes: ¿se han definido objetivos y proyectos o planes de formación?, ¿cuáles son los diferentes tipos de formación que se imparten?
- Analizar la eficacia de los planes de formación que están en marcha.

Fuentes García (2005) establece que periódicamente se deben elaborar planes de formación que definan prioridades, asignación de recursos y calendarios de ejecución, y realizar un control de resultados.

En la tabla 12.6 se establecen las fases y cometidos de elaboración de los planes de formación.

⁸² Couret, A. e Igalens, J. (1988).

TABLA 12.6
Plan de formación

Fase	Actividades
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> — Determinar necesidades (¿qué?). — Fijar objetivos y prioridades (¿en qué orden?). — Organizar el programa (¿quién, cuándo, cómo?).
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> — Escoger las técnicas de enseñanza. — Fijar contenidos, ritmos de aprendizaje. — Impartir y transmitir los conocimientos.
Control	<ul style="list-style-type: none"> — Verificar el grado de cumplimiento de objetivos. — Verificar eficiencia (relación entre recursos y resultados obtenidos). — Proponer mejoras para el siguiente plan.

FUENTE: Fuentes García, Fernando J. (2005): *Introducción a la auditoría sociolaboral*, p. 147.

5.5. Auditoría del riesgo laboral

La modificación de reglamentaciones como la Ley de Prevención de Riesgos Laborales hace que se potencie el papel de una auditoría del riesgo laboral o salud laboral, que tiene por objetivo verificar el cumplimiento de esta legislación en materia de condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Estaríamos ante una auditoría de conformidad o cumplimiento.

El alcance del trabajo del auditor aparece explicitado en el RD 39/97 sobre los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales:

- Comprobar cómo se ha llevado a cabo la evaluación inicial y periódica de los riesgos realizada por la empresa, así como el análisis de los resultados.
- Verificar que el sistema de gestión de la prevención se ajusta a la normativa vigente.
- Analizar la adecuación entre procedimientos y medios requeridos para realizar las actividades preventivas y los recursos disponibles.

Parece evidente que el auditor no debe ser quien cree el sistema, realice la evaluación de riesgos, ni quien proponga las medidas preventivas y controles a aplicar; sin embargo, no queda claro hasta dónde debe llegar el alcance de su trabajo para que la validación del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales sea la correcta⁸³.

⁸³ Díaz Morales, J. (2001, 91).

5.6. Auditoría del clima social

El clima laboral se encuentra entre los principales factores que influyen en el rendimiento en el trabajo y en la calidad de los productos y servicios elaborados por la organización empresarial, por lo que hoy es incuestionable la correlación existente entre satisfacción laboral y resultado de la empresa⁸⁴.

Se centra en estudiar las percepciones y opiniones de los empleados. A partir de un análisis cuantitativo y/o cualitativo de estas percepciones se observa cuál es su evolución y se compara con otras empresas. Se persigue conocer las motivaciones del personal, las percepciones que los empleados tienen de las prácticas y estrategias sociales de la empresa, y establecer un diálogo social.

Ferrovial. Clima social

Para conocer las expectativas de los empleados, en 2008 Ferrovial ha puesto en marcha su encuesta de *Clima Laboral*. De sus resultados se desprende que el 75% de los empleados se encuentran comprometidos con la empresa y el 71% está satisfecho con ella. Todas las categorías de la encuesta han mejorado respecto a la encuesta anterior.

FUENTE: Informe de responsabilidad social corporativa en el informe anual (2008), p. 272.

Esta auditoría puede situarse en dos etapas⁸⁵:

1. Diagnóstico social, en el que se hace referencia a las siguientes cuestiones: ¿cuáles son las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción?, ¿qué orientaciones se deben adoptar en materia de estrategia social para mejorar el estado de los recursos humanos?
2. Mide los resultados de una política social, es decir, responde a las siguientes cuestiones: ¿Se observa una mejora del estado de los RRHH? ¿Se consiguen los objetivos fijados respecto a las opiniones y actitudes? ¿El nivel de motivación y de adhesión es satisfactorio?

5.7. Auditoría de la comunicación interna

La comunicación interna en la empresa se considera actualmente uno de los aspectos más importantes en la gestión de la empresa, por dos motivos:

⁸⁴ Fuentes García, F. J. (2005, 313).

⁸⁵ Nevado Peña, D. (1999,242).

- Es un estado de intercambio, diálogo y confianza que debe reinar en la empresa.
- Constituye una serie de acciones que deben integrarse en la estrategia global de la empresa.

Todo ello, unido al coste que supone, hace necesaria una auditoría de la misma, para lo cual hay que delimitar qué se entiende por comunicación interna. Según Blanco Belda⁸⁶, supone hacer llegar a nuestro «público objetivo» (absolutamente todos los empleados de la empresa) los mensajes de la dirección que sean necesarios para el logro de los fines de la organización y del desarrollo de la estrategia empresarial.

En la realización de esta auditoría hay que diferenciar dos áreas⁸⁷:

1. Auditoría de cumplimiento y eficacia, centrada en los flujos de información

Es necesario tener en cuenta que en los últimos tiempos las nuevas tecnologías están agilizando la comunicación en la empresa.

Se pueden apreciar tres flujos de información:

a) *Comunicación descendente*: se produce siempre que un superior transmite información a un colaborador. Suele transmitirse de forma oral, pero también de forma escrita a través de alguna revista interna, ya sea impresa o digital, publicada en Internet o difundida por e-mail, etc.

El auditor debe asegurar la calidad de la información, analizar si la información escrita es paternalista, si se preocupa de los problemas de personal, etc.

b) *Comunicación ascendente*: se transmite desde los niveles inferiores a los superiores. Aunque es menos frecuente, es muy importante para la dirección. Para que llegue esta información, la empresa puede recurrir a encuestas, buzones, programas de mejora, etc.

El auditor debe asegurar que las informaciones se reciban en la dirección, así como las opiniones o reclamaciones, para luego analizarlas.

c) *Comunicación horizontal*: aquella que se produce entre los diferentes departamentos de la empresa, así como entre los trabajadores de dichos departamentos. Esta comunicación facilita que se estudien y ejecuten mejor las decisiones, que los participantes adquieran formación y experiencia, que se desarrolle el espíritu de equipo y que las capacidades humanas se afirmen.

⁸⁶ Blanco J. (1995), en Nevado Peña, D. (1999, 243).

⁸⁷ Nevado Peña, D. (1999, 243).

Además de estos flujos de información, existen en la empresa comunicaciones informales que se basan en relaciones sociales y que deben ser consideradas por el auditor.

Ferrovial. Comunicación con empleados

«La política de comunicación con los empleados se basa siempre en el respeto a la intimidad y confidencialidad de la información.

Ferrovial se compromete a solicitar y a utilizar exclusivamente aquellos datos de los empleados que fueran necesarios para la eficaz gestión de sus negocios o cuya constancia fuese exigida por la normativa aplicable. Los empleados, por su parte, tienen la obligación de hacer un uso discreto y profesional de la información de la sociedad a la que tengan acceso en el desempeño de su actividad, y a comunicar a su superior jerárquico cualquier situación que pueda considerarse un conflicto de intereses.

Ferrovial cuenta con dos canales formales de comunicación interna:

La Intranet Corporativa Ferronet, el principal canal para la comunicación interna con los empleados, junto con los canales específicos de las áreas de negocio: Canal Corporación, Construnet, Cinnnet, Servinet, Budinet, Cadanet, Cespanet y las intranets de Amey y BAA.

Actualmente, 5.858 empleados tienen acceso a la Intranet corporativa, o a las intranets de sus respectivas divisiones.

Inforvial es la publicación interna de Ferrovial. Con una tirada de más de 10.000 ejemplares, y una publicación cuatrimestral, consta de varias secciones que informan a los empleados de la evolución de los negocios, la visión de la compañía, la actualidad de la empresa, los eventos más relevantes del cuatrimestre, etc. Amey y BAA tienen publicaciones internas propias llamadas The HUB y One-BAA respectivamente.

Anualmente se organizan diversos eventos para facilitar la relación entre los empleados. Entre estos eventos destacan:

Reunión anual de directivos, en la que los primeros 500 ejecutivos de Ferrovial en el mundo participan en un encuentro con el Comité de dirección y comparten la visión sobre los resultados y los objetivos anuales del grupo.

Las Reuniones cross de áreas, donde se comparten las tendencias del mercado.

Conocer, que es un programa de encuentros entre el personal para el intercambio de información y conocimientos sobre las actividades del grupo, que tiene además un espacio en la Intranet corporativa.

El Día Ferrovial, cuyo objetivo era compartir con nuestros empleados y con sus familias unas horas en común.

Las Olimpiadas Ferrovial, que por tercer año consecutivo consiguieron un récord de participación».

FUENTE: Informe de responsabilidad social corporativa en el informe anual (2008), p. 245.

2. Auditoría operacional y de carácter estratégico

Esta auditoría debe interrogarse sobre la política de comunicación de la empresa y sobre la voluntad de comunicación de la misma. El auditor verifica si la política de comunicación es un instrumento de política de concertación, si es compatible con la estructura de poder de la empresa y si está pensada como un medio de servicio de los fines de la organización⁸⁸.

Ferrovial. Comunicación con sindicatos

«Ferrovial se compromete a mantener informados a los trabajadores de los procesos de cambios organizativos y trabajar conjuntamente para entender los puntos de vista de los empleados. Con motivo de la reestructuración de BAA, desde septiembre de 2007 se ha llevado a cabo un proceso formal de consulta al empleado a través de dos comités (uno para los puestos de la dirección y otro para el resto de empleados) de 12 miembros, incluidos los sindicatos. Los miembros de estos comités actúan como un canal de comunicación entre los comités nacionales y los empleados. El proceso de consulta tiene una duración de tres meses, de acuerdo con las exigencias de la legislación laboral británica. También existe información disponible en intranet para que el empleado conozca el avance del proceso».

FUENTE: Informe de responsabilidad social corporativa en el informe anual (2008), p. 235.

5.8. Auditoría de la cultura de la empresa

El conocimiento de la cultura de una empresa es muy importante. De ahí que se desarrolle un proceso llamado auditoría de la cultura, que se puede desarrollar siguiendo tres fases:

a) *Localización y análisis de los materiales culturales.* Thévenet⁸⁹ distingue seis categorías de elementos básicos de una cultura, en cada uno de los cuales hay que llevar a cabo un análisis. Estas seis categorías son:

- Los fundadores (rasgos personales, origen social y principios fundamentales).
- La historia (evolución de la empresa, personas que participaron, las estructuras, las grandes fechas y los diferentes entornos).
- El oficio (cómo se percibe el oficio, cuál es la imagen aparente de éste y el saber hacer).

⁸⁸ Nevado Peña, D. (1999, 244).

⁸⁹ Thévenet, M. (1986). Nevado Peña, D. (1999, 246).

- Los valores (declarados y aparentes).
- Los signos (los comportamientos habituales de la empresa, tanto en ámbitos externos como en referencia al espacio y la gestión de tiempos).
- Los símbolos (los ritos, los logotipos y las historias heroicas).

b) *Interpretación y construcción.* Recogidos y analizados los documentos de base, el auditor intenta interpretar y construir, es decir, responder a las siguientes preguntas: ¿la empresa tiene una cultura?, ¿hay presencia de manifestaciones de la cultura?, ¿cultura externa (país, región) o cultura interna (oficio, clan)? y ¿la cultura es un «enredo», o es un concepto útil en la organización?

c) *Evaluación y restitución.* El carácter multidimensional de la cultura se localiza en aspectos inducidos por la evolución de la empresa. La cultura varía según las circunstancias internas de la empresa con respecto a la forma de afrontar los problemas y según las relaciones entre la empresa y su entorno, y las consecuencias que se derivan de las distintas formas de llevar a cabo tales relaciones.

5.9. Correspondencia de las políticas a auditar con la división de áreas de actuación de la FRRHH

Tal como se ha explicado en el capítulo 1 de este libro, los contenidos que abarca habitualmente la FRRHH se han clasificado allí en ocho grandes áreas, disgregables teóricamente pero que forman un todo, sabiendo que algunas de las actuaciones radicadas en un área tienen relación directa y continuidad en otras, o que incluso pueden ser situadas correctamente en diferentes áreas (tabla 12.7). De acuerdo con este principio, vemos en dicha tabla cómo las políticas objeto de la auditoría social de los RRHH propuesta por Nevado Peña (1999)⁹⁰ tienen su correspondencia en una o varias de las áreas de la FRRHH definidas en el capítulo 1.

En el anexo I correspondiente al apartado 5 de este capítulo sobre las auditorías de las distintas políticas de RRHH se recogen algunos de los indicadores que pudieran aparecer en las informaciones sociales elaboradas por la empresa y que sirven para medir las áreas clave de la gestión social.

6. DISEÑO DEL PLAN DE AUDITORÍA

Dado que existen diversas formas adecuadas y eficaces de desarrollar sistemas de supervisión de la calidad de la gestión de RRHH, la propuesta de diferentes modelos puede ser de utilidad para desarrollar un híbrido que se adapte mejor a

⁹⁰ Nevado Peña, D. (1999, capítulo 9).

TABLA 12.7
Ejemplos de encaje de políticas a auditar y áreas de la FRRHH

Políticas a auditar Áreas de la FRRHH	Empleo	Distribución de tiempos de trabajo	Riesgo laboral	Formación	Comunicación interna	Clima social	Cultura de la empresa	Remuneraciones
Empleo	Descripción de puestos	Planificación de plantillas						
Gestión de RRRHH		Duración de jornada, horas extras	Promover seguridad y salud	Detectar necesidades de formación	Facilitar la comunicación interna	✓	✓	
Seguridad y Salud			Prevención					
Desarrollo de RRRHH	Potencial de individuos, promoción			Formación				
Relaciones Laborales					Quejas y reclamaciones			Negociación colectiva
Económica								Fijación de salarios
Administración de personal	✓	Control de incidencias	✓	✓	✓	✓	✓	Pagos de salarios
Dirección estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FUENTE: Elaboración propia, basada en Nevado Peña (1999)⁹¹ y capítulo 1 de este libro.

⁹¹ Nevado Peña, D. (1999, capítulo 9).

los objetivos operacionales y estratégicos de la organización correspondiente. Cada organización debe adaptar su gestión según su cultura, valores, etc.⁹²

Según la propuesta de Strasser y Dansky⁹³, el plan de supervisión se desarrolla en los cinco pasos que se aprecian en la figura 12.5.

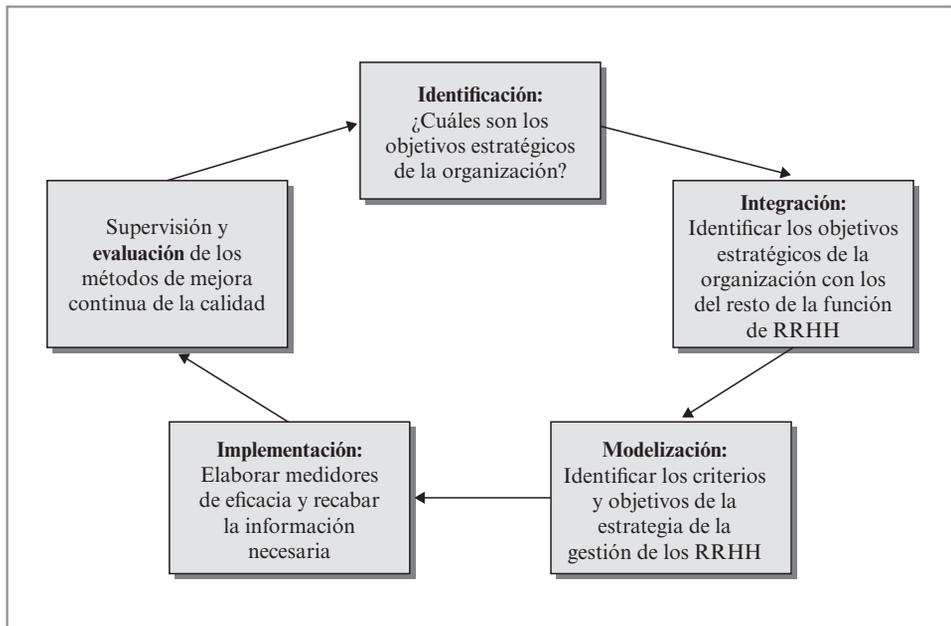


Figura 12.5. Fases del plan de supervisión del sistema de RRHH. (FUENTE: Strasser, S. y Daansky, K., 1994: *Assessment of Human Resources Outcomes*, p. 491.)

Estamos de acuerdo con Sánchez (1991)⁹⁴ en que la auditoría, desde un plano general, se divide en tres partes:

- Tomar conciencia del funcionamiento general de la empresa.
- Realizar la auditoría operativa.
- Emitir unas conclusiones y recomendaciones.

El procedimiento resumido sería el que propone Cantera⁹⁵:

⁹² Véase Strasser, S. y Dansky, K. (1994) y Armstrong, P. (1996).

⁹³ Strasser, S. y Dansky, K. (1994, 491).

⁹⁴ Sánchez, J. (1991, 30).

⁹⁵ Cantera, F. J. (1995, 376).



Figura 12.6. Procedimiento para el control de RRHH. (FUENTE: Adaptado de Cantera, F. J., 1995: «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», en *La nueva gestión de recursos humanos*, p. 376.)

En el diseño del plan de auditoría se han de determinar los siguientes parámetros⁹⁶:

- El *objeto* de la auditoría, el *ámbito* (general o específico) y los *niveles* a los que afecta. Es necesario determinar qué unidades van a ser analizadas y marcar los límites desde el comienzo. Por ejemplo:
 - Administración: conformidad legal junto con la autenticación de cifras.
 - Estudio de la gestión de RRHH y la coherencia entre políticas y resultados.
 - Planificación de la estrategia/objetivos. Coherencia de la organización y su función social, etc.
- Las fuentes de información. Como ya hemos apuntado, las principales son:
 - Entrevistas al Director General.
 - Entrevistas y cuestionarios al Gerente de línea.
 - Cuestionarios en profundidad del personal de RRHH.
 - Información de archivo y documentos.

Se deben escoger según la posibilidad de obtener los datos y proceder a su análisis (proceso de los datos, verificación, análisis mediante herramientas de control), puesto que se busca la optimización de esta información en cualquier momento y por cualquier persona.
- Los *indicadores* y las *unidades de medida* que faciliten análisis estadísticos organizados, ya que se pretende comparar la situación real con los objetivos previamente definidos.

El proceso global debería comenzar con el desarrollo de un diagnóstico sobre los recursos disponibles (plazos, recursos materiales y financieros, etc.), la información a recoger, los métodos que se van a emplear, quién se encarga de cada tarea, etc.

En principio, existen dos posibilidades respecto a la gestión de la auditoría. Ésta puede ser realizada:

⁹⁶ Véase Fombrun, Ch; Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984), y Sánchez, J. (1991).

- Por un consultor externo: más simple y rápido, pero menos efectivo, pues genera más rechazo.
- En colaboración consultor/línea de mando/personal de RRHH: más efectivo, pero más complicado de llevar a cabo.

De cualquier forma, resulta necesario considerar el compromiso de los mandos; si no, es mejor retrasarlo o suspenderlo. Así, los pasos a seguir en este punto serían los siguientes⁹⁷:

- Establecer prioridades.
- Conseguir una orden del Director General.
- Conseguir compromiso y desarrollo del personal.
- Marcar la estrategia de trabajo para clientes y usuarios.
- Implantar un plan de desarrollo para la organización que defina:
 - Misión.
 - Tareas.
 - Estructura formal.
 - Personas.
 - Procesos.

Sainz (1990)⁹⁸ entiende que la aplicación de las siguientes «normas» para la auditoría reportan cada una de las siguientes consecuencias (véase tabla 12.8).

TABLA 12.8
Consecuencias de la aplicación de las «normas» de auditoría

Normas	Consecuencias
Sobre la base de participación y el propósito de actuar.	Utilidad.
Diagnóstico integrado en la gestión.	Congruencia.
Previamente estructurado y planificado.	Realidad en el tiempo.
Diagnóstico: emplear métodos y técnicas fiables.	Validez.
Analizar globalmente el sistema organizacional.	Fiabilidad.
Lo que afecte a personas debe contemplar un nivel de información.	Participación, aceptación de resultados.
Debe reflejar los puntos fuertes y débiles.	Definición de objetivos.
Arrojar estrategias, políticas y objetivos.	Eficacia.

FUENTE: Sainz, J. (1990) *La auditoría social*, p. 190.

⁹⁷ Fombrun, Ch. Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984, 242-3).

⁹⁸ Sainz, J. (1990, 190)

Del esquema anterior se traducen las siguientes recomendaciones:

- Realizar un diagnóstico lo más global posible.
- Obtener variables relacionadas con los objetivos de la organización.
- La elección de ratios ha de ser objetiva y representativa.
- Llegar a una cuantificación.

A ellas añadimos las propuestas por Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1997)⁹⁹:

- Cuantificar costes y beneficios de los problemas de GRRHH.
- Mantener un registro de los datos recabados.
- Interpretar adecuadamente la información recopilada durante la evaluación del sistema de RRHH.

A la hora de elegir el objeto, el método y el resto de características para la evaluación que se llevará a cabo, se deberá tener en cuenta, entre otros aspectos:

- El tipo de industria o *sector* de actividad (las prácticas de RRHH no tienen por qué ser iguales, por ejemplo, en empresas industriales o de alta tecnología).
- El *ciclo de vida* de la empresa (de nueva creación o madura).
- La *estrategia* de negocio (competidora en precio o innovadora en productos, por ejemplo) entre otros.

Por tanto, entendemos que las fases que debe considerar la organización para la puesta en marcha de una auditoría estratégica de la función de recursos humanos, atendiendo a su conceptualización y puesta en práctica, son las que se ven en la figura 17.7.

Una vez que el proceso de auditoría haya concluido con la emisión de un informe de conclusiones y recomendaciones, la organización pondrá en práctica las medidas preventivas y correctoras que se hayan sugerido.

En cualquier caso, la dirección de la FRRHH establecerá las modificaciones que estime oportunas en sus prácticas de recursos humanos, con lo que se generará una nueva realidad que proporcionará información para la siguiente auditoría (se completa el feed-back o retroalimentación del sistema).

⁹⁹ Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997, 593 y ss.).

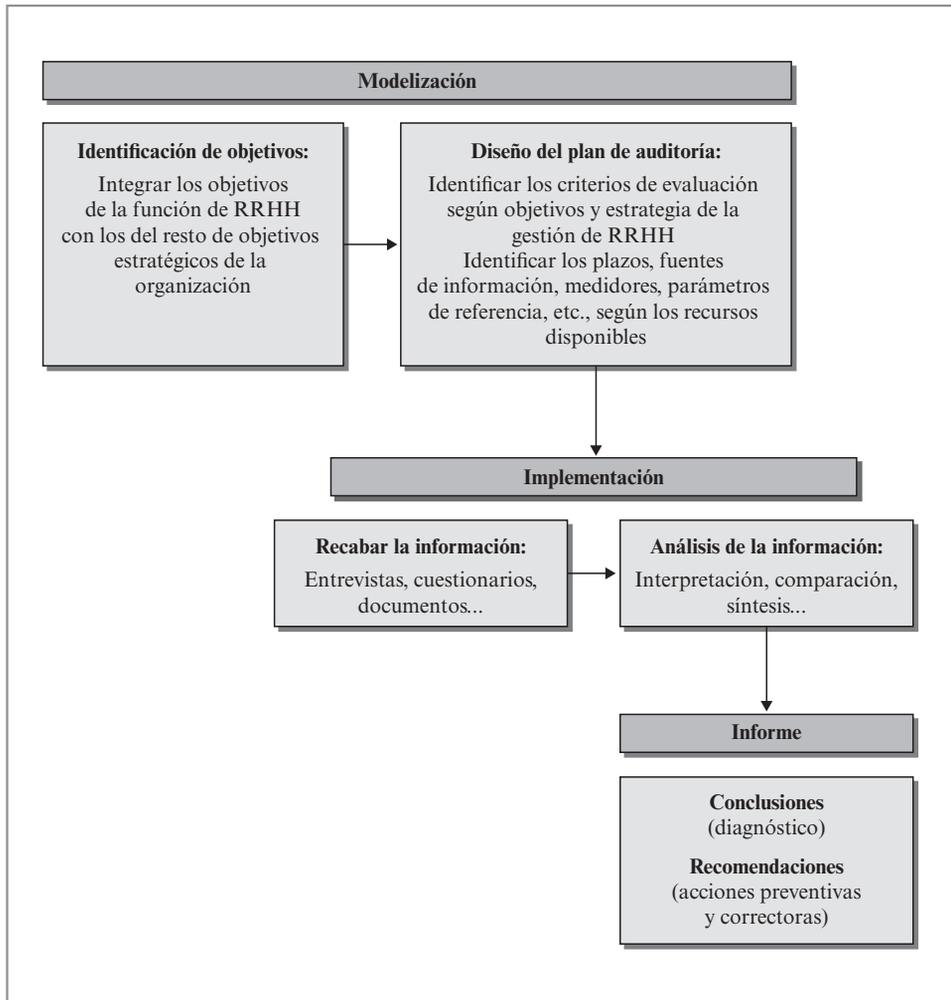


Figura 12.7. Fases del proceso de una AEFRRHH. (FUENTE: Elaboración propia.)

ANEXO I

REMUNERACIONES

Indicador general de equilibrio

$$\frac{\text{Salarios}}{\text{Valor añadido}} \text{ o } \frac{\text{Remuneración + cargas sociales}}{\text{Valor añadido}}$$

Salario medio

$$\frac{\text{Suma de las remuneraciones anuales}}{\text{Número de asalariados}}$$

Coste medio salarial

$$\frac{\text{Coste de horas trabajadas, de interino, extraordinarias}}{\text{Número de horas trabajadas, de interino, extraordinarias}}$$

Jerarquía de las remuneraciones

$$\frac{\text{Salarios mínimo}}{\text{Salario máximo}}$$

Amplitud general de las remuneraciones

$$\frac{\text{Salario medio de los puestos peor remunerados}}{\text{Salario medio de los puestos mejor remunerados}}$$

MASA SALARIAL

Efecto deslizamiento

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales ligados a méritos}}{\text{Masa salarial de referencia}} \times 100$$

Efecto envejecimiento

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales ligados a la antigüedad}}{\text{Masa salarial de referencia}} \times 100$$

Efecto cualificación

$$\frac{\text{Montante de aumentos individuales por suplementos de cualificación}}{\text{Masa salarial de referencia}} \times 100$$

EFFECTIVOS

Efectivo medio

$$\frac{\text{Efectivo principio período} + \text{efectivo final período}}{2}$$

Tasa de movilidad pasada

$$\frac{\text{Número de personas que hayan cambiado de puesto de trabajo}}{\text{Número de efectivos}}$$

$$\frac{\text{Número de puestos que hayan cambiado de titular}}{\text{Número de puestos}}$$

Tasa de movilidad potencial

$$\frac{\text{Número de personas susceptibles de ocupar uno u otro puesto}}{\text{Número de puestos}}$$

Tasa de cobertura del organigrama

$$\frac{\text{Puestos que tengan los titulares posibles (además del actual)}}{\text{Número de puestos}}$$

Contratación

El coste medio de contratación

$$\frac{\text{Coste total de las contrataciones del período}}{\text{Número de contratados en el período}}$$

La calidad de la contratación

$$\frac{\text{Número de candidatos que estén al final del año}}{\text{Número de candidatos contratados}}$$

La selectividad de la contratación

$$\frac{\text{Número de candidatos examinados}}{\text{Número de candidatos seleccionados}}$$

Rotación

La tasa de rotación

$$\frac{\text{Número de asalariados que han abandonado la empresa en el período}}{\text{Número medio de asalariados durante el período}}$$

Rotaciones por causas de salidas específicas (jubilación, etc.)

$$\frac{\text{Número trabajadores que abandonen la empresa (por motivo dado)}}{\text{Efectivos medios}}$$

Rotaciones por categorías de asalariados

$$\frac{\text{Número asalariados de la categoría que hayan abandonado la empresa}}{\text{Número medio de los asalariados de la categoría durante el período}}$$

Recolocaciones internas de efectivos

$$\frac{\text{Número de cambios en el período}}{\text{Efectivos medios}}$$

Formación

Indicadores generales

Impacto relativo de la formación

$$\frac{\text{Efectivos formados}}{\text{Efectivos total}}$$

Duración media de los cursillos

$$\frac{\text{Número de horas del cursillo}}{\text{Número de cursos}}$$

Indicadores ligados a los costes de formación

Coste medio de un curso de formación

$$\frac{\text{Coste total de la formación}}{\text{Número de cursos realizados}}$$

Coste de una hora de formación

$$\frac{\text{Coste total de la formación}}{\text{Número de horas de la formación}}$$

DISFUNCIONAMIENTOS SOCIALES

Absentismo

Índice real de absentismo

$$\frac{\text{Número de horas de ausencia registrada en el período}}{\text{Número de horas efectivas de presencia}} \times 100$$

Duración media de las ausencias

$$\frac{\text{Número de horas de ausencia registrada en el período}}{\text{Número medio de asalariados del período}} \times 100$$

Frecuencia de las ausencias

$$\frac{\text{Número de ausencias registradas en el período}}{\text{Número medio de asalariados del período}} \times 100$$

Tasa de microabsentismo

$$\frac{\text{Número de horas de pequeñas ausencias (inferior a 2 o 3 días)}}{\text{Número de horas teóricas de presencia}}$$

La calidad del trabajo

$$\frac{\text{Número de piezas tomadas al desecho}}{\text{Número de piezas tomadas en fabricación}}$$

La seguridad del trabajo

Índice de frecuencias

$$\frac{\text{Número de accidentes con baja} \times 100 \text{ o } 10^3 \text{ o } 10^6}{\text{Número de horas trabajadas}}$$

Índice de gravedad

$$\frac{(J_i + J_b)}{\text{Total de horas trabajadas}} \times 10^3$$

J_i = Número de días perdidos por accidentes.

J_b = Jornadas baremo: número de días que, según baremo oficial, se pierden por incapacidades permanentes, totales o parciales, o se valoran en caso de muerte.

Conflictos sociales

La tasa de conflictos

$$\frac{\text{Número de conflictos durante el período}}{\text{Efectivos en la empresa durante el período}}$$

Intensidad de conflictos

$$\frac{\text{Número de horas dedicadas a resolver conflictos}}{\text{Número personas en conflicto}}$$

Tasa de propensión a la huelga

$$\frac{\text{Número de horas perdidas por huelgas}}{\text{Número trabajadores afectados conflicto (huelguistas y no huelguistas)}}$$

INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS SOBRE RECURSOS HUMANOS

Ventas por empleados (VPE)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$$

Ratio de recuperación (RR)

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Ventas}}$$

Ratio de utilización (RU)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gastos de personal}}$$

Beneficio por empleado (B/E)

$$\frac{\text{BAI}}{\text{Número de empleados}}$$

Ratios de productividad

Producción por mano de obra directa

$$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas de M.O.D.}}$$

Horas fábrica sobre M.O.D.

$$\frac{\text{Horas de personal de fábrica y producción}}{\text{Horas de M.O.D.}}$$

Utilización de horas extras

$$\frac{\text{Horas extras trabajadas}}{\text{Total de horas trabajadas}}$$

Incremento/decremento global de productividad

$$\frac{\text{Porcentaje de incremento en las ventas netas}}{\text{Porcentaje de incremento en los costes de nómina}}$$

Indicadores para medir la productividad

$$\frac{\text{Valor añadido}}{\text{Número de empleados}}$$

$$\frac{\text{Valor añadido}}{\text{Horas trabajadas}}$$

$$\frac{\text{Valor añadido}}{\text{Gastos de personal}}$$

PARTE CUARTA

Caso transversal

13

Caso transversal: Nadalsa

Francisco Javier Delgado Díez
Jon Landeta Rodríguez
Eneka Albizu Gallastegui

1. PRESENTACIÓN

Nadalsa es una empresa familiar dedicada a la fabricación de ventiladores para usos industriales. Desde su fundación, en 1980, ha experimentado un continuo crecimiento tanto en ventas como en empleo. Su principal mercado es el nacional y exporta indirectamente a veinte países distintos. El año 2009 ha supuesto la primera ruptura en su continuo crecimiento en ventas y empleo desde el año de fundación.

Las claves de su estrategia son las propias de una empresa ágil, dinámica y seria: preocupación por sus clientes, calidad, innovación, equipo humano y desarrollo de nuevos productos.

Todo ello le ha llevado en un corto período de tiempo a ser una empresa muy apreciada por el mercado, convirtiéndose en el segundo fabricante de ventiladores en España.

La elección de verdaderos profesionales en su especialidad de trabajo, que identifiquen sus objetivos con los objetivos de calidad y servicio de Nadalsa, es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de la empresa.

Cuenta desde su última ampliación en el 2006 con más de 15.000 m² de planta industrial, oficinas, almacenes y laboratorio para el desarrollo de su actividad. Los 500 m² del laboratorio de I + D de ensayos son el centro neurálgico del desarrollo de la empresa, facilitando el diseño, desarrollo y control de todos los productos y procesos utilizados en su fabricación.

El enfoque de la empresa al cliente ha supuesto para Nadalsa una continua adaptación a sus necesidades, de tal manera que se han primado aspectos comerciales, de flexibilidad productiva y rapidez en la entrega de pedidos y suministros.

2. EL NEGOCIO

Las necesidades que satisface el negocio de la renovación ambiental industrial son muchas y variadas, y una parte de ellas están recogidas en las correspondientes leyes y reglamentos. Los productos de Nadalsa, por su parte, están orientados principalmente a:

1. *Evacuación de calor*, que proviene de la temperatura ambiente o de procesos industriales que generan calor (horno de panadería, cocina industrial, horno de fundición...).
2. *Evacuación de gases tóxicos, nocivos, y/o malolientes* producidos por una combustión, por determinados productos/materias y/o por determinados procesos productivos.

Como principales usuarios de los productos Nadalsa destacan industrias, edificios, hospitales, parkings y sótanos, hostelería, locales lúdicos, túneles y minas, bodegas, centros deportivos y agricultura.

La existencia de una legislación cada vez más exigente en materia de climatización, así como las exigencias de mayor comodidad ambiental y de temperatura homogénea en el puesto de trabajo, son condicionantes adicionales para el desarrollo del sector.

Las distintas realidades climáticas a nivel nacional hacen que las ventas en temporada estival sean más elevadas y que sea la zona mediterránea la de mayor consumo de ventiladores a nivel nacional (combinación de industria-clima cálido).

3. RECURSOS HUMANOS

Los hermanos Xavier y Jordi Nadal fundaron la empresa en 1980, cuando contaban con 40 y 36 años respectivamente. Xavier va a hacer 69 años y Jordi acaba de cumplir 65.

Habían trabajado durante más de diez años en un suministro industrial de Barcelona, especializado en la comercialización e instalación de ventiladores en la zona de Cataluña, abriendo delegaciones en Madrid y Málaga. Su experiencia en la compra e instalación de ventiladores les había hecho aprender mucho del negocio. Sabían qué era lo que más se vendía, los productos que daban más margen, las necesidades no cubiertas por los fabricantes, los nichos de negocio más rentables, los principales importadores, los principales fabricantes de componentes... La necesidad de solucionar problemas concretos de instalación les había puesto en contacto con pequeños fabricantes de componentes de ventiladores, motores, rodamientos, hélices, carcasas, soportes, etc., y cada vez dependían menos para los recambios del fabricante de ventiladores. Si había que cambiar un

motor, un rodamiento o un soporte, lo compraban al fabricante original siempre que podían, ahorrándose un intermediario y agilizando las soluciones al cliente. Se fueron surtiendo de componentes y montaron el primer ventilador, un ventilador mural, que por entonces era lo que más vendían.

El negocio salió bien, pero hacía falta más gama de producto y decidieron crear Nadalsa, una empresa que diseñase, montase y vendiese ventiladores, prescindiendo del trabajo de la instalación.

Se dividieron el trabajo, de tal forma que Xavier se encargaba de la comercialización del producto y compra de componentes y Jordi del diseño y la fabricación del ventilador.

Tanto Xavier como Jordi tienen estudios medios de bachillerato.

Jordi empezó en la Universidad de Barcelona Ingeniería Técnica Industrial, pero, por necesidades laborales, dejó los estudios al segundo año. Allí conoció a Albert Ros, al que contrató un año después de fundada Nadalsa.

Xavier tiene dos hijos y una hija, pero sólo Josep, de 41 años, trabaja en la empresa. Gemma es profesora de Sociología en la Universidad de Barcelona y Xavier, el hijo mayor, de 46 años, tiene un despacho de abogados en el que trabajan cuatro personas. Xavier hijo se encarga de todos los asuntos legales de la empresa.

Xavier padre es el presidente de la empresa y desde hace tres años va con menos asiduidad al trabajo. Conserva el 10% de las acciones, ya que traspasó el 20% a Josep, un 10% a Gemma y un 10% a Xavier. No hubo problemas en que Josep tuviera mayor porcentaje, ya que Xavier había montado el despacho ayudado por el padre, y Gemma vivía en una casa de la familia que pasó a ser de su propiedad. Josep tiene un pacto de compra con sus hermanos, por lo que lo más probable es que pase a controlar el 50% de la empresa.

Xavier padre está viviendo entre Rosas y la casa de Barcelona. Le gusta salir a pescar en la embarcación con sus amigos, cuidar del jardín, pasear con su mujer a la orilla del mar y cada vez va menos al trabajo. Josep le recrimina que ha dado un cambio demasiado brusco y que siempre está ocupado, pero el padre le dice que su época de trabajar ha pasado y que con el traspaso de las acciones también iba el trabajo y las responsabilidades. Este traspaso de responsabilidades le ha ocasionado en el 2009 a Josep varias discusiones con Albert, con Jordi y con su hija Montse.

La familia se lleva bien, aunque la fuerte bajada de ventas en el 2009 está afectando a las relaciones laborales y a los proyectos de ambos fundadores.

Xavier es más partidario del comprarás y venderás pero nunca fabricarás, y Jordi ha favorecido las inversiones en maquinaria de fabricación y la última ampliación de la fábrica. Jordi Nadal, junto con Albert Ros, ha dado el diseño actual que tiene la fábrica.

Jordi tiene dos hijos, Eduardo y Montse.

Eduardo es el médico de la familia, acabó medicina general y trabaja en un ambulatorio y en dos clínicas privadas. Jordi insistió mucho en que deseaba a su

hijo en la empresa, pero la elección de la carrera marcó el primer distanciamiento laboral entre padre e hijo.

Montse quiere mucho a su hermano y le apoya en todo lo que hace. Ella estudió Económicas en la Universidad de Barcelona y al acabar la carrera cursó en el IESE el Máster de Dirección de empresas, que simultaneó a duras penas con su trabajo comercial en la delegación de Barcelona.

Es una persona inteligente y trabajadora y domina el inglés y francés, además del castellano y catalán, sus dos lenguas principales de trabajo. Tiene 40 años, está casada y tiene dos hijos, que pasan la mayor parte del tiempo con la abuela.

Su entrada en la empresa fue como un terremoto. Tenía energía para todo, y en un ambiente donde los clientes son hombres y, salvo en oficinas, los empleados también son hombres, se ha sabido desenvolver muy bien. Su padre le dice que es un poco bruta y que dice demasiados tacos, y ella le responde que con el ambiente que le rodea no puede ser muy fina.

Hace ocho años que se encarga de la Dirección Comercial de la empresa y de la Dirección de Exportación, y, aunque en un principio hubo reticencias, la buena marcha de la empresa ha ido sumando puntos en su haber. De ella dependen 25 personas directa e indirectamente: la delegación de Barcelona, con el delegado y tres comerciales; la delegación de Madrid, con un delegado, dos comerciales y una persona de administración de ventas; las delegaciones de Sevilla, Málaga, Valencia, Bilbao, Coruña y Asturias, todas ellas con un delegado, salvo el representante de Asturias. Dos comerciales, uno en París y otro en Londres, completan la plantilla comercial de la empresa.

Parte de las decisiones que toma Montse son más de gerencia que comerciales, y ha tenido varios roces con Josep Nadal y Albert Ros, dado que Jordi cada vez delega más en su hija.

La nueva compra de maquinaria fue en parte una concesión a las peticiones de Albert, porque Montse cree que van a perder agilidad y ganar en estructura, lo que hará más difícil el control de la empresa.

El salario de Montse está siendo el más elevado de la empresa, superior al de Jordi y Xavier, debido fundamentalmente a las comisiones de venta. Josep ha hablado con Jordi y Xavier al respecto y ha conseguido que las comisiones de algunos productos se retoquen a la baja, justificando que los márgenes han evolucionado a la baja. Sin embargo, las novedades y los buenos resultados comerciales han hecho que esta situación de persona mejor pagada continúe. Montse, de vez en cuando, le dice a Josep que para ganar más sólo tiene que pasarse a ventas, abrir nuevos mercados y vender con margen, que por mucho menos de lo que él gana como responsable financiero hay profesionales muy bien cualificados. Xavier, cuando ve alguna discusión, también le recuerda a Josep la comodidad de su trabajo, al poder ir a casa todos los días, mientras Montse pasa la mitad del año viajando.

La prudencia de Josep y el empuje de Montse han supuesto en la práctica que Josep sea el administrador de Nadalsa y Montse la emprendedora.

Entre Josep y Montse han acordado el sistema de cálculo de comisiones en función del margen que dejan para la empresa, dándose casos de comisión 0 para ventas sin margen, o comisiones negativas para casos de impagados, situación concursal o quiebra.

Las reuniones de Dirección cuando falta Montse, porque está de viaje, ya casi no se hacen, y se ha optado por adecuar las reuniones importantes a su calendario de viajes.

Jordi le suele decir a su hija que nunca hubiera pensado en ella cuando fundó Nadalsa como gerente de la misma, pero que ahora no puede pensar en un gerente mejor que ella para la empresa. Le pide que se guarde el genio y que no presione tanto a producción y a las delegaciones, porque Albert ya ha saltado varias veces, y se ha quejado.

Eduardo, el hijo de Jordi, está desvinculado de la empresa y ha delegado en Montse su representación del 10%. Además, Montse le ha adquirido al padre el 15% de las acciones Nadalsa, por lo que con su 10% inicial ha pasado a controlar el 25% de la empresa y a representar el 35% de los votos.

Montse, de hecho, llevó a una junta general la representación del 50% de las acciones, debido a la ausencia del padre, sorprendiendo a Josep, que veía cómo sus deseos de alcanzar la gerencia de la empresa se iban a quedar en deseos.

El hecho de que las dos familias se necesiten, unido a la buena preparación de Montse y a la prudencia de Josep, ha hecho que Montse ejerza actualmente el liderazgo en la empresa, aunque Josep de vez en cuando le recuerda su peso como accionista.

Vicent Roca tiene 34 años y entró en la empresa de la mano de Montse, a la que conocía de los cursos de francés. Estudió Ingeniería Industrial y domina tres idiomas, inglés, francés y alemán, además del castellano y catalán. Es el Jefe de Ventas y la persona en la que más se apoya Montse. Coordina la administración de ventas, los pedidos y los envíos a clientes, y controla que se cumplan las directrices marcadas por Montse. Está en contacto con los delegados y los comerciales de París y Londres. Ha acelerado los cambios de informática e internet en la empresa, haciendo que desaparezca el fax. Ha conseguido que los pedidos que había que introducir por ordenador en administración de ventas se introduzcan también por los comerciales, delegados e incluso clientes. Vicent también coordina la realización de catálogos, asistencia a ferias y publicidad en revistas del sector.

Josep Nadal es el responsable financiero de la empresa. Se licenció en Empresariales por la Universidad de Barcelona. Tiene 41 años y entró en la empresa cuando acabó los estudios, hace 19 años. De él dependen dos personas de contabilidad y una de nóminas y el departamento de informática, del que José Antonio Peña es el responsable. Josep es muy cumplidor en el trabajo, entra a la hora y sale a la hora, y ha sabido compaginar bien su vida laboral con la familia. Siempre que puede lleva a sus hijos al colegio a primera hora de la mañana y es difícil que

sacrifique alguno de sus días festivos para ir a la empresa. Le gusta ir con la familia los fines de semana a Rosas, a la casa que tienen cerca de su padre. Dice que si no se puede cumplir el trabajo con 40 horas a la semana es porque o se hace mal o porque falta personal. Este planteamiento de vida le ha hecho estar fuera de algunas decisiones importantes de la empresa.

José Antonio Peña es un bilbaíno que se licenció en Informática por la Facultad de la UPV/EHU de Donostia. Tiene 36 años y desde hace cinco trabaja en la empresa. Está casado con María, una barcelonesa que conoció en León. La facilidad de ambos para encontrar trabajo en Barcelona motivó el cambio de residencia de José Antonio. Entró en la empresa porque Vicent Roca le comentó que estaban buscando un informático, y porque el nuevo trabajo le quedaba mucho más cerca de casa y las condiciones económicas eran algo mejores. Es una persona muy apreciada, y desde el principio se ha hecho querer por su trabajo y su trato afable. De él depende Pedro, un programador de 29 años. Nada más entrar, José Antonio organizó el sistema de ventas a través de la red, conectando a través de una intranet a todas las delegaciones con la central y con sus clientes. Ha conseguido que los clientes y todos los delegados hagan sus pedidos a través de la red. Ha supervisado la instalación del ADSL y cámaras en todas las delegaciones, y las ha visitado para asegurarse del buen uso de los medios informáticos.

Montse y Vicent están muy contentos con él, aunque los cambios han afectado a los empleados de administración de ventas, algunos de los cuales han pasado al taller. Por ejemplo, ha coordinado junto con Albert el Servicio de Asistencia Técnica a través de internet/intranet, que utilizan de forma gratuita los principales clientes. El SAT tiene dos personas y una se ha asignado a este servicio en la red, que lo combina con reparaciones para los clientes de zona.

Vicent controla a través de las cámaras y videollamadas las diferentes delegaciones y mantiene un contacto permanente y cercano con ellas.

Íñigo Sánchez es el responsable de I + D, su dependencia no está clara y reporta a Dirección de Producción, Dirección General y Dirección Comercial. Sus principales contactos de trabajo diario son con la oficina técnica, con Vicent Roca, al que ayuda en los catálogos, y con Francisco, de formación. Bromea diciendo que es el más importante de la empresa porque tiene un despacho de 600 m² para él. Casi siempre está con los cascos puestos, bien para evitar el ruido de los ensayos o bien para escuchar música. Tiene bastantes records, como ser el que más ventiladores quema/rompe en la empresa.

En I + D hay tres túneles de viento en los que se analizan las curvas características del ventilador en diversas condiciones. También se analizan los niveles sonoros, el comportamiento del ventilador a máxima potencia durante períodos prolongados de uso ininterrumpido, piezas más vulnerables en condiciones extremas, variaciones de la curva según el tipo y la disposición de las hélices, resistencia a la oxidación en cámara de niebla salina, etc. Realiza también el equilibrado dinámico de todos los prototipos y de algunos ventiladores especiales. Tiene, ade-

más, dos salas insonorizadas donde hay siempre funcionando algún ventilador, normalmente en condiciones extremas, y no es extraño encontrar hélices volando o los circuitos eléctricos de las salas disparados.

Se divierte mucho con su trabajo y suele conseguir la mayor parte de la maquinaria que solicita para el laboratorio. Ha desmontado y probado los principales ventiladores de la competencia que Montse le suele traer, comparando sus características técnicas con los de Nadalsa e informando de las ventajas y desventajas técnicas respecto a ellos a la Oficina Técnica, Dirección de Producción y Dirección Comercial.

Tiene 40 años y estudios de Ingeniería Electrónica no finalizados y es muy amigo de Pedro Torres, de la Oficina Técnica, con el que comparte gran parte de sus logros y fracasos.

Tanto Íñigo, de I + D, como Pedro, de la oficina técnica, fueron las personas que más trabajaron para la obtención en febrero del 2001 de la certificación ISO-9001 para las actividades de diseño, fabricación, comercialización y asistencia técnica de ventiladores industriales. Las peticiones para la certificación ISO venían principalmente de Montse, y a principios del 2000 se empezó a dar cuerpo a la misma con las visitas de los consultores del Bureau Veritas Quality. Jordi y Albert fueron los primeros responsables de la empresa para la obtención de la certificación ISO, pero Íñigo y Pedro han llevado y llevan el día a día con los consultores y certificadores del BVQI.

Aunque cada persona de montaje es responsable de la calidad de los productos que monta, Albert Ros está encima tanto del producto final como de los componentes, siendo en la práctica el principal controlador de calidad de los mismos. Con la nueva normativa ISO, y a fin de diseñar, fabricar y comercializar productos estándar, racionalizando los procesos, son los encargados de montaje quienes establecen un control final, adicional al del operario, sobre la totalidad de los productos.

La plantilla es joven, debido principalmente a los incrementos de personal de los últimos años. La edad media es de unos 36 años, y tanto el personal joven de oficinas como el de fábrica poseen por regla general mejor formación académica (formación profesional, estudios de grado medio y superior, conocimientos de informática, idiomas...) que los empleados de mayor edad.

En el taller, las personas de mayor edad cuentan con una mayor experiencia en el montaje de todo tipo de ventiladores y más agilidad en las especialidades. El personal más joven, sin embargo, es más ágil en el montaje de los ventiladores más comunes y en oficinas ha desplazado al personal mayor, principalmente por sus conocimientos en informática y su mayor agilidad para trabajar con el ordenador.

La conflictividad en la empresa es baja, no hay huelgas y sus retribuciones están en línea con las de su principal competidor, S&P, que debe hacer frente al sobre coste que supone su mayor estructura y mayor edad de sus empleados (esta mayor edad se debe sobre todo a que S&P se fundó en 1951).

4. LA FABRICACIÓN DE VENTILADORES

Nadalsa fabrica ventiladores helicoidales (murales y tubulares), extractores de tejado (helicoidales y centrífugos), ventiladores centrífugos (de media presión anticorrosivo, de baja presión y portátiles), ventiladores de alta presión y unidades de ventilación (helicoidales, lineales o centrífugas).

La búsqueda en Nadalsa de agilidad y servicio al cliente, concentrando gran parte de sus esfuerzos y recursos en este apartado, ha hecho huir a la empresa de fuertes inversiones en procesos productivos, siendo su labor más de montaje. El diseño y desarrollo de modelos propios no ha estado reñido con la búsqueda de proveedores de fabricación de componentes en los ámbitos nacional e internacional.

La existencia de una industria pujante en el entorno, que satisface sobradamente las necesidades de componentes de Nadalsa, ha sido otro condicionante para un desarrollo rápido y específico de la empresa.

Albert Ros es el director de Producción, un ingeniero técnico industrial de 62 años y con amplia experiencia en ventiladores. Entró en la empresa un año después de su fundación, y proviene de Soler & Palau, principal competidor de Nadalsa. De él dependen un número variable de personas, tanto directa como indirectamente, que va de 80 a 110.

Sus principales colaboradores son Marta Ferrer, responsable de Compras, y Jaume Domenech, el Jefe de Fabricación.

Las peticiones de ventas son atendidas por el departamento de Administración de ventas, del que Vicent Roca es su responsable. El pedido pasa a almacén y Juanjo Puig va distribuyendo los pedidos entre las personas de almacén.

El pedido que llega a almacén está desglosado, y en él aparecen todos los componentes del producto que se va a montar. Los principales componentes del ventilador son el motor, la hélice y la turbina. Junto a ellos son necesarios también otros componentes, tales como el marco soporte, la carcasa, la caja de ventilación, bastidores, silenciadores, rodamientos, rejillas de protección, accionamientos, sombreretes, mitras y otros muchos. Salvo los motores, que se importan de países del Este de Europa, o bien se compran a empresas comercializadoras que a su vez los fabrican en dichos países (Siemens, ABB...), el resto de componentes se obtiene de distintos suministradores catalanes que garanticen la calidad y precio deseados.

El almacenista realiza el recorrido por el almacén de productos intermedios y va completando la hoja de pedido con los distintos componentes y/o subconjuntos del ventilador, turbina, etc., demandado por el cliente.

En uno o varios palets, y con una carretilla manual (normalmente) o eléctrica, se llevan los componentes a montaje, donde se monta el ventilador de acuerdo con las especificaciones contenidas en la hoja de producto.

Una de las principales dificultades de producción es el abastecimiento, ya que un pedido que entra antes de las diez de la mañana sale el mismo día, o como muy

tarde entre 7 y 8 de la mañana del día siguiente. La política de *stock* 0 en producto final y servicio inmediato al cliente obliga a tener un almacén de producto intermedio muy bien atendido, y Marta Ferrer, la Responsable de Compras, debe soportar muchas tensiones para combinar pedidos cortos al proveedor y suficiente *stock* en el almacén de productos intermedios. Aunque se juega con un almacén de seguridad, en el que el sistema informático indica de forma machacona cuándo no se respeta, hay épocas bastante conflictivas porque llegan pedidos fuertes y la capacidad de reacción con los proveedores es más complicada.

Jordi Nadal, el gerente de la empresa, había propuesto a Albert Ros, a principios de los 90, realizar una política de almacén cero de producto final, aconsejado por Josep Nadal, el director financiero. El problema era sencillo. Era necesario inmovilizar una alta suma de dinero para tener todos los productos disponibles y servirlos inmediatamente, y el coste del dinero era muy elevado. A la vez, ocurría que los pedidos grandes casi nunca salían completos, porque faltaba alguno de los productos, ya que se montaban series lo más amplias posibles y la respuesta del almacén intermedio y montaje para pedidos unitarios inmediatos era lenta.

Monserrat Nadal llevaba ya dos años como delegada en Barcelona cuando se suscitó el problema. La agilidad en el servicio al cliente no permitía crecer más a la empresa. El cliente quiere el producto de forma inmediata en el momento que toma la decisión de compra, y si se le sirve un pedido incompleto o se le dan plazos largos de entrega, se pasa a la competencia. Además, sabían que muchos de los nuevos clientes los habían conseguido porque sus competidores daban plazos largos de entrega y Nadalsa había sabido quedarse con el pedido urgente y con el cliente.

Así que se tomó la decisión de dar respuestas rápidas e individualizadas a cada cliente, fortaleciendo el almacén de productos intermedios y negociando con los proveedores de la zona una cifra de negocio anual con un servicio de entrega periódico e inmediato, sin que ello supusiera pagar sobrecostes por las urgencias.

Con esta estrategia el trabajo de compras se complicaba sobremanera, y hubo que contratar a una persona más. Fue cuando entró en la empresa la compañera de facultad de Montse, Marta Ferrer, teniendo Albert que reestructurar los almacenes y la sección de montaje. Los ventiladores se montaban uno a uno, para satisfacer cada pedido, y ya no había series de fabricación.

Se empezó a favorecer la homogeneización de piezas para los distintos modelos de ventilador/turbina, se establecieron estándares para favorecer la polivalencia de gran parte de las piezas y se cambiaron bastantes proveedores. Hubo muchos cambios en la fábrica y se introdujeron los turnos. Si un pedido entraba a las 5 o 6 de la tarde, debía salir de la empresa a primera hora de la mañana del día siguiente de forma normal. Albert estableció dos turnos en la fábrica, de 6 de la mañana a 2 de la tarde y de 2 de la tarde a 10 de la noche. Así, los pedidos que entran a primera hora de la mañana salen en el transporte de la tarde, y los de la tarde en el primer transporte de la mañana.

La formación se convirtió en algo fundamental. Una persona de montaje debía saber de casi todos los productos, salvo las especificidades o productos complejos, en los que se reservaba 3/4 personas por turno con unos conocimientos específicos. Se trata de que cada montador sepa montar la mayor parte de productos posibles, pudiendo preparar de forma completa el pedido del cliente y convirtiéndose en el principal responsable de calidad de ese pedido.

A la hoja de pedido del cliente se le asigna un responsable de montaje, y dependiendo de la cantidad de pedidos montados el trabajador cobra unas primas a final de mes. La calidad y los defectos de montaje restan de las primas obtenidas, ya que los productos devueltos o con problemas tienen asignado montador.

Esta forma de trabajar viene bastante bien a la empresa y al trabajador, ya que gana más el que más pedidos saca adelante. Llegar más pronto por la mañana para escoger y preparar pedidos, y salir más tarde sin petición de la empresa empezó a ser normal, ya que a partir de un número base de horas de montaje asignadas a los productos se pagan primas y horas adicionales. A la vez, Montse veía como sus problemas de atender rápidamente al cliente pasaban a ser problemas de fábrica que se reflejan en la nómina.

Cada producto lleva asignado un tiempo de montaje y/o fabricación y un precio. Cumpliendo las 40 horas semanales de tiempo de montaje se consigue el máximo de primas, que representan sobre un 20% del salario. Con buen ritmo, habilidad e ingenio, esas 40 horas atribuidas de tiempo de montaje se pueden realizar en 30/32 horas, ya que las tablas de los tiempos establecidos para el montaje se han realizado con ritmos medios de trabajo y en la práctica se pueden mejorar. A partir de esas horas, y si hay trabajo, el trabajador tiene horas adicionales de trabajo hasta cumplir las 40 horas reales, y puede solicitar horas extras.

Las penalizaciones por defectos son bastante elevadas. Así, con un 2% de montajes defectuosos se pierde la totalidad de las primas, hasta el 30% del salario. La introducción de esta penalización se hizo en el año 1995 para corregir la existencia de un 28 por mil de productos defectuosos y, aunque costó bastante, ahora es admitida por los trabajadores, que redujeron al 4 por mil los errores en el 2008. Hubo que realizar un curso en la fábrica para explicar los costes de la no calidad, en línea con la filosofía de la empresa de dar calidad en los productos y servicio al cliente. La penalización fue un empeño de Montse que tuvo que aceptar Albert, presionado por el Gerente, Jordi Nadal. El malestar que surgió en el taller fue poco a poco desapareciendo con los cursos de calidad y con obtención de mayores primas por los escasos errores.

En la temporada de verano se realizan contrataciones nuevas y a cada nuevo trabajador se le asigna uno antiguo de la empresa, que es el responsable de ambos trabajos, de sus calidades y de sus tiempos. Hay un salario más bajo para el trabajador nuevo, porque no participa del sistema de primas ni de incentivos. Si pasa con éxito esa primera fase, el nuevo trabajador puede llegar a integrarse en la plantilla con los mismos deberes, obligaciones y derechos, participando del sistema de primas y horas, lo que puede incrementar su salario hasta un 40%.

Por lo que respecta a la fabricación propiamente dicha y a la maquinaria empleada para la misma, existe una punzonadora automática de control numérico, utilizada principalmente para prototipos, pequeñas series o productos muy específicos (carcasas o cajas de determinados ventiladores). Enric es el responsable de la máquina, aunque se habla de contratar a una persona más para que la máquina trabaje a dos turnos.

El robot de soldadura se utiliza en las operaciones de acabado de envolventes y turbinas. Su instalación ha sido reciente y absorbe parte de los trabajos que antes se subcontrataban a talleres de la zona.

Además, se utiliza una máquina transfer para el estirado y doblado de envolventes helicoidales, diseñada para producir determinadas piezas de gran resistencia y calidad.

La mayor parte del trabajo de corte, punzonado, doblado de chapa, estirado, soldadura..., se sigue haciendo fuera de la empresa, y la maquinaria introducida se utiliza para especialidades, fundamentalmente. Además, los acabados y tratamientos superficiales se realizan en talleres del entorno.

Existen varios centros de equilibrado y máquinas equipadas con controles programables, indispensables para cualquier fabricante de ventiladores.

En el centro de equilibrado y en las máquinas de control se verifica el correcto funcionamiento y equilibrado de la hélice y/o el ventilador. Todo ventilador es probado antes de salir de la empresa, siendo normalmente el responsable de su montaje quien realiza la prueba y da la conformidad.

A excepción de los ventiladores grandes, que requieren el manejo de grúas y varios operarios, en la mayor parte de los ventiladores helicoidales interviene un operario y el montaje se realiza con un motor, hélice, rodamiento, marco soporte o tubo, rejilla, caja de conexión con el exterior, tornillería y pegatinas identificativas.

En el departamento de montaje trabajan 70 personas a dos turnos, por lo que resulta normal ver 35 personas por turno, salvo en los meses de más trabajo, que puede haber 45 por turno.

Los acabados finales del producto se asignan a personal de montaje.

Existe además un grupo de cuatro personas, que realizan las reparaciones de los productos que llegan a la empresa y las reparaciones en el domicilio de clientes especiales. Además, apoyan los proyectos de asesoramiento e instalación de los distribuidores de Nadalsa.

Seis personas atienden, según necesidades, las expediciones y/o recepciones de mercancías y el almacén de productos intermedios y finales; tres están asignadas a almacén/recepción de producto intermedio y tres a expediciones y almacén de producto final.

En el almacén de productos finales se guardan los productos que no tienen salida inmediata, los que están esperando para completar el pedido y las devoluciones de producto nuevo no defectuoso que realizan los distribuidores.

Juanjo Puig, el jefe de Almacén, depende directamente del director de Producción, aunque, en realidad, la expedición depende más de las instrucciones de la Dirección Comercial.

Como envases se utilizan cajas de cartón polivalentes con el logotipo de Nadalsa, indicando la posición de transporte y la fragilidad del producto. Se utilizan planchas de corcho blanco para evitar golpes, y los productos de gran peso se acondicionan sujetos al palet de madera con un bastidor externo también de madera que le proteja de los posibles golpes.

Pedro Torres es el responsable de la oficina técnica, que con cinco personas da soluciones personalizadas para cada problema de ventilación industrial que plantean los clientes y es responsable de todos y cada uno de los diseños, elección de componentes, materiales, etc., de cada ventilador. También realiza las hojas técnicas de instrucciones y las hojas de montaje y control del ventilador, define previamente todos los pasos necesarios para la fabricación del ventilador, homologa a los proveedores y controla la idoneidad de instalaciones complejas de ventilación.

La oficina técnica se relaciona fundamentalmente con el departamento comercial (atención a clientes en preguntas y/o necesidades complejas), con producción e I + D (control de fabricación, nuevos productos, hojas de fabricación, hojas de instrucciones), con proveedores (control y homologación) y con el servicio de asistencia técnica (control de las averías y consultas más repetidas para la posible adecuación del producto o fabricación de nuevo producto).

5. COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nadalsa vende sus productos a 1.200 clientes distintos, si bien son los 250 primeros los que suponen más de las 3/4 partes de las ventas.

Los principales clientes son empresas comercializadoras del ramo de la ventilación, calefacción y refrigeración, instaladoras de ventiladores y climatización, industrias y empresas que realizan sus propias instalaciones. Después de la industria, los principales usuarios de los ventiladores son los edificios, parkings-sótanos y hostelería. Las instalaciones las suele subcontratar el constructor a empresas instaladoras del sector de la climatización, que son los clientes de Nadalsa.

El período medio de cobro es de unos 105 días, y son las empresas relacionadas con el mundo de la construcción y obras públicas quienes más demoran los pagos.

Se trabaja con unos descuentos sobre tarifa del 35% al distribuidor e instalador y un 45% al importador (en el extranjero) que mantiene almacén de producto Nadalsa.

Los precios y la gama de productos están en línea con el principal competidor, Soler & Palau, si bien S&P trabaja tanto el ventilador industrial como el doméstico, mientras que Nadalsa se ha especializado en el ventilador industrial, con mayor margen y precio y con unas especificaciones de calidad más exigentes.

S&P ha sabido aprovechar las sinergias y economías de escala existentes entre ventilador industrial y doméstico, pero Nadalsa ha ido ganando cuota de mercado.

Aunque, en unidades, es el ventilador helicoidal quien acapara la mayoría de las ventas, son los productos y realizaciones específicas para determinadas aplicaciones las que dejan más margen a la empresa. Las unidades de ventilación

preparadas para soportar 400 °C durante dos horas son un ejemplo de ello. Son realizaciones específicas en las que hace falta tener un alto conocimiento para su fabricación, existe menos competencia, la eficacia del producto para casos extremos es muy buena y el mercado paga un elevado precio por ello.

Se han establecido ocho zonas de venta con sus respectivos delegados:

1. Cataluña-Aragón-Baleares.
2. Madrid-Zona Centro.
3. Sevilla-Zona Andalucía Oeste, Extremadura, Ceuta, Melilla y Canarias.
4. Málaga-Zona Andalucía Este.
5. Valencia-C.Valenciana-Murcia-Albacete.
6. Bilbao-País Vasco-Cantabria-Navarra-Rioja.
7. Gijón-Asturias-León (representante).
8. Coruña-Galicia.

Exportación:

- París-Francia (comercial).
- Londres-Gran Bretaña (comercial).
- Lisboa-Portugal (representante).
- Rabat-Marruecos, Alemania, Holanda, Bélgica, Polonia, Italia, Suecia, Rep. Checa, Rusia, Arabia Saudí, Turquía, Egipto, Israel, Sudáfrica, México, Estados Unidos, Chile, Argentina (importadores de zona).

La exportación supone un 10% de las ventas, y las últimas decisiones tomadas suponen un incremento de recursos y personal para abordar en mayor profundidad el mercado europeo.

La persona de contacto habitual suele ser el dueño de la comercial o empresa de instalación, que toma las decisiones sobre quiénes van a ser los proveedores. Una vez acordados precios y descuentos, son los empleados quienes realizan los pedidos y el día a día. En las industrias es preferente el jefe de compras, y si la empresa es grande el departamento de mantenimiento es el interlocutor válido.

Barcelona es, con diferencia, la delegación que más factura, con un 30% de las ventas aproximadamente. Un 10% corresponde a exportación, un 20% a Madrid y el resto se lo reparten las demás delegaciones.

Los presupuestos de publicidad se utilizan para el catálogo y tarifa anual. Se hace algo de publicidad en tres revistas del sector, aunque resulta difícil medir su efectividad, debido a que alguna de ellas no tiene control OJD, y no se sabe quién es el destinatario. Normalmente las reciben todos los competidores y fabricantes de componentes, y, como dice Montse, pagamos para ver nuestra foto y por si alguien más la ve. Cuando se hace la publicidad se pide gratuitamente un amplio número de revistas para mandar a los clientes, como muestra del esfuerzo publicitario de la empresa.

Se asiste a ferias nacionales e internacionales, lo que supone un considerable esfuerzo económico. En el último año se asistió a tres ferias del sector (dos en Madrid y una en Milán) y se apoyó con descuentos adicionales a los distribuidores que acudieron a ferias locales para presentar productos Nadalsa. Además, se asistió (2008 y 2009) como visitante a ferias en Alemania, Estados Unidos, México y Polonia.

6. LA CONCURRENCIA

Aunque existen bastantes competidores en el sector, se pueden destacar tres, además de Nadalsa. El más importante de todos es *S&P*.

En 1951 Eduard Soler y Josep Palau fundan la empresa Soler & Palau (*S&P*). Desde sus inicios les unió una filosofía de actuación en torno a crecimiento, creatividad e internacionalización, que a lo largo del tiempo se ha ido sustentando en seis pilares básicos:

- Búsqueda y selección de un equipo humano competente y formación continua del personal.
- Tecnología propia.
- Investigación.
- Riguroso control de la calidad.
- Política comercial definida.
- Autofinanciación.

Desde los inicios en 1951 en una nave de 114 m², hasta el 2009, cuando cuenta con más de 75.000 m² de superficie construida en 7 edificios industriales y de oficinas que dan trabajo a más de 1.000 empleados, *S&P* se ha convertido en un líder mundial en ventilación, con implantación mediante filiales comerciales en Francia, Portugal, Inglaterra, Alemania, Holanda, Bélgica, Italia, Australia, Estados Unidos y una planta de producción en México. En sus instalaciones en España, *S&P* empleó a 467 personas en el 2007.

Los extractores de aire, industriales y domésticos, con una hélice axial, fundida en aluminio y fijada sobre el rotor de un motor asíncrono anular, constituyeron el primer producto de la empresa. Desde el principio, los modelos se registraron en España y Estados Unidos como patentes de invención. En la actualidad, más de treinta y cinco millones de unidades de ventilación fabricadas validan el producto inicial. Como principal producto diferencial, es de destacar que ha entrado en el mercado del frío industrial, haciendo la competencia a los fabricantes alemanes. La gama industrial es bastante parecida a la de Nadalsa.

Talleres Zitrón es una empresa radicada en Gijón (Asturias), que cuenta con 148 empleados en el año 2007, y que se ha especializado en la fabricación de grandes ventiladores para túneles, industria, minería y obras públicas.

Su liderazgo en obra pública y grandes ventiladores ha hecho que sea la empresa que menos ha notado la crisis en el año 2009, siendo la única empresa del sector que no prevé caídas en las ventas. Sus trabajos son más especializados y, más que ventiladores de serie, vende proyectos con la realización/fabricación del ventilador. El perfil de sus empleados es bastante cualificado.

Chaysol es un fabricante de ventiladores industriales radicado en Madrid, que en el año 2007 empleó a 147 personas y a 121 en el 2006.

Tiene un perfil más fabricante que *Ventiladora* (fabricación, montaje y acabado superficial), pero su gama de productos es más corta. Es fuerte en la zona centro de España.

Casals Ventilación es un fabricante de ventiladores industriales radicado en Gerona, que cuenta con 90 empleados en el año 2007. Aunque es una empresa nueva, creada en el año 2006, su trayectoria es larga a través de su antiguo nombre Talleres Casals, empresa fundada por Francesc Casals en 1881.

La empresa era mundialmente conocida por la fabricación de taladros, aunque su actividad de fabricante de ventiladores había sido durante los últimos años la que más había crecido, y la de herramienta estaba dando bastantes problemas debido a la fuerte competencia exterior. Así, en el año 2006 se divide la empresa en sus dos principales actividades, herramienta eléctrica y ventilación, a fin de que cada una de las actividades pudiera caminar de forma independiente.

El año 2009 la fábrica de herramienta vive una situación crítica, lo que confirma lo acertado de la decisión de separar las dos actividades para, en caso de cierre, poder continuar desarrollando el otro negocio.

Los productos son semejantes a los ofertados por Nadalsa en ventilación industrial, aunque Casals fabrica, además, ventiladores de baja presión.

El mercado considera a S & P y Nadalsa como líderes en calidad de producto y cuota de mercado en ventilación industrial, siendo Casals un tercer fabricante con peor posicionamiento en el mercado.

Existen además otros fabricantes y comercializadores de ventiladores industriales de menor importancia, de los que no se hace mención en este caso práctico.

Cabe destacar por su gran importancia, las importaciones de ventiladores para frío (cámaras de frigoríficas, frío industrial...) de Alemania, siendo ésta la gran asignatura pendiente de los fabricantes nacionales.

Las inversiones para fabricar motores especiales y una tecnología expresa para este tipo de ventilador hace que la oferta actúe como un monopolio.

7. LA CRISIS DEL 2008-2009

Después de más de 20 años de crecimiento ininterrumpido, el año 2008 ha trastocado gran parte de los planes de Nadalsa y de sus fundadores.

Las previsiones para el 2008 eran buenas, y de hecho se empezó muy bien el año, con crecimientos superiores al 15%. Sin embargo, la caída de ventas en los

últimos cuatro meses del año no se había visto nunca, y aunque se acabó el año de manera semejante al 2007, la sensación que había dejado fue la del fin de un largo proceso de crecimiento.

Clientes pidiendo retraso de entregas, anulación de pedidos, incremento de la morosidad y primeros concursos de acreedores en varios clientes de la empresa.

Las nuevas contrataciones realizadas en el 2007 y principios del 2008 pasaron a ser innecesarias, y el año 2009 se había instalado con decrementos de ventas del 30% en la primera mitad del año. Además, todo indicaba que la situación iba a mantenerse, a pesar de los «brotes verdes» que tanto se anunciaban a lo largo del año.

Los planes de los fundadores, Xavier y Jordi, de disfrutar de la jubilación se trastocaron después de estos acontecimientos, a pesar de que Montse y Josep tomaban ya las principales decisiones.

La discusión de que si se trataba de algo pasajero o de si había que preparar a la empresa para un largo período de crisis, como se apuntaba en el estudio de mercado del 2008, motivó un nuevo estudio de consultoría. A mediados del año 2009, se recibieron las conclusiones. No había ningún elemento que hiciera ver un futuro repunte de las ventas ni a corto ni a medio plazo. El sector tenía una situación semejante. Y como parte de las conclusiones, se recomendaba adaptar la empresa a unas ventas del 65-70% de las habidas en el 2008, con la previsión de que en varios años no iba a haber cambios significativos.

Toda demora en la realización del ajuste que se preveía en el mercado iba a causar problemas futuros e iba a acabar con las ventajas competitivas de Nadalsa. Con los mismos productos (y los ligeros cambios que se producen anualmente) y los mismos mercados, las compras se habían contraído un 30% en el 2009, y todo indicaba que habría que esperar varios años para ver alguna pequeña corrección. Ante este hecho, se plantearon dos opciones al crecimiento: nuevos productos y nuevos mercados.

Tanto Xavier como Jordi habían estado discutiendo sobre las previsiones y las hipótesis a futuro de importantes analistas económicos. Concluyeron que no habían acertado con la crisis, y lo ocurrido desde finales del 2008 suponía una nueva etapa para Nadalsa, por lo que, hasta no recibir nueva información, acordaron seguir las principales recomendaciones del trabajo de la consultora.

Montse ya apuntaba soluciones semejantes, y no había empujado a la red de ventas a vender más, ante el peligro de conseguir nuevos clientes de la competencia con problemas de pago. Le había comentado a Josep que ahora tocaba acomodarse a unas menores ventas, por lo que el trabajo de la consultora ayudó a unificar criterios de gestión, evitando las continuas discusiones de finales del 2008 y principios del 2009.

Ahora las principales discusiones son si subcontratar menos componentes y ajustar así menos la plantilla, o seguir con el sistema de subcontratación para mantener una empresa ágil.

Por ahora se han dejado de realizar horas extras en el 2009, y se ha prescindido entre finales de 2008 y 2009 de 18 trabajadores.

ANEXO

Balance de situación de NADALSA (2005, 2006 y 2007)

Activo	2007		2006		2005	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
INMOVILIZADO	3.612.683	13,80	3.827.069	16,00	3.902.150	17,87
Inmovilizaciones materiales	2.784.644	10,63	2.955.796	12,36	3.157.972	14,46
Terrenos y construcciones	933.297	3,56	1.036.488	4,33	1.107.066	5,07
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	1.811.688	6,92	1.915.280	8,01	1.972.707	9,04
Inmovilizado en curso y anticipos	39.659	0,15	4.029	0,02	78.198	0,36
Inmovilizaciones inmateriales	656.996	2,51	706.814	2,96	750.762	3,44
Desarrollo	98.391	0,38	125.726	0,53	147.328	0,67
Aplicaciones informáticas	21.375	0,08	22.225	0,09	22.957	0,11
Otro inmovilizado intangible	537.230	2,05	558.864	2,34	580.477	2,66
Inmovilizaciones financieras	171.043	0,65	164.458	0,69	-6.583	-0,03
<i>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</i>	174.450	0,67	174.450	0,73	450	0,00
Instrumentos de patrimonio	174.450	0,67	174.450	0,73	450	0,00
<i>Inversiones financieras a largo plazo</i>	-3.407	-0,01	-9.992	-0,04	-7.033	-0,03
Otros activos financieros	-3.407	-0,01	-9.992	-0,04	-7.033	-0,03
ACTIVO CIRCULANTE	22.572.270	86,20	20.084.942	84,00	17.931.595	82,13
Realizable condicionado	4.656.791	17,78	4.198.601	17,56	3.167.402	14,51
Materias primas y otros aprovisionamientos	3.574.884	13,65	3.040.314	12,71	2.267.104	10,38
Productos terminados	1.080.741	4,13	1.096.488	4,59	879.408	4,03
Anticipos a proveedores	1.166	0,00	61.800	0,26	20.890	0,10
Realizable cierto	13.814.723	52,76	11.739.248	49,09	10.359.514	47,45
<i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</i>	11.683.231	44,62	9.894.767	41,38	9.828.534	45,02
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	11.660.353	44,53	9.821.307	41,07	9.795.396	44,86
Personal	0	0,00	178	0,00	6.271	0,03
Otros créditos con las Administraciones públicas	22.877	0,09	73.283	0,31	26.725	0,12
<i>Inversiones financieras temporales</i>	2.091.482	7,99	1.808.164	7,56	500.156	2,29
Inversiones financieras a corto plazo	2.091.482	7,99	1.806.950	7,56	500.156	2,29
Instrumentos de patrimonio	650.634	2,48	450.640	1,88	0	0,00
Créditos a empresas	1.440.692	5,50	1.356.154	5,67	500.156	2,29
Otros activos financieros	156	0,00	156	0,00	0	0,00
<i>Periodificaciones a clp</i>	40.010	0,15	36.317	0,15	30.824	0,14
Disponible	4.100.755	15,66	4.147.092	17,34	4.404.679	20,17
Tesorería	4.100.755	15,66	4.147.092	17,34	4.404.679	20,17
Total activo	26.184.953	100	23.912.011	100	21.833.745	100

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Pasivo	2007		2006		2005	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
RECURSOS PROPIOS	15.844.886	60,51	13.482.478	56,38	12.385.700	56,73
Fondos propios	15.844.886	60,51	13.482.478	56,38	12.385.700	56,73
<i>Capital</i>	192.000	0,73	192.000	0,80	192.000	0,88
Capital escriturado	192.000	0,73	192.000	0,80	192.000	0,88
<i>Reservas</i>	11.940.478	45,60	10.543.700	44,09	8.853.480	40,55
Legal y estatutarias	38.400	0,15	38.400	0,16	38.400	0,18
Otras reservas	11.902.078	45,45	10.505.300	43,93	8.815.080	40,37
<i>Resultado del ejercicio</i>	3.712.408	14,18	2.746.778	11,49	3.340.220	15,30
PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO	252.844	0,97	310.790	1,30	486.750	2,23
Deudas a largo plazo	272.869	1,04	342.076	1,43	525.043	2,40
Deuda con entidades de crédito	0	0,00	0	0,00	108.253	0,50
Acreedores por arrendamiento financiero	272.869	1,04	342.076	1,43	416.790	1,91
PASIVO CIRCULANTE	10.087.223	38,52	10.118.743	42,32	8.961.295	41,04
Provisiones a corto plazo	431.155	1,65	320.208	1,34	272.795	1,25
Deudas a corto plazo	1.652.372	6,31	2.245.062	9,39	1.462.757	6,70
Deuda con entidades de crédito	1.568.934	5,99	2.100.374	8,78	1.381.299	6,33
Acreedores por arrendamiento financiero	79.346	0,30	140.596	0,59	77.366	0,35
Otros pasivos financieros	4.092	0,02	4.092	0,02	4.092	0,02
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.968.613	30,43	7.526.117	31,47	7.245.706	33,19
Proveedores	6.944.756	26,52	6.668.565	27,89	6.321.549	28,95
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	389.886	1,49	282.147	1,18	181.254	0,83
Otras deudas con las administraciones públicas	633.971	2,42	575.405	2,41	742.903	3,40
Periodificaciones a corto plazo	55.108	0,21	58.642	0,25	18.330	0,08
Total pasivo	26.184.953	100	23.912.011	100	21.833.745	100

PyG NADALSA (miles de euros)

	Ejercicio 2007				Ejercicio 2006				Ejercicio 2005	
	Valor absoluto	% ventas	% año anterior	% año 2005	Valor absoluto	% ventas	% año anterior	% año 2005	Valor absoluto	% ventas
+ Ventas netas	39.525,00	100,00	119,11	131,46	33.183,05	100,00	110,37	110,37	30.066,34	100,00
- Coste de las ventas	-23.638,12	-59,81	119,58	136,16	-19.768,37	-59,57	113,87	113,87	-17.359,94	-57,74
Margen bruto comercial	15.886,88	40,19	118,43	125,03	13.414,68	40,43	105,57	105,57	12.706,40	42,26
- Gastos de personal	-4.090,55	-10,35	110,28	128,13	-3.709,09	-11,18	116,18	116,18	-3.192,47	-10,62
- Dotación amortizaciones	-711,44	-1,80	104,98	116,48	-677,66	-2,04	110,95	110,95	-610,76	-2,03
- Otros gastos	-5.847,32	-14,79	107,12	129,00	-5.458,70	-16,45	120,43	120,43	-4.532,70	-15,08
+ Otros ingresos	286,03	0,72	59,80	68,89	478,30	1,44	115,19	115,19	415,21	1,38
Resultado de la explotación	5.523,60	13,97	136,47	115,42	4.047,53	12,20	84,58	84,58	4.785,68	15,92
- Gastos financieros	-269,94	-0,68	159,23	118,59	-169,53	-0,51	74,48	74,48	-227,62	-0,76
+ Ingresos financieros	166,06	0,42	138,86	56,35	119,59	0,36	40,58	40,58	294,68	0,98
Resultado financiero	-103,88	-0,26	208,01	-154,91	-49,94	-0,15	-74,47	-74,47	67,06	0,22
Resultado ordinario	5.419,72	13,71	135,57	111,68	3.997,59	12,05	82,38	82,38	4.852,74	16,14
- Gastos extraordinarias	-3,33	-0,01	14,25	18,02	-23,37	-0,07	126,46	126,46	-18,48	-0,06
+ Ingresos extraordinarios	4,78	0,01	4,43	4,76	107,79	0,32	107,31	107,31	100,45	0,33
Resultado extraordinario	1,45	0,00	1,72	1,77	84,42	0,25	102,99	102,99	81,97	0,27
Resultado antes de impuestos. BAI	5.421,17	13,72	132,81	109,86	4.082,01	12,30	82,72	82,72	4.934,71	16,41
- Impuestos	-1.708,81	-4,32	127,98	107,18	-1.335,22	-4,02	83,74	83,74	-1.594,40	-5,30
Resultado del ejercicio	3.712,36	9,39	135,15	111,14	2.746,79	8,28	82,23	82,23	3.340,31	11,11

Preguntas para la reflexión y el debate

- a) Efectúa el análisis y diagnóstico general de la situación (DAFO).
- b) Efectúa un DAFO específico de RRHH.
- c) Establece unos posibles ejes de actuación y ejes de riesgo.
- d) Define una misión y visión para la nueva era de Nadalsa.
- e) Establece los objetivos operativos.
- f) Establece la estrategia corporativa y competitiva.
- g) Desarrolla los objetivos y estrategias funcionales del área de RRHH.

Referencias bibliográficas

- Abell, D. E. (1980): *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*, Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Ackoff, R. L. (1993): «Idealized design: Creative Corporate Visioning», *Omega International Journal of Management Science*, vol. 21, n.º 4, pp. 401-410.
- Acuff, F. (1984): *International and Domestic Human Resources Functions. Innovations in international compensation*, Organization Resources Counselors, Nueva York.
- Adler, N. J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior* (3.ª ed.), Ed. Kent, Boston.
- Aguirre, M.ª S., Albizu, E., Aparicio, M. G., Basterretxea, I. y Landeta, J. (1999): «Consideraciones sobre la implantación de sistemas de mejora de la gestión de la pequeña empresa: el programa Premie». *Cuadernos de Gestión*, n.º 21, julio, pp. 119-139.
- Aguirre, M.ª S., Albizu, E., Aparicio, M. G., Basterretxea, I. y Landeta, J. (2000): «Políticas públicas de apoyo a la mejora en la gestión de las pequeñas empresas en la Comunidad Autónoma del País Vasco: análisis y justificación», *Las pequeñas y medianas empresas: entorno, estrategias y potencial transformador*, Red Pymes Mercosur, Córdoba (Argentina), pp. 461-482.
- Albizu, E. (1994): «La auditoría social estatégica como instrumento de gestión empresarial». *Cuadernos de Gestión*, n.º 15, mayo, pp. 109-117.
- Albizu, E. (1995): «El ejercicio de empresa: una alternativa vigente y limitada», ponencia presentada al Workshop «Otros operadores del derecho: el Graduado Social». Universidad de Oñati. Oñati.
- Albizu, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los Recursos Humanos*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Albizu, E. (2000): «El ejercicio profesional en el área de los recursos humanos (RRHH) como perfil-objetivo en la diplomatura en relaciones laborales (DRL) y de la licenciatura en ciencias del trabajo (LCT): consideraciones generales sobre una propuesta curricular global», en *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, n.º Especial, pp. 45-78.
- Albizu, E. y Basterretxea, I. (1998): «Flexibilidad laboral y generación de empleo en tiempos de crisis. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n.º 3, pp. 83-98.

- Albizu, E. y López de Gereño, A. (2001): «La gestión de los recursos humanos: Retos y tendencias de una función en cambio», *Alta Dirección*, n.º 216, pp. 63-73.
- Albizu, E. y Olazarán, M. «Cambio Organizativo», en González, M., Gutiérrez, R. y Martínez, M. (coords.), *Gestión de los Recursos Humanos. Contextos y políticas*, Ed. Thompson-Cívitas, cap. 4, pp. 93-110.
- Alcaide Castro, M. (1982): «El concepto de estrategia y las matrices de portfolio», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, septiembre-diciembre, pp. 452-524.
- Alis, D. y Hourquet, P. G. (1995): «L'aménagement de temps du travail: audits, objectifs, modalités, facteurs favorables et risques», Congreso 13 de l'université d'été, *Audit social et enjeux stratégiques, I.A.S.*, agosto y septiembre, pp. 11-21.
- Alonso, J. A. (2005): «El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción», *Claves de la Economía Mundial*, Ed. ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- Alpander, G. C. (1982): «Human Resource planning in U.S. corporations», *Columbia Management Review*, vol. 3, n.º 22, pp. 24-33.
- Alpander, G. C. y Botter, C. H. (1981): «An integrated model of strategic human resource planning and utilization», *Human Resource Planning*, n.º 4, pp. 189-203.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Armstrong, J. S. (1978): *Long-Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer*, Ed. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Armstrong, M. (1991): *Gerencia de Recursos Humanos; integrando el personal y la empresa*, Ed. Legis, Bogotá.
- Armstrong, P. (1996): «Accountancy and HRM», *Human resources management. A critical text*, International Thomson Business Press, pp. 142-161.
- Anderson, R. W. (1997): «The future of Human Resources: forging ahead or falling behind?», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, primavera, pp. 17-22.
- Andreu, R., Ricart, J. E. y Valor, J. (1996): «Innovación de procesos y aprendizaje organizativo», *Harvard Deusto Business Review*, vol 70, pp. 24-37.
- Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Nueva York. Versión en castellano en Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*, Ed. EUNSA, Pamplona.
- Angle, H. L., Manz, C. C. y Van de Ven, A. H. (1985): «Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy: A preview of the 3M story», *Human Resource Management*, vol. 24, n.º 1, primavera, pp. 51-68.
- Anónimo (2006): «Create a green-thinking HR function», *Strategic HR Review*, vol. 5, n.º 5, julio/agosto, p. 5.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York. Versión en castellano en Ansoff, H. I. (1987): *La estrategia de la empresa*, Ediciones Orbis, Barcelona.
- Ansoff, H. I. (1984): *Implanting Strategic Management*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Ansoff, H. I. (1991): «Strategic Management in a Historical Perspective», en Hussey, D. E. (ed.): *International Review of Strategic Management*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 3-69.
- Ansoff, H. I. (1994): *La Dirección y su actitud ante el entorno*, Ed. Planeta Agostini, Barcelona.
- Ansoff, H. I., Decklerck, R. P. y Hayes, R. L. (1990): *El planteamiento estratégico* (2.ª ed.), Ed. Trillas, México.

- Ansoff, H. I. y Hayes, R. L. (1990): «Introducción». En Ansoff, H. I., Decklerck, R. P. y Hayes, R. L., *El planteamiento estratégico* (2.ª ed.), Ed. Trillas, México, pp. 9-21.
- Anthony, W. P., Perrewé, P. L. y Kackmar, K. M. (1999): *Human Resource Management. A Strategic Approach* (3.ª ed.), Ed. Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, (TX).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Londres.
- Arkin, A. (2007): «Street smart», *People Management*, abril, pp. 24-28.
- Arthur, J. B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 3, pp. 670-687.
- Asua, B. (1988): Educación y trabajo en la sociedad industrial del País Vasco. La «Eskola Politeknikoa José María Arizmendiarieta» en el Grupo Cooperativo Mondragón. Tesis doctoral sin pulicar, UPU/EHU.
- Bae, J., Chen, S. y Lawler, J. (1998): «Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n.º 4, pp. 653-670.
- Baloco, G. (2010): *Estudio sobre las tendencias de formación. Una inversión de futuro*, De-loitte.
- Banco de Santander (2010): «Santander: Corporative Leadership Program». En De Miguel, S. y Peñalver, A. (ed.), *Eficacia directiva*, Díez de Santos, Madrid.
- Banel, Y. (1989): *Comunicación y marketing interno. La revolución empresarial de hoy*, Ed. Grupo ICSA, Madrid.
- Barañano, L., Landeta, J. y Matey, J. (2000): «Grupo Ingeteam. Un proyecto construido sobre el desarrollo de tecnología propia», *Empresas avanzadas en gestión*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio, Bizkaia.
- Bargerstock, A. S. (2000): «The HRM effectiveness audit: A tool for managing accountability in HRM», *Public Personnel Management*, vol. 29, n.º 4, pp. 517-527.
- Barney, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Ed. Addison Wesley Reading, M. A.
- Barney, J. B. (2001): «Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective of the Resource-based View», *Journal of Management*, vol. 27, n.º 6, pp. 643-650.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998): «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1, pp. 31-46.
- Barranco, F. J. (2000): *Marketing interno y gestión de recursos humanos*, Pirámide, Madrid.
- Barranco, J. (1990): «La nueva gestión de recursos humanos/3», *Capital Humano*, n.º 26, septiembre, pp. 28-37.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1998): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Random House, Londres.
- Basterretxea, I. (1997): «Gestión de los RRHH en el comercio minorista», *Working Paper*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010): «¿Es posible resistir a la crisis? Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 67, pp. 75-96.

- Bates, C. F., Chatterjee, P., Gluck, F. W., Gogel, D. y Puri, A. (1980): «The Business System: A New Tool for Strategy Formulation and Cost Analysis». En Bauron, R. (2000): «New Game Strategies», *McKinsey Staff Papers*, marzo, reimpresso en *McKinsey on Strategy*, McKinsey & Company, Boston.
- Beatty, R. W. y Schneier, C. E. (1997): «New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, primavera, pp. 29-37.
- Beaumont, P. B. (1992): «The US human resource management literature: a review». En Salaman, G., Cameron, S., Hamblin, H., Iles, P., Mabey, Ch. y Thompson, K. (eds.): *Human Resource Strategies*, Ed. Sage, Londres, pp. 20-37.
- Becker, B. E. y Gerhart, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, pp. 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A y Ulrich, D. (2001): *El cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1997): «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», en *Human Resource Management*, Spring, vol. 36, n.º 1, pp. 39-47.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1998): «Los RRHH como fuente de valor para los accionistas: Investigación y recomendaciones», en *El futuro de la dirección de recursos humanos*, en Becker et al. (2001), Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Beer, M. (1997): «The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, primavera, pp. 49-56.
- Beer, M. y Spector, B. (eds.) (1985): *Readings in Human Resource Management*, Ed. Free Press, Nueva York.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. y Walton, R. E. (1984): *Managing Human Assets*, Ed. The Free Press, Nueva York.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llugar, J. C. (2008): «Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance», *Journal of Management*, vol. 34, n.º 5, pp. 1009-1044.
- Besseyre des Horts, C. H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Aedipe/Deusto, Bilbao.
- Bisbe, J. (2010): «La mayoría de edad del cuadro de mando integral», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 189, pp. 48-62.
- Blanco, J. (1995): «Del autismo a la comunicación», *La nueva gestión de Recursos Humanos*, coordinado por M. Ordóñez Ordóñez, Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 223-247
- Blanco, J. y Otaegui, A. (1990/1): «Los trabajadores de las PYMEs y la acción sindical», *Sociología del Trabajo*, n.º 11, pp. 93-115.
- Bommensath, H. (1987): *Manager l'intelligence de votre entreprise*, Ed. Les editions d'organisation, París.
- Bonache, J. y Cabrera, Á. (dirs.) (2009): *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XX*, Ed. Pearson Educación, Madrid.
- Borman, W. C. (1991): «Job behaviour, performance and effectiveness». En Dunnette, M. D. y Hough, L. M. (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2.ª ed.), Ed. Consulting Psychology Press, Palo Alto, pp. 271-326.

- Boselie, P., Paauwe, J. y Jansen, P. (2001): «Human resource management and performance: lessons from the Netherlands», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n.º 7, pp. 1107-1125.
- Brewster, Ch. (1994): «Estilos de DRRHH: Diferencias internacionales», *Aedipe*, diciembre, pp. 35-40.
- Brewster, Ch. y Hegewisch, A. (1994): *Policy and practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Ed. Routledge, Londres.
- Brewster, Ch. y Smith, Ch. (1990): «Corporate Strategy: a no go area for personnel?», en *Personnel Management*, julio, pp. 36-40.
- Brockbank, W. (1997): «HR's future on the way to a presence», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, pp. 65-69.
- Budhwar, P. S. y Sparrow, P. R. (2002): «An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices», *Human Resource Management Review*, vol. 12, n.º 3, pp. 377-403.
- Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos* (5.ª ed.), Ed. Pirámide, Madrid.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C. y Martín J. I. (2006): *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Burack, E. H. (1990): *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. y Schellenberg, D. A. (1994): «Exploring Some Critical Dimensions of Strategic Human Resource Management». En Schuler, R. S., Youngblood, S. A. y Huber, V. L., *Readings in Personnel and Human Resource Management* (3.ª ed.), Ed. West Publishing Company, Nueva York, pp. 3-13.
- Byars, LL. L. y Rue, L. W. (1996): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, Madrid.
- Caballero, A. (2004): «La gestión de la diversidad, el nuevo reto de la empresa actual», *Equipos y Talento*, mayo, pp. 26-30.
- Cabrera, A. y Höpfl, D. (2001): «Internet: la asignatura pendiente de la Dirección de Recursos Humanos en España». *Capital Humano*, Suplemento empleo, n.º 144, mayo, pp. 4-18.
- Cabrera, E. F. (2009): «La evaluación de la gestión de recursos humanos», Bonache, J. y Cabrera, Á. (dirs.), *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Ed. Pearson Educación, Madrid, cap. 18, pp. 489-514.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M. y Valle, R. (2000): «Estrategia empresarial y gestión de los recursos humanos: caso español». *Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos*, Ed. Estudios Financieros, n.º 213, pp. 149-186.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M. y Valle, R. (2004): «Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n.º 6, pp. 935-958.
- Cameron, K. M. y Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, Ed. Addison-Wesley, USA.
- Campbell, A. (1989): «Does your organization need a mission?», *Leadership and Organization Development*, vol. 10, n.º 3, pp. 3-9.
- Campbell, A. y Tawadey, K. (1992): *La misión de los negocios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Cantera, F. J. (1995): «Del control externo a la auditoría de recursos humanos», *La nueva gestión de recursos humanos*, Edición al cuidado de Ordóñez, M., op. cit., pp. 369-397.

- Cantera, F. J. y Gil, F. (coord.) (2006): *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*, Ed. Pearson, Prentice Hall, Madrid.
- Capital Humano (2000): *Suplemento Empleo, Capital Humano*, n.º 138, mayo.
- Capital Humano (2001): «Repsol YPF: Una apuesta por el crecimiento del capital diferenciador», «Indra Sistemas: La formación. Una herramienta para el desarrollo» y «Telefónica Data: La comunicación interna como prioridad estratégica». Premios Capital Humano, *Capital Humano*, n.º 145, junio, pp. 20-42.
- Capital Humano (2010a): «Dossier software y nuevas tecnologías», n.º 245.
- Capital Humano (2010b): «Redes sociales. Especial selección: Impacto 2.0 en la selección de profesionales con talento», n.º 248.
- Carazo, J. A. (2010a): «Bellota Herramientas», Premios Aedipe-Human-Capital Humano a la Innovación basada en Personas, *Capital Humano*, n.º 248, pp. 76-83.
- Carazo, J. A. (2010b): «Visesa, Orubide, Alokabide y SPGVA», Premios Aedipe-Human-Capital Humano a la Innovación basada en Personas, *Capital Humano*, n.º 248, pp. 76-83.
- Centro de investigaciones en Recursos Humanos (Grupo BLC) (2000): «Las 100 direcciones on line esenciales para el profesional de recursos humanos», *Capital Humano, Extra Selección de Personal*, n.º 138, pp. 42-98.
- Centros de Excelencia (2009): *Guía para la reflexión estratégica en PYMES Industriales*, CEX.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Ed. MIT Press, Cambridge (M. A.).
- Chauveau, J. P. (1994): «L'audit des postes de travail», *Travail et méthodes*, n.º 511, pp. 15-19.
- Chen, E. E. y Price, M. J. (1994): «Gestión de la calidad total en la pequeña y mediana empresa», *Harvard Deusto Review*, n.º 59, pp. 44-57.
- Chiavenato, I. (1988): *Administración de recursos humanos*, Ed. Mc Graw Hill, Mexico.
- Christiensen, R. (1997): «Where is HR?», *Human Resources Management*, vol. 36, n.º 1, Primavera, pp. 81-84.
- Churruga, E., Barrutia, J. y Landeta, J. (1995): «Dirección Estratégica de las PYMES ante la globalización económica», *Harvard Deusto Review*, mayo/junio, pp. 30-39.
- Claver Cortés, E., Gascó Gascó, J. L. y Llopis Taverner, J. (1995): *Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Ed. Cívitas, Madrid.
- Claver Cortés, E., Gascó Gascó, J. L. y Llopis Taverner, J. (1997): «Panorama actual y perspectivas de futuro para la función de Recursos Humanos», *Aedipe*, n.º 2 (Tercera época), septiembre, pp. 32-43.
- Claver Cortés, E., Gascó Gascó, J. L. y Llopis Taverner, J. (1997): *Dirección y Directores de Recursos Humanos*, Ed. Universidad de Alicante, Alicante.
- Club Gestión de la Calidad (1997): *La comunicación interna*, Ed. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Cluster del Conocimiento (1997): *Empresas avanzadas en gestión*, Ed. PMP, Bilbao.
- Clutterbuck, D. y Dearlove, D. (1995): *Cómo aumentar el prestigio: Marketing de la Función de Recursos Humanos*, Ed. Aedipe, Deusto, Bilbao.
- Cook, M. F. (1999): *Externalización de las funciones de recursos humanos*, Ed. Gestió 2.000, Barcelona.
- Córdova, P. (2001): «La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas», *Aedipe*, n.º 17, junio, pp. 19-26.
- Couret, A. e Igalens, J. (1988): *Audit social*, Editorial Puf, París.

- Cuervo, A. (1987): «Prólogo», García Falcón, J. M., *Formulación de estrategias en la empresa*, Ed. Caja Insular de Ahorros de Canarias, pp. 19-21.
- Cuervo, A. (1995): «La Dirección Estratégica de la Empresa». En Cuervo, A. (ed.), *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Cívitas, Madrid, pp. 51-69.
- Darceles, M. (2007): «Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación», *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n.º 61, septiembre-diciembre, pp. 31-37.
- De la Poza Lleida, J. M. (1993): *Principios de auditoría sociolaboral*, Ed. Deusto, Bilbao.
- De Miguel, S. y Peñalver, A. (2010): *Eficacia Directiva*, Ed. Díez de Santos, Madrid.
- De Saá-Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2002): «A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n.º 1, pp. 123-140.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982): *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Mass.
- Del Campo, G. et al. (2010): «Endesa: Coaching directivo como herramienta de apoyo al desarrollo directivo». En De Miguel, S. y Peñalver, A. (ed.), *Eficacia directiva*, Díez de Santos, Madrid.
- Delacour, G. (2010): *Fitness empresarial o el reto de la eficiencia: Goodyear Dunlop*, IX Business Global Conference. Barakaldo, 10 de noviembre de 2010.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, pp. 949-969.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. y Gustafson, D. H. (1975): *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*, Ed. Scott-Foresman, Glenview, Illinois.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. y Tichy, N. (1981): «Human Resources Management: A Strategic Perspective», *Organizational Dynamics*, vol. 9, n.º 3, invierno, pp. 51-67.
- Díaz, J. (2001): «Auditoría de la prevención de riesgos laborales». *Partida Doble*, n.º 120, marzo, pp. 86-93.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 35, n.º 12, pp. 1504-1511.
- Dolan, S., Schuler, R. S. y Valle, R. (1999): *La gestión de los recursos humanos*, Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
- Dopler, K. y Lauterburg, Ch. (1998): *Change management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Dorronsoró, I., García, C., González, M., Lezamiz, M., Matey, J., Moso, M. y Unzueta, M. (2001): *El modelo de gestión de las empresas vascas de éxito*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- Dowling, P. J. (1999): «Completing the Puzzle: Issues in the Development of the Field of International Human Resource Management», *Management International Review*, vol. 39, n.º 3, pp. 27-43.
- Duncan, W. J. (1975): *Essentials of Management*, The Dryden Press, Hindsdale (ILL).
- Dyer, L. (1983): «Bringing human resources into the strategy formulation process», *Human Resource Management*, n.º 22, pp. 257-271.
- Dyer, L. (1984a): «Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda», *Industrial Relations*, vol. 23, n.º 2, Primavera, pp. 156-169.
- Dyer, L. (1984b): «Linking human resource and bussines strategy», *Human Resource Planning*, n.º 7, pp. 79-84.

Referencias bibliográficas

- Ehlich, CL. J. (1997): «Human Resource Management: A Changing Script for a Changing World», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, primavera, pp. 85-89.
- ELA/STV (1993): «Anexo Económico-financiero», *Resumen de intervenciones en el VII Congreso Interconfederal*, Ed. ELA/STV, Bilbao.
- Erffmeyer, R. C. y Lane, I. M. (1984): «Quality and acceptance of an evaluative task: the effects of four groups decision-making formats», *Group & Organization Studies*, vol. 9, n.º 4, pp. 502-529.
- Erkizia, A., Malles, E. y Robleda, C. (2009): «La implantación de un sistema de objetivos e indicadores en la administración local: resultados y conclusiones de una experiencia», *XV Congreso de AECA*, Valladolid, septiembre.
- ESADE (1999): *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*, Ed. Cinco Días, Madrid.
- Escobar, T. (2002): «El cuadro de mando como herramienta para el control de gestión: El estudio de un caso», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXI, n.º 113, pp. 905-940.
- Espina, A. (1991): *Concertación Social, neocorporativismo y democracia*, Ed. MTSS, Madrid.
- Evans, P. A. L. (1986): «The Strategic Outcomes of Human Resource Management», *Human Resource Management*, vol. 25, n.º 1, primavera, pp. 149-167.
- Evans, P., Pucik, V. y Barsoux, J. (2002): *The global challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. Ed. McGraw-Hill/Irwin, Nueva York.
- Fernández Caveda, A. (1990): *La gestión integrada de recursos humanos*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Fernández Rodríguez, Z. y Suárez González, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, pp. 73-92.
- Fernández Sánchez, E. (1993): *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de cooperación*, Ed. Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Fisher, C. (1989): «Current and recurrent challenges in HRM», *Journal of Management*, n.º 15, pp. 157-180.
- Fitz-enz, J. (1992): *El valor añadido por la dirección de recursos humanos*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Fitz-enz, J. (1999): *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Fitz-enz, J. (2003): *El ROI (Rendimiento de la inversión) del Capital Humano. Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Flood, P., Gannon, M. I. y Paauwe, J. (1996): *Managing Without Traditional Methods*, Ed. Addison-Wesley, Workingham.
- Fombonne, J. (1993): «Historia de la Función de Personal». En Weiss, D. y cols. *La función de los Recursos Humanos*, (Tomo I), Ed. CDN, Madrid, pp. 48-169.
- Fombrun, Ch., Tichy, N. y Devanna, A. M. (1984): *Strategic Human Resource Management*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Fraile, A. (2010): «Banesto: Mentoring de Directores». En De Miguel, S. y Peñalver, A. (ed.), *Eficacia directiva*, Ed. Díez de Santos, Madrid.
- Fuentes, F. J. (dir.) (2005): *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Ed. Diego Marín, Murcia.
- Galán González, J. L. (1995): *Proyecto Docente de Dirección Estratégica*, Dpto. Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Galán, J., Leal, A. y Martín, F. (1988): «El perfil cultural de los sectores empresariales», *Revista de Economía y Empresa*, vol. VIII, n.º 20-21.
- Galbraith, J. R. (1977): *Organization Design*, Ed. Addison-Wesley, Wilmington, Delaware.

- Galbraith, J. R. y Kazanjian, R. K. (1986): *Strategy Implementation. Structure, Systems and Process* (2.^a ed.), Ed. West, St. Paul.
- Galbraith, J. R. y Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Risk of Structure and Process*, Ed. West Publishing Co., Nueva York.
- Galenson, W. y Lipset, S. M. (1969): *Teoría y estructura del sindicalismo*, Ed. Marymar, Buenos Aires.
- García Cabrera, M. A. (1994): *Un modelo holístico para el estudio de la realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación al caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- García Canal, E. y Menguzzato, M. (2005): «Alianzas Estratégicas y Empresa Multinacional Española», Duran, J. J. (ed.): *La empresa multinacional española: estrategias y ventajas competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 227-250.
- García Echevarría, S. y Del Val Núñez, M.^a T. (1996): *Los recursos humanos en la empresa española*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- García Falcón, J. M. (1987): *Formulación de estrategias en la empresa*, Ed. Caja Insular de Ahorros de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria.
- García Sola, P. (1997): «La competencia de los economistas», *El País Negocios* (12/19/97), p. 51.
- Garrido, S. (2006): *Dirección estratégica* (2.^a ed.), Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Gasalla, J. M. (1995): *La nueva dirección de personas* (2.^a ed.): Ed. Pirámide, Madrid.
- Gelinier, O. (1989): *Estrategia y Motivación*, Ed. Civilización Ediciones, Barcelona.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. T. (1990): «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n.º 4, pp. 663-691.
- Gerstein, M. y Reisman, H. (1983): «Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions», *Sloan Management Review*, invierno, pp. 33-49.
- Gilbert, P. et Parlier, M. (1992): «La competence: du mot valise au concept operatoire», *Actualité de la Formation Permanente*, 11.
- Gimbert, X. (1999): «El entorno sectorial y la cadena de valor», en ESADE. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*, Ed. Cinco Días. Madrid. Cap. 10.
- Gladstone, A. y Ozaki, M. (comps.) (1994): *Participación de los trabajadores en la empresa. Nuevas tecnologías y programas de formación*, Ed. MTSS, Madrid.
- Glueck, W. F. (1976): *Business policy: Strategy formation and management action*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York.
- Golden, K. A. y Ramanujam, V. (1985): «Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes», *Human Resource Management*, vol. 24, n.º 4, invierno, pp. 429-452.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (1992): *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South Western, Cincinnati.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997): *Gestión de los Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008): *Gestión de Recursos Humanos* (5.^a ed.), Ed. Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- Goyarzu, A. e Igarza, R. M. (1999): «Grupo Arteche. Gestión del conocimiento: más allá de la tecnología informática, el desarrollo personal», *Empresas avanzadas en Gestión*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio.

- Graig-Cooper, M. y Baker, P. (1994): *Auditoría de gestión. Cómo conseguir una estructura directiva eficaz*, Ed. Folio, Barcelona.
- Grant, R. M. (1991): «The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations», *California Management Review*, vol. 33, n.º 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.
- Grant, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4.ª ed.), Cívitas, Madrid.
- Greer, Ch. R. (1995): «Human Resources Evaluation», *Strategy and Human Resources. A general Managerial Perspective*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Grima Terre, J. D. y Tena Millán, J. (1987): *Análisis y formulación de estrategia empresarial*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Gubman, E. L. (1995): «Aligning People Strategies with Customer Value», *Compensation & Benefits Review*, vol. 27, n.º 1, pp. 15-22.
- Guérin, G., Wils, T. y Le Louarn, J. Y. (1992): *Planeación estratégica de los recursos humanos*, Ed. Legis, Bogotá.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (4.ª ed.), Ed. Thomson-Civitas, Madrid.
- Guest, D. (1997): «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda», *International Human Resource Management*, vol. 8, n.º 3, pp. 263-276.
- Guisado, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Guisado, M. (2003): *Estrategia de multinacionalización de la empresa y política de empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Guthrie, J. P. (2001): «High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 1, pp. 180-190.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W. y Maccurtain, S. (2009): «High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n.º 1, pp. 112-125.
- Hall, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- Hall, T. T. y Watson, W. H. (1970): «The effects of a normative interaction on group decision-making», *Human Relations*, vol. 23, pp. 299-317.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994): *Reingeniería de la empresa («Reengineering the corporation»)*, Ed. Parramón, Barcelona.
- Handy, C. (1978): *The gods of management*, Penguin Books, New York.
- Handy, C. (1992): «Claves de la dinámica del mundo laboral de los noventa», en Congreso Mundial de Dirección de Personal. *La dimensión humana de la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, pp. 53-66.
- Harrison, R. (1972): «Understanding your organization's character», *Harvard Business Review*, n.º 3, pp. 119-128.
- Haspelagh, P. y Jemison, W. (1991): *Managing Acquisitions: Creating Values Through Merger Integration*, Ed. Prentice Hall-Financial Times, Englewood Cliffs.
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1984): *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Hax, A. C. y Majluf, N. S. (1988): «The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process», *Interfaces*, vol. 18, n.º 3, pp. 99-109.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1986): «The practice of strategic human resource management», *Personnel Review*, vol. 15, n.º 5, pp. 3-8.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1992): «Patterns of Strategic Change in Development of Human Resource Management», *British Journal of Management*, vol. 3, n.º 3, pp. 137-156.
- Hennessy, J. y McCartney, C. (2008): «The value of HR in times of change», *Strategic HR Review*, vol. 7, n.º 6, p. 16.
- Hernández, A. (2010): «BBVA: Escuela de Management». En De Miguel, S. y Peñalver, A. (ed.), *Eficacia directiva*, Ed. Díez de Santos, Madrid.
- Hervás, J. (1997): «El boom de los estudios de recursos humanos», *Aedipe*, n.º 2, septiembre, pp. 54-57.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. E. (1978): *Strategy Formulation. Analytical Concepts*, Ed. West Publishing, St. Paul (MN).
- Holbeche, L. (2009): *Aligning Human Resources and Business Strategy* (2.ª ed.), Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Syiles, P. y Truss, C. (1997): «A chameleon function? HRM in the '90s», en *Human Resource Management Journal*, vol. 7, n.º 3, pp. 5-17.
- Huselid, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n.º 3, pp. 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997): «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 1, pp. 171-189.
- Hussey, D. E. (1995): «Human resources: A strategic audit», *International Review of Strategic Management*, vol. 6, pp. 157-196.
- Hyland, M. M. y Verrault, D. A. (2003): «Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: A model survey», *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n.º 6/7, pp. 465-477.
- Iberaval, SGR (2006): «Una innovadora apuesta por la igualdad de oportunidades en el trabajo», *Iberaval Noticias*, abril, pp. 4-5. http://www.iberaval.es/boletines/boletin_0604.pdf (octubre 2010).
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997): «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines», *The American Economic Review*, vol. 87, n.º 3, pp. 291-313.
- Idigoras, I. y Mitxeo, J. (2000): «Norbolsa», *Empresas avanzadas en gestión*, Ed. Cluster del conocimiento, Zamudio, Bizkaia.
- Igalens, J. (1994): «Benchmarking, audit social et qualité totale: au-delà des modes, convergences et divergences», Congreso 10 d'été, *L'audit social en 1994: nouveaux enjeux nouvelles approches*, I.A.S., septiembre, pp. 113-120.
- Igalens, J. (1994): *Audit des ressources humaines*, Ed. Editions Liaisons, Rueil-malmaison.
- Igalens, J. y Peretti, J. M. (1986): *Audit des rémunérations*. Editorial Les éditions d'organisation, París.
- Illegems, V y Verbeke, A. (2004): «Telework: What Does it Mean for Management?», *Long Range Planning*, vol. 37, n.º 4, pp. 319-334.
- IMD (1992): «El papel emergente de la Dirección de Recursos Humanos», Informe para la Asociación Europea de Dirección de Personal, *Aedipe*, septiembre, pp. 35-52.

- Informe Cranfield (2005): <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/>.
- Informe Randstad (2007): *Gestión del Talento*. <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VII-Gestion-del-talento.pdf>.
- Informe Randstad-Grupo Actual (2008): *La personalidad del trabajador contemporáneo*. <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/La-personalidad-del-trabajador-contemporaneo.pdf>.
- Instituto de Seguridad Integral de la Fundación MAPFRE (1999): «Implantación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales I», *Aedipe*, n.º 8, marzo, pp. 47-58.
- Instituto de Seguridad Integral de la Fundación MAPFRE (1999): «Implantación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales», *Aedipe*, n.º 9, junio, pp. 54-63.
- Jarillo, J. C. (1996): *Dirección estratégica* (2.ª ed.): Ed. Mc Graw Hill, Aravaca, p. 40.
- Johnson, G. (1987): *Strategic Change and the Management Process*, Ed. Blackwell, Londres.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997): *Dirección estratégica* (3.ª ed.): Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección estratégica* (7.ª ed.), Ed. Pearson Educación, Madrid.
- Kane, B. y Palmer, I. (1995): «Strategic HRM or managing the employment relationship?», *International Journal of Manpower*, vol. 16, n.º 5/6, pp. 6-21.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): «The balanced scorecard-measures that drive performance», *Harvard Business Review*, enero/febrero, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996): «Linking the Balanced Scorecard to Strategy», *California Management Review*, n.º 39, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996): «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997): *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004): *Mapas estratégicos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008): *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Ed. Harvard Business Press, Boston (MA).
- Koch, M. J. y McGrath, R. G. (1996): «Improving labor productivity: human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n.º 4, pp. 335-354.
- Kochan, T. A. y Barocci, T. A. (1985): *Human Resource Management and Industrial Relations: Text, Readings and Cases*, Ed. Little Brown, Boston.
- Kressler, H. W. (1995): *La dirección de personal en la nueva europa*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994): «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective», *Academy of Management Review*, vol. 19, n.º 4, pp. 699-727.
- Landeta, J. (1992): *Información subjetiva para la decisión: el método Delphi*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU, Bilbao.
- Landeta, J. (1997): «Las técnicas de grupo; instrumento de mejora en las estimaciones y decisiones empresariales», *ESIC Market*, marzo.
- Landeta, J. (1999): «El método Delphi. Una técnica de precisión para la incertidumbre», Ed. Ariel, Barcelona.
- Landeta, J. y Matey, J. (1997): «Danobat. La agrupación empresarial como respuesta estratégica». *Empresas avanzadas en gestión*. Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- Landeta, J., Barrutia, J. y Lertxundi, A. (2011): «Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts», *Technological Forecasting & Social Change*, DOI: 10.1016/j.techfore.2011.03.009.

- Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007): *Claves del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos*, Ed. Thomson-Civitas, Cizur Menor, Navarra.
- Landeta, J., Matey, J., Ruiz, V. y Villarreal, O. (2001): «Consenso entre individuos en organizaciones deslocalizadas: aplicación Delphi a la elaboración de un modelo de imputación del gasto turístico individual en Cataluña», *La empresa deslocalizada*, Libro de ponencias (vol. 2): del XV Congreso Nacional y XI Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Administración de Empresas, Gran Canaria, pp. 323-332.
- Larrazza, M., Urtasun, A. y García, C. (2007): «High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology», *The International Journal of Human Resource Management*, 17: 1, 70-85.
- Laserre, P. (2003): *Global Strategic Management*, Ed. Palmgrave-Mc Millan, New York.
- Lawer, E. E. (1986): *La retribución*, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1987): *La empresa y su entorno*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- Le Boterf, G. (1991): *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Leal, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y para el cambio*, Ed. Actualidad Editorial, Madrid.
- Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Learned, C. W., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. (1965): *Business Policy*, Ed. Irwin, Homewood, Illinois.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. y Guth, W. (1965): *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Boston (M. A.).
- Legge, K. (1995): «HRM rhetoric, reality and hidden agendas», Storey, J. (ed.): *Human Resource Management: A critical text*, Ed. Routledge, Londres, pp. 33-59.
- Legrande, L. y Roussillon, S. (1995): «¿Ha dicho usted competencia?», *Aedipe*, diciembre, 1995, p. 21. También publicado en *Personnel*, n.º 363, septiembre, 1995.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988): «Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology», *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 3, pp. 454-470.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1990): *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Ed. Quorum Books, Westport (CT).
- Lengnick-Hall, M. y Lengnick-Hall, C. (2003): *Human Resource Management in the Knowledge Economy*, Ed. Berrett Koehler, San Francisco (CA).
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002): «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations», *Journal of Management*, vol. 28, n.º 4, pp. 517-543.
- Lertxundi, A. (2008): *La influencia de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y del entorno cultural en la estrategia de dirección internacional de recursos humanos*, Tesis doctoral de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU).
- Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011): «The moderating effect of cultural context in relation between HPWS and performance. An exploratory study in Spanish multinational companies», *International Journal of Human Resource Management*, en imprenta.
- Lesca, H. (1991): *Información y cambio en la empresa*, Ed. Gestió 2.000, Barcelona.

Referencias bibliográficas

- Lessem, R. (1991): *Gestión de la cultura corporativa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Levionnois, M. (1992): *Marketing interno y gestión de los recursos humanos*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Lewicka, D. (2010): «The impact of HRM on creating proinnovative work environment», *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 7, n.º 4, pp. 430-449.
- Lindroth, J. (1982): «How to Beat the Coming Labor Shortage», *Personnel Journal*, abril, pp. 268-272.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975): «The Delphi method: Techniques and aplicaciones», Ed. Addison Wesley, Mass.
- Llamas Pedraza, C. (1996): «¿Es posible introducir la gestión estratégica de los recursos humanos en el sistema público sanitario?». En Ordóñez Ordóñez, M. (coord.), *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*, Ed. Gestió 2.000, Barcelona, pp. 137-160.
- López, F. (1997): *La gestión de calidad en la educación*, Ed. La Muralla, Madrid
- López de Gereño, A., Matey, J. y Olazarán, M. (1999): «Mekalki. Aplicación de nuevos modelos de gestión en una pyme industrial», *Empresas avanzadas en Gestión*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio.
- López Viñegla, A. y Nevado Peña, D. (1999): «El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera (y II)», *Capital Humano*, n.º 122, pp. 50-60.
- Louart, P. (1994): *Gestión de los Recursos Humanos* (2.ª ed.), *Aedipe*, Gestió 2.000, Barcelona.
- Luna-Aroca, R. y Camp-Torres, J. (2007): «Configuraciones de prácticas de RRHH», Ponencia presentada en el *IV International Workshop of HRM*, Jerez.
- Lundy, O. y Cowling, A. (1996): *Strategic Human Resource Management*, Ed. Roatledge, Londres.
- Mabey, Ch. y Salaman, G. (1995): *Strategic Human Resource Management*, Ed. Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- MacDuffie, J. P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n.º 2, pp. 197-221.
- MacMillan, I. C. y Schuler, R. S. (1985): «Gaining a competitive edge through human resources», *Personnel*, abril, pp. 24-29.
- Maier, N. R. F. y Solem, A. (1952): «The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking: The effective use of minority opinions», *Human Relations*, vol. 5, pp. 277-288.
- Makridakis, S., Wheelwright, S. C. y McGee, V. (1983): *Forecasting Method and Applications*, Ed. John Wiley & Sons, Nueva York.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958): *Organizations*, Ed. John Wiley and Sons, Nueva York.
- Marr, R. (1985): «Política de personal como elemento de la dirección estratégica», en *ESIC Market*, julio-septiembre, pp. 23-33.
- Marr, R. y García Echeverría, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los RRHH)*, Ed. Esic, Madrid.
- Martell, K. y Carrol, S. J. (1995): «How Strategic is HRM?», *Human Resource Management*, vol. 34, n.º 2, verano, pp. 253-267.
- Martínez, M. y Alcarria, J. J. (2001): «El *balanced scorecard* como vehículo para el cambio organizativo», *Revista de Economía y Empresa*, vol. 42, n.º 15, pp. 115-133.

- Martínez, U. y Alonso, A. (1997): «Coinpasa. Un papel internacional escrito con calidad total, innovación y marketing», *Empresas avanzadas en gestión*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio, Bizkaia.
- McGee, J. y Thomas, H. (1986): «Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy», *Strategic Management Journal*, vol. 7, marzo-abril, pp. 141-160.
- McKenna, E. y Beech, N. (1995): *The essence of Human Resource Management*, Ed. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Mello, J. A. (2006): *Strategic Human Resource Management*. Ed. Thompson South-Western, Mason (OH).
- Mello, J. A. (2010): *Strategic Management of Human Resources* (3ª. ed.), Ed. South-Western Cengage Learning, Mason (OH).
- Mendizábal, A., Begiristain, A. y Errasti, A. M. (2005): «Deslocalizaciones y empleo cooperativo. El caso de Fagor Electrodomésticos, S. Coop.», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 52, agosto, pp. 237-266.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Merle, C. y Laval, F. (1995): «Le benchmarking, un outil au service de l'audit social?», *Congreso 13 de l'université été. Audit social et enjeux stratégiques*, I.A.S. 31, agosto y septiembre, pp. 171-181.
- Messersmith, J. G. y Guthrie, J. P. (2010): «High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance», *Human Resource Management*, Hoboken: marzo/abril, vol. 49, n.º 2, pp. 241-264.
- Michie, J. y Sheehan, M. (1999): «HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UKs 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS)», *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, n.º 2, junio, pp. 211-234.
- Miles, R. E. y Snow, Ch. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Ed. Mc Graw Hill, Nueva York.
- Miles, R. E. y Snow, Ch.C. (1984): «Designing Strategic Human Resources Systems», *Organizational Dynamics*, verano, pp. 36-52.
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware.
- Milkovich, G. T. y Newman, J. (1990): *Compensation* (3.ª ed.): Ed. Irwin, Homewood, Illinois.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales), *Boletín de Estadísticas Laborales. Encuesta de Coyuntura Laboral*, n.º 158. Diciembre, Ed. MTAS, Madrid.
- Mintzberg, H. (1985): «Of Strategies: Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, n.º 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (1990): «Strategy formation: Schools of thought». En Fredrickson, J. W. (ed.): *Perspectives on strategic management*, Ed. Harper Business, Nueva York, pp. 105-235.
- Mintzberg, H. (1994): «The Rise and Fall of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. (1999): «Las cinco “P” para la estrategia». En Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Goshal, S. (1999), *El proceso estratégico*, Ed. Prentice Hall, Madrid, pp. 11-17.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985): «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Goshal, S. (1999): *El proceso estratégico*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

- Misa, K. F. y Stein, T. (1983): «Strategic HRM and the bottom line», *Personnel Administrator*, octubre, pp. 27-30.
- Mohrman, S. A. y Lawer, E. III (1997): «Transforming the human resource function», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, pp. 157-162.
- Montmollin, M. (1984): *L'intelligence de la tache*, Ed. Lang, Berna.
- Morgan, P. (1986): «International Human Resource Management: Fact or Fiction», *Personnel Administrator*, vol. 31, n.º 9, pp. 43-47.
- Myro, R. y Fernández-Otheo, C. M. (2004): «La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental», *Información Comercial Española*, n.º 818, pp. 185-201.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, MA. Versión en castellano en Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): «Una Teoría Evolutiva del Cambio Económico», en Putterman, L. (ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial, Madrid.
- Nemiroff, P. M. y King, D. C. (1975): «Group decision-making performance as influenced by consensus and self-orientation», *Human Relations*, vol. 28, n.º 1, pp. 1-21.
- Nevado, D. (1999): *Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos*, Ed. Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Colección monografías, n.º 24, Cuenca.
- Nevado, D. (2002): «Aplicación práctica del cuadro de mando integral», *Estrategia Financiera*, n.º 188, octubre.
- Newmann, H. (1978): «Strategic Groups and the structure/performance relationship», *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n.º 3, pp. 417-427.
- Noe, R. Hollenbeck, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2007): *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*, Ed. McGraw-Hill/Irwin, Nueva York.
- OCDE (1993): *Gestión de recursos humanos y tecnologías de fabricación avanzada*, Ed. MTSS, Madrid.
- Odiorne, G. (1984): *Strategic Management of Human Resources*, Ed. Jossey-Bass Publ, San Francisco (CA).
- Ohmae, K. (1990): *La mente del estratega*, Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
- OIT (1986): *La negociación colectiva ante la recesión en los países industrializados con economía de mercado*, Ed. MTSS, Madrid.
- Ordóñez, M. (1995): *La nueva gestión de recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Ordóñez, M. (coord.) (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*, Ed. Gestió 2.000, Barcelona.
- Osterman, P. (1994): «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n.º 2, pp. 173-188.
- Overman, S. (1992): «Reaching for the 21st Century», *HR Magazine*, abril, pp. 61-63.
- Paauwe, J. (1996): «Personnel management without personnel managers: varying degrees of outsourcing the personnel function». En Flood, P., Gannon, M. I. y Paauwe, J., *Managing Without Traditional Methods*, Ed. Addison-Wesley. Workingham, pp. 185-306.
- Pajares, M. (2010): *Inmigración y mercado de trabajo. Informe 2010*, Ed. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Ed. Basil Blackwell, Londres. Versión en castellano en Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Ed. Aguilar, Madrid.

- Peña Baztán, M. (1987): *Dirección de personal. Organización y técnicas*, Ed. Hispano Europea, Barcelona
- Peretti, J. M. (1996): «Todos DRRHH: un desafío para los responsables jerárquicos», *Aedipe*, diciembre, pp. 31-38.
- Pérez Bilbao, J. (1997): «Implicaciones del envejecimiento de la población laboral en la gestión de los Recursos Humanos», *Capital Humano*, n.º 97, febrero, pp. 46-52.
- Peteraf, M. A. (1973): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, n.º 3, pp. 179-191.
- Petrick, J. A. y Furr, D. S. (1997): *Calidad Total en la Dirección de los Recursos Humanos*, Ed. Gestió 2.000, Barcelona.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*, Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J. (1998): *Human equation. Building profits by putting people first*, Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J. y Cohen, Y. (1984): «Determinants of internal labour markets in organizations», *Administrative Science Quarterly*, n.º 29, pp. 550-572.
- Pfeffer, J. y Davis-Blake, A. (1987): «Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach», *Academy of Management Journal*, n.º 30, pp. 437-455.
- Pfeffer, J. y Langton, N. (1988): «Wage inequality the organization of work: the case of academic departments», *Administrative Science Quarterly*, n.º 33, pp. 588-606.
- Pickard, J. (2005): «Part, not partner», *People Management*, octubre, pp. 48-50.
- Pieper, R. (1990): *Human Resource Management: An international Comparison*, Ed. Walter de Gruyter, Berlín, Nueva York.
- Pin, J. R., García, P. y Gallifa, A. (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*, Ed. IESE, Barcelona.
- Porret Gelabert, M. (1997a): «Evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos», *Revista Técnico Laboral*, vol XIX, n.º 71, pp. 67-104.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Technicians for Analyzing Industries and Competitors*, The Fress Press, Nueva York. Versión en castellano en Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nueva York. Edición española en Porter, M. E. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. CECSA, México.
- Porter, M. E. (1987): «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, mayo-junio, vol. 46, pp. 15-34.
- Porter, M. E. (1990a): «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 3-26.
- Porter, M. E. (1990b): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York. Versión en castellano en Porter, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- Porter, M. E. (1991): «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986): «Coalitions and Global Strategy». En Porter, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, pp. 315-

345. Versión en castellano en Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988): «Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, junio, pp. 101-120.
- Prahalad, C.K. (1995): «Weak signals Versus Strong Paradigms», *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, agosto.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 90, n.º 3, mayo-junio, pp. 79-91.
- Pricewaterhouse Coopers (s. f.): *Cuadro de Mando e indicadores para la gestión de personas*, ed. Fundipe. www.fundipe.es/publicaciones.html (octubre 2010).
- Puchol, L. (1993): *Dirección y gestión de los Recursos Humanos*, Ed. Esic, Madrid.
- Pumpin, C. (1982): *Dirección estratégica de la empresa*, Ed. Esic, Madrid.
- Pumpin, C. y García, S. (1988): *Cultura empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Purcell, J. (1992): «The impact of corporate strategy on human resource management». En Salaman, G., Cameron, S., Hamblin, H., Iles, P., Mabey, Ch. y Thompson, K. (eds.): *Human Resource Strategies*, Ed. Sage, Londres, pp. 59-81.
- Quijano, S. (2006): *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*, Ed. Icaria, Barcelona.
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for change: Logical Incrementalism*, Ed. Irwin. Nueva York.
- Quinn, R. E. y McGrath, M. R. (1985): «The transformation of organizational cultures: a competing values perspective». En Frost et al. (ed.), *Organizational Culture*, Ed. Sagé, California.
- Renter de Cabo, J. M. (1992): «La gestión de los recursos humanos en la empresa moderna», *Aedipe*, marzo, pp. 38-43.
- Roca, V., Escrib, A. B. y Bou, J. C. (2002): «Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 12, pp. 267-289.
- Rodríguez Jericó, P. (1999): «El capital intelectual y el modelo Intellect», *Boletín AECA*, n.º 48, pp. 66-68.
- Rodríguez Porras, J. M.^a, Chinchilla Albiol, M.^a N., Casanova Martí, A. y Renter de Cabo, J. M.^a (1989): *La dirección de personal en España*, Doc. policopiado.
- Rodríguez, J. M. y Ventura, J. (2003): «Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n.º 7, pp. 1206-1226.
- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (1999): «Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.
- Rubio Sánchez, T. (1997): «El cuadro de mando como instrumento de seguimiento y control de la política de personal en la empresa», VI International Conference of The European Association of Management and Business Economics, *Managing in uncertainty*, Chania, Grecia, pp. 701-710.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Ed. Harvard University Press, Boston.
- Rumelt, R. P. (1982): «Diversification strategy and profitability», *Strategy Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. y Teece, D. J. (1994): «Fundamental Issues in Strategy». En Rumelt, R. P., Schendel, D. E. y Teece, D. J. (eds.): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, pp. 9-47.

- Rusell, C. G., Terborg, J. R. y Powers, M. L. (1985): «Organizational performance and organizational level training and support», *Personnel Psychology*, vol. 38, n.º 4, pp. 849-863.
- Sainz, J. (1990): «La auditoría social», *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, pp. 179-196, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Salaman, G., Cameron, S., Hamblin, H., Iles, P., Mabey, Ch. y Thompson, K. (eds.) (1992): *Human Resource Strategies*, Ed. Sage, Londres.
- Sánchez, G. y Aragón, A. (2002): «Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa: evidencia empírica en el sector químico-farmacéutico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.º 12, pp. 315-336.
- Sánchez, J. (1991): «La auditoría laboral», *Capital Humano*, n.º 37, agosto, pp. 28-32.
- Sánchez, J. (1996): «Incidencias de las tecnologías de información en el departamento de recursos humanos: el caso de internet», *Capital Humano*, n.º 90, junio, pp. 12-18.
- Sánchez-Runde, C. (2000): «La medición de las prácticas de recursos humanos», *Capital Humano*, n.º 134, pp. 22-32.
- Sanchís, J. R. y Camps, J. (2000): «Unidades Estratégicas de Negocio: la cuestión formulacional vs. organizacional», *Alta Dirección*, n.º 212, pp. 289-300.
- Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2000): «Dirección Estratégica de Recursos Humanos». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, Recursos Humanos, Ed. Estudios Financieros, n.º 202, pp. 102-134.
- Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.
- Schein, E. H. (1988): *Cultura empresarial y liderazgo*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- Schendel, D. H. y Hofer, Ch. W. (1972): *Strategic Management: a new view of business policy and planning*, Ed. Little, Brown y Co.
- Scholz, C. (1987): «Corporate culture and strategy – the problem of strategic fit», *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4, pp. 78-87.
- Schrenk, L. (1988): Environmental scanning. En L. Dyer (ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*, Ed. BNA, Washington (1988).
- Schuler, R. S. (1986): «Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices» *Human Resource Management*, vol. 25, n.º 4, pp. 607-629.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987): «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», *The Academy of Management EXECUTIVE*, vol. 1, n.º 3, pp. 207-219.
- Schuler, R. S. y MacMillan, I. (1984): «Gaining competitive advantage through human resource practices», *Human Resource Management*, n.º 23, pp. 241-256.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. y De Cieri, H. (1993): «An integrative framework of strategic international human resource management», *International journal of Human Resource Management*, n.º 4, pp. 717-764.
- Schuler, R. S., Youngblood, S. A. y Huber, V. L. (1994): *Readings in Personnel and Human Resource Management* (3.ª ed.): Ed. West Publishing Company, Nueva York.
- Scott, W. R. (1987): «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, n.º 32, pp. 493-511.
- Scullion, H., Collings, D. G. y Caligiuri, P. (2009): «Global talent management», *Journal of World Business*, vol. 45, n.º 2, pp. 105-108.
- Segura, J. (2001): «La reforma del mercado de trabajo español: un panorama», *Revista de Economía Aplicada*, vol. IX, n.º 25, pp. 157-190.

- Sengenberger, W. (1991): «Cambios recientes en la organización industrial y sus consecuencias para el diálogo social y la cooperación», Espina, A., *Concertación Social, neocorporativismo y democracia*, Ed. MTSS. Madrid, pp. 257-275.
- Serrano, F., Altuzarra, A., Barrutia, J., Landeta, J. y Martínez, R. (2011): *Formas de organización y actividad innovadora. Report Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad*, Fundación Deusto. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Smith, D. y Ferris, G. R. (1986): «Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline», *Human Resource Management*, vol. 25, n.º 3, pp. 441-258.
- Snizek, J. A. (1989): «An examination of group process in judgmental forecasting», *International Journal of Forecasting*, vol. 5, n.º 2, pp. 171-178.
- Soldevilla, E. y Grande, I. (1987): *Análisis económico de la demanda empresarial*, El Ateño, Barcelona.
- Sosa, S. y Verano, D. (2001): «La influencia del teletrabajo en la dirección y gestión de los recursos humanos», *Capital Humano*, Suplemento empleo, n.º 144, mayo, pp. 70-78.
- Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004): *Globalizing human resource management*, Routledge, Londres.
- Sporn, B. (1996): «Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches», *Higher education*, n.º 32, pp. 41-61.
- Springer, C. H. (1973): «Strategic Management in General Electric», *Operations Research*, noviembre-diciembre, pp. 1177-1182.
- Stonich, P. J. (1983): *Cómo implementar la estrategia*, Ed. Instituto de Empresa, Madrid.
- Storey, J. (ed.) (1995): *Human Resource Management: A critical text*, Ed. Routledge, Londres, pp. 33-59.
- Strasser, S. y Daansky, K. (1994): «Assessment of Human Resources Outcomes», *Strategic management of human resources in health services organization*, pp. 483-513, Delmar Publishers, Inc.
- Streeck, W. (1986): «Management de la incertidumbre e incertidumbre del management: los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste industrial durante la crisis», *Papeles de la Economía Española*, n.º 27, pp. 138-150.
- Strohmeier, S. (2007): «Research in e-HRM: Review and implications», *Human Resource Management Review*, n.º 17, pp. 19-37.
- Sun Tzu (2005): *El arte de la guerra*, versión española del Grupo DENMA (7.ª ed.), Colección Arca de Sabiduría, Ed. EDAF, Madrid.
- Takeuchi, R. (2003): «How do Get There from Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives», *Tesis Doctoral*, Universidad de Maryland.
- Taylor, S., Beechler, S. y Napier, N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 4, pp. 959-985.
- Tena Millán, J. (1989): *Organización de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Ed. Gestió 2000, Barcelona.
- Tepstra, D. E. y Rozell, E. (1993): «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, vol. 46, pp. 27-48.
- Thévenet, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. Les éditions d'organisation, París.
- Thevenet, M. (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Thibaut, J. P. (1994): *Manual de diagnóstico en la empresa*, Ed. Paraninfo, Madrid.

- Thompson, A. A. Jr. y Strickland, A. J. (1994): *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*, Ed. Addison Wesley, Wilmington, Delaware.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. y Devanna, M. A. (1982): «Strategic Human Resource Management», *Sloan Management Review*, n.º 23, pp. 47-61.
- Toffler, A. (1992): «El impacto de los cambios sociales en la empresa», en Congreso Mundial de Dirección de Personal, *La dimensión humana de la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao, pp. 35-51.
- Torrás Trias, J. (1973): *El sindicalista*, Ed. Muniain, J. L., Otaño, A., Troncoso, M. Erandio.
- Torres, S. (2006): «La estrategia de evaluación de personas. Una visión práctica». En Cantera F. J. y Gil, F. (coord.), *Estrategia integrada de gestión de personas*, Ed. Pearson, Madrid.
- Torrington, D. y Hall, L. (1995): *Personnel Management, HRM in action* (3.ª ed.), Ed. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993): «Customer Intimacy and Other Value Disciplines», *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 84-93.
- Tyson, S. y Fell, A. (1992): *Evaluating the Personnel Function* (2.ª ed.): Ed. Stanley Thornes, Cheltenham.
- Ulrich, D. (1991): «Using human resources for competitive advantage». En Kilmann, R., Kilmann, I. and Associates (eds.): *Making organizations competitive*, Ed. Jossey Bass, San Francisco, pp. 129-155.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005): *The HR value proposition*, Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, D. Brockbank, W., Yeung, A. K. y Lake, D. G. (1995): «Human Resource Competencies: An empirical assessment», *Human Resource Management*, vol. 34, pp. 473-495.
- Urrutia de Hoyos S. I., Kase, K., Martí, C. y Opazo, M. (2006): «El mapa estratégico del Real Madrid: El arte de construir una marca», *Estrategia Financiera*, n.º 231, septiembre, pp. 10-18.
- Valle, R. (1995): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Addison Wesley, Wilmington, Delaware.
- Vancil, R. F. (1977): «Strategy formulation in complex organizations». En Lorange, P. y Vancil, R. F. (eds.): *Strategic Planning Systems*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Ed. Paraninfo-Cengage Learning, Madrid.
- Verrault, D. A. y Hyland, M. A. M. (2005): «Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits», *Managerial Auditing Journal*, vol. 20, n.º 5, pp. 524-543.
- Villarreal, O. (2007): *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- Villarreal, O. (2008): «La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias», *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n.º 1, pp. 67-82.
- Villarreal, O., Lertxundi, A., Matey, J. y Urionabarrenetxea, S. (2004): «Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria», en Cluster Conocimiento, *Dificultades operativas en la internacionalización de las empresas*, Ed. Cluster del Conocimiento del País Vasco, Bilbao, pp. 21-69.
- Walton, R. E. (1985): «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, vol. 63, n.º 2, pp. 77-84.

Referencias bibliográficas

- Way, S. A. (2002): «High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector», *Journal of Management*, vol. 28, n.º 6, pp. 765-785.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. y Liden, R. C. (1997): «Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n.º 1, pp. 82-111.
- Weiss, D. et al. (1993): *La función de los Recursos Humanos*, Ed. CDN, Madrid.
- Wernerfelt, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, n.º 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): «From Critical Resources to Corporate Strategy», *Journal of General Management*, vol. 14, n.º 3, pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995): «A resource-based view of the firm: Ten years After», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- Werther, Jr. W. B. y Davis, K. (1990): *Administración de personal y Recursos Humanos* (2.ª ed.): Ed. Mc Graw Hill, México.
- Wils, T., Guerin, G. y Le Louarn, J. Y. (1992): *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Legis, Santafé de Bogotá.
- Wright, P. M. y McMahan, G. (1992): «Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*, vol. 18, n.º 2, pp. 295-320.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991): «Toward an integrative view of strategic human resource management», *Human Resource Management Review*, n.º 1, pp. 203-225.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994): «Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n.º 2, pp. 301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr. y Lepak, D. P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, pp. 836-866.
- Zarrabeitia, J. (1997): «TVA. La participación como clave de la mejora continua», *Empresas avanzadas en gestión*, Ed. Cluster del Conocimiento, Zamudio.

TÍTULOS RELACIONADOS

- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS, *I. Martín Rojo y A. I. Gaspar González.*
- CASOS PRÁCTICOS DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES, *J. A. Valero Matas (dir.).*
- CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN, *L. Munduate Jaca y J. M. Martínez Riquelme.*
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Teoría y práctica, *E. Albizu Gallastegi y J. Landeta Rodríguez.*
- DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL, *J. M. Aguirre de Mena, M.^a P. Andrés Reina, J. Rodríguez Rodríguez y D. Tous Zamora.*
- DIRECCIÓN POR IMPLICACIÓN (DPI). El cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento, *J. C. Álvarez Fernández.*
- DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas, *J. Fernández Aguado.*
- ECONOMÍA, ORGANIZACIÓN Y TRABAJO. Un enfoque sociológico, *C. A. Castillo Mendoza (coord.).*
- EL FACTOR HUMANO EN LAS RELACIONES LABORALES. Manual de dirección y gestión, *A. Leal Millán (coord.), M. Román Onsaló, A. Alfaro de Prado Sagrera y L. Rodríguez Félix.*
- ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Teoría, práctica y rentabilidad, *J. F. Salgado Velo y S. Moscoso Ruibal.*
- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES, *R. de la Fuente Anuncibay y R. de Diego Vallejo (dirs. y coords.).*
- GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN, *L. Munduate Jaca y F. J. Medina Díaz (coords.).*
- INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA EN LA EMPRESA, *L. López Mena.*
- LA ENTREVISTA. Técnicas y aplicaciones para la empresa, *J. G. Goodale.*
- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos, *A. Moreno, L. M. Uriarte y G. Topa.*
- LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES SOCIALES. Un análisis sociológico, *J. A. Valero Matas (coord.).*
- LOS CONFLICTOS. Cómo desarrollar habilidades como mediador, *J. M. Fernández Millán y M.^a del M. Ortiz Gómez.*
- MEDIACIÓN. Proceso, tácticas y técnicas, *R. de Diego Vallejo y C. Guillén Gestoso.*
- MÉTODOS CREATIVOS PARA ORGANIZACIONES, *A. Muñoz Adánez.*
- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO, *J. M. Aguirre de Mena, M.^a M. Rodríguez Fernández y D. Tous Zamora.*
- PSICOLOGÍA DE LOS GRUPOS Y DE LAS ORGANIZACIONES, *V. Zarco Martín, A. Rodríguez Fernández, M.^a A. Martín-Quirós y F. Díaz Bretones.*
- PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS, *A. Rodríguez Fernández, V. Zarco Martín, M. Á. Mañas Rodríguez y A. Delgado Padial.*
- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, *A. Rodríguez Fernández (dir.), V. Zarco Martín (dir. y coord.) y J. M.^a González González (coord.).*
- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS RECURSOS HUMANOS, *M.^a A. Martín-Quirós y V. Zarco Martín.*
- SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES, *J. Boada i Grau (dir. y coord.).*
- TRABAJO, FORMACIÓN Y CIUDADANÍA, *F. Salvá Mut (dir.) e I. Nicolau Colom.*

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar y/o descargar el catálogo completo: