

## RECURSOS HUMANOS

### UNIDAD TEMÁTICA 1: LA EMPRESA COMO MARCO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### 1. MERCADO Y EMPRESA

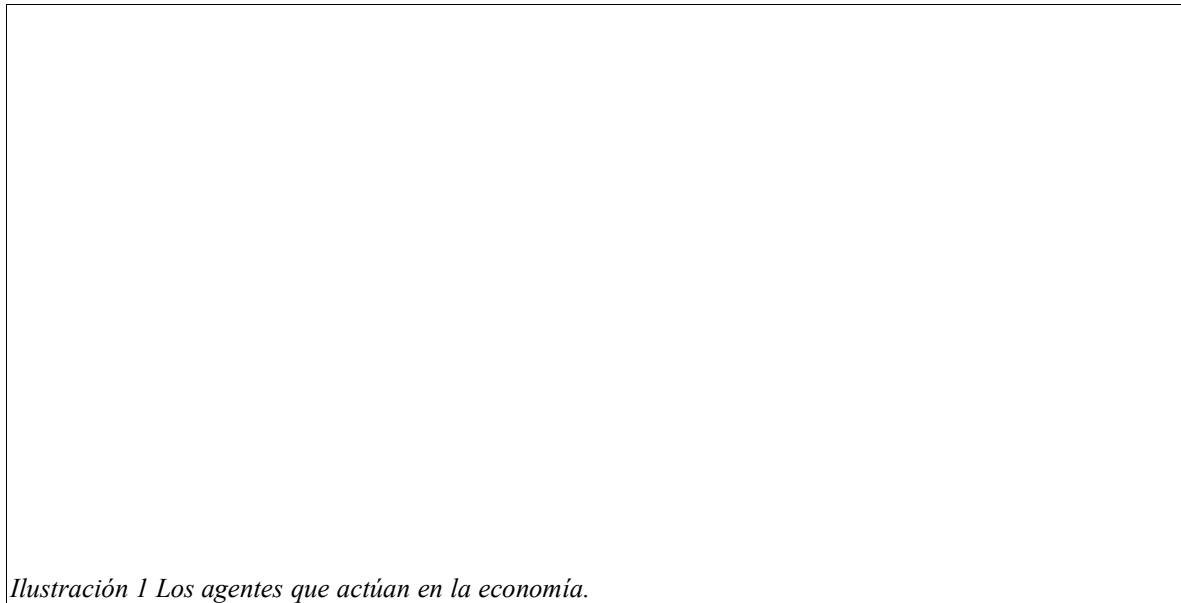
##### ***Concepto de empresa***

La economía es esa actividad humana consistente en producir y distribuir los bienes y servicios que precisan las necesidades humanas. En dicha actividad podemos afirmar que intervienen tres clases de agentes, como podemos ver en la Ilustración 1:

Las unidades económicas de consumo (familias, particulares, etc.).

Las unidades económicas de producción (empresas, negocios, etc.).

El sector público, esto es, los organismos que se dedican a la administración de los asuntos públicos y que proveen de aquellos bienes y servicios que las otras dos unidades no lo hagan (hay que entender que el sector público es, a la vez, unidad de producción y consumo).



*Ilustración 1 Los agentes que actúan en la economía.*

Como podemos ver, las responsables de la producción de bienes y servicios son **las empresas**.

¿Por qué lo hacen? ¿Qué les motiva a producir bienes para otros?

Las respuestas pueden depender del sistema económico, incluso del propietario de la empresa. Por simplificar, diremos que las empresas, en un sistema económico de libre mercado, son creadas y controladas por sus propietarios con el fin primordial de obtener un beneficio por su actividad.

Dada la importancia del empresario en su actividad, vamos a proceder ahora a estudiar la figura del empresario.

## ***La figura del empresario***

Desde el principio de los tiempos, el empresario ha sido siempre el comerciante, o el hombre de negocios emprendedor (“el que lleva una empresa”). La persona que tiene unos conocimientos técnicos, un capital propio, prestado, o ambas cosas, crea un negocio, lo dirige y con los beneficios aumenta su capital.

A partir de la época de los descubrimientos y conquistas de otros mundos por los europeos, (siglos XVI y siguientes), las empresas requieren más volumen de capital, lo que lleva a la creación de las sociedades anónimas. Los capitalistas se convierten, de hecho en los propietarios de los recursos de la empresa, siendo entonces el empresario, el responsable ante los capitalistas del resultado del negocio.

Hoy día, la alta profesionalización que lleva la gestión de la empresa, ha hecho que incluso los administradores de la misma deleguen en directivos la gestión y la ejecución de las directrices de la empresa, de manera que, el papel de “empresario”, ha llegado a las manos de estos últimos, al menos en las grandes corporaciones.

## ***Elementos de la empresa***

Una empresa es un **sistema**, en la concepción de la moderna Teoría General de los sistemas, esto es, un conjunto de elementos organizados cuyo funcionamiento da lugar a una entidad de orden superior. Como tal, es un **sistema abierto**, ya que influye y se deja influir por su entorno. Dicho esto, veamos cuáles son sus elementos internos al sistema y cuáles los externos:

### **Elementos internos**

(véase Ilustración 2):

#### ***El capital instrumental***

El concepto de “capital” se puede entender tanto desde un punto de vista activo como pasivo. Capital activo son los bienes y derechos de que se dispone para llevar a cabo la empresa: inmuebles, maquinaria, existencias, inversiones financieras, dinero en efectivo, etc.. Capital pasivo son las fuentes de financiación: recursos propios o prestados, créditos de terceros, etc..

#### ***La tecnología***

En sentido amplio, son los conjuntos de procesos productivos y técnicas disponibles para llevar a cabo la producción de nuestros bienes o servicios.



*Ilustración 2 Elementos internos de la empresa*

### **El factor humano**

El más importante de todos, puesto que sin personas (aunque sólo sea el empresario) no hay empresa, al menos hasta que los robots sean capaces de emprender actividades. Los seres humanos desempeñan distintos papeles en una empresa, como son los siguientes:

#### **Propietarios de capital, o socios:**

Son los dueños de la empresa, puesto que es su capital el que está invertido en la misma a título de propiedad (y no de préstamo). Pueden ser personas físicas (propietarios individuales) o jurídicas (sociedades mercantiles o cooperativas).

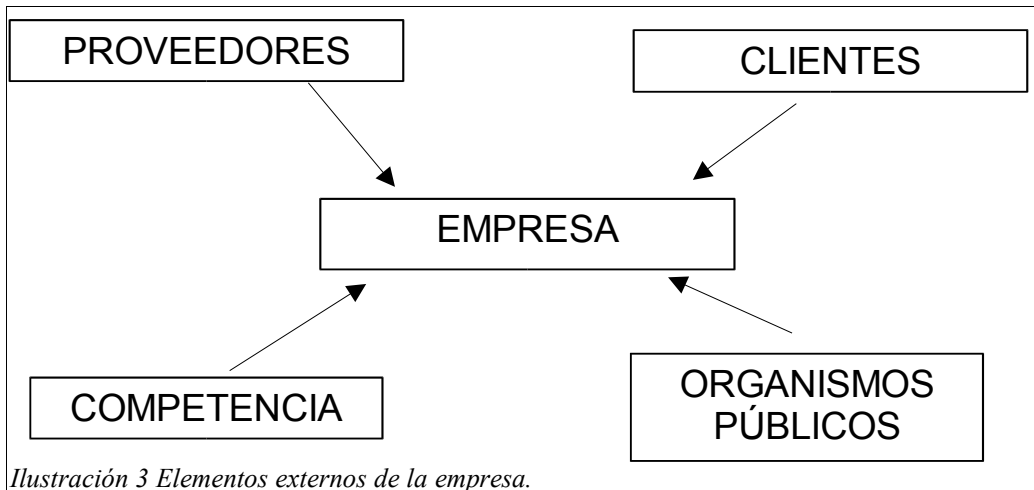
#### **Administradores o directivos:**

Los responsables de planificar, gestionar y ejecutar la estrategia a seguir en la empresa.

#### **Trabajadores o empleados:**

Son los que ofrecen su trabajo, bajo la dirección y dentro de la organización de la empresa, a cambio de un sueldo o salario. La actividad de Recursos Humanos irá dirigida especialmente a la planificación y gestión de este grupo humano.

### **Elementos externos**



Véase la Ilustración 3.

### **Proveedores**

Son las personas físicas y jurídicas que venden a la empresa los bienes necesarios para el proceso productivo: existencias, maquinaria, etc..

### **Clientes**

Las personas físicas o jurídicas que compran los bienes y servicios proporcionados por la empresa.

### **Competencia**

Empresas del mismo sector que el nuestro y que venden al mismo mercado, y contra las cuáles hemos de competir para evitar perder clientes.

### **Organismos Públicos**

O Administraciones Públicas, son las entidades de Derecho Público con las que hemos de establecer relaciones, muchas veces por imperativo legal (Estado, Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales, etc.). Estas pueden ser de tipo tributario (impuestos a pagar a Hacienda), social (Cotizaciones a la Seguridad Social, comunicaciones de contratos), de tipo administrativo-reglamentario (permisos municipales), o también para la solicitud de subvenciones y ayudas.

## **2.FUNCIONES DE LA EMPRESA**

De todo sistema hay que aprender dos aspectos: la estructura y la función. Así, del cuerpo humano los médicos aprenden la anatomía (estructura) y la función (fisiología). La empresa, al igual que cualquier otro sistema medianamente complejo, ejecuta varias funciones de manera simultánea. El número de funciones será elevado o bajo, la ejecución de estas

funciones podrán realizarlas una o varias personas, y también habrá personas que harán una o varias funciones. Todo dependerá del tamaño y complejidad de la empresa.

### ***Función técnica***

La función técnica se refiere al proceso productivo a aplicar en la empresa: la combinación de factores productivos que permite obtener al menor coste posible los bienes más adecuados. Tarea que corresponde pensarla a ingenieros o consultores especializados que deberán estar pendientes de la reducción de costes y de la innovación de dichos procesos y productos.

### ***Función financiera***

La encargada de obtener el máximo rendimiento de los capitales disponibles, con el menor coste posible. Desde esta se deben tomar decisiones estratégicas respecto al capital de los propietarios o socios (repartir beneficios o reinvertirlos) y ajenos (emitir empréstitos o pedir créditos bancarios, negociar intereses, nivel de endeudamiento, etc.), así como decisiones sobre la financiación a corto plazo: financiación de los proveedores, plazos concedidos a los clientes, negociación con las entidades bancarias, etc.).

### ***Función contable***

La responsable del registro de todas las operaciones con significado económico que se realice en la empresa con objeto de explotar la información posteriormente con informes de utilidad para el seguimiento de la empresa y la toma de decisiones: balances, estados financieros, etc.

### ***Función social***

Hace referencia a la gestión del factor trabajo: selección de personal, formación, promoción, remuneraciones, incentivos, participación en la toma de decisiones, relaciones con entidades externas, tales como organizaciones sindicales, empresariales, entidades públicas, etc.

### ***Función comercial***

Responsable de la distribución y venta de los bienes y servicios producidos por la empresa: estudios y estrategias de mercados, gestión de clientes y proveedores, etc.

### ***Función administrativa***

Es la función que gestiona todas las demás: vigila el funcionamiento de cada aspecto de la empresa, fija los objetivos a seguir y evalúa los resultados, gestionando los procesos diarios, manteniendo la coordinación y coherencia del conjunto y creando y manteniendo sistemas de información que permitan ejercer su función de manera más eficiente.

### 3. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

#### ***Por su forma jurídica***

- **Individuales:** cuando la propiedad de la empresa recae sobre una sola persona física, que la gestiona personalmente (o a través de un administrador o gestoría), y asume el riesgo con todo su patrimonio, presente y futuro.
- **Sociedades:** personas jurídicas formadas por la asociación de varias personas (a su vez, tanto físicas como jurídicas) que unen capital (y en ocasiones trabajo, como en las cooperativas) para formar la empresa. Las más comunes son las Sociedades Anónimas y las Limitadas, de las que hablaremos posteriormente.

En la legislación mercantil española se han admitido la existencia de sociedades unipersonales (constituidas por un solo socio) desde 1995.

#### ***Por el sector económico donde ejercen la actividad***

- **Extractivas, o del sector primario:** las que extraen los recursos naturales, tales como las agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, de hidrocarburos, etc.
- **Transformadoras, o del sector secundario:** las que obtienen bienes a través de la transformación de otros (materias primas).
- **De servicios, o del sector terciario:** No producen bienes, sino ofrecen servicios a la sociedad de cualquier tipo: educativo, transportes, sanitario, financiero, asegurador, jurídico, comercial, de ocio o espectáculos, deportivo, etc.

#### ***Por el grado de participación del Estado***

- **Públicas:** empresas pertenecientes al Estado, debido al desinterés del sector privado, o a su relevancia estratégica para la política económica, o de otra índole (defensa, educación, etc.).
- **Privadas:** las pertenecientes enteramente a personas privadas.
- **Mixtas:** el capital es compartido entre el Estado y personas privadas, en proporciones variables según los casos.

#### ***Por su tamaño***

Locales.

Comarcales-Provinciales-Regionales.

Nacionales.

Multinacionales.

## **Por la responsabilidad de los socios**

**Responsabilidad ilimitada:** los socios responden de las deudas de la sociedad con todo su patrimonio, presente y futuro (como ocurre con los empresarios individuales y las sociedades colectivas). A estas sociedades se les llama **personalistas**.

**Responsabilidad limitada:** los socios sólo responden con el capital aportado (sociedades anónimas y limitadas). Por eso estas sociedades se llaman **capitalistas**.

**Responsabilidad mixta:** Cuando existen socios con responsabilidad limitada y otros ilimitada, como ocurre en las llamadas sociedades comanditarias (bastantes raras hoy día).

## **4. CLASES DE SOCIEDADES**

### **Sociedad Anónima**

Sociedad cuyo capital está dividido en partes iguales denominadas **acciones**, cuya posesión determina la proporción de participación de cada socio. Es una sociedad de tipo capitalista y de responsabilidad limitada.

En la legislación mercantil española se especifica que en el nombre de la sociedad debe incluirse la denominación “Sociedad Anónima” o sus iniciales “S.A.”.

El capital mínimo para constituir una sociedad anónima en España asciende a 60.101,21 € (10 millones de las antiguas pesetas), del cual, podrá aportarse en su constitución una cuarta parte, y el resto aportarse durante el primer año de existencia.

### **Sociedad Limitada**

Es una sociedad como la anónima, pero donde las participaciones no podrán llamarse acciones y tienen más restringida la posibilidad de cambiar de dueño, salvo pacto escrito entre los socios. A igual que las anónimas, son sociedades capitalista y de responsabilidad limitada.

En las españolas, debe incluirse en su nombre la denominación “Sociedad Limitada”, “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o sus iniciales: “S.L.” ó “S.R.L.”.

Su capital en España no podrá ser inferior a 3.005,06 €, (500.000 ptas.) que deberán estar íntegramente desembolsadas desde su constitución.

### **Cooperativas**

Según la Ley General de Cooperativas:

*"Las Cooperativas son sociedades que, con capital variable, estructura y gestión democrática, asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socio-económicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad, desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativista que realizan."*

Es por tanto una asociación no capitalista (cada socio vale un voto, independientemente de sus aportaciones de capital), cuya función no es esencialmente lucrativa (primero deben atender los “fondos cooperativos”, y su finalidad es atender sus “intereses o necesidades socio-económicas comunes, para cuya satisfacción, y al servicio de la comunidad...”). Su capital variará según el tipo de Cooperativa que haya, y sus socios serán personas físicas (cooperativas de primer grado), cooperativas de primer grado (las de segundo grado), y así sucesivamente.

Los socios sólo responderán por el capital aportado.

## ***Sociedades Laborales***

Son sociedades anónimas o limitadas en las que la mayoría del capital está en manos de los mismos trabajadores (si estos lo son por tiempo indefinido), habiendo sido cualificadas como tales por el Ministerio de Trabajo, o equivalente de la Comunidad Autónoma.

De su estudio nos ocuparemos en otro tema.

## ***Otras sociedades***

### **Sociedades de Garantía Recíproca**

Entidades que procuran a los socios avales o garantías personales para poder acceder al crédito en mejores condiciones dada su escasa capitalización. Son socios los empresarios (individuales o sociedades) que se unen a dicha sociedad con la finalidad de darse un mutuo apoyo financiero. Su capital variará en función del número de socios, con un máximo y mínimo fijado legalmente.

### **Sociedades de Capital-Riesgo**

Sociedades cuyo objeto social es invertir temporalmente en empresas de reciente creación como apoyo financiero a los proyectos más innovadores.

Sociedad Limitada Nueva Empresa

Nuevo tipo jurídico creado en 2003, por la que se crea una variante de la Sociedad Limitada con las siguientes novedades, entre otras:

- Rapidez de constitución y ventanilla única: todas las gestiones se podrán realizar telemáticamente.
- La denominación de la Sociedad será un código correspondiente al NIF del socio principal y la coletilla SLNE.
- Importantes ventajas fiscales.
- Simplificación de las obligaciones fiscales y contables, pudiendo acogerse a la nueva modalidad de contabilidad simplificada.



## 5. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

### ***Principios organizativos***

Si la empresa es un **sistema**, sus elementos deben estar **organizados**, es decir: cada elemento debe tener una o varias funciones asignadas, y deben estar relacionados de forma que se coordinen entre sí y permitan la consecución de los fines del sistema.

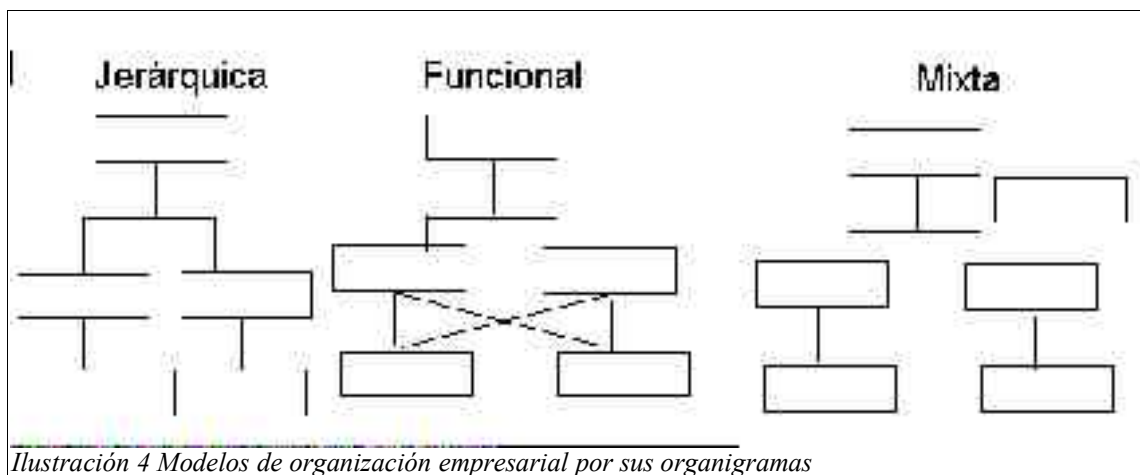
La organización de una empresa se basa en unos **principios** que deben orientar su constitución:

- **División del trabajo, especialización, funcionalidad y divisionalización:** asignación idónea de las tareas entre los grupos.
- **Descentralización:** determinación de los niveles de autoridad y delegación.
- **Comunicación:** Propiciar la motivación y la participación.
- **Unidad de objetivo:** todos los elementos deben contribuir a la consecución de los objetivos del sistema.

### ***Modelos organizativos***

#### **Organización formal**

A partir de esos principios, podemos organizar nuestra empresa de múltiples maneras: tantas como la imaginación lo permita. Claro que lo cómodo es basarse en aquellas forma ya ampliamente experimentadas. De manera muy genérica, podemos hablar de tres grandes modelos de organización formal: la jerárquica, la funcional y la mixta.



#### **Organización jerárquica**

Es la más tradicional y experimentada: una organización piramidal donde las unidades inferiores están cada una bajo el mando de un superior, agrupándose los superiores bajo el mando de otro superior, y así sucesivamente hasta llegar a un único mando, que dirige y

coordina el conjunto. Este es el modelo típico de organización militar en todo el mundo, y que fue adoptado en la empresa durante la Revolución Industrial, partiendo de la experiencia adquirida en las industrias gremiales y en las compañías comerciales.

**Ventajas:**

- Organización fácil de entender.
- Funciones y autoridad claramente definidas.
- Comunicación ascendente y descendente directa.

**Inconvenientes:**

- Los supervisores asumen responsabilidades sobre tareas diversas de las que no pueden estar especializados.
- Acumulación de trabajo en los niveles superiores.
- Si crece la empresa, crece la burocracia.

***Organización funcional***

La complejidad de la empresas modernas hizo que las organizaciones jerárquicas se volvieran ineficaces y torpes para la resolución de problemas o la toma de decisiones. Por ello se desarrollaron modelos en los que se permitía que aquel personal experto en una materia fuera dirigido y coordinado por un especialista en esa materia. De esa manera, un superior tendría autoridad y mando sobre el personal de diversas unidades. Un mando supremo coordinaría a los superiores especialistas.

**Ventajas:**

- Cada supervisor trabaja en su especialidad.

**Inconvenientes:**

- No existe el principio de la unidad de mando: cada trabajador tiene el jefe de una funcionalidad.
- Riesgo de confusión en las competencias.
- Pérdida de visión global de la empresa.

***Organización mixta***

A fin de evitar los fallos de la organización mixta, algunas empresas han desarrollado un modelo mixto: se mantiene la estructura jerárquica, pero los distintos jefes de unidad son a su vez asesorados por una unidad de carácter consultivo, llamada “**staff**” (es el cuadro lateral que se aprecia en el organigrama de la Ilustración 4).

**Ventajas:**

- Mantiene la unidad de mando.
- Da entrada a los especialistas.

**Inconvenientes:**

- Lentitud en la toma de decisiones (debe consultarse al "staff").
- Falta de coordinación entre el personal de "staff" y de la línea.
- Aumentan los costes de administración.

### **Otros modelos**

Lógicamente, esta exposición de modelos no agota las posibilidades, son sólo las más básicas, sobre las cuales se han desarrollado modelos más flexibles e imaginativos, o se les han añadido elementos y mecanismos que mejoran su eficacia.

Entre otros modelos, podemos hablar de la **organización matricial**, donde una multiplicidad de unidades se agrupan simultáneamente de manera jerárquica y funcional, añadiéndose unidades jerárquicas que sólo intervendrán en caso de resolución de conflictos. La **organización divisional** sirve para agrupar las unidades de las grandes empresas en conjunto autónomos para la toma de decisiones específicas (divisiones) y con contabilidad propia. La **organización colegial** crea una nueva unidad de coordinación, los **comités**, que son reuniones de jefes de un mismo nivel jerárquico para coordinar tomas de decisiones y tratar conjuntamente con el "staff".

### **Organigramas**

Los organigramas son la representación gráfica de la organización de la empresa. Los elementos básicos del organigrama son las unidades orgánicas (puestos de mando, unidades organizativas, "staffs"), representadas por cuadros, y las relaciones de comunicación, representadas por líneas o flechas. Los organigramas de los modelos organizativos básicos ya están reflejados en la Ilustración 4.

Los cuadros suelen incluir el nombre del puesto, cargo o unidad organizativa, y normalmente el nombre de la persona que ostenta ese puesto.

La elaboración del organigrama de una empresa debe seguir estos principios:

- Debe ser elaborado por los responsables de la empresa, o al menos contando con ellos.
- Deben asignarse las personas adecuadas a cada puesto, y no al revés (aunque esto resulta muchas veces inevitable, pues no tenemos los recursos humanos adecuados en su momento, o hemos de mantener los que tenemos por compromiso de mantenimiento del empleo).
- Las relaciones de jerarquía debe estar definida de forma clara, concreta y concisa.
- El organigrama debe evolucionar con los cambios, por lo que debe facilitar futuras adaptaciones y no ser causa de rigideces.

## **6. ACTIVIDADES**

1. ¿Qué finalidades puede perseguir la empresa? A tu juicio ¿Cuál deber ser la principal finalidad de cualquier empresa? Justifica la respuesta.
2. Diferencia entre empresario y administrador.

3. Clasifica los siguientes agentes que actúan en la empresa como factores externos:
  - a) Caja de Ahorros de Ávila.
  - b) Agencia Tributaria.
  - c) Importaciones Orientales, S.A. (le proporciona materias primas).
  - d) IES Clara del Rey (le compra los productos terminados).
4. ¿Qué clase de recursos humanos son los siguientes?
  - a) El auxiliar administrativo.
  - b) Un miembro del Consejo de Administración.
  - c) El Director Financiero.
  - d) El Auditor financiero, contratado para las auditorías externas.
  - e) Un accionista.
5. ¿A qué funciones de la empresa corresponden las siguientes actividades?
  - a) Comprobar la viabilidad económica de la ampliación del negocio?
  - b) Contratar a nuevos empleados.
  - c) Reestructurar la cadena de montaje de productos.
  - d) Planificar la campaña de ventas del año que viene.
  - e) Cerrar las cuentas del ejercicio.
6. Busca dos ejemplos de cada una de las sociedades descritas en este tema. Si tienes donde elegir, busca que sean de sectores económicos distintos (los buscadores de Internet es una buena herramienta de ayuda).
7. Supongamos la siguiente empresa, dedicada a servicios publicitarios y de relaciones públicas:

Propietario: “Servicios Artísticos, S.A.”.

**Accionistas:**

- Luisa Miller: 35%.
- María Estuardo: 25%
- Juan Tenorio: 10%
- Caja de Ahorros de Ávila: 30%.

**Consejo de Administración:**

Las dos primeras de antes, mas dos representantes de la Caja de Ahorros.

**Directivos:**

Director General: María Estuardo. Coordina la labor de los Directores especializados.

Dirección Administrativo-Financiera: Nabucodonosor Gutierrez.

A su cargo:

- Sección de Contabilidad: Lucia de Lammermoor.
- Sección de Presupuestos y Finanzas: Fausto Fernández.

Dirección de Recursos Humanos: Aida Jimenez.

A su cargo:

- Sección de Personal: Werther Totén.
- Sección de Relaciones Laborales: Manon Lescaux.

Dirección Comercial: Violeta Válery.

A su cargo:

- Jefe de ventas: Fígaro Sevilla.
- Servicio Atención al Cliente: Fedora Andreievna.

Dibuja dos organigramas de esta empresa: Uno donde se reconozca la cadena de mando, y otro que visualice la coordinación entre los distintos departamentos.