

LA GESTIÓN DE PERSONAS Y DEL TALENTO

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XXI

QUINTA EDICIÓN

CASOS PRÁCTICOS

Simon L. Dolan
(Global Future of Work Foundation)

Ramón Valle Cabrera
(Universidad Pablo de Olavide)

Álvaro López Cabrales
(Universidad Pablo de Olavide)



ÍNDICE DE CASOS

Caso práctico 1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COMAT, S.A.

Prof. Dr. Ramón Valle Cabrera. *Universidad Pablo Olavide* 3

Caso práctico 2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS ANÁLISIS DE CONSUR, S.A.

Prof. Dr. Ramón Valle Cabrera. *Universidad Pablo Olavide* 8

Caso práctico 3. ESTRUCTURA, DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL PMR, S.C.

Pedro M. Romero Fernández y Macarena López Fernández. *Universidad de Cádiz* 12

Caso práctico 4. PLANIFICACIÓN

Prof. Dr. Ramón Valle Cabrera y Prof. Dr. López Cabrales. *Universidad Pablo Olavide* 27

Caso práctico 5. GRUPO COSENTINO. ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Prof.^a Pilar Jerez Gómez. *Universidad de Almería* 33

Caso práctico 6. NAVANTIA: LA FORMACIÓN COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN

Prof.^a María Isabel Barba Aragón y Prof.^a Raquel Sanz Valle.
Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. *Universidad de Murcia* 51

Caso práctico 7. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° BASADA EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EXI

María de la Luz Fernández Alles. *Universidad de Cádiz* 61

Caso práctico 8. LA RETRIBUCIÓN DE LOS COCINEROS EN LA EMPRESA EMY

Prof. Álvaro López Cabrales. *Universidad Pablo de Olavide* 74

Caso práctico 9. REDISEÑANDO LA POLÍTICA RETRIBUTIVA EN ALMACENES SUMA

Gregorio Sánchez Marín. Catedrático de Organización de Empresas. *Universidad de Alcalá* 76

Caso práctico 10. CASO BACO RESTAURANTES

Prof. José Luis Ballesteros y Prof.^a Petra de Saá. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria* ... 89

Caso práctico 11. EL CASO CUEVAS & HERMOSILLA

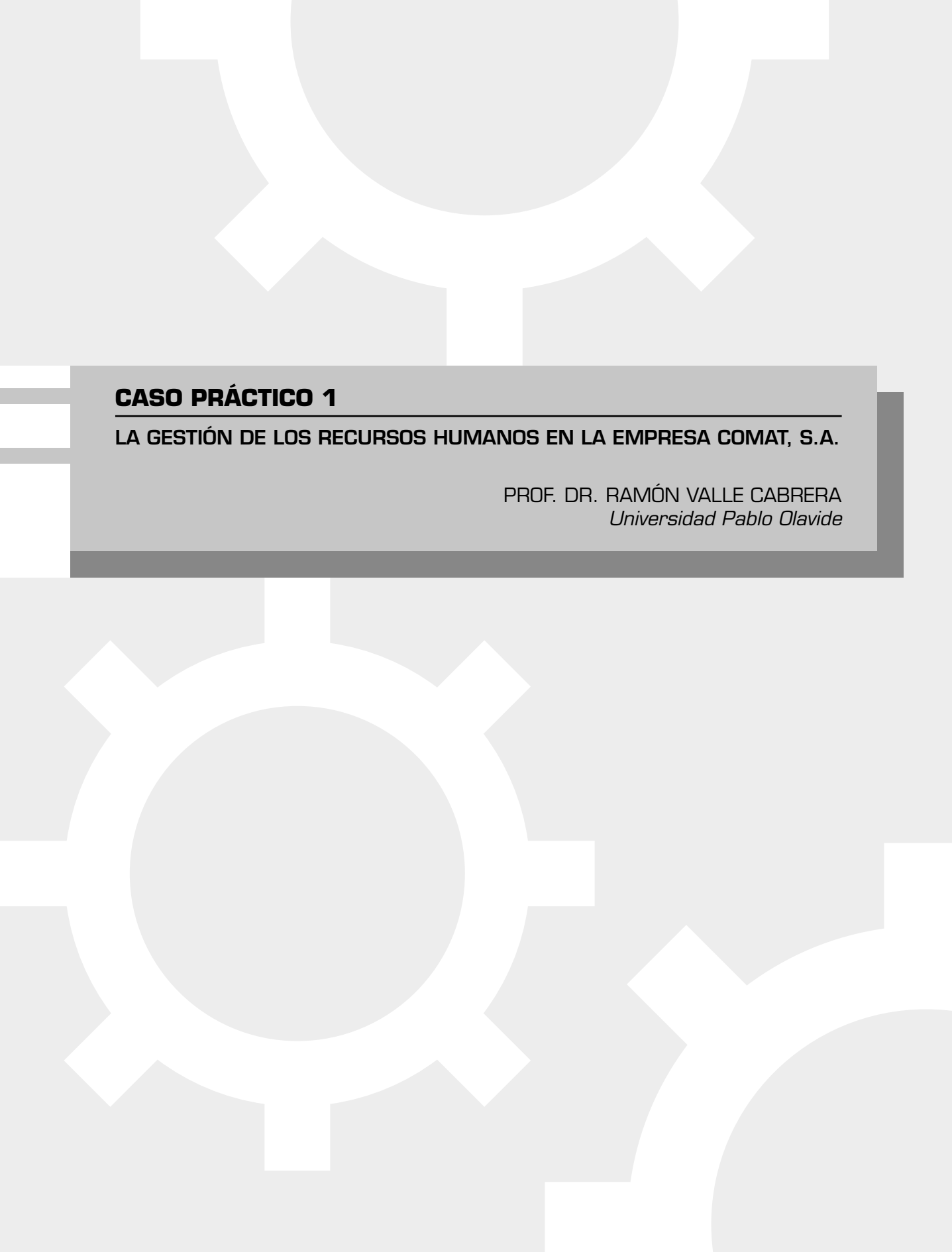
Prof.^a. Dra. Gloria Cuevas Rodríguez. *Universidad Pablo de Olavide* 105

Caso práctico 12. LICASUR: CONSTRUYENDO UN MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLE

Pedro M. Romero Fernández y Macarena López Fernández. *Universidad de Cádiz* 114

Caso práctico 13. MONDRAGÓN: LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE RRHH EN LAS COOPERATIVAS

Prof.^a Naiara Arnaez Ortega¹, Prof.^a Amaia Arizkuren Elea², Prof.^a Laura Esmeralda
Guzmán³ y Prof.^a Milagros Pérez². *Mondragon Unibertsitatea*¹, *Universidad de Deusto*²,
*Tecnológico de Monterrey*³ 130



CASO PRÁCTICO 1

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COMAT, S.A.

PROF. DR. RAMÓN VALLE CABRERA
Universidad Pablo Olavide

Antonio Lucena es el director general de COMAT, S.A., empresa que pertenece en un 70 % a una importante compañía alemana. La actividad de COMAT, es la fabricación de componentes de automóviles; exporta un 75 % de su producción a la casa matriz en Alemania y el otro 25 % a diversos fabricantes europeos, incluidos algunos españoles. En la actualidad la plantilla de la empresa es de 2.500 personas, aunque en sus inicios los efectivos llegaron a 3.200.

La estructura organizativa de COMAT, S.A., es la siguiente: de la Dirección General dependen tres unidades *staff* y cuatro departamentos funcionales o unidades de línea.

Unidades *staff*:

- **Secretaría de Dirección:** responsable del apoyo administrativo a la Dirección General.
- **Departamento Jurídico:** dirigido por Marta Gutiérrez, tiene como misión el asesoramiento en todos los aspectos relativos a las relaciones legales con terceros, así como en los temas fiscales de la empresa.
- **Departamento de Recursos Humanos:** responsable de la elaboración de las políticas de personal y de la vigilancia de su cumplimiento. Su director, Pablo Álvarez, es licenciado en Derecho y uno de los trabajadores más antiguos de la empresa.

Unidades de línea:

- **Departamento Económico-Financiero.** Su responsable, Jesús Pozo es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y tiene diversos másteres en Dirección de Empresas; se ocupa de todos los temas relativos a inversiones, situación económico-financiera de la empresa y del control administrativo, para lo cual tiene a su cargo a un diplomado en Ciencias Empresariales.
- **Departamento de Producción.** En él se desarrolla toda la actividad productiva y concentra cerca del 75 % del personal de la empresa. De su director, Rafael Rodríguez, ingeniero industrial de 57 años, dependen dos unidades que se consideran fundamentales para la buena marcha de la empresa: Calidad e I+D.
- **Departamento Comercial.** Con tareas tales como el análisis de los mercados y de los productos, relaciones con los clientes y la publicidad. El responsable es Francisco Sierra, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y máster en Marketing por la Universidad de Harvard.
- **Departamento de Aprovisionamiento.** Su director, Fernando Romero, de 59 años, carece de titulación, pero ha llegado a este alto puesto de responsabilidad tras muchos años en la empresa y haber demostrado una gran lealtad. Su actividad, desde hace pocos años, se considera fundamental por la

importancia que la calidad y los precios de la materia prima han adquirido en el producto final, así como por todo el proceso relativo a los *stocks*.

El delicado momento por el que atraviesa el mercado del automóvil, así como determinados problemas internos, ha llevado a la Dirección General a realizar un análisis y elaborar un informe sobre la situación para, atendiendo al mismo, poder tomar las decisiones convenientes. Para ello, ha convocado al Comité Directivo, en el que participan todos los responsables de las unidades descritas, incluidos los de calidad e I+D, pero sin incluir a la Secretaría de Dirección y al Departamento Jurídico.

La comunicación de dicha reunión ha sorprendido a algunos de los responsables por no estar programada con anterioridad y desconocer las razones de la misma.

La reunión del Comité la abre el director general señalando algunos de los problemas que ha detectado y sobre los cuales quiere oír las opiniones de los responsables.

El informe de la Dirección se centró en la preocupación por la caída de la demanda de automóviles, tanto a nivel nacional como europeo, y la repercusión que ello puede tener en la actividad de la empresa. Dicha repercusión, en opinión de Antonio Lucena, afectará a la programación de la producción y a los resultados económicos de la empresa, pudiendo encontrarse esta en peligro si no se elabora pronto un plan estratégico para hacer frente a la nueva situación.

La Dirección considera que los factores clave sobre los cuales debe basarse el plan estratégico son: mejora de la calidad, ajuste en los costes y búsqueda de un incremento en la cuota de mercado. Igualmente, se señala la conveniencia de reducir la conflictividad laboral y quejas que se vienen dando en los dos últimos años y que entorpecen el funcionamiento normal de la empresa, transmitiéndose una imagen que perjudica las nuevas contrataciones y pone en peligro las existentes.

Una vez terminada la intervención del director general, se le da la palabra a los distintos responsables para que manifiesten su opinión sobre lo señalado.

El primero en intervenir es Jesús Pozo, director financiero, quien pone de relieve que, efectivamente, los resultados del último ejercicio fueron negativos y que en este no solo se repetirán, sino que las pérdidas se incrementarán en un 37 %. Manifiesta su sorpresa por el hecho de que el esfuerzo realizado por la empresa en la modernización del sistema productivo, a demanda del director de Producción, y que supuso una fuerte inversión en una nueva tecnología, no tuviera las repercusiones esperadas en términos de reducción de costes. Por otra parte, cree que la presión sindical, en cuanto a las alzas retributivas, ha elevado considerablemente dichas partidas y que, por tanto, en las nuevas negociaciones del convenio deben tomarse fuertes medidas para impedir que se incrementen los sueldos en el porcentaje pedido por los representantes sindicales. Un tercer punto que considera de fuerte incidencia en la cuenta de resultados es no solo

la reducción en el volumen de facturación, sino también el incremento habido en los costes variables de ventas, en concreto los costes de distribución.

Una vez concluida la intervención de Jesús Pozo, pidió la palabra Rafael Rodríguez, algo molesto por los comentarios vertidos sobre su área. El director de Producción señaló que la renovación del proceso productivo era necesaria, pero que esta se realizó tarde, precisamente por problemas de financiación y de formación del personal, y que los resultados no se percibirán hasta dentro de seis meses.

Rafael Rodríguez recuerda que en los procesos de reducción de plantilla que se realizaron mostró su reprobación por el procedimiento, ya que estaba abandonando la empresa el personal más cualificado; también ha reiterado su queja ante el relajamiento disciplinario en la empresa, dándose mayores concesiones al personal. Ello ha conducido a un incremento en los índices de absentismo y a falta de logro de los rendimientos previstos. A pesar de esto, el esfuerzo realizado por el departamento se ha reflejado en el cumplimiento de los objetivos cuantitativos del Departamento de Producción. También recuerda que hace seis meses, cuando se comenzó la instalación del nuevo equipo, requirió la ayuda del Departamento de Recursos Humanos para una nueva valoración de puestos de trabajo, necesaria ante la nueva tecnología empleada y que sin duda ha sido origen de muchos conflictos. Ante esta demanda, el Departamento de Recursos Humanos aún no ha dado respuesta.

El responsable de Calidad muestra su satisfacción por el reconocimiento de la importancia de su actividad, que hasta el momento había tenido un escaso protagonismo. Para la unidad de Calidad, el nuevo papel que se le quiere encomendar pasa por su autonomía respecto al Departamento de Producción y por primar la calidad frente al volumen de producción, lo que implicaría a medio plazo una reducción de los costes. Para la mejora de la calidad es necesario, al contrario de lo que opina Rafael Rodríguez, potenciar el autocontrol e incrementar la discrecionalidad del individuo en el puesto de trabajo para que todo ello motive la mejora continua. Esto exigiría, por parte del Departamento Financiero, una información semanal no monetaria sobre el rendimiento de cada una de las unidades de producción. Por otra parte, considera que el personal que recientemente se ha contratado para su unidad no se ajusta a los perfiles que por él fueron señalados.

En este mismo sentido se manifestó el responsable de I+D, añadiendo que el sistema de retribución debería reorientarse no alentando el resultado a corto, sino a medio y largo plazo. De igual modo consideró que las inversiones en tecnología no habían estado en consonancia con las realizadas en investigación, lo que se debía a la orientación que Rafael Rodríguez había tenido del Departamento.

El responsable de Aprovisionamiento, Fernando Romero, no entiende la mayoría de las críticas que se están haciendo. En su caso, él utiliza los mismos sistemas

y métodos de siempre, los cuales han dado buenos resultados, por lo que no entiende la necesidad del cambio.

Considera que lo importante es conseguir siempre buenos precios, que en los almacenes siempre exista suficiente material disponible y que las nuevas técnicas no son otra cosa más que modas en las que se gasta mucho dinero, pero de dudosa eficacia. Manifiesta su acuerdo con el director de producción en que hace falta más disciplina, mayor control y menos preocupación por aspectos accesorios del trabajo.

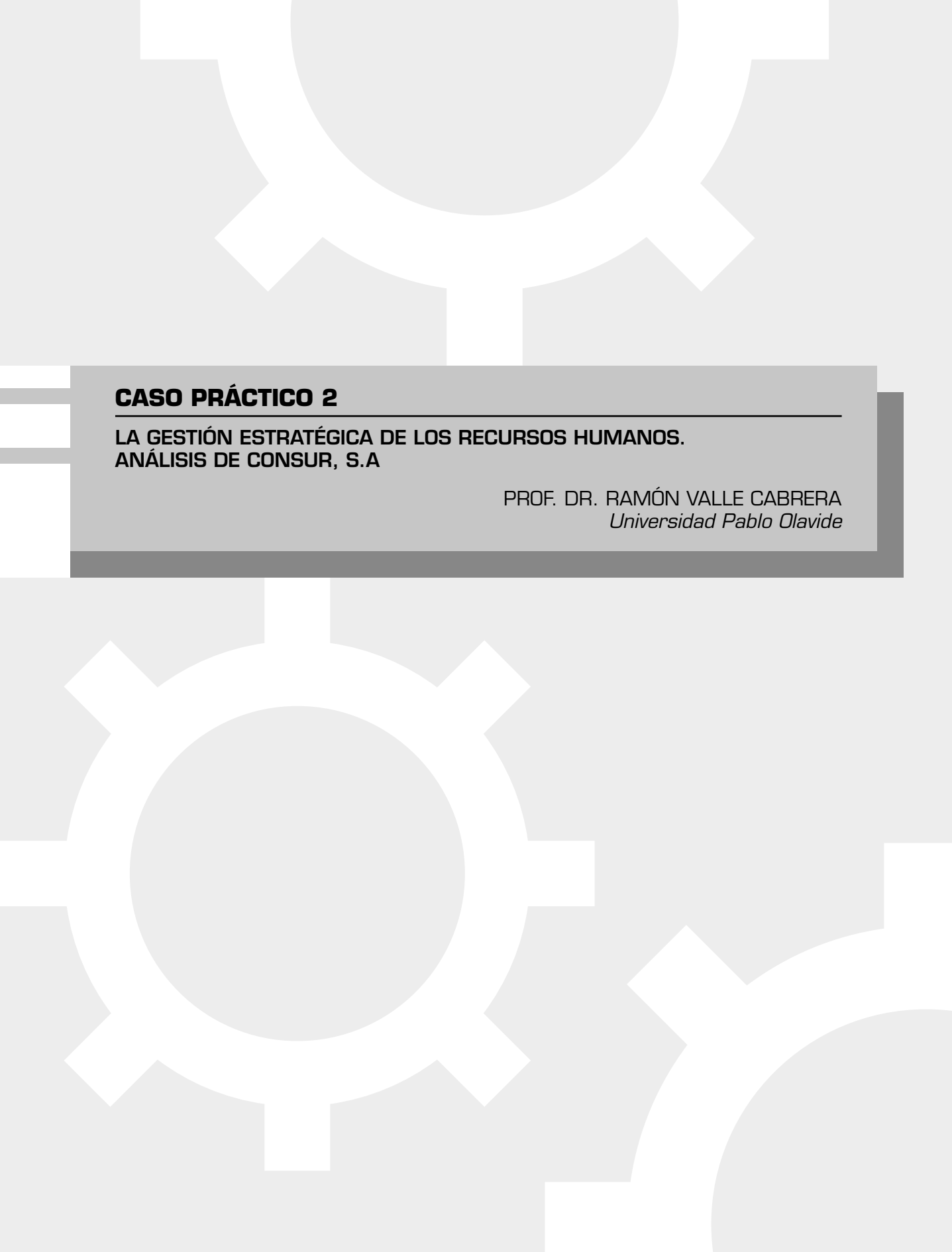
El responsable del Área Comercial, Francisco Sierra, manifiesta su total acuerdo con el director general y con que los problemas de mercado señalados ya fueron apuntados por él en el último informe que presentó y que fue calificado como de catastrofista: «O se toman pronto medidas o nos vamos todos al garete».

Pablo Álvarez interviene en último lugar, señalando que ha estado perdido durante mucho tiempo de la discusión, que no entiende ni entra en los problemas de otros departamentos y que en la empresa existen normas, muy claras y concisas, aprobadas por la dirección de la empresa, que deben ser cumplidas. En relación a los incrementos retributivos, señala que siempre han sido los más bajos del sector y que se remunera al personal en función del puesto que ocupa y según la valoración de puestos que en su día hizo la empresa. En relación a los problemas de formación, considera que es responsabilidad de los distintos departamentos y que las bajas de personal se hicieron con el objetivo de alcanzar los efectivos que cada uno le indicó como idóneos, sin pensar en quién se marchaba.

Una vez concluidas las intervenciones, el director general no pudo hacer más que manifestar su sorpresa por el discurrir de las mismas.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Cuál es el problema que existe en OMAT?
2. ¿Por qué se sorprenden los directores de la convocatoria de la reunión?
3. ¿Qué valoración te merece el comportamiento de los directores? ¿Y el de Recursos Humanos?
4. Identifique los aspectos que crees que son competencia del Departamento de Recursos Humanos en el caso.



CASO PRÁCTICO 2

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.
ANÁLISIS DE CONSUR, S.A**

PROF. DR. RAMÓN VALLE CABRERA
Universidad Pablo Olavide

La empresa TURNA, S.A. (Turismo Nacional, S.A.), siguiendo con su proceso de implantación a nivel nacional y con objeto de ampliar su oferta hotelera y turística a los mercados internacionales, adquirió hace cinco años la casi totalidad de las acciones de CONSUR, S.A., un complejo hotelero situado en la costa sur de España.

CONSUR, S.A. gozaba de un cierto prestigio en la zona y era considerada como un centro de descanso tradicional, sin grandes lujos ni servicios, precio moderado y orientado a un cliente de poder adquisitivo medio, fundamentalmente nacional.

La plantilla con la que contaba CONSUR, S.A. era de 230 empleados fijos, cantidad que se duplicaba en las épocas de vacaciones, mediante contrataciones temporales entre el personal de la zona. La estructura organizativa de CONSUR era muy simple: una Dirección General, un Director Administrativo y un Director de Instalaciones y Servicios. La Dirección General estaba ocupada por una persona que llevaba en la empresa más de 30 años de servicio, que empezó en el mundo de la hostelería desde los puestos más bajos y cuyo principal valor era la experiencia acumulada, la entrega y dedicación. La Dirección Administrativa tenía entre sus responsabilidades la gestión de los recursos humanos. Los cometidos que se desarrollaban eran principalmente, los relacionados con las altas, bajas, nuevas contrataciones, nóminas y controles de absentismo. El análisis de los costes de personal suponía un punto de atención muy importante y se consideraba que gran parte del éxito económico que había tenido CONSUR en el pasado era debido a la contención del gasto en recursos humanos. La política salarial era clara: seguir el convenio del sector. Los salarios estaban basados principalmente en el puesto de trabajo y casi el 100 % del mismo era fijo, tanto para el personal con contratos de duración indefinida como para las contrataciones temporales que se hacía.

El Director de Instalaciones y Servicios, técnico de grado medio, también con gran experiencia en el sector, tenía establecido unos estándares de funcionamiento interno y de control de los servicios muy exhaustivos. No dejaba nada a la improvisación. Los empleados tenían perfectamente determinadas todas sus actividades. De esta dirección dependían todos los servicios operativos: las instalaciones generales del hotel, las habitaciones y el restaurante-cafetería.

Los empleados de CONSUR se caracterizaban por ser personas que llevaban trabajando desde hace mucho tiempo en el hotel, haber aprendido el oficio a base de experiencia y vivir en la zona donde estaba situado el hotel.

TURNA, S.A. tras la adquisición de las acciones de CONSUR, S.A. realizó fuertes inversiones con el objeto de modernizar todas las instalaciones. Se decoraron las habitaciones, se instalaron dos restaurantes de lujo, se creó una escuela de vela y deportes náuticos y, en definitiva, se amplió la oferta de servicios de manera muy

considerable, pasando a ser uno de los centros de vacaciones más modernos del país. A través de la publicidad, la promoción y las negociaciones con los operadores internacionales se consiguió que el primer año de relanzamiento, la ocupación y los resultados de la explotación del negocio fueran satisfactorios y esperanzadores. Sin embargo, al año siguiente la situación cambió y ya llevan tres años con una fuerte crisis económica, que está poniendo en peligro el proyecto del negocio.

Con objeto de analizar y conocer las causas de este “descalabro”, el Presidente del Consejo de Administración de CONSUR ha decidido contratar los servicios de un consultor (usted) para que realice un informe y diseñe las acciones a emprender para superar la crisis.

El consultor empezó analizando la documentación existente en la empresa, la que ponía de manifiesto que, efectivamente, las tecnologías instaladas eran las más sofisticadas que existían. El análisis organizativo puso de manifiesto que se habían creado nuevas unidades, antes inexistente, como, por ejemplo: compras, ocio, restauración, calidad, habitaciones, clientes, operadores etc. Es decir, se había pasado de una estructura muy simple a una mucho más compleja con un alto grado de diferenciación. El argumento que constaba como base del nuevo diseño organizativo era las características y exigencias del nuevo entorno y del nuevo mercado, que era tremendamente competitivo, dinámico, complejo e incierto. En un informe interno enviado por el Presidente al Director de CONSUR se recalca la necesidad de estar muy atentos a todas aquellas oportunidades de negocio que surgieran en el mercado, para aprovecharlas, así como a las acciones emprendidas por la competencia y que pudieran afectar a nuestra oferta. En el documento del plan estratégico que se diseñó para el lanzamiento del nuevo hotel se precisaba con minuciosidad las distintas acciones a emprender y los objetivos a alcanzar. Todo se hizo con la intención de no dejar nada a la improvisación y que sirviera de guía al director para los próximos años.

El consultor decidió mantener una reunión con el Director de CONSUR, persona estricta, con valores de gestión muy arraigados y basados en la lealtad, el esfuerzo en el trabajo y la reducción de costes. Durante la charla se puso de manifiesto que su afán fue siempre disponer de normas y procedimientos que dejaran claras las obligaciones de cada uno de los componentes de la empresa. El Director dijo no entender el por qué de la situación de la empresa, ya que la filosofía de la gestión era la de siempre y, hasta hace unos años, todo había funcionado satisfactoriamente. Las quejas de los clientes, el malestar del personal y el deterioro del clima de trabajo no los comprendía. Con objeto de conocer las líneas de gestión en el área de los recursos humanos, el consultor realizó algunas preguntas al Director de Administración, que seguía siendo el responsable del área de recursos humanos. Las respuestas fueron las siguientes:

“El personal de la empresa es el mismo de siempre, por lo que no entiendo que antes fueran buenos y ahora malos”.

“Todos tienen definidas sus categorías laborales, tomando como base el puesto asignado, por lo que conocen exactamente sus obligaciones”.

“La colaboración e identificación con la empresa ya no existen”.

“La política de promociones ha sido interna”. “Aquellos que llevaban más años en la empresa han sido nombrados responsables de las nuevas unidades y secciones del complejo hotelero, lo que debería haber sido una fuente de motivación”.

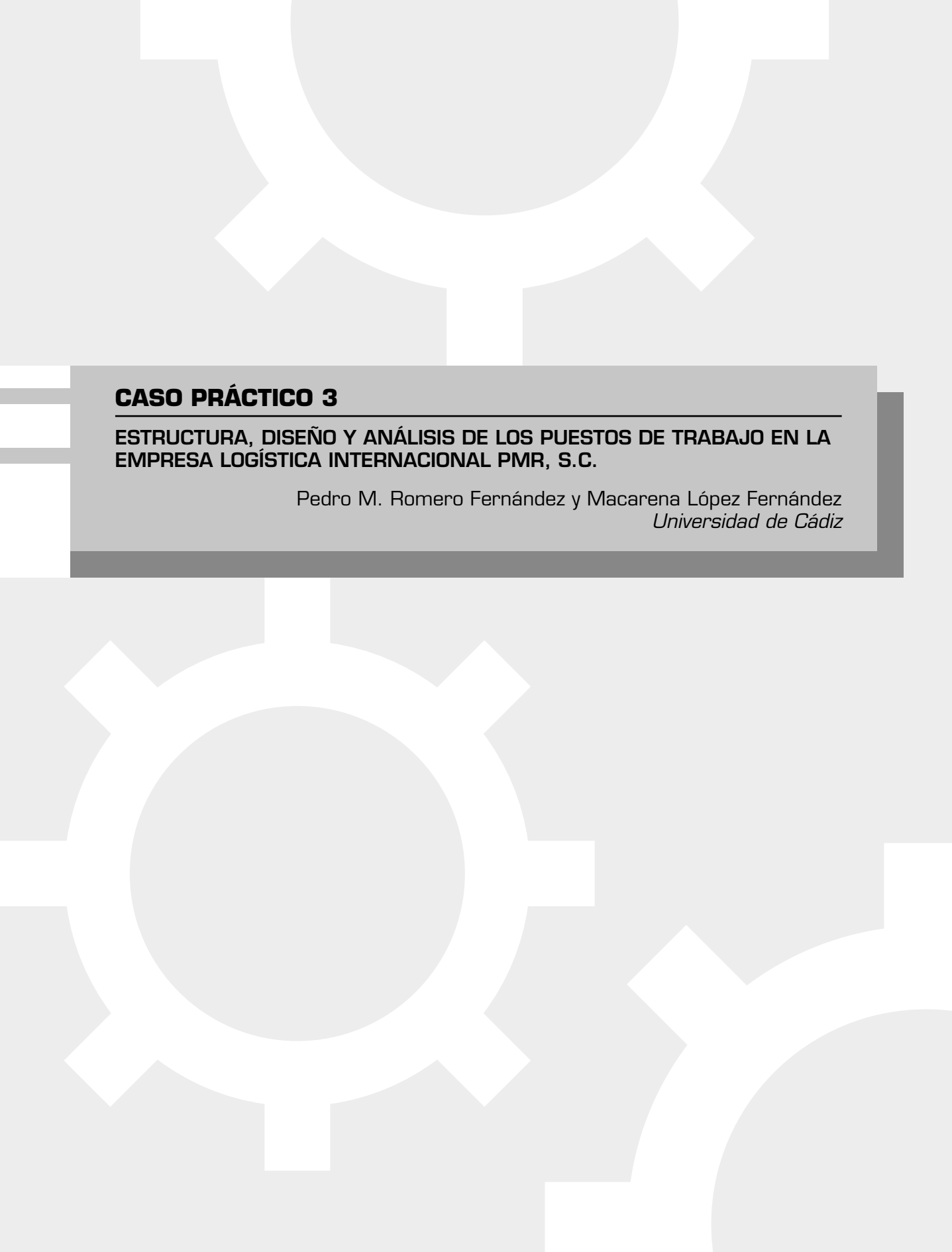
“Al personal siempre se le ha exigido y valorado por el cumplimiento de los estándares fijados y retribuido según el puesto de trabajo”.

“La reorganización interna que se ha realizado tenía como objetivo desarrollar una nueva forma de trabajar, basada en potenciar la iniciativa, la flexibilidad, la colaboración y el sentido de grupo”.

“El número de quejas de los clientes pone de manifiesto que el complejo sistema de calidad que nos diseñó una empresa especializada no está dando los resultados esperados. El restaurante no funciona, los equipos informáticos que gestionan el funcionamiento del hotel están más tiempo parados que funcionando...”.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Qué estrategia tiene formulada la empresa?
2. ¿Qué desajustes identificas entre la estrategia de la empresa y la gestión de los recursos humanos?
3. ¿Qué diagnóstico realiza de la situación?
4. ¿Qué estrategias de gestión de recursos humanos propondría a la empresa?



CASO PRÁCTICO 3

ESTRUCTURA, DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA LOGÍSTICA INTERNACIONAL PMR, S.C.

Pedro M. Romero Fernández y Macarena López Fernández
Universidad de Cádiz

Aquel día Antonio Zamarría (Jefe de Personal de la Empresa de Logística Internacional PMR, S.C.) llegó particularmente temprano a la oficina. Debía preparar la documentación que tenía que presentar en la reunión que iba a mantener con la empresa ASI Consultores. Un encuentro que serviría para acordar las fases del proceso de realización de análisis de puestos de trabajo para PMR, a fin de implantar un proceso de gestión por competencias.

Antecedentes

Hacía ya un año que Antonio había sido invitado a una de las reuniones periódicas que semanalmente mantenía la Dirección General con los responsables de los distintos departamentos de la empresa: Planificación y Recursos (Dña. Adela Gutiérrez), Administración (José Bucero), Económico-Financiero (D. Luis Llovet), y Comercial (Mónica Castillo). El objetivo de aquella reunión fue informar sobre la puesta en marcha de un proceso piloto de gestión por competencias, que sería abanderado por la unidad que Antonio dirigía. Una de las principales razones que justificaban esta decisión era el hecho de que el Plan Estratégico de la empresa contemplaba la puesta en marcha de dos líneas de acción, para alcanzar el objetivo 5 —prestar los mejores servicios a los agentes internos y externos de la empresa—, en las que el Área de Personal estaba comprometida (ver **Anexo I**). En concreto: la línea de acción 5.1.1: Estudiar las cargas de trabajo, y 5.1.2: Desarrollar las capacidades de las personas y establecer un modelo de gestión por competencias para la compañía. Además, el exceso de carga de trabajo en un área como la de personal, que obligaba a atender constantemente a las contingencias que se producían en una plantilla de 1200 empleados, constituyó un motivo de peso para que la Dirección General considerara que Personal debía ser el protagonista de esta experiencia piloto. Su implantación permitiría la mejora en todos los procesos (reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento, formación, carrera, etc.), en la eficiencia de la unidad y en la calidad de sus resultados.

Así, la Dirección General, haciendo suya la propuesta de la Dirección de Planificación y Recursos, que supervisaba a la Jefatura de Personal, le encomendó a Antonio el diseño de un plan de viabilidad que permitiese implantar un nuevo proceso de gestión por competencias en su unidad. Si esta experiencia fuera fructífera, se trasladaría al resto de la organización.

ASI Consultores, S.L.

Teniendo en cuenta que era la primera vez que se planteaba este propósito, Antonio había estado preparando concienzudamente un posible protocolo de actuación que, desde el área de personal, permitiera llevar a buen puerto esta nueva aventura, y que haría de PMR la pionera en las empresas del sector. A través de sus abundantes contactos con otros directores de personal, había buscado información de otras firmas de la competencia que hubiesen desarrollado algún proyecto semejante, pero no fue capaz de encontrar ningún precedente.

Por otra parte, Antonio sabía que lo primero que debía abordar era un análisis de puestos de su propia unidad; pero dada la carga de trabajo habitual, la escasez

de personas en su equipo y la falta de experiencia previa en estas cuestiones, sugirió en la reunión, con la dirección general y los diferentes responsables de departamentos, la posibilidad de contar con el apoyo de una agencia externa que llevara a cabo este análisis y diseño de puestos, y hacerlo extensivo para toda la organización. Posteriormente, ya sí, la unidad de personal se encargaría de su implementación como experiencia piloto dentro del área, sirviendo como mecanismo para sistematizar el proceso de implantación en el resto de las áreas en un futuro próximo.

Antes de realizar esta propuesta, Antonio sabía que la idea de incorporar a una empresa externa que apoyara en el proceso no sería bien recibida por parte de las diferentes direcciones. Y así ocurrió, tal y como temía. Los directores de los Departamentos de Administración y Económico-Financiero entendían que, precisamente, esta función de análisis y rediseño de puestos de trabajo era uno de los cometidos que debía desarrollar la Unidad de Personal. Además, justificaban su negativa en los posibles altos costes que supondría la contratación de una empresa externa.

No obstante, Antonio defendió la necesidad de apoyo y asesoramiento a través de servicios externos exponiendo, principalmente, dos argumentos: (1) Hacer un análisis de puestos suponía una carga no asumible para un departamento con tan escaso número de personas sin paralizar las actividades diarias, de carácter fundamentalmente administrativo, y que absorbían una gran cantidad de tiempo; y (2) si en un corto plazo de tiempo, este proceso de gestión por competencias se quería hacer extensible a otras áreas, la colaboración de la empresa externa permitiría poder dejar cerrado el análisis de puestos a nivel corporativo, contando además con un mayor grado de implicación por parte del resto de las unidades y miembros de la organización, al tratarse de una agencia especializada en este tipo de actividades. Así, tras convencer a la Dirección General y al resto de los Departamentos, Antonio se puso en contacto con una de las más importantes firmas de consultoría a nivel internacional “ASI Consultores”, que ofrecía servicios profesionales de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países. ASI se encargaría de analizar la situación actual, llevando a cabo un análisis de puestos de trabajo para toda la organización.

Antonio tenía hoy la reunión con los ejecutivos de ASI, al objeto de que estos pusieran sobre la mesa: (i) cuál sería su contribución al desarrollo de las líneas de acción, (ii) quiénes serían los agentes implicados y sus principales funciones, (iii) qué procedimientos y herramientas serían necesarias para el logro de los objetivos, y (iv) establecer un cronograma de trabajo. Todo ello, sin olvidar el fin último: “conseguir una estructura de gestión y servicios ágil, eficaz, moderna y eficiente, adecuada al nuevo escenario que estaba viviendo PMR”.

Tras el desarrollo de esta reunión, que previamente se había convocado con una agenda bien estructurada, ordenada y clara, con tiempos de comienzo y finaliza-

ción para cada uno de los puntos a abordar, se concluyó que para estudiar las cargas de trabajo y crear una estructura de gestión por competencias:

(i) La empresa externa (ASI) se encargaría de dar información que ayudara a la toma de decisiones y a ordenar el proceso para conseguir resultados en un plazo razonable.

(ii) Se crearía un Comité de Expertos Mixto, formado por consultores de ASI y personal de PMR, S.C., que debería realizar dos funciones principales. Por un lado, aportar información sobre la situación actual, esto es, sobre las fortalezas y debilidades de la estructura de gestión; y, por otra parte, analizar los datos que se obtengan de este estudio. La participación activa de la empresa permitiría aclarar contradicciones observadas, servir de canal de comunicación del estudio, y ofrecer una visión constructiva del proceso que facilite el cambio organizativo. En definitiva, “ayudar a construir la organización del futuro”.

(iii) Se llevarían a cabo los siguientes mecanismos necesarios de captación de datos: (a) recopilación de información e indicadores [cumplimentación de una encuesta por parte del personal y realización de entrevistas] para estudiar las cargas de trabajo; y, (b) diseño de un diccionario de actividades.

(iv) Y, se establecería un calendario y plan de actuación para desarrollar ambas líneas de acción.

Comité de Expertos Mixto

Una vez que Antonio Zamarría tenía clara la planificación a seguir, comenzó planteándose las primeras cuestiones clave para abordar el trabajo: ¿Quiénes constituirían el Comité de Experto? ¿Cuáles serían las unidades y personas a entrevistar?

La composición del Comité de Expertos suponía para Antonio un aspecto especialmente sensible. La participación de los representantes del personal de la empresa era determinante si quería que el proceso de análisis, diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias llegara a buen puerto. Del mismo modo, la Presidencia de la Comisión debía recaer en la Directora de Planificación y Recursos o en quien ella delegara, actuando como secretario de la Comisión el propio Antonio. Además, intervendrían tres miembros cualificados del Área de Personal y un representante de cada uno de los Departamentos de Administración, Económico-Financiero, y Comercial. Por último, en dicha Comisión no podían faltar los consultores de ASI desplazados para llevar a cabo esta actividad. Esta propuesta, que a su juicio era la más apropiada por mantener un equilibrio entre todos los agentes afectados por la organización, le pareció también idónea a Adela Gutiérrez, quien tenía encomendada la supervisión general del proceso.

Una vez identificado el Comité de Expertos, había otra cuestión primordial, Antonio se planteaba cómo comunicar al Comité de Empresa la decisión que se

había llevado a cabo y convencerles de la necesidad de su colaboración activa en el proceso. Este asunto era bastante delicado, por cuanto sabía que el Comité era reacio a cualquier cambio que pudiera afectar al *status quo* de los trabajadores en términos de derechos y obligaciones. Un enfrentamiento con los representantes sindicales podría llevar a conflictos nunca antes conocidos en la compañía. Para el Comité era impensable un cambio que afectara a las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño, programas de formación y desarrollo de la carrera de cualquier empleado de la empresa. Sin embargo, la capacidad de persuasión de Antonio dejó claro para el presidente del Comité de que ninguna acción se llevaría a cabo sin acuerdo de las partes, convenciéndole de la necesidad de su participación en defensa de los derechos de los trabajadores.

Primera reunión del Comité de Expertos Mixto

Constituido el Comité de Expertos y comunicado a cada uno de sus miembros la pertenencia al mismo, se procedió a convocar la primera reunión en la que, tras unas breves palabras de la presidenta de la Comisión, Antonio Zamarría comenzó a presentar la propuesta y objetivos del proyecto para, seguidamente, tomar la palabra los asesores de ASI. Desde ASI, con una documentación detallada sobre la mesa, se explica el proceso para llevar a cabo el trabajo en el que se incluyen unas jornadas de formación básica a los miembros del Comité de Expertos, necesaria para poder hacer un adecuado seguimiento del proyecto.

La primera de las intervenciones, tras la exposición de ASI, llegó de los representantes del Comité de Empresa. La actitud previa hacía presumir que cualquier paso en ese sentido iba a contar con una oposición inicial por el temor a que con este proceso lo que en realidad se pretendiera fuera ocultar medidas dirigidas a fiscalizar el rendimiento en el puesto de trabajo. Alberto Roca, representante del Sindicato mayoritario, intervino para reiterar lo comentado con anterioridad a Antonio Zamarría sobre su desacuerdo si la implantación del nuevo modelo suponía un cambio en el *status quo* establecido y en los procedimientos de evaluación del desempeño que hasta ahora se venían siguiendo en las diferentes unidades de la empresa. Unos logros que hasta la fecha se habían conseguido tras años de duras negociaciones. Es por esto que los sindicatos eran reticentes a la participación en este Comité, si ello suponía legitimar de cara a los trabajadores nuevos procedimientos de evaluación.

Tras una seria discusión y un conato de retirada de la mesa, se acordó retomar este asunto con el compromiso de que no afectaría a los procedimientos de evaluación del desempeño.

Con carácter previo a la segunda reunión con el Comité de Expertos, ASI envió una propuesta con la relación de personas a entrevistar. La idea era cubrir con estas entrevistas a todos los puestos de trabajo de la empresa. Antonio Zamarría reenvió la misma al Comité de Expertos por si alguno de sus miembros con-

sideraba necesario realizar alguna modificación. Se solicitó que las propuestas de cambio se comunicaran con la mayor celeridad posible, a fin de remitir la lista definitiva a ASI para concertar las correspondientes entrevistas. En el **Anexo II** se recoge la relación de puestos de primer nivel a entrevistar.

Segunda reunión del Comité de Expertos Mixto

Obtenidos los primeros datos de las entrevistas se convocó la segunda reunión del Comité de Expertos con la intención de analizar en profundidad, la información recabada. En concreto, la reunión se centraría en evaluar los siguientes aspectos categorizados por niveles de análisis:

- **Organización:** adecuación de la organización actual a las necesidades por categorías, estructura de dependencias entre los puestos y funciones asignadas.
- **Personas:** adecuación de los perfiles actuales a las funciones y puestos ocupados. Nivel de motivación y suficiencia de la formación.
- **Procesos:** principales dificultades en el desarrollo de los procesos y actividades de trabajo del área.
- **Sistemas de información y comunicación:** situación de los mismos en relación con los equipos, aplicaciones y comunicaciones y su adecuación a las necesidades actuales como elemento básico de apoyo a los empleados.

Además de las entrevistas, se obtuvo información de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de todos los departamentos de la empresa, de diferentes informes de autoevaluación, memorias anuales, directorios y otras informaciones publicadas en la web de la compañía.

Tras sucesivas reuniones del Comité de Expertos, con jornadas de formación incluidas, la empresa ASI presenta ante Antonio Zamarría y todo el Comité un diccionario de actividades (ver **Anexo III**, una muestra del correspondiente al Área de Recursos Humanos) y la herramienta informática que gestionaría el proceso. Con este diccionario, ASI realiza un pre-diagnóstico y expone las primeras conclusiones alcanzadas en las áreas analizadas. El objetivo es que el Comité complemente este pre-diagnóstico y conclusiones preliminares y que puedan ser validados. De esta manera, las primeras conclusiones son:

- Existe en todos los departamentos un excesivo peso de niveles de planificación (alta dirección) y tramitación administrativa, frente a la gestión (niveles intermedios de la organización), generándose multitud de puestos relacionados con nuevas iniciativas sin que consten en la RPT. Esta superestructura puede generar ineficiencias si no se dejan suficientemente claras sus funciones.
- Existe sensibilidad dentro de la organización hacia la situación actual por la que pasa la empresa y esto se traduce en una buena actitud de los responsables de cara a los cambios organizativos a proponer.

- Se confirma la falta de información en relación a la organización y la ausencia de herramientas válidas para su análisis (p. ej., una RPT actualizada, organigramas ajustados a la situación real de la empresa, etc.).
- Falta una estructura organizativa estable que permita una visión amplia de las funciones básicas de gestión (recursos humanos, económicos, y organización y procesos) que en este momento están repartidas entre diferentes áreas.
- La organización está estructurada siguiendo distintos criterios de segmentación, lo que origina duplicidades y dificulta el enfoque de servicios, tanto funcionales como de clientes y de ámbito geográfico.
- Existen duplicidades en diferentes departamentos y ausencia de coordinación de recursos.
- La estructura de la organización sufre, como consecuencia de la falta de desarrollo de niveles intermedios, los inconvenientes de duplicidades que suponen falta de eficiencia.
- Existen unas unidades denominadas subdirecciones generales cuya posición en el organigrama presupone que son staff, y que sin embargo son ejecutivas o tienen un carácter diferencial no muy claro respecto al resto.
- En general, el proceso de selección no se adapta a las necesidades de los puestos, por lo que se producen disfuncionalidades entre los perfiles a cubrir y los obtenidos en el proceso.
- La tramitación de procesos a través de la página web de la empresa es todavía muy reducida, por lo que no se aprovechan las ventajas que este canal de comunicación ofrece.
- Falta de adecuación de los sistemas de información.
- El peso y la importancia que tiene del Plan Estratégico para el futuro de la empresa no se ve reflejado en la estructura actual.
- Una vez acordado el pre-diagnóstico, con el fin de establecer un marco que permita poner en marcha el proceso de gestión por competencias, ASI pone a disposición de PMR, S.C. un conjunto de directrices que podría ser el pilar sobre el que construir propuestas de mejora en la estructura organizativa.

Concretando en el Área de Recursos Humanos, las directrices a considerar son:

- Analizar la descentralización, pues el proceso de traslado de personas y funciones hacia ámbitos de localización más próximos a los diferentes usuarios podría encarecer la estructura. Además, se subraya la importancia de que el ajuste entre centralización/descentralización esté sujeto al equilibrio de

tres variables clave: optimización de recursos, acercamiento al usuario final y calidad de los servicios prestados

- Especialización, tendente a definir ámbitos muy concretos de actuación para el personal. Una directriz que se deriva de una falta de especialización en los niveles superiores de responsabilidad.
- Carrera profesional, esto es, garantizar la profesionalidad y el mérito, con objeto de promover un mayor grado de motivación y eludir rotaciones disfuncionales.

Elaboración del diccionario de actividades

La elaboración del diccionario de actividades tiene por objeto representar las principales tareas que realiza el personal de la empresa, con objeto de identificar las cargas de trabajo de los distintos puestos.

El análisis de la información permitirá identificar actividades no cubiertas, actividades compartidas por diferentes departamentos o unidades de la organización, e identificar la asignación de cargas de trabajo a las diferentes áreas de actividad.

El proceso que el equipo de ASI sigue para elaborar el diccionario de actividades es el siguiente:

- Partir de un diccionario de actividades “tipo” contrastado y utilizado anteriormente en procesos similares.
- Elaborar un borrador del diccionario adaptado a las características y especificidades de la empresa a partir de la información recopilada en las entrevistas, documentación proporcionada por las áreas, etc.
- Contrastar el borrador con el personal de la empresa: Comité de Expertos, personas entrevistadas y otras personas que ASI considere oportunas.
- Cerrar un diccionario de actividades definitivo con los comentarios realizados que se utilizará para llevar a cabo la encuesta de cargas de trabajo.
- Una vez finalizado el diccionario de actividades, realizado el pre-diagnóstico, y elaborado un marco de la estructura actual, ASI considera terminado su trabajo en los términos del contrato y entendía cumplido sus objetivos.
- En este punto Antonio Zamarría, en un proceso de reflexión, se plantea si la contratación de ASI ha respondido a las expectativas que tenía planteadas en un principio. Verdaderamente, han realizado un trabajo importante para determinar el conjunto de actividades que se realizan en cada una de las unidades organizativas. Además, tras el proceso de análisis, se ha revisado y explicitado la estructura actual de la organización. Esto también ha permitido poner de

manifiesto puntos débiles del sistema y realizar propuestas de mejora. Todo esto le posibilitará, de manera inmediata, abordar la puesta al día de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y su ajuste con el Inventario de Personal. No obstante, Antonio se siente un poco decepcionado con el estudio llevado a cabo. Un dato a favor, pero que delataba lo poco que se había avanzado, fue la falta de interferencia de los sindicatos, y por lo tanto la nula conflictividad laboral que se había generado a propósito de este nuevo proceso. Realmente, esperaba más de la contribución que ASI podría ofrecerle de cara de las diferentes líneas de acción dentro del OBJETIVO 5 del Plan Estratégico. Y lo que es más, tendría que dar explicaciones en una nueva reunión con la Dirección General y Direcciones de Departamento sobre lo avanzado hasta la fecha y defender las decisiones tomadas en relación con la contratación de ASI. Para ello había decidido hacer un análisis de los puntos fuertes, débiles y las oportunidades que ofrecían los servicios prestados por esta consultora.

Ciertamente, quedaban aún pasos a llevar a cabo: la realización de más encuestas, audiencias y entrevistas; el tratamiento y análisis de los datos; el informe final; la presentación de los resultados del proyecto y la publicidad. Y un aspecto más que Antonio Zamarría no debía olvidar: cómo, a partir de la información obtenida, abordar un proceso para implantar la gestión por competencias en la unidad que él dirige.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Fue acertado recurrir a ASI para cumplir los objetivos del Plan Estratégico?
2. Evalúe el proceso seguido por ASI para llevar a cabo la tarea encomendada.
3. ¿Considera usted falta de protagonismo del área de personal en el liderazgo del proyecto?
4. ¿Cómo evalúa usted la composición del Comité de Expertos Mixto?
5. ¿Considera acertado el haber incluido a los representantes de los trabajadores en el Comité de Expertos?
6. Evalúe el pre-diagnóstico llevado a cabo por ASI.
7. ¿Qué utilidad tiene la información proporcionada hasta el momento por ASI (pre-diagnóstico y análisis de actividades) para que Antonio Zamarría pueda empezar a diseñar un proceso de implantación de gestión por competencias? ¿Cuál sería su propuesta sobre dicho proceso?
8. ¿Qué utilidad tiene el informe de ASI para el cumplimiento de las líneas de acción 5.1.3. y 5.1.4. previsto en el Plan estratégico de la empresa (ver Anexo I)?
9. ¿Considera útil el diccionario de actividades y cómo se ha diseñado para alcanzar los objetivos propuestos?

ANEXO I

Líneas de acción a abordar e implicaciones más directas con otras líneas de acción y/o estrategias formuladas en el Plan estratégico de la Empresa.

Perspectiva procesos internos	
OBJETIVO 5: Prestar los mejores servicios a los agentes internos y externos de la empresa.	
5.1. Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.	5.1.1. Estudiar las cargas de trabajo.
	5.1.2. Desarrollar las capacidades de las personas y establecer un modelo de gestión por competencias para la compañía.
	5.1.3. Implantar y desarrollar un modelo de gestión por procesos en todos los servicios de la empresa y elaborar manuales de procesos en todas las unidades.
	5.1.4. Estudiar la posibilidad de externalizar servicios rutinarios y sin valor añadido.

ANEXO II. RELACIÓN DE PERSONAS DE PRIMER NIVEL A ENTREVISTAR

Consejo de Administración, Consejeros Delegados, Director General, Responsable del Departamento Administrativo, Responsable del Departamento Económico-Financiero, Responsable del Departamento de Planificación y Recursos, Responsable del Departamento Comercial, Administrativos, Auxiliares Administrativos, Técnicos Contables, Jefe de Personal, Técnicos Laborales, Comerciales, Personal de Comunicación y Marketing, Técnicos de Mantenimiento, Auditores, y Vendedores.

ANEXO III. DICCIONARIO DE ACTIVIDADES PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DICCIONARIO DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1. FUNCIONES HORIZONTALES		
1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
1.2.1	Planificación de recursos humanos a su cargo y control de gastos en personal	Planificación de carreras profesionales, previsión de vacantes, organización de turnos de servicio y actividad, cambios de turno, jornadas extraordinarias, etc.
1.2.2	Selección de personal	Elaboración de convocatorias y apoyo administrativo en procesos de reclutamiento y selección.
1.2.3	Contratación de personal	Proceso de formalización de contratos.
1.2.4	Gestión de la vida administrativa/laboral del personal	Gestión de altas y bajas de personal y actualización de los expedientes de vida laboral. Jubilaciones
1.2.5	Seguimiento de incidencias del personal (control horario, vacaciones, licencias, etc.) y apoyo a la acción social	Tramitación de tarjetas y asignación de claves para el acceso al centro de trabajo, y análisis de los datos del sistema de control de presencia. Tramitación y autorización de solicitudes de vacaciones, licencias o permisos, etc. Apoyo al Plan de Acción Social del personal. Plan de Pensiones.
1.2.6	Gestión de la formación	Elaboración del plan de formación, carga de datos en la aplicación, realización de convocatorias de cursos, inscripción de participantes, elaboración de listas de admitidos, control de asistentes y evaluación de la formación.
1.2.7	Formación de personal	Ejecución de planes de formación del personal.
1.2.8	Gestión de la nómina, anticipos, préstamos, etc.	Elaboración de la nómina y documentos contables: préstamos, anticipos, etc.
1.2.9	Relaciones con organismos laborales	Relación con organismos de la Seguridad Social y Administraciones Públicas.
1.2.10	Prevención de riesgos laborales y salud	Tareas orientadas a la prevención de riesgos laborales y salud.
1.2.11	Gestión de procesos disciplinarios	Tramitación de expedientes disciplinarios (incompatibilidad, denuncia de compañeros, etc.)
1.2.12	Negociación colectiva y relaciones sindicales	Tareas relacionadas con las relaciones sindicales

EJERCICIO PRÁCTICO (CAPÍTULO 3)

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Actividades de trabajo

- ▶ Actividades orientadas al puesto de trabajo (expresadas habitualmente en función de lo que se hace; en ocasiones se indica de qué forma, por qué y cuándo un trabajador realiza la actividad).
- ▶ Actividades/procesos de trabajo.
- ▶ Procedimientos utilizados.
- ▶ Responsabilidad personal.
- ▶ Actividades orientadas al trabajador.
- ▶ Comportamientos humanos que realizan en el trabajo (percibir, decidir, llevar a cabo acciones físicas, comunicar, etc.).

Maquinaria, herramientas, equipos y elementos de ayuda al trabajo

Tangibles e intangibles relacionados con el puesto de trabajo

- ▶ Materiales procesados.
- ▶ Productos realizados.
- ▶ Conocimientos que se utilizan o se aplican (como en derecho o química).
- ▶ Servicios prestados (como de lavandería o de reparación).

Rendimiento en el trabajo

- ▶ Medición del trabajo (tiempo que lleva).
- ▶ Criterios de trabajo.
- ▶ Análisis de errores.
- ▶ Otros aspectos.

Contexto del puesto de trabajo

- ▶ Condiciones físicas en el trabajo.
- ▶ Programación del trabajo.
- ▶ Contexto organizativo.
- ▶ Incentivos (económicos y no económicos).

Requisitos personales

- ▶ Conocimientos y habilidades relacionados con el puesto de trabajo (formación, prácticas, experiencia laboral, etc.). Atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.).

RECUADRO 3.2

Tipos de información obtenida a partir del análisis del puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de E. J. McCormick, «Job and Task Analysis», en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette (Nueva York: Wiley, 1983), 652-653.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CÓDIGO

Ayudante de ventas.

Almacén #Dept.: 280/Madrid - Centro.

Denominación del superior inmediato: Supervisor de ventas.

Titulares actuales: José Briones y Antonio Laffarga.

Realizado por: Pablo Álvarez.

Autorización del gerente de área: Rafael Rodríguez/20 de marzo de 2013.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Bajo la dirección del supervisor de ventas, el ayudante de ventas es responsable de atender con rapidez y cortesía a los clientes, a fin de maximizar las ventas y el servicio al cliente, así como de promocionar una imagen de la empresa de calidad y profesionalidad.

FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO:

80 % Maximizar las ventas y el servicio al cliente.

5 % Mantener el mostrador de mercancías.

5 % Registrar todas las transacciones en la caja.

5 % Realizar todo el trabajo por escrito necesario.

5 % Realizar las actividades de mantenimiento precisas.

—

100 %

ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES:

A) Dimensiones: volumen medio de ventas de 1.200.000 €/año (2012). Número de transacciones media de 500 por año.

B) Relaciones:

■ Tratar directamente con los clientes.

Promover el trabajo en equipo con los compañeros de trabajo.

Puede orientar a asociados de ventas con menos experiencia.

NATURALEZA Y ENTORNO DEL TRABAJO:

a) ☐ Oficina; ☐ Almacén; ☐ Otro (especificar);

b) Esfuerzo: ■ Debe estar de pie durante todo el tiempo de trabajo.

■ El entorno se mueve a un ritmo rápido, con muchas interrupciones.

CUALIFICACIÓN (cualificación mínima requerida para acceder al puesto):

a) Experiencia general de trabajo o educación formal equivalente:

■ Educación secundaria o equivalente.

b) Experiencia de trabajo afín:

■ 5 años de experiencia en ventas (sector minorista o de servicios).

c) Otros:

■ Perfectamente bilingüe (español e inglés).

■ Excelentes capacidades de comunicación.

COMETIDOS (comenzar cada uno de los puntos con un verbo de acción):

1. Practicar la venta profesional dentro de las directrices de la política de la tienda y de los procedimientos del departamento, a fin de lograr el máximo de ventas y ofrecer el máximo grado de satisfacción al cliente.

2. Promover la satisfacción del cliente como lo más importante en cada transacción. Asegurarse de que los pedidos especiales se lleven a cabo de forma eficiente.

3. Mantener la zona de la mercancía limpia, organizada y bien ordenada. Asegurarse de que la mercancía tiene bien puesto el precio y que se presenta de forma atractiva. Comunicar al supervisor las necesidades de reabastecimiento.

4. Desarrollar y mantener conocimientos sobre el producto y mercancías del departamento asignado, así como de lo que se ocupan otros departamentos. Conocer y aplicar las políticas de la tienda y los procedimientos del departamento.

5. Responsabilizarse de observar todas las políticas de prevención de pérdidas, de créditos y de procedimientos, es decir, condiciones de los créditos, descuentos, procedimientos de evolución y cambio, apertura de cuentas nuevas, autorizaciones de cuentas y aprobación de cheques.

6. Responsabilizarse de la exactitud al hacer las facturas de venta. Realizar a diario el balance de caja, así como otras actividades de procesamiento.

7. Podrá ayudar a formar a otros asociados de ventas con menos experiencia en el conocimiento del producto y en técnicas de venta.

8. Desempeñar otros cometidos que le asigne el supervisor o el gerente.

PARA USO EXCLUSIVO DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto de trabajo:

Código del puesto de trabajo:

Tienda/Dpto.:

Revisado por:

GRUPO

Uso autorizado

Fecha

Firma

RECUADRO 3.3

Ejemplo de descripción de un puesto de trabajo.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Por qué es tan importante el análisis del puesto de trabajo como actividad de recursos humanos?
2. Elija dos métodos cualesquiera de técnicas de análisis centradas en el puesto de trabajo y describa sus ventajas e inconvenientes.
3. Elija dos métodos cualesquiera de técnicas de análisis centradas en la persona y describa sus ventajas e inconvenientes.
4. Analice y discuta las cuestiones más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar los métodos de análisis del puesto de trabajo.
5. En pocas palabras, ¿cómo podrían evaluarse las actividades de análisis del puesto de trabajo en función de su importancia para las organizaciones?

Realice el análisis de un puesto de trabajo siguiendo como guía el cuestionario que se proporciona.

1. Use el cuestionario para hacer la entrevista y determinar las principales responsabilidades de los puestos y los conocimientos y habilidades que éste requiere, así como las características personales para su desempeño.
2. Después de la entrevista, escriba la descripción del puesto de trabajo. Recuerde usar verbos de acción para describir las responsabilidades, tareas y deberes del puesto. Es importante que las obligaciones o deberes sean agrupadas y puestas en orden de importancia.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

A. Responsabilidades y deberes del puesto

1. Nombre del puesto.
2. Nombre del departamento o sección.
3. Nombre del puesto del supervisor más inmediato.
4. Descripción de los deberes (describe los deberes con el suficiente detalle como para proporcionar una exacta descripción del trabajo).
 - a. Proporcionar una descripción general de los propósitos del puesto.
 - b. ¿Cuáles son los principales outputs o resultados que se obtienen?
 - c. Describir las tareas y deberes que se realizan diariamente, semanalmente, mensualmente.
 - d. Describir las tareas que se realizan irregularmente.

1. Relacione algunas máquinas, herramientas, instrumentos, equipamientos, materiales y otras ayudas que utilice en el trabajo. Indicar el porcentaje de tiempo de uso.
2. Describa la naturaleza de las responsabilidades no relacionadas con personas: dinero, maquinaria, equipamiento, etc. ¿Qué pérdidas monetarias pueden ocasionarse en caso de error?
3. ¿Qué tipo de informes prepara como parte de su trabajo? ¿Cuándo los prepara?
4. ¿Cuál es la fuente de instrucciones en su trabajo, orales o escritas?
5. Describir la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida
6. ¿Cómo es el trabajo revisado, examinado o verificado?

B. Relaciones

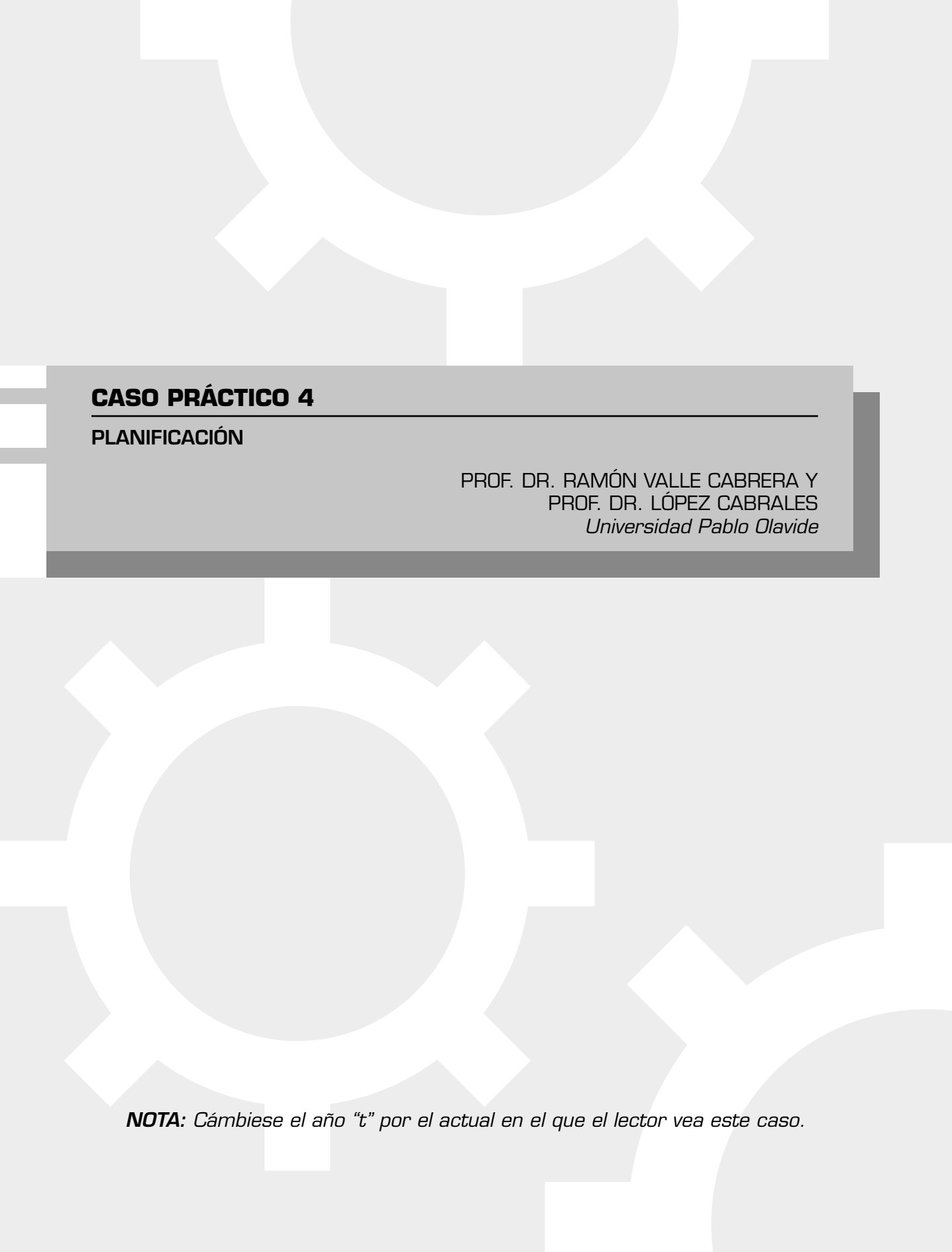
1. ¿Cuántos empleados están directamente bajo su supervisión? ¿Cuáles son los nombres de los puestos supervisados?
2. ¿Tiene autoridad total para contratar, despedir, evaluar y transferir empleados bajo su supervisión? Explicar.
3. ¿Qué relaciones requiere con otros departamentos o personas para la realización de su trabajo? Describa la naturaleza y extensión de esos contactos.

C. Condiciones de trabajo

1. Describa las condiciones actuales de su trabajo en términos de su localización y temperatura, ruido, humos, polvo, etc. Indique el grado y frecuencia de exposición a las condiciones ambientales señaladas.
2. Describa algunos peligros o riesgos en su puesto de trabajo.

D. Cualificación del puesto

1. Describir los tipos de trabajos o experiencias previas que son necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo.
2. ¿Cuánta experiencia previa se requiere?
3. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?
4. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?
5. ¿Hay alguna habilidad física especial o destreza manual que se requiera en el trabajo?
6. ¿Requiere alguna licencia, permiso, registro, etc., especial para poder desempeñar el trabajo?



CASO PRÁCTICO 4

PLANIFICACIÓN

PROF. DR. RAMÓN VALLE CABRERA Y
PROF. DR. LÓPEZ CABRALES
Universidad Pablo Olavide

NOTA: Cámbiese el año “t” por el actual en el que el lector vea este caso.

CASO PRÁCTICO 4.a

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN: MANUFACTURAS INTERNACIONALES S.A.

La dirección de la empresa Manufacturas Internacionales, S.A., ha decidido en su última reunión realizar unas inversiones en los próximos tres años de 94 millones de €, con objeto de modernizar la planta ubicada en Sevilla y mejorar su productividad. El plan de inversiones para cada uno de los tres años, desglosado por departamentos, se recoge en la siguiente tabla (en millones de €):

	Año 1	Año 2	Año 3
Dpto. de Producción	18	15	10
Dpto. Financiero	4	4	4
Dpto. de I+D	6	6	4
Dpto. de Calidad	6	4	4
Dpto. de Aprovisionamiento	3	3	3
Total	37	32	25

Las estimaciones de ventas para cada uno de los tres años de la inversión son (en millones €):

Año 1	Año 2	Año 3
72	90	110

Las repercusiones estimadas de las inversiones realizadas en cada uno de los departamentos son las siguientes:

1. Los equipos automatizados para el departamento de producción suponen, cada uno de ellos, la reducción de 10 operarios directos y dos indirectos y que el ámbito de control se sitúe en un supervisor por cada 25 operarios directos. La previsión es adquirir ocho, seis y cuatro equipos en cada uno de los tres años.
2. Las inversiones informáticas del departamento financiero producirán una reducción de dos titulados y cinco administrativos cada uno de los años.
3. En calidad desaparecerán dos supervisores cada año.

Esta información le fue remitida al responsable del departamento de recursos humanos, al que se le solicitaba que en 15 días debería presentar un informe completo sobre las implicaciones de las inversiones y la política que recomendaría para que dicho plan pudiera llevarse a efecto. En el departamento de recursos humanos se dispone de la siguiente información:

a) Distribución de los recursos humanos por departamento en el momento actual:

- **Departamento Comercial:** 6 directores de área, 12 jefes, 20 supervisores, 200 vendedores y 12 administrativos.
- **Departamento Financiero:** 6 directores, 7 jefes, 20 titulados medios y 62 administrativos.
- **Departamento de Producción:** 11 directores, 20 jefes, 100 técnicos, 950 operarios directos, 690 operarios indirectos y 80 supervisores.
- **Departamento de Aprovisionamiento:** 5 directores, 10 jefes, 25 técnicos medios y 140 empleados.
- **Departamento de I+D:** 4 jefes, 12 técnicos especialistas, 25 técnicos y 19 ayudantes.
- **Departamento de Calidad:** 4 jefes, 5 técnicos superiores y 36 supervisores.
- **Otros departamentos:** 100 empleados.

b) Evolución de las ventas, vendedores y supervisores en los últimos años:

Años	Ventas (millones)	Vendedores	Supervisores
t-7	42	180	18
t-6	49	192	19
t-5	56	195	19
t-4	61	201	20
t-3	56	200	20
t-2	50	190	20
t-1	49	185	19
t	42	200	20

c) Evolución de las inversiones en I+D y nuevas contrataciones.

Año	Inversión (millones)	Contratos (técnicos)
t-4	1,5	3
t-3	3	4
t-2	1	1
t-1	1,2	1
T	1,3	1

d) Cuadro de evolución del personal:

Dpto. Comercial	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	0	1
Jefes	5	3
Supervisores	2	10
Vendedores	5	10
Administrativos	6	2

Dpto. Financiero	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	5	5
Jefes	1	5
Titulados medios	5	3
Administrativos	2,5	1

Datos de promociones y salidas
Promociones (%). Salidas (%)

■ **Dpto. Producción**

Directores (0; 1) jefes (5; 10) técnicos (10; 10) mano de obra directa (10; 6) mano de obra indirecta (5; 4) supervisores (2; 5).

■ **Dpto. Aprovisionamiento**

Directores (0; 5) jefes (0; 5) técnicos medios (0; 5) empleados (2; 3).

■ **Dpto. I+D**

Jefes (0; 5) técnicos especialistas (0; 5) técnicos (2; 5) ayudantes (0; 0).

■ **Dpto. Calidad**

Jefes (0; 5) técnico superior (5; 5) superiores (0; 5).

Dpto. Comercial	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	0	1
Jefes	5	3
Supervisores	2	10
Vendedores	5	10
Administrativos	6	2

Dpto. Financiero	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	5	5
Jefes	1	5
Titulados medios	5	3
Administrativos	2,5	1

e) Canales de promoción existentes en la empresa:

- **Dpto. Comercial:** administrativo > vendedor > supervisor > jefe > director.
- **Dpto. Producción:** mano de obra directa e indirecta > supervisor > técnico > jefe > director.
- **Dpto. Financiero:** administrativo > titulado medio > jefe > director.
- **Dpto. Aprovisionamiento:** empleado > técnico medio > jefe > director.
- **Dpto. de I+D:** técnico > técnico especialista > jefe.
- **Dpto. de Calidad:** supervisor > técnico superior > jefe.

Realice la previsión de los recursos humanos para el horizonte temporal de la planificación (3 años) y determine la política a seguir (utilice las cadenas de Markov).

CASO PRÁCTICO 4.b

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LUZSA

LUZSA es una de las principales eléctricas privadas del mundo cuyos servicios se centran en la generación, el transporte, la distribución y la comercialización de electricidad y gas natural. En la actualidad está inmersa en un proceso de fusión con otra gran eléctrica nacional y solicita a su Departamento de Recursos Humanos una planificación de personal sin titulación superior para t. El objetivo es detectar posibles desviaciones entre sus disponibilidades y necesidades de recursos humanos en cada una de las ciudades en las que tiene sede.

Así, LUZSA en Sevilla dispone, a 1 de enero del año t de los siguientes efectivos sin titulación superior: 25 técnicos, 30 administrativos, 10 mandos profesionales, 30 oficiales profesionales y 15 ayudantes profesionales.

LUZSA tiene establecidos una serie de criterios de promoción interna. Anualmente se prevé que un 5 % de los técnicos pase a las oficinas centrales de la empresa en Madrid, que un 10 % de los administrativos pase a técnicos, que el 15 % de los oficiales profesionales con más de dos años de antigüedad pase a mando profesional y que el 100 % de los ayudantes con 2 años de antigüedad pase a ser oficial profesional, no reconociéndoseles antigüedad ninguna en dicha categoría. Asimismo, se estima que anualmente un 10 % de administrativos y un 5 % de mandos profesionales sale de la empresa.

Los datos de antigüedad de las categorías son las que se expresan en la tabla:

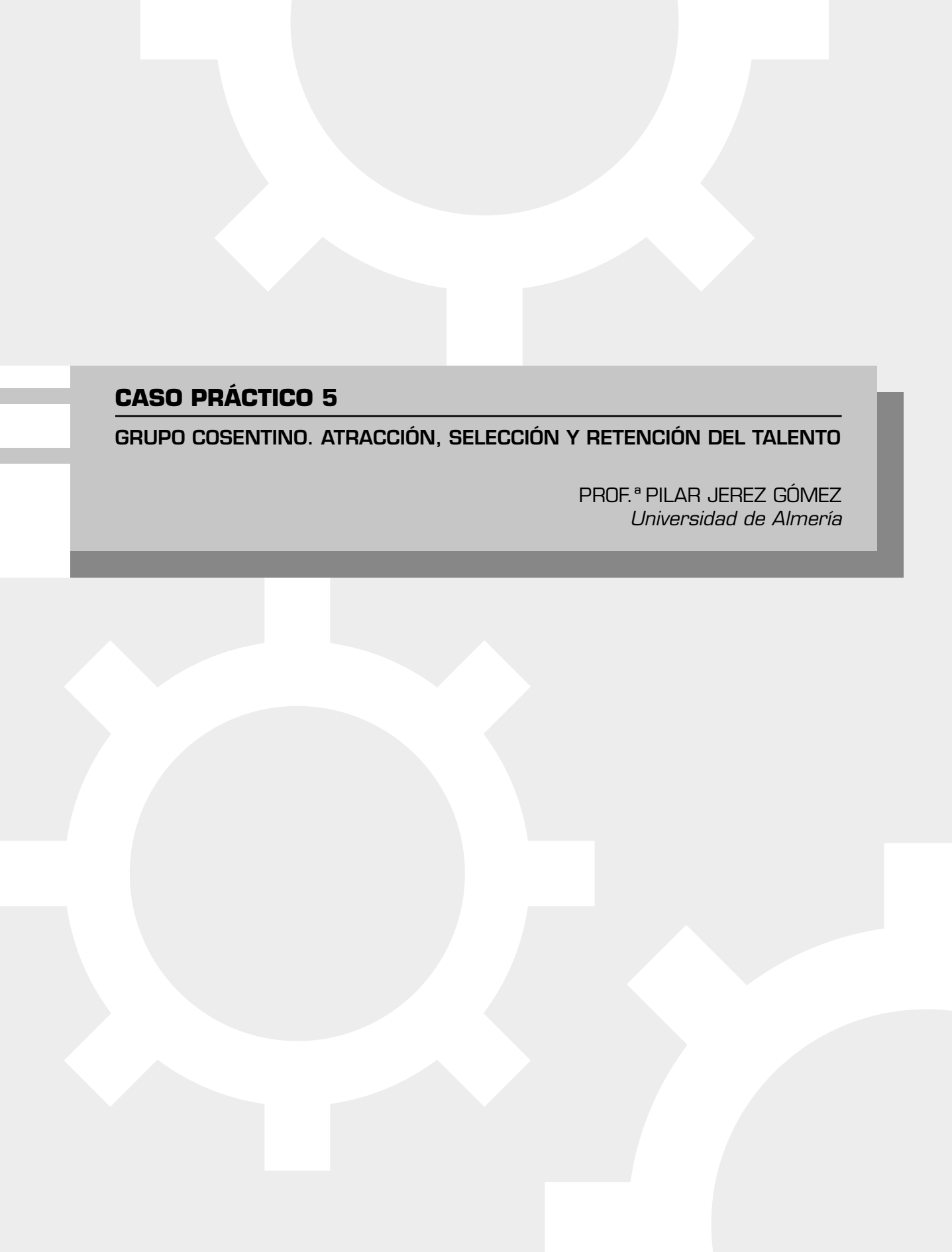
Categoría	Nº de Efectivos a 1/1/t-1	Nº de Efectivos a 1/1/t
Oficiales Profesionales con 0 años antigüedad	30	15
Oficiales Profesionales con 1 años antigüedad	10	7
Oficiales Profesionales con 2 años antigüedad	10	8
Ayudantes Profesionales con 0 años antigüedad	18	9
Ayudantes Profesionales con 1 años antigüedad	10	6
Ayudantes Profesionales con 2 años antigüedad	5	0

Los índices de supervivencia permanecen constantes a partir del 2º año de permanencia en la empresa.

Por otro lado, la empresa tiene establecida una relación lineal entre el número de empresas clientes que contratan los servicios de LUZSA para su suministro eléctrico y las contrataciones de técnicos. Para el año t la empresa espera alcanzar la cifra de 400 empresas clientes en Sevilla. Los datos históricos de clientes-técnicos se ofrecen en la siguiente tabla:

Año	Número de empresas clientes de LUZSA	Técnicos de LUZSA
t-5	100	8
t-4	150	12
t-3	175	17
t-2	275	20
t-1	350	25

Realice la planificación de personal de LUZSA en Sevilla para el año " t ".



CASO PRÁCTICO 5

GRUPO COSENTINO. ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

PROF.^a PILAR JEREZ GÓMEZ
Universidad de Almería

OBJETIVOS DEL CASO

1. Presentar la historia de la empresa y su evolución, sus principales mercados y productos, para contextualizar y comprender la problemática del caso.
2. Comprender la importancia del capital humano en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
3. Describir los principales factores que contribuyen a atraer y retener al personal.
4. Describir los procesos de reclutamiento y selección empleados por la empresa.

Cuando Eduardo Martínez Cosentino y Eduarda Justo iniciaron su actividad de explotación de canteras y elaboración básica de mármoles en la localidad almeriense de Macael (Almería), posiblemente no podrían imaginar que seis décadas después sus hijos habrían puesto en pie un grupo empresarial multinacional, con más de 2.000 empleados en todo el mundo. Grupo Cosentino es líder mundial de superficies de cuarzo, con productos presentes en 50 países y con un porcentaje de ventas del 80 % en el mercado exterior, fundamentalmente en los Estados Unidos.

Cosentino es un grupo empresarial de carácter familiar y capital íntegramente español. Centra su actividad en el diseño, producción y distribución de soluciones arquitectónicas y decorativas a partir de piedra natural. Crea marcas y define productos líderes que tienen por objeto aportar soluciones innovadoras y funcionales para el hogar y los espacios públicos bajo criterios de cuidado diseño, innovación y respeto al medioambiente¹.

Apostando por la innovación y el desarrollo Cosentino emprendió en 1979 un ambicioso proyecto que supuso la construcción, en Cantoria (Almería), de una moderna planta industrial donde se empezó a fabricar, en 1990, Silestone. Cinco años más tarde este producto triunfaría en el mercado, siendo hoy en día el producto estrella de la compañía.

Los orígenes

La experiencia de la familia Martínez-Cosentino en el sector del mármol se remonta a los años cuarenta del siglo XX. Durante casi cuatro décadas la familia explotó canteras de mármol en Macael, comercializando productos básicos elaborados con esta piedra natural. En 1979, la segunda generación de la familia constituyó Mármoles Cosentino, S.A. La empresa, iniciativa de Francisco Martínez-Cosentino Justo y su hermano Eduardo, inició su andadura con 17 trabajadores. Francisco se ocupaba de las compras de material y de la gestión de las canteras en Macael mientras que Eduardo, desde Barcelona, gestionaba un almacén desde el que se vendían los productos del taller. En la década de los

¹ Fuente: www.grupocosentino.es/info/acerca-de-nosotros/

ochenta se incorporó el tercer hermano, José. Los pequeños beneficios obtenidos se reinvertían en la compra de canteras, y la empresa comenzó a ampliar su actividad comercial a distintos puntos de la geografía española y europea. Hasta este momento la empresa había focalizado su actividad en la extracción y transformación del mármol *Blanco Macael*², pero los fundadores de la empresa, viendo las posibilidades que el mercado ofrecía, decidieron diversificar y buscar nuevos productos, apostando por la investigación y el desarrollo e iniciando una estrategia de expansión internacional que aún continúa.

La apuesta por la innovación

Los hermanos Martínez-Cosentino enseguida se dieron cuenta de que haciendo lo mismo que los demás —trabajar y comercializar el producto tradicional de la zona, el mármol— no se diferenciarían del resto. Cuando en la década de los 80 decidieron que había que abrir fronteras y empezaron a desplazarse a ferias de ámbito europeo, fueron conscientes del gran potencial de crecimiento fuera de España. Todo esto les impulsó a buscar nuevos materiales que complementaran el negocio tradicional del mármol, y que les ayudaran a diferenciarse de los competidores, consiguiendo mayor cuota de mercado en el mercado nacional y abriendo cuota en el mercado internacional.

La empresa realizó una importante inversión en el desarrollo de un material fabricado con los desechos del mármol, conocido como Marmolstone, apostando por sectores de mercado como el de las solerías y las fachadas, pero el producto no dio los resultados esperados. Se trataba de un producto elaborado que resultaba más caro que el mármol natural, pero se rayaba y se manchaba con facilidad al compartir los mismos inconvenientes de alta porosidad y fragilidad del mármol. El fracaso del Marmolstone fue el primer bache financiero serio de los hermanos Martínez-Cosentino.

En 1990 Cosentino desarrolló Silestone, un producto innovador, basado en el cuarzo, que revolucionó el mercado y que representa el 85 % de las ventas totales de la empresa. Aunque los inicios de Silestone no fueron nada fáciles.

Por aquellos entonces, el mercado español estaba acostumbrado a la piedra natural, y Silestone no es una piedra natural. Es un producto elaborado, compuesto en un 94 % por cuarzo natural, resistente a rayados y manchas debido a su alta dureza y a su bajo coeficiente de absorción de líquidos. En un principio, la ventaja que otorgaban la alta resistencia e impermeabilidad no fueron suficientes para romper las reticencias de los marmolistas y distribuidores a venderlo. No le

² El *Blanco Macael* es una variedad de mármol de color blanco uniforme que tiene, normalmente, un delgado y fino veteado oscuro, y que se extrae mayoritariamente de un área cercana al pueblo almeriense de Macael. Más información en <http://www.blanco-macael.com/es/>

veían la aplicación. El producto fue lanzado como material para solerías y revestimiento de fachadas, pero fueron tantos los problemas técnicos que surgieron (de colocación, de excesiva dilatación, de adherencia...) que el producto tuvo que ser retirado. Esto puso a la empresa, por segunda vez, al borde de la quiebra.

Fueron años difíciles en los que Cosentino perdía dinero e imagen. La determinación de la empresa por recuperar la fuerte inversión realizada en la construcción y puesta en funcionamiento de la planta de fabricación de Silestone en Cantoria, y la apuesta por los aglomerados industriales como material de futuro hizo que Cosentino se volcara en convencer al marmolista tradicional de las ventajas de este producto. El gran esfuerzo de marketing realizado entre los años 1994 y 1996 comenzó a dar sus frutos y las ventas en España empezaron a repuntar. Silestone empezó a tener una gran aceptación en el mercado en forma de encimeras para cocinas y baños, gracias a la amplia gama de colores ofertados y a los esfuerzos realizados por la empresa en promoción, ferias y publicidad. El siguiente paso fue el mercado de Estados Unidos. Después vendría Europa. En unos años, Silestone se convirtió en un producto conocido internacionalmente.

La importante inversión en investigación y desarrollo que ha favorecido el posicionamiento de liderazgo de la marca Silestone en el mundo, se sustenta en un potente departamento de I+D ubicado en el parque industrial de Cantoria. Este departamento, integrado actualmente por más de 30 personas, colabora con universidades y centros tecnológicos, y ha jugado un papel clave en el desarrollo y crecimiento continuados de la empresa. El esfuerzo innovador de la empresa se ha materializado tanto en el desarrollo de nuevos productos como de nuevas aplicaciones de productos, que configuran la cartera actual de la empresa **(Figura 1)**.

En 2005 se produce el lanzamiento de Silestone antibacterias, que incorpora a las características propias de color y resistencia de Silestone, la garantía de máxima higiene, lo que lo convierte en un producto muy demandado en hospitales, laboratorios o cocinas de restaurantes. En 2010 la empresa presenta la nueva línea de fregaderos Integrity, una nueva aplicación de Silestone en la que la tradicional encimera se funde con el fregadero creando el primer producto tridimensional fabricado en una sola pieza, con un diseño limpio en el que la ruptura de espacios es inexistente.

Entre ambas fechas la empresa ha investigado en la obtención de nuevas texturas de piedra natural, desarrollando las marcas Scalea y Sensa. Scalea es la marca que Grupo Cosentino ha diseñado para posicionar la piedra natural, incorporando las diferentes colecciones de mármoles nacionales y de importación, así como pizarras, basaltos, cuarcitas, granitos o travertinos, que se presentan con una amplia gama de colores y acabados. Por su parte, Sensa es una gama de encimeras de granito, que suma a las conocidas propiedades de este producto —alta resistencia, durabilidad y baja porosidad—, un revolucionario tratamiento antimanchas.

1990	Silestone antibacterias	
2005	Scalea	
2009	Sensa	
2010	Eco	
2011	Prexury	

Figura 1. Principales marcas comercializadas por Grupo Cosentino.
Fuente: www.cosentinogroup.es

También se han lanzado dos nuevos materiales, Eco y Prexury, con los que la empresa busca atraer nuevos segmentos de mercado. Eco es una revolucionaria superficie para la arquitectura y decoración compuesta en un 75 % por materiales reciclados, entre los que destacan la porcelana, el vidrio, los espejos y las cenizas vitrificadas, y una resina ecológica derivada del aceite de maíz. Por su parte, Prexury es la colección exclusiva de Cosentino elaborada a partir de piedras semipreciosas (amatista, ágata, jasper...) y otros materiales naturales (madera petrificada, fósiles), diseñada para responder a la demanda de clientes exclusivos que están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto también exclusivo.

Actualmente la empresa está ultimando el lanzamiento de un nuevo material, un híbrido que en su fase de desarrollo e investigación se ha denominado *Novel Slab*, y que se encuentra en estos momentos en fase de registro a escala internacional. La empresa tiene prevista la elaboración de pruebas del material para noviembre de 2012 y la presentación internacional en 2013.

El despegue internacional

Aunque el reconocimiento internacional no le llegaría hasta bien avanzados los 90, la empresa había abierto sus primeras delegaciones comerciales en el extranjero en 1985, concretamente en Francia y Alemania. Con la apertura

de mercado en estos dos países europeos Cosentino inició una estrategia de internacionalización que la ha llevado a convertirse en una compañía multinacional. El proceso de expansión de Cosentino se ha basado, por un lado, en el establecimiento de filiales y *centers* con activos propios, y por otro, en el desarrollo de acuerdos de distribución con socios que venden el producto siguiendo unas pautas, con los que se garantiza la presencia de la empresa en países en los que es difícil o no interesa establecerse con estructura propia, como son actualmente los casos de China, Japón, Singapur, Rusia, Argentina o Chile.

En 1997 Cosentino creó su primera filial extranjera, una sociedad distribuidora mixta en Estados Unidos con la que accedió al mercado norteamericano. Cosentino North America, con base en Houston, tiene su área de actuación en Estados Unidos y Canadá. Controlada en el 100 % de su capital social por el grupo almeriense desde principios de 2010, ha sido el elemento clave para convertir Estados Unidos en el principal mercado de Grupo Cosentino tanto en porcentaje de ventas como en número de *centers*. Como señala Francisco Martínez-Cosentino, presidente del grupo, *“La constitución de una joint venture con un socio local norteamericano fue el punto de inflexión de un modelo basado en las exportaciones a otro basado en la internacionalización del negocio, creando filial por país casi cada año”*³.

Con la creación en 1999 de Cosentino Northwest Europe, en Holanda, la empresa comienza su expansión por Europa, que la ha llevado a abrir hasta el momento 11 filiales (**Figura 2**). Los pasos siempre son los mismos.

Lo primero era establecer contactos comerciales mediante la participación en las ferias de los países cuyos mercados resultaban interesantes para Cosentino. Después de enviar varios pedidos se establecía una filial comercial presidida por alguien que conociera el mercado en ese sector. Cosentino otorgaba opciones de compra a los socios de las filiales, aunque siempre mantenía el control sobre la distribución. Si el volumen de pedidos del país era muy grande, se establecían centros productivos y talleres, en los que Cosentino aportaba el *know-how* y los planes de formación para la plantilla.⁴

En 2000 Cosentino entró en el mercado de América Latina. La inversión realizada en Brasil para la creación de la filial fabril y distribuidora Cosentino Latina Vitoria, supuso un paso muy importante en el crecimiento internacional de la empresa. La fábrica ubicada en Vitória, capital del estado de Espírito Santo, produce y suministra la mayoría de granito que la empresa comercializa en

1997	C&C North America (Joint venture con socio local. Gestión participada)
1999	Cosentino Northwest Europe (Holanda)
2000	Cosentino Latina Vitoria (Brasil)
2002	Cosentino UK (Londres)
2003	Cosentino Suddeutschland (Alemania)
2006	Cosentino Escandinavia (Suecia), Cosentino Porto (Portugal) y Cosentino Italia (Padova)
2007	Cosentino México
2008	Cosentino Suiza, Cosentino Bélgica
2009	Adquisición 100 % Cosentino North America. Cosentino Francia
2010	Cosentino Austria, Cosentino Irlanda
↓ 2011	Cosentino Australia

Figura 2. Implantación de filiales de Grupo Cosentino en el mundo.

Fuente: dossier de prensa Grupo Cosentino 2011.

todo el mundo. De sus instalaciones salen todos los granitos comercializados bajo la marca Sensa. La tercera filial de Cosentino en el continente americano se abre en 2007 en México. En 2011 la empresa abre filial en Australia, país en el que hasta ese momento había comercializado sus productos a través de distribuidores.

La distribución de los productos del Grupo en los diferentes países en los que cuenta con estructuras propias se materializa a través de los *centers*, las nuevas plataformas integrales de distribución y servicio. El *center* sustituye al antiguo almacén logístico y se convierte en un espacio para la distribución, exhibición y promoción de los materiales y productos de Cosentino, englobando las funciones de almacén, *showroom* de producto y marca, red de ventas y promoción, y servicio al cliente (formación, eventos..).

Grupo Cosentino concentra la fabricación de sus productos, a excepción de Sensa y Prexury, en su parque industrial de Cantoria. Cuenta, además, con la fábrica de granitos de Vitória (Brasil), con 17 talleres de elaboración y transformación en Estados Unidos, México y España, con casi 60 *centers*, y unos 2.400 trabajadores repartidos por todo el mundo, 700 de ellos en Estados Unidos. El Grupo distribuye sus productos y marcas en más de 60 países, y controla y gestiona de forma directa instalaciones e infraestructuras propias en 17 países: Estados Unidos, Brasil, México, Australia, España, Suecia, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria, Holanda, Bélgica, Francia, Suiza, Noruega, Italia y Portugal.

Actualmente, alrededor del 80 % de su facturación se genera en los mercados internacionales (**Figura 3**).

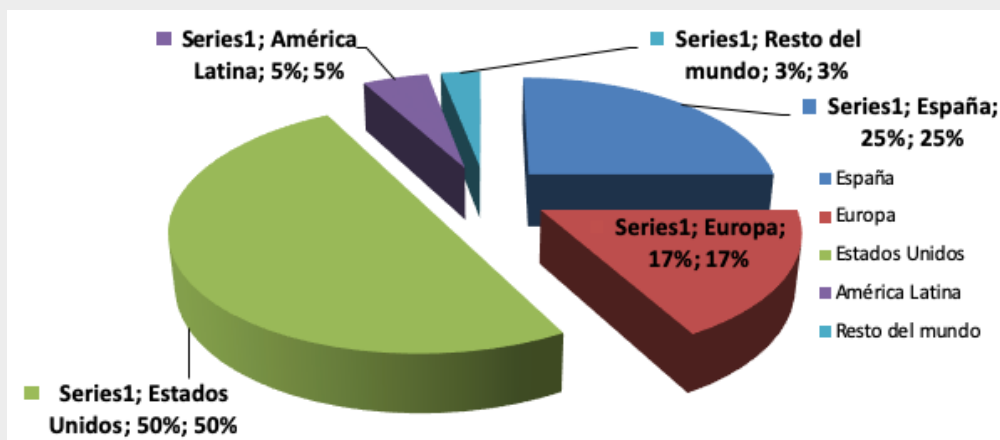


Figura 3. Distribución de ventas por mercado (2010).

Fuente: datos obtenidos de www.cosentinogroup.es

Y todo desde Almería

Cosentino ha sido desde sus orígenes una empresa 100 % familiar, profundamente arraigada en la comarca y comprometida con el desarrollo de la misma. Los Martínez-Cosentino eran conscientes de que este carácter familiar podía ser un importante punto débil, pero no estaban dispuestos a perder el contacto humano que caracterizaba a la empresa desde sus inicios. Así, la creación de un Consejo de Administración y la profesionalización de la gestión de la empresa fueron dos pasos necesarios para abordar la estrategia de internacionalización y crecimiento.

La tercera generación de la familia se ha incorporado con fuerza al negocio, ocupando puestos ejecutivos y técnicos. Así, esta empresa familiar, aunque altamente profesionalizada, gestiona y supervisa desde su sede central en Cantoria el sistema de distribución de todo el mundo.

El negocio del grupo Cosentino se divide en dos grandes direcciones: productiva, que aglutina los procesos industriales de elaboración del producto, la gestión de compras y el centro de I+D+i; y comercial, que engloba las funciones de comercialización directa y distribución de los productos. La estructura *staff* que da soporte al negocio se articula en torno a varias funciones principales: marketing, finanzas, sistemas de información, auditoría, planificación estratégica y recursos humanos.

El parque industrial del grupo ocupa una superficie de más de 500.000 m² donde se ubican las oficinas centrales y las plantas de fabricación de Silestone,

mármoles y otros materiales. Actualmente la empresa está inmersa en un proceso de ampliación de sus instalaciones que le llevará a duplicar la superficie del parque industrial.

Tener todo el sistema de distribución, las fábricas y el cuartel general centralizados en Cantoria tiene ventajas e inconvenientes. Como ventaja, el parque industrial único supone una mayor y mejor colaboración entre unidades y departamentos, al incrementarse el grado de cercanía al área de negocio. Como señala Lucía Garrido, generalista de Recursos Humanos del grupo Cosentino, “*tener todo cerca facilita la forma de trabajar*”. La proximidad entre las oficinas centrales y las plantas de producción hace que el contacto sea directo y constante, tanto entre el personal del parque industrial como entre dicho personal y el de los *centers* nacionales o de las filiales y *centers* extranjeros que visitan España.

Los inconvenientes se asocian fundamentalmente a los problemas logísticos derivados de estar ubicados en un pequeño pueblo del interior de Almería, provincia que tradicionalmente se ha caracterizado por sus escasas y limitadas infraestructuras de comunicación. Cantoria es uno de los pueblos de la denominada Comarca del Mármol almeriense, en el Valle del Almanzora, situada a los pies de la Sierra de los Filabres, a 92 km de la capital y a 120 km de Murcia. El término municipal tiene una extensión de 79 km² y una población en torno a 4.200 personas.

Un primer problema logístico es el mayor coste y tiempo empleados en hacer llegar el producto a todos los destinos nacionales e internacionales en los que Cosentino está presente. Desde Cantoria salen diariamente unos 35-40 camiones que llevan el producto directamente a los puntos de destino en España y Europa o a los puertos de Valencia o Cartagena, con destino a Estados Unidos o Australia. En segundo lugar, también resulta más complicado y costoso planificar los viajes de trabajo del personal directivo y técnico que debe desplazarse a los diferentes *centers*, talleres de fabricación o puntos de distribución de la empresa en el mundo. El contacto con el cliente no se pierde, pero se espacia en el tiempo al estar tan aislados. Un tercer problema es la dificultad para atraer a candidatos externos cualificados que estén dispuestos a trasladar su residencia a la zona para trabajar en el parque industrial.

“Por cifras, Cosentino no estaría en Cantoria...”, señala Lucía Garrido, “pero el compromiso de Paco Cosentino con la comarca, con la gente, es total”. Es el compromiso personal del presidente del grupo con la comarca del mármol el principal motivo de que el parque industrial y las oficinas centrales permanezcan en Cantoria y no se hayan trasladado a otro punto de la geografía española con mejor acceso a puertos y aeropuertos, a una ubicación mejor comunicada. Actualmente, de los casi 2400 empleados de la empresa, algo más de 1000 trabajan en España, y casi 900 lo hacen en las instalaciones de Almería. La empresa genera mucho empleo directo e indirecto en la zona y contribuye

decididamente a su desarrollo. La ampliación del parque industrial supondrá, cuando esté operativo, la creación de unos 300 puestos de trabajo directos y unos 350 indirectos.

El giro estratégico de Recursos Humanos

A partir de 1997, una vez consolidado el Silestone en el mercado nacional y con la entrada en el mercado estadounidense, Cosentino comenzó a crecer rápidamente, pasando de los 29 millones de euros de facturación consolidada en 1998 a los casi 400 millones en 2007 (**Figura 4**). Durante los años 2008 y 2009 las ventas se resintieron como consecuencia directa de la crisis del sector de la construcción en España, aunque en 2010 volvieron a crecer gracias al tirón de los mercados internacionales, llegando casi a los 380 millones de euros, cifra que aumentó casi un 2 % en 2011.

En 2010 el número de empleados del grupo superó los 2200, de los cuales casi la mitad trabajaban en el extranjero, fundamentalmente en los Estados Unidos, que aglutina el 32 % de la plantilla del grupo (**Figura 5**).

El enorme crecimiento que la empresa estaba experimentando le planteó la necesidad de desarrollar una visión estratégica en cuanto a la gestión del personal. Era prioritario crear una dirección de recursos humanos integrada que diseñara e implementara las políticas generales que sirvieran de referencia para gestionar el personal en cualquier país en el que el grupo estuviese presente con estructuras propias. Como señala Lucía Garrido “lo que buscamos es que las políticas de personal estén alineadas con la central, sea cual sea el país, pero sin olvidar que lo importante es que las cosas funcionen. Si en España funciona una política pero en Estados Unidos no, se pueden ajustar las cosas. Hay flexibilidad”.

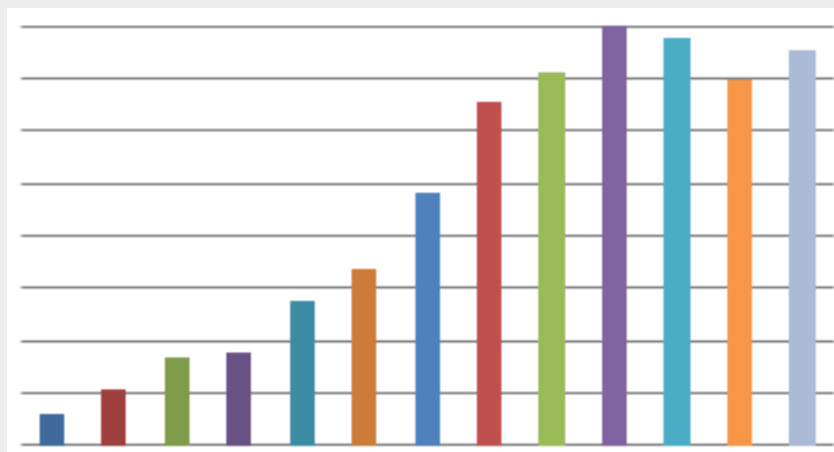


Figura 4. Ventas consolidadas del grupo (millones de euros).

Fuente: datos obtenidos de www.cosentinogroup.es

En 2009 se produce el relevo en la dirección del departamento de Recursos Humanos, produciéndose un giro en su orientación y en su relación con otros departamentos. Hasta ese momento el departamento de Recursos Humanos se había caracterizado por una alta rotación de su personal y por funcionar a instancias de lo que los mandos le solicitaban.

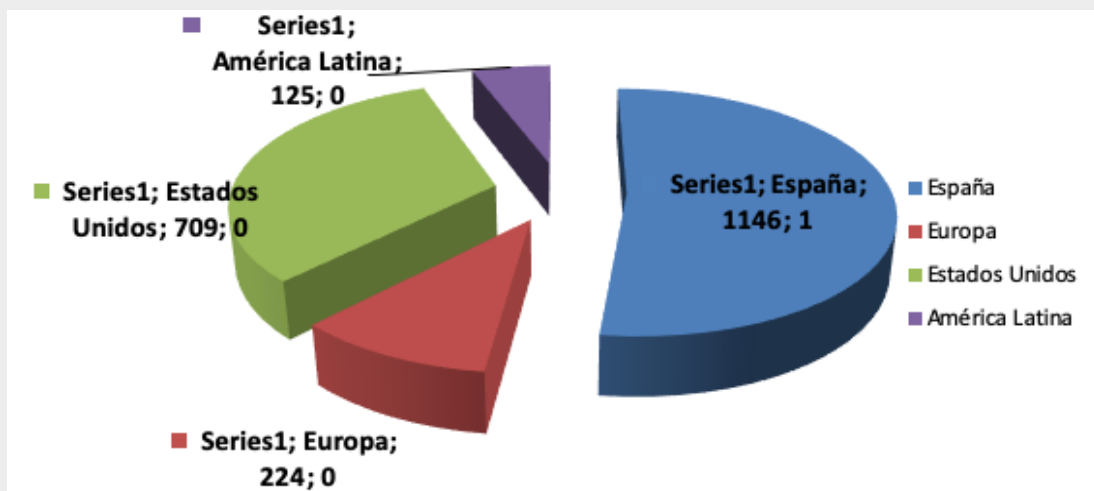


Figura 5. Distribución de la plantilla por mercados (2010).
Fuente: datos obtenidos de www.cosentinogroup.es

Con la entrada de Carolina Caparrós como directora corporativa de Recursos Humanos del grupo, el equipo humano del departamento empieza a consolidarse. El departamento se estructura en torno a un equipo de generalistas —nacionales e internacionales—, y de especialistas agrupados en torno a funciones concretas —compensación, beneficios, reclutamiento/selección.... Los generalistas son el contacto de Recursos Humanos con la línea de mando, a la que asesoran sirviéndose del apoyo de los especialistas, de los que son clientes internos.

El departamento también aglutina la administración de nóminas y la prevención de riesgos laborales para España y Europa. Entre 2009 y 2011 estuvo operativa, dentro del departamento, una dirección internacional de recursos humanos, para la cual la empresa fichó a Lorreine Sastrias, que por aquel entonces trabajaba en Bruselas, como directora de Recursos Humanos para Europa de Coca-Cola. El cometido de esta dirección internacional fue, por un lado, dar solidez a la parte internacional de la gestión de personal dentro del departamento y dentro de la empresa. Por otro lado, se ocupó de asesorar y apoyar la creación y consolidación del equipo de Recursos Humanos en Estados Unidos, equipo que gestiona a día de hoy, con bastante autonomía, las más de 700 personas con las que el Grupo cuenta en aquel país. También se centró en consolidar la estructura de personal en Europa.

El cambio en la dirección del departamento supuso un importante cambio en su orientación, pasando de una gestión más a corto plazo a tener una visión estratégica. Recursos Humanos comenzó a estar presente en las reuniones de negocio y a participar de forma relevante en la toma de decisiones. Como señala Lucía Garrido, “Recursos Humanos se ha hecho mucho más visible”. Así, por ejemplo, su personal asiste a las reuniones mensuales de análisis de ventas y su opinión cuenta a la hora de decidir sobre cuestiones relativas a incrementos de plantilla, ajustes o reorganizaciones internas. Recursos Humanos asume un papel de asesoramiento activo y contribuye al crecimiento de la empresa. En la apuesta por atraer a los mejores candidatos, estén donde estén, juega un papel fundamental, haciendo una importante labor de marketing que potencia la imagen de la empresa como empleadora y ayuda a superar el escollo inicial de atraer a los candidatos cualificados hasta las oficinas centrales.

El reto de atraer y retener

En igualdad de condiciones la política de la empresa es contratar a gente de la zona. Esta política se basa en el compromiso de la compañía con el desarrollo y el bienestar de la comarca, pero también se busca optimizar el proceso de selección. “La empresa está donde está, y se hace duro. Hay limitaciones de viajes, de intereses personales...”. Contratar a gente de la zona supone un menor riesgo de rotación voluntaria.

No obstante, aunque hay mucha contratación en la zona, también se contrata fuera, especialmente cuando hay que cubrir puestos técnicos y directivos. En este caso, el principal problema al que se enfrenta la empresa es conseguir atraer a las personas hasta Cantoria. “El candidato puede estar muy interesado en el puesto.... pero cuando le hablas de una empresa familiar, industrial, en Almería..., esto echa para atrás”. Lo realmente duro, según Lucía Garrido, es conseguir que viajen hasta allí, pero cuando lo logran, cuando el candidato llega al parque industrial y le enseñan las instalaciones, le presentan a la gente, le hablan del proyecto, de la empresa, la actitud cambia y es mucho más fácil convencerlo.

Un primer factor positivo con el que cuenta la empresa es su reputación y su imagen. Por un lado, la fuerte inversión de la empresa en publicidad y los patrocinios y colaboraciones en el mundo deportivo, como el que vinculó a Cosentino con el piloto Fernando Alonso desde 2008 a 2010, el de las semifinales de la Copa Davis de 2008, el de la U.D. Almería desde hace varios años, el del piloto Jorge Lorenzo en 2011, o el que vincula a la compañía con el equipo de la NBA Houston Rockets, o en el ámbito de la restauración, como la presencia de Silestone como sponsor oficial de The World’s 50 Best Restaurants Awards 2012, que premian cada año a los restaurantes más reconocidos a nivel mundial, han hecho mucho más visible la marca Silestone, haciéndola internacionalmente conocida.



Figura 6. Patrocinios y colaboraciones de Grupo Cosentino.

Por otro lado, la reputación de Cosentino y su imagen como empresa innovadora, avalada por los numerosos premios y reconocimientos recibidos, actúa como reclamo. “En España Cosentino es una empresa reconocida y la gente quiere trabajar con nosotros”, señala Lucía Garrido. No ocurre lo mismo, sin embargo, en Europa, donde Cosentino no es una gran marca empleadora. Allí es una empresa española de tamaño reducido y poco conocida, por lo que su imagen no actúa como reclamo a la hora de contratar personal.

Junto a la imagen y la reputación de la empresa hay otra serie de aspectos relevantes que actúan como factores de atracción y retención del personal.

El proyecto profesional que la empresa ofrece a los futuros empleados es interesante, retador y motivador, otorgando un alto valor a la iniciativa. Cosentino es una empresa que ha experimentado un crecimiento enorme en la última década y que sigue apostando por el crecimiento sostenido, sobre la base de la constante innovación y diversificación de productos, y la apertura de nuevos mercados. La empresa ofrece posibilidades para que los empleados se involucren, desde el principio, en el proyecto empresarial. “... Por ejemplo, hace unas semanas uno de nuestro becarios asistió a una reunión en la que estaban presentes el presidente de la compañía y la mitad del comité ejecutivo... *Esto no es lo común en las empresas*”, señalan desde el departamento de Recursos Humanos.

La cultura de la empresa se orienta hacia el aprendizaje continuo, ofreciendo constantes oportunidades de formación y desarrollo a todos los empleados, tanto a escala nacional como internacional. La fuerte apuesta por la formación se materializó en la creación, en 2011, de la Escuela Corporativa Cosentino. Esta escuela es el último estadio en la evolución de la función de formación y

desarrollo dentro de la empresa, que hasta ese momento era competencia del departamento de Recursos Humanos. La Escuela Corporativa ofrece, en la actualidad, formación interna a los empleados de la empresa, y formación a los clientes de Cosentino a través de aulas de marmolistas y aulas de tiendas de cocinas. El objetivo a medio plazo es ofrecer a los clientes, adicionalmente, formación en planificación estratégica y habilidades de gestión porque la mayoría son pequeñas empresas, artesanales, que se han ido profesionalizando de la mano de Cosentino y tienen carencias en estos ámbitos. A largo plazo, el objetivo de la Escuela Corporativa es ofrecer formación externa, convirtiéndose en un referente formativo de calidad dentro del sector. La Escuela Corporativa se ha organizado en torno a siete escuelas (Escuela de formación industrial, Escuela de habilidades de gestión e idiomas, Escuela comercial, Escuela de estudios financieros y jurídicos, Escuela corporativa, Escuela de tecnologías de la información y Escuela técnico-científica), que desarrollarán su labor en cuatro campus: Cantoria, Houston, Vitória (Brasil) y campus virtual.

Para Cosentino la opinión de los empleados es muy importante. Desde hace varios años funciona dentro de la empresa el programa Ideas, que ofrece un incentivo a los empleados para participar en la mejora de la empresa, aportando ideas y sugerencias que puedan suponer mejoras en los procesos o nuevas ideas de producto o negocio.

La empresa potencia el trabajo en equipo, desarrollando proyectos transversales en los que participa personal de diferentes departamentos y unidades. Estos proyectos se configuran como espacios abiertos que permiten generar muchas ideas y crear y compartir conocimiento.

La apuesta por el trabajo en equipo se ve respaldada por otras políticas complementarias como la retribución variable. Parte de la retribución del personal de oficina y del personal comercial se calcula en base al desempeño. Pero esta retribución variable no está directamente vinculada con la actividad concreta que realiza cada empleado, es decir, no está ligada al cumplimiento de objetivos de rendimiento individuales, sino que se calcula sobre la base del logro de resultados conjuntos. Con esta política la empresa busca incentivar el logro de los objetivos de equipo.

La retribución variable del personal de oficina (a excepción de los directivos) se calcula sobre la base de cumplimiento de objetivos asociados a los proyectos estratégicos (transversales), cumplimiento del presupuesto del área, evolución de las ventas consolidadas y evolución del beneficio antes de intereses, impuestos y amortización (EBITA) consolidado. Por su parte, la retribución variable del personal comercial depende de las ventas de cada center y de cada zona, y de la evolución del EBITA.

La evaluación y recompensa de objetivos de equipo a través de la retribución variable se complementa con un sistema de evaluación del desempeño perso-

nal ligado al acceso a la formación y a las posibilidades de desarrollo. Con este sistema de evaluación la empresa mide objetivos individuales en el puesto, evaluando a cada empleado al final de año. El resultado de la evaluación anual no se traduce en una recompensa monetaria, sino que redundando directamente en las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos utiliza, adicionalmente, una matriz desempeño-potencial, que le permite posicionar a cada empleado, identificando a los empleados de mayor valor —mayor desempeño y mayor potencial—. El potencial de los empleados se calcula sobre la base de sus capacidades, conocimientos, compromiso con la compañía y ambición. Esta matriz proporciona a la empresa información útil para ajustar las políticas de recursos humanos en función del valor aportado por los diferentes grupos de empleados. Son el director de cada área/departamento junto al generalista de recursos humanos los que posicionan a los empleados en la matriz, buscando que no haya una única fuente de información a la hora de evaluar.

El proyecto empresarial que ofrece la compañía, las oportunidades de formación y desarrollo a disposición del personal, y la fuerte orientación internacional posibilitan la promoción de los empleados. En las oficinas centrales existe recorrido dentro de los departamentos hasta llegar al puesto de responsable. También existe la posibilidad de que un directivo o un técnico español pueda irse un tiempo a trabajar en una de las filiales extranjeras, y hacer carrera en el exterior. “Hay compañeros que se han ido a Australia, a Estados Unidos...”. Los empleados tienen, por tanto, posibilidades reales de crecer personal y profesionalmente dentro de la organización.

Para el personal de los *centers*, tanto en España como en el extranjero, las posibilidades de hacer carrera son, por el contrario, limitadas, pues funcionan con estructuras de personal prácticamente planas en las que la única opción de ascenso es llegar a gerente del *center*.

La empresa ofrece un nivel retributivo competitivo, especialmente para puestos ejecutivos y técnicos. En este aspecto, y a la hora de hacer comparaciones, también hay que tener en cuenta el coste de la vida de la zona en la que está ubicado el parque industrial con las oficinas centrales.

La relación entre la dirección y los empleados es muy directa y cordial. El presidente del grupo y, en general, todo el equipo directivo es muy cercano. En esta empresa no se habla de usted. Aunque Grupo Cosentino se ha convertido en una multinacional no se ha perdido la familiaridad, lo que propicia un clima de trabajo agradable y abierto.

El equipo humano que trabaja en las oficinas centrales está integrado, en general, por gente muy joven, con una media de edad en torno a 35 años. Hay un alto porcentaje de empleados sin cargas familiares, y más del 40 % son mujeres.

En la política de selección y contratación de Cosentino prevalece siempre la igualdad de oportunidades. La empresa cuenta con un Plan de igualdad que persigue objetivos específicos:

- Potenciar el acceso y promoción de la mujer a puestos de responsabilidad.
- Fomentar la incorporación de la mujer en aquellos perfiles o puestos en los que está escasamente presente.
- Formar y sensibilizar a la plantilla en materia de igualdad.
- Incorporar la variable de igualdad en los procesos de gestión de personas.
- Buscar el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los empleados⁵.

La estabilidad laboral es también un elemento que caracteriza a la empresa. La política de la empresa es contratar con perspectivas de largo plazo. No trabaja con empresas de trabajo temporal. El 90 % del personal del grupo Cosentino es indefinido.

La selección del personal

Aunque la política de la empresa es contratar, si es posible, a gente de la zona, la premisa de Cosentino es no ponerse límites y buscar a su personal en cualquier sitio del mundo. Un aspecto fundamental es que la persona se ajuste al puesto pero, sobre todo, que encaje en el proyecto de empresa.

Con nuestra política de selección y contratación, y formación, el objetivo es crear un equipo humano con capacidad de adaptación, orientación al resultado y al cliente, alto grado de iniciativa y trabajo en equipo⁶.

Otro aspecto fundamental para la empresa es el conocimiento de idiomas, especialmente el inglés. El alto nivel de internacionalización de la compañía y el elevado número de países en los que opera hacen necesario, y no únicamente aconsejable, que el personal de las oficinas centrales se desenvuelva bien en este idioma. Es una exigencia para cubrir puestos de oficina en cualquier nivel del organigrama. También lo es para los ingenieros y el personal técnico de las plantas productivas. Y en España es todavía una gran limitación con la que se encuentran, especialmente para cubrir determinados perfiles, lo que dificulta y prolonga en ocasiones el proceso de selección.

La apuesta por los idiomas no se aplica únicamente a los nuevos empleados. Hay empleados que entraron en la empresa cuando el inglés no era un requisito de acceso. Ahora el contexto en el que se desenvuelve Cosentino ha cambiado sustancialmente y la empresa supedita la continuidad en el puesto a que los em-

⁵ www.grupocosentino.es/empleados/igualdad

⁶ www.grupocosentino.es/empleados

pleados aprendan idiomas, estableciéndose un período de transición en el que todos deben formarse y llegar al nivel requerido por la empresa para cada puesto.

El departamento de Recursos Humanos no tiene diseñadas, de forma generalizada, descripciones de puestos con perfiles de competencias específicos. Únicamente para algunos puestos muy estandarizados, como podría ser el de operario de fábrica, existen perfiles definidos, al ser puestos que no están sujetos a cambios sustanciales. Para el resto de puestos, se diseña el perfil idóneo en cada proceso de selección, pues los requerimientos del puesto pueden variar en función de lo que la empresa necesite en cada momento. “En este contexto de cambio constante, una descripción de puestos o un perfil de competencias establecido podría convertirse en una herramienta rígida que, más que facilitar, obstaculice el proceso de selección”.

Cuando surge la necesidad de cubrir un puesto, es el departamento de Recursos Humanos el que se ocupa, en algunas ocasiones, de todos los procesos necesarios hasta culminar con la contratación del mejor candidato. En otros casos, especialmente cuando se buscan perfiles muy específicos, la empresa utiliza los servicios de consultoras de selección de personal que le ayudan en la búsqueda y selección de candidatos idóneos para el puesto a cubrir.

La empresa publicita sus ofertas de empleo en su página web, incluyendo puestos de trabajo de cualquier nivel que Cosentino deba cubrir, no solo en España sino en cualquier país en el que está presente con estructuras propias.

A la hora de buscar al candidato más adecuado para un puesto, las opciones de búsqueda dependen del puesto a cubrir. Para puestos básicos de fábrica, la búsqueda se realiza, normalmente, en la zona. Para estos puestos el departamento de Recursos Humanos cuenta con una base de datos de CV, que han sido entregados en mano en la propia empresa o enviados, de forma espontánea, reduciéndose así el tiempo de búsqueda. Adicionalmente, la empresa también utiliza las recomendaciones de sus propios empleados o recurre a asociaciones empresariales de la zona.

Para puestos de oficina, puestos comerciales y puestos técnicos y directivos de fábrica, la publicación de anuncios en portales de empleo como *infojobs* a nivel nacional o *monster* a nivel internacional es la principal vía para captar potenciales candidatos. La empresa también recibe *curriculum vitae* en respuesta a las ofertas que publicita en su página web. Adicionalmente, la empresa está empezando a utilizar la red social LinkedIn porque le permite entrar en contacto con muchos profesionales y extender rápidamente la búsqueda de un candidato con un perfil concreto.

La empresa no suele tener procesos de selección masivos. Lo habitual es que en un proceso selectivo se cubra un único puesto. El primer filtro por el que pasan los candidatos a cualquier puesto dentro de la empresa es el análisis del *curriculum vitae*. Para puestos de operario de fábrica, los candidatos que superan

el filtro del *curriculum vitae* deben pasar por dos entrevistas, la primera con el equipo de especialistas del departamento de Recursos Humanos, y la segunda con los generalistas de Recursos Humanos y con la línea de mando.

Para la selección de candidatos que opten al resto de puestos, el departamento de Recursos Humanos utiliza la herramienta *Thomas International*⁷, un sistema de gestión y evaluación del personal que comprende pruebas actitudinales/psicométricas, de aptitudes y de perfil del puesto. En estos procesos de selección los candidatos también deben pasar por varias entrevistas. El equipo de especialistas de Recursos Humanos comienza con una primera entrevista corta, a la que le siguen otras, individuales o en grupo, con los generalistas de recursos humanos y con la línea de mando.

El proceso selectivo está muy estandarizado, utilizándose matrices de comparación de candidatos, en función de competencias y factores objetivos, que garantizan la homogeneidad y validez de las pruebas utilizadas. La duración del proceso selectivo depende de las características del puesto a cubrir y del perfil del candidato idóneo. El tiempo de búsqueda para un puesto de relevancia puede oscilar entre un mes y medio y dos meses. Para reducir la duración del proceso de selección, y para extender, geográficamente, las opciones de búsqueda, superando los problemas de desplazamientos hasta las oficinas centrales, la empresa suele valerse de las nuevas tecnologías de la información para entrevistar a los aspirantes a un puesto, utilizando software que permite comunicaciones de texto, voz y video sobre internet, como Skype.

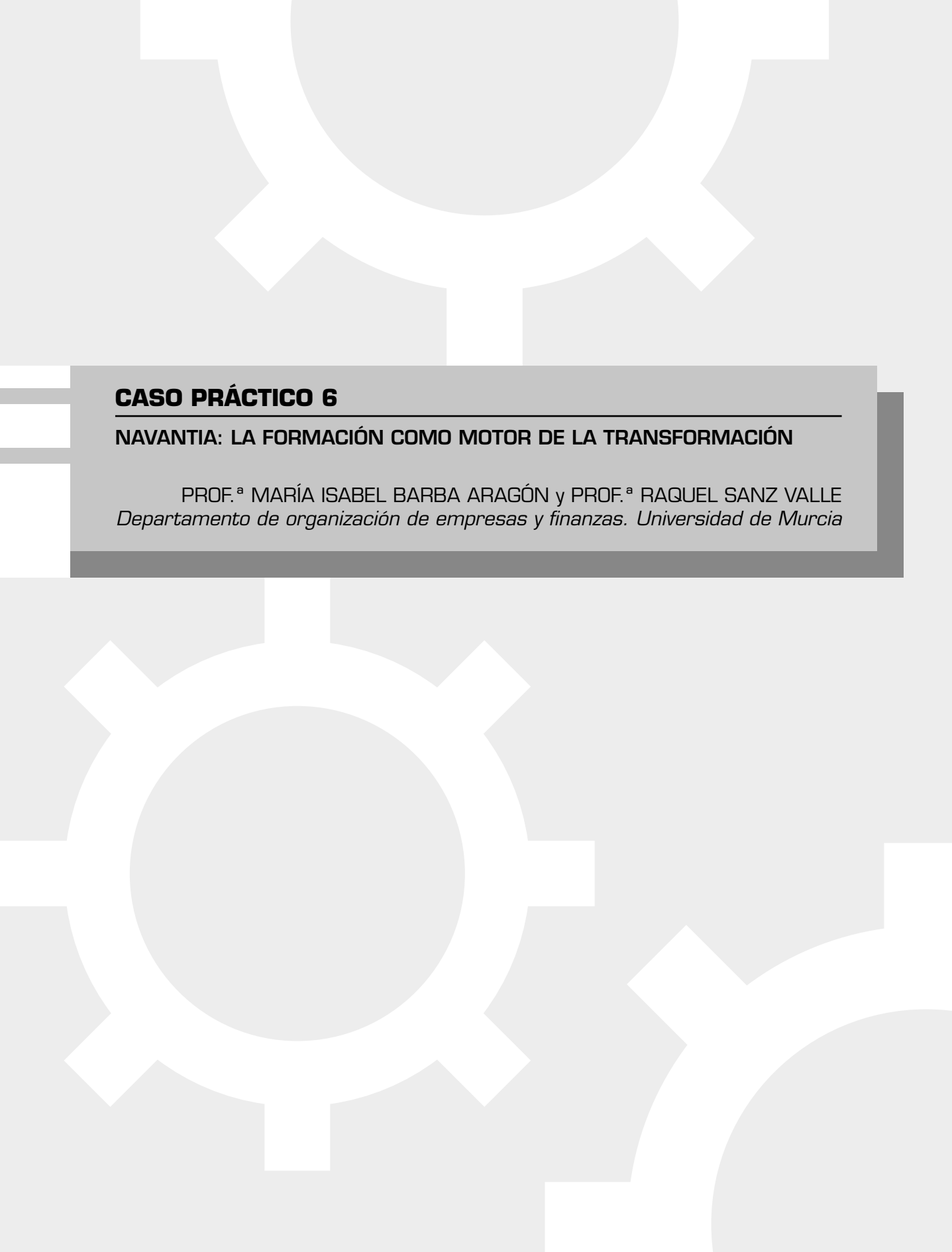
Grupo Cosentino es, hoy en día, la empresa almeriense más internacional. Su crecimiento en los últimos quince años ha sido enorme. Como señala Francisco Martínez-Cosentino, "nos hemos basado en varias cosas: en la internacionalización...; en no parar de innovar para poder estar en unos mercados tan competitivos como son los países del mundo occidental y de la OCDE, y de invertir para seguir innovando y viendo lo que Cosentino va a ser dentro de dos, tres o cinco años; y, por último, en el gran equipo humano que tiene Cosentino, con gente joven y muy luchadora, a los que no les importa viajar, moverse"⁸. Atraer y retener a los mejores es clave porque las personas marcan la diferencia.

PARA LA DISCUSIÓN Y EL DEBATE

1. Revise las prácticas de Gestión de RRHH que aplica la empresa. ¿Cree que todas son apropiadas para generar el tipo de capital humano que la empresa necesita?
2. ¿Qué le parece el proceso de selección que utiliza? Adopte un enfoque crítico.

⁷ www.thomasinternational.net/6/inicio.aspx

⁸ Entrevista a Francisco Martínez-Cosentino. El economista.es. Noviembre 2011.



CASO PRÁCTICO 6

NAVANTIA: LA FORMACIÓN COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN

PROF.^a MARÍA ISABEL BARBA ARAGÓN y PROF.^a RAQUEL SANZ VALLE
Departamento de organización de empresas y finanzas. Universidad de Murcia

ÍNDICE DEL CASO

1. La empresa Navantia y su proceso de transformación.
2. La política de formación en Navantia.
3. El plan de formación en prevención de riesgos laborales 2006-2009 en Navantia-Cartagena.
4. Fuentes bibliográficas.
5. Preguntas sobre el caso.

OBJETIVOS

1. Comprender la importancia que tiene la formación en la empresa y la necesidad de que sea coherente con su estrategia.
2. Aprender cómo llevar a cabo la identificación de necesidades formativas.
3. Conocer los elementos básicos que debe contener un plan de formación y las opciones que se pueden plantean en cada uno de ellos.
4. Entender cómo evaluar las acciones formativas, principalmente qué aspectos analizar y qué herramientas se pueden utilizar para ello.
5. Conocer algunas de las tendencias actuales en materia de formación empresarial.

La empresa Navantia y su proceso de transformación

Navantia es una empresa española de construcción naval militar y civil, 100 % pública. Aunque nace como tal en 2005, sus orígenes se remontan a 1717, cuando se construye en España el primer astillero moderno, el Real Arsenal de la Carraca, en Cádiz. A este le siguieron el de Cartagena y el de Ferrol, en 1731 y 1759, respectivamente. Los tres se dedicaban a construir y reparar los buques de la Armada Española. En 1908 estos astilleros pasaron a formar parte de la Sociedad Española de Construcción Naval a la que también pertenecían varios astilleros civiles. Cuando finalizó la Guerra Civil Española, el Estado se hizo cargo de los arsenales militares y en 1947 creó la Empresa Nacional Bazán. Inicialmente la empresa construía barcos con tecnología extranjera, pero, con el paso del tiempo, empezó a desarrollar sus propios proyectos de buques. En 2000, Bazán se une a la empresa que aglutinaba a los astilleros públicos civiles, Astilleros Españoles (AESAs), fundándose la empresa Izar. En 2004, la

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), máxima accionista y encargada de la gestión del grupo, decide la segregación de la rama militar de Izar, creando en marzo de 2005 la sociedad Navantia, con el objetivo de mejorar su eficiencia empresarial.

En la actualidad, Navantia ocupa la primera posición en el Ranking sectorial de empresas españolas de “Construcción de barcos y estructuras flotantes” (CNAE: 3011) y, aunque su principal cliente es la Armada Española, su capacidad para ofrecer soluciones globales fiables, tecnológicamente avanzadas y adaptadas a cada cliente, ha atraído el interés de compradores extranjeros y le ha permitido exportar a más de 20 países, entre los que destacan Australia, Noruega, Arabia Saudí, Estados Unidos, Brasil, Turquía e India. En 2020 exportó por valor de 750 millones de euros, lo que supone un 67 % de los ingresos totales de la empresa.

Navantia cuenta con una plantilla de casi 4.000 empleados, repartidos entre sus oficinas centrales, ubicadas en Madrid, sus tres centros de producción, los astilleros situados en el Ferrol, la Bahía de Cádiz y Cartagena, y sus delegaciones internacionales. Además, genera más de 35.000 empleos en España, entre directos, indirectos y externalizados.

La compañía diseña y construye buques de alto contenido tecnológico para la Armada española y otras Marinas, sistemas de mando y control, sistemas de control de plataforma y sistemas de propulsión. También apoya el ciclo de vida de sus buques y sistemas, realiza reparaciones y transformaciones de buques militares y civiles y transfiere tecnología. Otra área en la que se centra la empresa es la de Energías verdes, siendo una referencia internacional en energía eólica marina.

La actuación de Navantia se guía por su visión, misión y valores y por los planes estratégicos que va estableciendo la compañía. Como se puede ver en su página web, su visión es “ser una empresa sostenible de la industrial naval, estratégica y militar”, su misión “desarrollar programas navales competitivos y servir a la seguridad nacional” y sus valores son seis: “compromiso de resultados, liderazgo tecnológico, trabajo en equipo, orientación al cliente, conducta ética y responsabilidad”. Actualmente, está en vigor su Plan estratégico 2018-2022 y en él se establecen como líneas de actuación prioritarias las cuatro siguientes:

- Potenciación de la cartera de Navantia, que busca mejorar la posición de la empresa en España y crecer en el ámbito internacional, a través de la innovación en sus productos, servicios y modelos de negocio, y de la diversificación, aprovechando las capacidades y oportunidades de la eólica marina, los combustibles alternativos y la digitalización verde.
- Eficiencia operativa y transformación digital, como vías para mejorar la competitividad de la compañía.

- Rejuvenecimiento de la plantilla y nuevo marco laboral, para poder adaptarse a las nuevas necesidades del negocio, especialmente las derivadas de la transformación digital. Esto supondrá la salida anticipada de 2.207 empleados y la incorporación paulatina de unos 1.658, principalmente de perfiles *junior* de las áreas de ingeniería, gestión de programas y digitalización.
- La evolución cultural, como elemento necesario para apoyar el crecimiento y proceso de transformación de la empresa.

Estas líneas reflejan el profundo proceso de transformación en el que está inmersa la empresa, un proceso orientado hacia la sostenibilidad basado, fundamentalmente, en la innovación tecnológica y la digitalización. En coherencia con ello, Navantia afirma estar comprometida con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y apostar por la sostenibilidad en toda su actividad, desarrollando prácticas de negocio responsables que favorezcan la creación de valor para todos los grupos de interés de la empresa y para la sociedad en general.

Así mismo, trata de impulsar la innovación e invierte en I+D+i el 9 % de sus ingresos anuales (cifra por encima de la media del resto de sectores industriales). Esta inversión se orienta, principalmente, al desarrollo de nuevos productos (ampliación de la gama de productos y mejora de la tecnología de los existentes), la mejora de sus procesos industriales, la adquisición de tecnología y la vigilancia tecnológica continua, y la digitalización de todos sus procesos de negocio y sus factorías, su proyecto Astillero 4.0. Para desarrollar estas innovaciones la empresa colabora con universidades y centros tecnológicos punteros en España, Australia y otros países. Navantia considera que el establecimiento de alianzas es clave para el éxito y las realiza también con la industria auxiliar de las zonas donde opera, proveedores de equipos y servicios y otros organismos.

Por último, cabe destacar que, según Navantia, el pilar básico para el logro de sus objetivos y para que el proceso de transformación que ha iniciado culmine con éxito es contar con personas cualificadas y comprometidas, y la formación, entre otras acciones de gestión de recursos humanos, un medio fundamental para conseguirlo.

La política de formación en Navantia

Aunque cada localización de Navantia tiene su propio Departamento de personal, la filosofía y principales planes de acción de gestión de recursos humanos, entre los que se encuadran los de formación, se establecen de manera centralizada.

Tradicionalmente, en el área de personal de la empresa tenían mucho peso las labores administrativas (elaboración de nóminas, seguros sociales, control de altas, bajas, permisos, etc.), la negociación del convenio colectivo y las relaciones con los representantes sindicales, debido a la fuerte presencia sindical en

la empresa. Desde hace años, sin embargo, el área ha pasado a desarrollar una visión más integrada en la estrategia de la empresa, entendiendo que una adecuada gestión de los recursos humanos es clave para que la empresa alcance sus objetivos de innovación, orientación al cliente, calidad de las soluciones y servicios que ofrece, así como para mejorar el talento de sus profesionales y su compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Una de las políticas de recursos humanos que se considera esencial para que la empresa pueda ejecutar con éxito sus estrategias es la formación. En el propio convenio colectivo de Navantia se indica que es un derecho y obligación de los trabajadores y que incluso los que están en situación de excedencia tienen derecho a la asistencia a cursos de formación profesional.

En 2020 casi un 64 % de sus empleados participaron en acciones formativas, un 77 % de las mujeres y un 61 % de los hombres, y la empresa invirtió 124.172 horas en formación. También realiza cursos para el personal de las empresas auxiliares que trabajan en sus instalaciones y ofrece la posibilidad de realizar prácticas en sus centros a estudiantes universitarios y de formación profesional.

Navantia sigue actualmente el modelo 70/20/10 en su política de formación y con él trata de fomentar el aprendizaje continuo y hacer la formación más flexible. Según este modelo, el 10 % de la formación corresponde a la tradicional, es decir la que se adquiere mediante la realización de cursos; el 20 % proviene de la interacción social, esto es del intercambio de opiniones y experiencias; y el 70 % restante deriva de la experiencia en el puesto de trabajo. En esta línea, Navantia apuesta por la movilidad interna como forma de transferencia de experiencias y conocimientos, y el aprendizaje en el puesto de trabajo. Con las nuevas incorporaciones, por ejemplo, las que se producen dentro del plan de rejuvenecimiento de la plantilla, utilizan programas de *mentoring* y *mentoring* inverso, para facilitar su integración en la empresa y mentor y mentado compartan experiencias, habilidades y conocimiento.

Los planes y programas formativos de Navantia se diseñan siguiendo un proceso formalizado. Habitualmente son elaborados por la Dirección teniendo en cuenta la visión de la empresa, su plan estratégico y sus políticas prioritarias. Una de estas políticas es la de prevención de riesgos laborales. En este ámbito la empresa ha establecido el objetivo de accidentes cero y, para lograrlo, entre otras medidas, realiza acciones formativas para sus trabajadores. Navantia también forma a su plantilla sobre sostenibilidad medioambiental. En 2020 se dedicaron 6.814,75 horas a esta temática. Otra de las preocupaciones de la empresa hoy es la ciberseguridad y, por ello, en breve empezará a formar a sus empleados sobre esta cuestión.

Pero, sin duda, la misión principal de la política de formación de Navantia en la actualidad es apoyar los procesos de rejuvenecimiento y reorganización de la plantilla y de cambio cultural en los que se ha embarcado la empresa. En

relación con este último, cabe mencionar las acciones formativas que se están desarrollando dentro del marco de un proyecto que ha puesto en marcha en la empresa denominado *Navegantes del Cambio*. Su objetivo es convertir a trabajadores de diferentes niveles organizativos en agentes difusores y dinamizadores del cambio cultural que quiere realizar la empresa. Para lograrlo, estos empleados participan durante un año en un programa orientado a desarrollar sus competencias como agentes del cambio que combina formación teórica, dinámicas de grupo y otras actividades. Este proyecto fue reconocido en los Premios Cegos 2020 a las mejores prácticas en Recursos Humanos.

En relación con la formación que ofrece Navantia, cabe mencionar, por último, que pone a disposición de toda su plantilla un catálogo de acciones formativas y de desarrollo profesional (cursos de idiomas, sobre habilidades interpersonales, etc.), dentro de lo que denominan proyecto *Rumbo*, que pueden realizar voluntariamente y entre las que se puede elegir en función de las necesidades de cada uno.

La formación organizada por Navantia la imparte personal propio o externo en función de si en la plantilla se encuentra quién posea las exigidas para formar a los compañeros o no. En caso de que ningún empleado tenga las competencias necesarias, la acción formativa sale a concurso. De las ofertas que se reciben se escoge aquella que mejor se ajusta a las especificaciones técnicas establecidas. El precio también se tiene en cuenta, pero en segunda instancia.

En general, los cursos formativos se realizan dentro de la jornada laboral (salvo los de realización voluntaria) y en las instalaciones de la empresa. Navantia dispone de espacios y centros destinados a la formación. Uno de los más recientes es el *Navantia Training Centre* (NTC), ubicado en San Fernando (Cádiz), que fue inaugurado en mayo de 2021. No obstante, si las características de la formación lo requieren, el personal de Navantia acude a aquellas universidades, escuelas de negocios o empresas, tanto nacionales como internacionales, donde se imparten los conocimientos necesarios. Por ejemplo, actualmente y hasta 2023, se está llevando a cabo un proceso formativo de operadores y mantenedores de corbetas en las instalaciones de la Universidad de Cádiz.

En función de los objetivos y contenidos de las acciones formativas a impartir se utilizan distintos métodos y medios formativos. Desde clases tradicionales y discusiones en el aula, a dinámicas de grupo, metodologías colaborativas, simulaciones y otros métodos basados en la gamificación del aprendizaje. Silvia Tabernero, responsable de RRHH de Navantia, en una entrevista concedida a la revista *equiposytalento* en septiembre de 2020 apuntaba que es importante intentar innovar en los formatos de la formación para mejorar la experiencia de aprendizaje del empleado (aplicaciones de RA y RV, gamificación, comunidades de aprendizaje o aprendizaje colaborativo), pero que lo fundamental es que la acción sea útil, adaptada a los que la necesitan y motivadora. En la misma

entrevista comentaba que una tendencia que puede ser muy útil para ello es el uso del *machine learning*.

Una vez realizada la formación, Navantia suele evaluar el grado de satisfacción de los asistentes con ella y el impacto que tiene en su aprendizaje y rendimiento. También realiza un análisis de los costes derivados de la acción formativa (instructores y alumnos), tanto totales como por hora de formación y los compara con los previstos en el plan de formación anual. En el coste de una acción formativa se incluye tanto el denominado coste externo, esto es, lo que se paga a la empresa que imparte la formación, como el coste interno, es decir, el tiempo de la jornada laboral que el trabajador ha dedicado a recibir la formación.

El plan de formación en prevención de riesgos laborales 2006-2009 en Navantia-Cartagena¹

Como se ha señalado anteriormente, garantizar la seguridad de sus trabajadores es una prioridad máxima para Navantia y para lograrlo, entre otras acciones, lleva a cabo numerosas acciones formativas. Esto no es algo nuevo, sino que desde hace años invierte en formación en prevención de riesgos laborales.

A continuación, se describe un ejemplo de acciones formativas realizadas sobre esta temática en las instalaciones de Navantia-Cartagena entre los años 2006 y 2008. Esta acción formativa se enmarcó dentro de la política de prevención y medio ambiente de toda la empresa. De acuerdo con la misma, para abordar la prevención de riesgos en todos sus niveles, era necesario empezar por impartir formación y, para ello, diseñó el Plan Trienal de Formación en Prevención para todo el personal, aprobado por el Comité Central de Prevención y Medio Ambiente de Navantia. Sus principales objetivos eran, por un lado, concienciar a toda la plantilla de la importancia de la prevención de riesgos laborales y fomentar el cumplimiento de la normativa al respecto y, por otro, reducir el número y la gravedad de los accidentes laborales y las bajas laborales asociadas a los mismos.

El plan de formación incluyó a todos los trabajadores, aunque la acción formativa a realizar era distinta en función del tipo de empleado. Los operarios, empleados y personal de oficina recibieron un curso básico de 50 horas si sus tareas estaban vinculadas a la producción, diseño aprovisionamiento, logística, calidad, mantenimiento y servicios, motores postventa y visita de obras. Si no estaban relacionados directamente con la obra, el curso básico era de 30 horas. Los mandos intermedios realizaron un curso de prevención de 300 horas, equivalente al de nivel intermedio, mientras que el número de horas de formación recibidas por los titulados universitarios y puestos de producción, man-

¹ La elaboración de este apartado se ha basado en gran medida en las entrevistas realizadas en 2013 a D. Jerónimo Navarro, Jefe de Formación de Navantia-Cartagena, y D. Antonio Fernández, entonces Jefe de la sección de Desarrollo de Recursos Humanos por las autoras del caso.

tenimiento, aprovisionamiento y postventa, además de algunos de ingeniería, calidad, logística, asesoría jurídica y personal fue de 600.

En el **Recuadro 1** se recoge información sobre el número de trabajadores que recibieron esta formación en la factoría de Cartagena, agrupados por niveles. También se muestra el número de horas de formación que recibieron y el coste externo de la misma.

Año	Nº alumnos			Horas totales	Coste externo
	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel superior		
2005	65	4	-	4.650	7.737
2006	609	78	69	102.600	100.885
2007	128	71	68	75.450	58.298
2008	-	-	3	1.950	2.570
Total	802	153	140	184.650	169.490,47

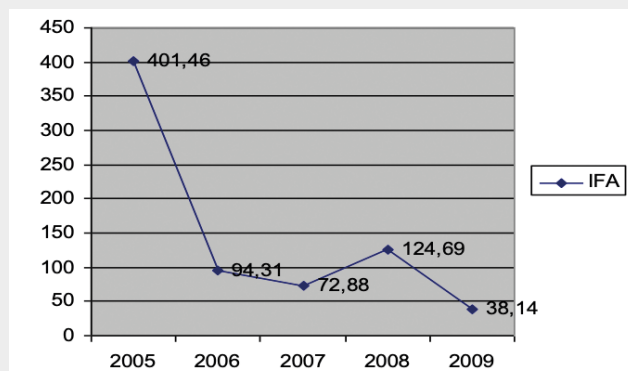
Recuadro 1. Trabajadores formados en prevención de riesgos laborales en Navantia-Cartagena.
Fuente: Navantia-Cartagena.

Siguiendo el procedimiento general, se definieron las especificaciones técnicas del curso y el departamento de aprovisionamiento correspondiente sacó a concurso la acción formativa. De las opciones que se presentaron, la empresa eligió aquella que le pareció más adecuada teniendo en cuenta el grado en que se ajustaba a las especificaciones técnicas definidas y su precio. En Cartagena la formación de los niveles básicos fue impartida por la empresa Clipresal, especializada en la realización de cursos de prevención de riesgos laborales. Por su parte, la formación de los mandos intermedios y técnicos superiores se hizo, fundamentalmente, a través de un máster impartido por ENAE-Business School, una escuela de negocios de la Región de Murcia. Todos los cursos tuvieron carácter semipresencial.

El plan de formación en prevención de riesgos laborales fue sometido a una evaluación posterior. En primero lugar, se pidió a asistentes al curso indicar su grado de satisfacción con el mismo (documentación, instructores, organización y logística, etc.) utilizando una escala de 4 puntos. Para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar con el plan de formación, las empresas encargadas de impartir la formación realizaron pruebas o exámenes a los trabajadores que la recibieron a través de los cuales debían comprobar el grado en que habían adquirido los contenidos del curso. La empresa analizó también los cambios producidos en los accidentes laborales antes y después de la formación.

La **Figura 1** muestra la evolución del índice de frecuencias de accidentes (IFA) desde el año 2005 al 2009 en Navantia-Cartagena. Este índice expresa el número de accidentes de trabajo que se producen por cada millón de horas trabajadas.

Figura 1. Evolución del IFA en Navantia-Cartagena en el periodo 2005-2009.
Fuente: Navantia-Cartagena (2012).



Referencias bibliográficas

1. Asensio, C. (2022, febrero 26). La era digital implica reformular los conocimientos del personal para preservar el empleo, *El economista*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11637499/02/22/La-era-digital-implica-reformular-los-conocimientos-del-personal-para-preservar-el-empleo.html>
2. Equiposytalento (2020, septiembre 07). La respuesta a la incertidumbre es estar abiertos a aprender continuamente y a probar cosas nuevas. Entrevista realizada a Silvia Tabernero, responsable de Formación de Navantia, <https://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/navantia/silvia-tabernero/>
3. España, Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2019). Resolución de 4 de febrero de 2019, por la que se registra y publica el I Convenio colectivo intercentros de la empresa Navantia, SA. S.M.E. *Boletín Oficial del Estado*, 33, 11373-11423. [https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/04/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2019/02/04/(1))
4. Grupo Navantia (2021). Estado de información no financiera. Grupo Navantia 2020, <https://www.navantia.es/es/transparencia/economica/cuentas-anuales/>
5. Navantia (s.f.). <http://www.navantia.es/>
6. RRHHDigital (2021, abril 30). El XIV Premio Morgan Philips-ABC a la dirección de Recursos Humanos ya tiene ganadores: ¿Quiénes han sido los galardonados?, http://www.rrhhdigital.com/secciones/127599/imprimir_noticia.php?tabla=noticias&id_noticia=146754

7. Sánchez, D. (2022, marzo 24). Navantia busca un nuevo perfil de empleado capaz de liderar la transformación de la empresa. *Murciaplaza*. <https://murciaplaza.com/navantia-busca-un-nuevo-perfil-de-empleado-capaz-de-liderar-la-transformacion-de-la-empresa>
8. Santos, A, (2021, agosto 02). Las corbetas, los buques logísticos y los de asalto anfibios proporcionaron a Navantia 725 millones de euros en 2020. *El confidencial digital*. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/fragatas-f-100-buques-anfibios/20210730150213265895.html>
9. Sierra, M. (2021, diciembre, 12). Navantia formará a su plantilla con videojuegos y dibujos animados para protegerse de los ciberataques, Vozpopuli. Economía. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/navantia-ciberseguridad-2.html
10. Universidad de Cádiz (2022, enero 17). UCA y Navantia inician dos nuevos cursos dentro del plan de formación de operadores y mantenedores de corbetas. <https://www.uca.es/noticia/uca-y-navantia-inician-dos-nuevos-cursos-dentro-del-plan-de-formacion-de-operadores-y-mantenedores-de-corbetas/>

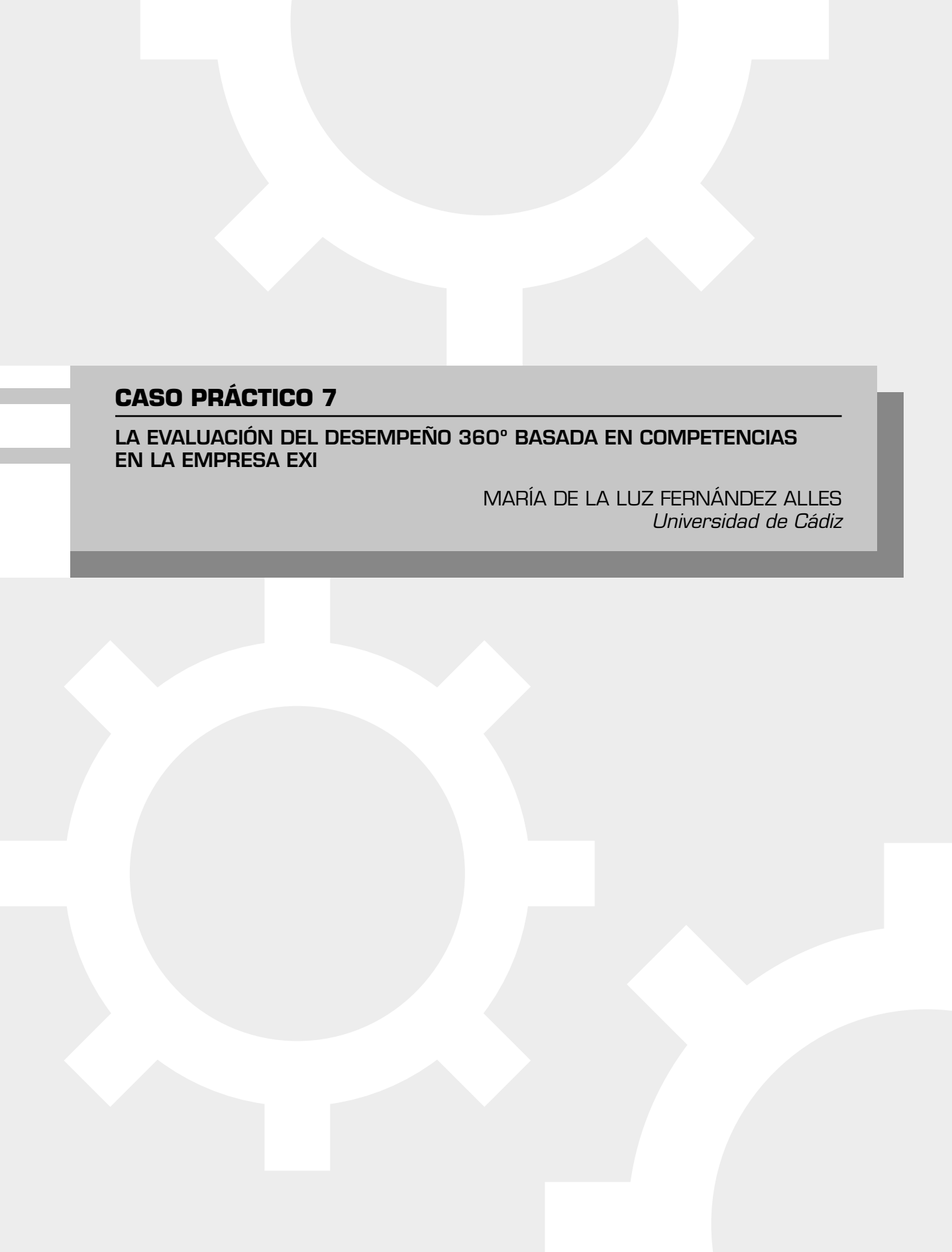
PREGUNTAS SOBRE EL CASO

Sobre la política de formación actual de Navantia

1. Valore la importancia que da Navantia a la formación y en qué medida cumple esta los requisitos necesarios para ser eficaz.
2. Explique cómo se identifican las necesidades formativas en Navantia y a qué niveles se hace.
3. Analice el diseño de los planes de formación de Navantia. ¿Qué elementos incluyen? ¿y qué alternativas elige la empresa cada uno de ellos?
4. Una vez realizada la acción formativa, ¿lleva a cabo la empresa una evaluación de la misma?, ¿qué analiza y cómo lo hace?
5. Analice los planes y programas formativos recientes de Navantia. ¿Cuáles son los aspectos más novedosos de los mismos?

Sobre el Plan Trienal de Formación en Prevención 2006-2008

1. ¿Cuál era el objetivo de este plan de formación y qué tipo de necesidad formativa trataba de cubrir?
2. ¿Cómo se realizó la evaluación de esa formación? ¿en qué niveles del modelo de Kirpatrick se centró?
3. A la vista de los datos facilitados, ¿considera que la formación realizada fue eficaz?



CASO PRÁCTICO 7

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° BASADA EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EXI

MARÍA DE LA LUZ FERNÁNDEZ ALLES
Universidad de Cádiz

OBJETIVOS DEL CASO

1. Reflexionar sobre el sistema que forman las prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas y, concretamente, sobre la relación y ajuste que deben existir entre la práctica de evaluación del desempeño y el resto de prácticas de gestión de recursos humanos.
2. Reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.
3. Reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes de los métodos de evaluación 360° basados en las competencias.
4. Identificar los requisitos que debe cumplir un sistema de evaluación 360° para que sea eficiente.
5. Identificar diferentes métodos para recabar datos de evaluación.
6. Analizar la validez y fiabilidad de los métodos de evaluación.
7. Analizar el papel del evaluador y del evaluado en el proceso de evaluación del desempeño.
8. Reflexionar sobre la importancia de la comunicación y la retroalimentación en los sistemas de evaluación del desempeño.

Introducción

Exi es una entidad bancaria española que se constituyó en el año 1970. En 1975 empezó a cotizar en bolsa. Su principal misión es crear valor tanto para los clientes como para los accionistas, empleados y sociedad. Cuenta en la actualidad con un total de 400 sucursales, 300 en España y 100 en Sudamérica. Tiene 1.500 empleados y una estructura organizativa donde se pueden identificar áreas funcionales vinculadas a los servicios centrales del negocio, como por ejemplo el Departamento Financiero, el Departamento de Marketing, Banca Comercial y Banca Empresa. Igualmente cuenta en su estructura con algunas áreas staff, destacando, entre ellas, los siguientes departamentos: Servicios Jurídicos, Innovación y Cambio, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, y Responsabilidad Social Corporativa. El perfil de los efectivos de la empresa en función de la edad, la antigüedad y el género se presenta en el **Recuadro 1**.

Composición RRHH	Edad		Antigüedad en la empresa		Género	
	20-30 años	4 %	1-5 años	1 %	Hombres	89 %
	31-40 años	10 %	6-15 años	11 %	Mujeres	11 %
	41-50 años	50 %	Más 16 años	88 %		
	51-60 años	30 %				
	Más 61 años	6 %				

Recuadro 1. Composición de efectivos por edad, antigüedad y género.

Como puede desprenderse del análisis de la información suministrada en el recuadro anterior, el 36 % de los empleados tiene más de 51 años, y el 50 % de la plantilla se encuentra en el intervalo de edad de 41 a 50 años. En resumen, el 86 % de los efectivos tiene más de 41 años. Así mismo, el 88 % del personal presenta una antigüedad alta en la empresa (más de 16 años). En cuanto a la composición de los empleados según género, la mayoría son hombres. La mayor parte de los empleados son a su vez accionistas de la empresa, por lo que muestran un elevado grado de compromiso con la organización.

La gestión de recursos humanos en la empresa Exi

El departamento de RRHH de la empresa Exi, que se encuentra situado como una unidad staff, está integrado por 15 personas, estando al cargo del mismo como responsable el Sr. Linares. Dentro del departamento se identifican 5 unidades de especialización: selección y gestión, formación, relaciones laborales, compensación y administración. Hay 8 personas que asumen los procesos de selección, desarrollo y gestión de personal. La formación de los empleados es responsabilidad de 3 empleados. Con respecto a las otras tres unidades, relaciones laborales, compensación y administración, están dirigidas cada una por un solo empleado.

El director de recursos humanos, el Sr. Linares, de 58 años de edad, lleva 36 trabajando en la empresa. Es Licenciado en Derecho, y comenzó en la empresa, en el Departamento Jurídico, asumiendo las tareas de contratación, despido y negociación. El crecimiento de la empresa, y la importancia que fue adquiriendo en los años ochenta las funciones de personal provocaron que los asuntos de gestión de personas se llevaran a cabo en un departamento independiente denominado Departamento de Personal, donde el Sr. Linares fue asignado como responsable de la unidad de administración, en la que se gestionaban las contrataciones y las nóminas. Desde hace 20 años a la unidad se le denomina Departamento de Recursos Humanos (RRHH). El Sr. Linares desempeña las funciones directivas en este departamento desde hace 5 años.

El Sr. Linares, como responsable del departamento de RRHH junto con su equipo de trabajo, integrado por 14 personas más, asume todas las actividades de gestión típicas. El departamento es el responsable de reclutar, seleccionar y contratar personal en caso de que las necesidades de personal sean mayores a las disponibilidades. Las necesidades de formación así como el diseño de los programas de formación son una responsabilidad compartida entre este departamento y los responsables de las áreas de negocio. El departamento de recursos humanos también se encarga de la planificación de la carrera de los empleados y del diseño de la retribución de sus trabajadores. Finalmente, la unidad de administración asume las tareas administrativas propias de este departamento, como el control del absentismo, la gestión de nóminas, etc.

En los últimos tres años el departamento de RRHH se ha visto desbordado ante la asunción de nuevas responsabilidades, vinculadas con las funciones de seguridad, salud e higiene en el trabajo y de otras relacionadas con la incorporación de medidas de conciliación personal/laboral. Como consecuencia de ello, los directivos de la empresa, a propuesta del Sr. Linares, han decidido externalizar dos funciones atribuidas tradicionalmente a este departamento: la formación y la evaluación del desempeño, las cuales han adquirido un enfoque más estratégico y proactivo.

Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño en la empresa Exi

Hasta hace 3 años, los sistemas de evaluación del desempeño tenían una función meramente de control. Trataban de identificar aquellos empleados con niveles de rendimiento inferiores a los estándares fijados en los procesos de análisis de puestos de trabajo, al objeto de establecer medidas correctoras de esas desviaciones negativas. Los procesos de evaluación eran acometidos directamente por la unidad de selección, desarrollo y gestión del departamento de RRHH. Las evaluaciones del desempeño desarrolladas durante los dos primeros años en que ha estado al frente de esta unidad adolecían de ciertos problemas. Algunos personales, derivados del propio perfil del Sr. Linares. Su edad y antigüedad en la empresa han provocado que sea una persona reacia a incorporar un enfoque proactivo y estratégico en la función de recursos humanos. Concretamente en lo referente a los sistemas de evaluación, empleaba los mismos métodos que su antecesor, y tanto los métodos de recogida de información como el desempeño evaluado no se ajustaban a las nuevas características estructurales de la empresa. El Sr. Linares llevaba muchos años en la empresa, y tendía a evaluar teniendo en cuenta las evaluaciones pasadas, de manera que a los trabajadores que habían recibido evaluaciones positivas los seguían evaluando positivamente, y lo mismo con los evaluados negativamente. Las herramientas usadas para la recogida de información eran tanto los cuestionarios —que, elaborados por el director de recursos humanos que le precedió, recogían los objetivos relacionados con el puesto así como su grado de consecución— como la observación —que permitía al Sr. Linares detectar los comportamientos de los individuos en el mismo lugar de trabajo—. Por otro lado, y consecuencia de su formación jurídica, el Sr. Linares otorga más importancia a prácticas relacionadas con la contratación, la retribución, en la cual desempeña funciones de negociación, y los despidos. En este sentido, no considera relevantes otras prácticas relacionadas con el desarrollo y crecimiento de los empleados. Quizás ello puede deberse a que en un corto periodo de tiempo se acogerá a un programa de jubilación anticipada, y por ello carece de una perspectiva a largo plazo.

Hasta el momento de externalizar esta función, la evaluación se realizaba sólo puntualmente, no tenía carácter periódico, y sólo se llevaba a cabo cuando era importante conocer los resultados de los trabajos de los empleados para

tomar decisiones sobre promociones. Los resultados de las evaluaciones eran una fuente de información para el Sr. Linares, aunque no eran suministrados a los propios interesados, los cuales nunca recibían retroalimentación de estas evaluaciones.

Por todos estos problemas que se han ido produciendo, y ante la propuesta del Sr. Linares de externalizar esta práctica, el director general de la compañía decidió que fuera una consultora de reconocido prestigio en gestión de recursos humanos llamada Humanitas la nueva responsable de los sistemas de evaluación de cierto colectivo de la empresa. Concretamente los jefes de equipo con colaboradores a su cargo iban a ser los sujetos expuestos a este tipo de evaluación. Humanitas lleva a cabo métodos de evaluación en competencias utilizando la herramienta 360°. El coste de la evaluación ha aumentado para la empresa un 300 %, pero sin duda los empleados están muchos más satisfechos con el mismo, por lo que en palabras del director general “el coste de la evaluación compensa sin duda la eficiencia del mismo”. El nivel de compromiso de los empleados evaluados con este nuevo enfoque para con la empresa ha aumentado, y el clima de trabajo es más agradable, ya que los empleados conocen mejor las percepciones que tienen de su trabajo diversos grupos de personas en la empresa. Ellos consideran que sus posibilidades de crecimiento son mayores y que pueden orientar mejor su trabajo a las expectativas que la empresa y sus directivos tienen de ellos.

Los nuevos sistemas de evaluación del desempeño: la evaluación 360° basada en competencias

Humanitas es una consultora que desde el año 1998 presta sus servicios en el ámbito nacional. El personal de Humanitas está formado por psicólogos sociales, y realizan asesoramiento integral en materia de recursos humanos, *outplacement* y *outsourcing*, siendo los temas de su especialidad formación, selección, evaluación del desempeño y análisis de puestos. Desde hace tres años esta empresa asume la evaluación del desempeño de los jefes de equipo de la empresa Exi utilizando el enfoque 360° de evaluación de competencias. Como herramienta de trabajo utilizan unos cuestionarios empleados por otras consultoras y universidades americanas, que están validados, y que miden diversas competencias de los empleados en términos de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La evaluación se realiza bianualmente y tiene un enfoque a largo plazo y proactivo. Su carácter periódico garantiza disponer siempre de información actualizada de los desempeños de los empleados en términos de sus competencias, lo cual es una fuente de información para evaluar el potencial de los empleados y para desarrollar otras prácticas de recursos humanos. El resto de personal que no tiene empleados a su cargo sigue siendo evaluado con sistemas tradicionales de evaluación acometidos por la propia empresa.

Este sistema de evaluación mide los niveles de competencia de los empleados vistos desde el punto de vista del evaluado -autoevaluación- de sus subordinados —miembros del equipo que dirige—, de los jefes de la unidad al que pertenece el equipo, y de clientes externos. Los cuatro tipos de sujetos que realizan la evaluación no son considerados igual en importancia. El peso o importancia específica de las evaluaciones que realizan estos sujetos se recoge en el **Recuadro 2**.

Sujeto evaluador	Peso o importancia del sujeto evaluador
Autoevaluación	15 %
Subordinados	15 %
Superiores	60 %
Externos	10 %

Recuadro 2. Importancia de los sujetos implicados en la evaluación 360°.

Como puede verse, las valoraciones más importantes son las realizadas por los supervisores, seguidos, con igual peso, por la de los subordinados y la valoración que el sujeto evaluado realiza de su propio trabajo. Finalmente también se tiene en cuenta la valoración que otros agentes externos realizan del trabajo de los jefes de equipo.

Los implicados en el proceso de evaluación reciben unos cuestionarios donde se evalúan una serie de competencias, tanto genéricas como específicas, las cuales están estrechamente relacionadas con el puesto de trabajo. Para la definición de competencias ha sido fundamental la información que la empresa Exi suministró a Humanitas sobre las características del trabajo que desempeñaban estos jefes de equipo. Los resultados de estas evaluaciones se comparan y visualizan gráficamente, lo cual permite al sujeto objeto de la evaluación conocer las percepciones que los demás tienen acerca de su trabajo y compararlo además con su propia percepción. Con posterioridad los resultados de evaluación son analizados, a través de una entrevista personal, que mantienen el sujeto evaluado con su superior. Esta entrevista es clave, ya que es un vehículo de comunicación esencial para que los superiores conozcan percepciones, expectativas y necesidades de los empleados evaluados. La entrevista se convierte en una herramienta esencial, no sólo para analizar los resultados de la evaluación, sino además para resolver discrepancias en las evaluaciones, en el caso en que las hubiera. También en la entrevista es fundamental establecer un plan de acción en un horizonte temporal, al objeto de fijar objetivos de mejora a alcanzar. Los resultados de las evaluaciones entran a formar parte del expediente del empleado, el cual puede acudir al mismo como mecanismo de retroalimentación,

y a la vez es una fuente de información para el departamento de RRHH de Exi para futuros planes de formación, retribución o carrera.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, sucede que en el departamento de Innovación y Cambio se ha producido una vacante, como consecuencia de la jubilación del responsable de este departamento. El Sr. Linares quiere seguir la política de reclutamiento de la empresa, e intentar ocupar las vacantes que surjan con personal de la propia empresa, concretamente del propio departamento, ya que considera que con esta política los empleados están más motivados. No le importa no tener en plantilla a la persona que presente exactamente el perfil del puesto, ya que sabe que con adecuados programas de formación estos desajustes pueden ser solucionados. Por ello, y de acuerdo con esta política, acude al sistema de información de recursos humanos y analiza con detalle:

Los cometidos que desempeñaba la persona que se ha jubilado (a través de la información suministrada por el análisis de puestos).

Las competencias genéricas y específicas necesarias para desarrollar eficientemente el puesto de trabajo que ha quedado vacante, con indicación de su grado de importancia **(Recuadro 3)**.

Competencias	Peso/importancia
1. Dinamismo y flexibilidad	15 %
2. Gestión del cambio e innovación	15 %
3. Visión a largo plazo proactiva	15 %
4. Trabajo en equipo	15 %
5. Liderazgo	10 %
6. Compromiso	5 %
7. Comunicación	5 %
8. Motivación	5 %
9. Organización y planificación del trabajo	5 %
10. Resolución de conflictos	5 %
11. Toma de decisiones	5 %

Recuadro 3. Grado de importancia de competencias para el puesto de Responsable del Departamento de Innovación y Cambio.

Once son las competencias necesarias para el desempeño eficiente del puesto de responsable en el departamento de innovación y cambio. Las tres primeras, son competencias específicas del departamento en cuestión, y tienen cada una

un peso o importancia del 15 %. Las ocho restantes son competencias más genéricas, y están vinculadas con la asunción de puestos de responsabilidad. Todas ellas tienen una importancia del 5 % cada una, con excepción de la de trabajo en equipo, con una importancia del 15 %, y el liderazgo que tiene un peso del 10 %.

Evaluación del desempeño de la unidad **(Recuadro 4)**. De los resultados de estas evaluaciones grupales se detecta que todos los departamentos arrojan unas evaluaciones muy positivas, con excepción del departamento comercial.

Evaluación del desempeño de la unidad	Dpto. Innovación y Cambio	Dpto. Recursos Humanos	Dpto. Banca Comercial	Dpto. Banca Empresa	Dpto. Relaciones Institucionales	Dpto. Responsabilidad Social
Puntuaciones (0-100)	86	80	60	85	97	90

Recuadro 4. Resultados de la evaluación global de los departamentos de Exi.

Los resultados obtenidos por los empleados del Departamento que asumen funciones de jefes de equipo en las últimas 2 evaluaciones del desempeño individual que hace bianualmente la consultora Humanitas. Esta información se encuentra registrada en una Excel, donde se recogen la evaluación de las competencias de los empleados, ponderándose las más relevantes para el puesto en cuestión, y donde se adscriben a una categoría en función de las puntuaciones obtenidas **(Recuadro 5)**.

Categoría	Implicaciones
Muy excelente (80-100 puntos)	Resultados sobresalientes poco esperados en virtud de la media del departamento o unidad funcional.
Excelente (70-80 puntos)	Resultados muy por encima de la media del departamento o unidad funcional.
Buena (60-70 puntos)	Resultados por encima de la media del departamento o unidad funcional.
Normal (50-60 puntos)	Resultados en la media del departamento.
Deficiente (40-50 puntos)	Resultados por debajo de la media del departamento.
Muy deficiente (< 40 puntos)	Resultados muy por debajo de la media del departamento.

Recuadro 5. Categorización de resultados.

El antiguo responsable del departamento de innovación y cambio que se ha jubilado propone al Sr. Linares tres posibles candidatos: la Sra. Vázquez, la Sra. Sanz, y el Sr. López. Para fundamentar su decisión de qué candidato será seleccionado para ocupar el puesto de dirección en el departamento de innovación y cambio, el Sr. Linares analiza con detenimiento las puntuaciones que han obtenido los tres candidatos en las tres competencias específicas del puesto, y en las dos competencias genéricas de mayor peso, como son el trabajo en equipo y el liderazgo. Los resultados de estas puntuaciones, las cuales están ponderadas según la importancia del evaluador, se presentan en el **Recuadro 6**.

Competencias	Evaluación del desempeño individual		
	Sra. Vázquez	Sra. Sanz	Sr. López
1. Dinamismo y flexibilidad	Muy excelente	Excelente	Buena
2. Gestión cambio e innovación	Excelente	Muy excelente	Buena
3. Visión a largo plazo proactiva	Excelente	Excelente	Muy excelente
4. Trabajo en equipo	Muy excelente	Excelente	Normal
5. Liderazgo	Excelente	Excelente	Excelente

Recuadro 6. Resultados de la evaluación del desempeño individual de los tres candidatos seleccionados.

La primera de las candidatas, la Sra. Vázquez, mostraba unas puntuaciones muy excelentes, muy por encima de la puntuación media del departamento, en competencias relacionadas con el dinamismo y la flexibilidad y el trabajo en equipo; la segunda, la Sra. Sanz, sobresalía en competencias relacionadas con la gestión del cambio y la innovación; y el tercero, el Sr. López, destacaba en competencias relacionadas con la visión a largo plazo proactiva.

Junto con esta información, el Sr. Linares realizó diversas entrevistas tanto con Humanitas como con los candidatos, de las cuales detectó algunas deficiencias y problemas con los nuevos sistemas de evaluación 360°.

Con respecto a la Sra. Vázquez, había mostrado su malestar con estos sistemas de evaluación, porque ella consideraba que, si bien eran sistemas mucho más objetivos, al recibir la evaluación de más de una persona, también era cierto que funcionaban cuando se garantizaba la confidencialidad de las valoraciones. La primera vez que la Sra. Vázquez realizó una evaluación de su compañero, el Sr. Martínez, lo valoró negativamente en algunas competencias. El problema radicó en que los resultados de su evaluación trascendieron al colega, y éste se enteró de que había sido ella quien le había puntuado pobremente. Ello perjudicó a la relación personal y laboral con su compañero, lo cual afectó algunos meses a su productividad. Por este motivo para la Sra. Vázquez las evaluaciones habían perdido credibilidad. Por eso en las evaluaciones en las que desde entonces ha

estado implicada ha optado siempre por evaluarse a ella misma, a sus colegas y superiores de forma bastante generosa para evitar posibles conflictos.

En cuanto a la Sra. Sanz, mostró puntuaciones bajas en competencias de organización y planificación del trabajo según la valoración realizada por las percepciones de sus subordinados. Esta competencia era genérica, no específica, y además no era de la más importante para el nuevo puesto que desempeñaría si fuera seleccionada (peso específico del 5 %), pero la calificación de “deficiente” sorprendió al Sr. Linares. La entrevista de retroalimentación sobre los resultados de la evaluación de esta candidata le sugirió la necesidad de desarrollar un curso sobre cómo organizar su trabajo, por ello la Sra. Sanz está en la actualidad realizando un curso de formación sobre gestión eficiente de tiempos. Sin embargo, a pesar de estar recibiendo esta formación, la Sra. Sanz no estaba de acuerdo con esta valoración, fundamentalmente por tres motivos que comunicó al Sr. Linares. El primero de ellos es que sus subordinados no entendieron bien cuando cumplieron los cuestionarios de evaluación a qué se referían por organización y planificación de tareas, porque en el cuestionario no se ofrecía una breve descripción de la competencia objeto de la evaluación. En segundo lugar, otro problema, según ella, radicaba en que el cuarto ítem que se formulaba para medir esta competencia era ambiguo y no estaba bien planteado, ya que se medía la competencia con las mismas palabras en que se formulaba la competencia. Finalmente la Sra. Sanz pensaba que el quinto ítem que medía esta competencia preguntaba sobre la personalidad del sujeto, y ello, según la candidata, no era correcto **(Recuadro 7)**.

Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 totalmente desacuerdo-5 totalmente de acuerdo):

Ítem	Competencia de organización y planificación de tareas	Grado de acuerdo				
		1	2	3	4	5
1	El evaluado sabe jerarquizar las tareas por importancia y realiza primero las tareas más relevantes.					
2	El evaluado sabe jerarquizar las tareas por oportunidad y realiza primero las tareas más urgentes.					
3	El evaluado sabe delegar entre su equipo las tareas más autónomas.					
4	El evaluado sabe organizarse y planifica su trabajo con antelación.					
5	El evaluado tiene una personalidad imprevisible.					

Recuadro 7. Medida en el cuestionario de la competencia organización y planificación de tareas.

Efectivamente tras comprobar esto, el Sr. Linares verifica que el resto de competencias incluidas en los cuestionarios si tenían una breve descripción del contenido de la competencia. Decidió contactar con Humanitas para conocer por qué esta competencia no se había definido. La respuesta que dio Humanitas es que existía un diccionario de competencias a disposición de los evaluadores, y que éste no había sido consultado ni requerido por ninguno de los evaluadores, quizás por desconocimiento o por dejadez.

Por otro lado, el Sr. Linares detecta en el expediente individual del Sr. López que sus compañeros tienen una apreciación diferente del modo en que su compañero dirige al equipo. Así, si bien la autoevaluación arrojó elevadas puntuaciones, al igual que la suministrada por los subordinados, los compañeros no opinaban lo mismo, por ello las puntuaciones fueron bajas, y su calificación final fue de “normal”. La selección de este candidato podría, según el Sr. Linares, ocasionar conflictos en el seno del departamento. Al comprobar que la entrevista de retroalimentación de esta evaluación no se realizó, el Sr. Linares decidió comunicarle durante el café de uno de los descansos los resultados de estas evaluaciones al Sr. López. El Sr. López quedó sorprendido y enojado, no sólo por el momento en que había elegido el responsable de RRHH para comunicárselo, sino además por los resultados en sí de la evaluación. Al preguntarle el Sr. Linares a qué podrían deberse estas bajas puntuaciones de sus colegas, el Sr. López afirmó que él casi no tenía relación alguna con sus compañeros, habiéndose dirigido apenas tres palabras, por lo que no entendía las bajas puntuaciones asignadas por éstos, ya que no tenían criterios para realizar dicha evaluación. El Sr. López alegó su timidez como motivo de las escasas relaciones que tenía con sus compañeros. Para poder resolver esta situación el Sr. Linares acordó organizar reuniones con cada uno de los compañeros del Sr. López, de manera individualizada, para preguntarle el porqué de esas valoraciones. De estos encuentros el director de RRHH detectó que efectivamente ninguno de ellos mantenía una relación con el sujeto evaluado, ni buena ni mala, y que lo habían evaluado más bien por las apariencias e impresiones que tenían de él que efectivamente por el modo en que éste gestionaba a su equipo. Tras entrevistarse con cada uno de sus colegas con posterioridad se citó con el Sr. López. De dicho encuentro el Sr. Linares quedó más tranquilo, ya que atribuyó las bajas puntuaciones a una falta de comunicación y relación entre los empleados. Por este motivo ambos acordaron que una posible solución al problema podría ser la organización de reuniones de grupo quincenales con sus compañeros, así como la organización de una comida informal al trimestre, que de alguna manera podría ayudar a crear un ambiente más distendido y a reforzar las relaciones de trabajo y/o amistad que surgían en el trabajo.

Los sistemas de evaluación del desempeño y la retribución

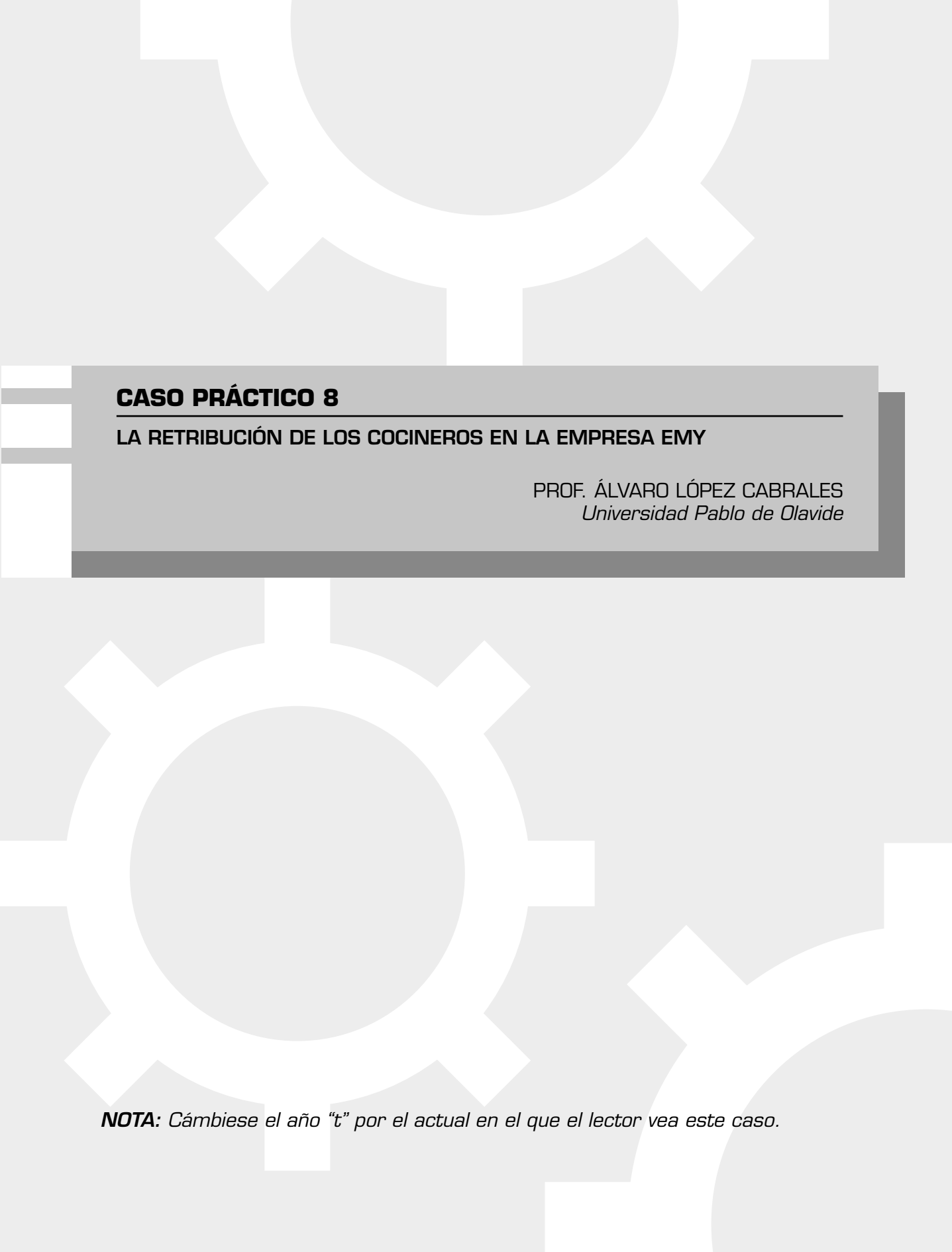
La relación existente entre las prácticas de evaluación del desempeño y de las de retribución es evidente. La evaluación del desempeño proporciona infor-

mación que puede servir para distribuir las retribuciones, fundamentalmente aquella parte relacionada con los niveles de desempeño, para establecer niveles salariales y mejoras retributivas. Por ello, según lo acordado, este año que es el segundo que se ha llevado a cabo sistemas de evaluación del desempeño 360° a los jefes de equipo, se deben tener en cuenta los resultados de estas evaluaciones en la retribución de estos empleados. Sin embargo, el momento no parece el más propicio para anunciar las subidas salariales de sólo un grupo de empleados. Se han producido muchas congelaciones salariales en ciertas categorías y la empresa pasa por momentos difíciles. Por ello se han producido en los últimos meses ciertas reivindicaciones salariales, lo cual ha provocado un ambiente de conflictividad laboral en la empresa. El Sr. Linares transmite a los representantes sindicales que en un contexto de crisis económica es imposible renegociar las condiciones salariales de todos los empleados, pero que es posible negociar y llegar a un consenso en las franjas salariales del componente variable de la retribución de los ingenieros del Departamento de Innovación y Cambio responsables de equipos. En este sentido, el responsable de recursos humanos acude a los resultados de la evaluación del desempeño de los miembros de este departamento, y acuerda en las medidas de conciliación aumentar un 3 % la retribución variable de los empleados de esta unidad con 2 evaluaciones consecutivas con resultados catalogados como excelentes en al menos 3 competencias, y que no presenten ninguna evaluación deficiente en ninguna de las competencias.

Como consecuencia de esta decisión, hay cuatro empleados que no verán mejorada su retribución, concretamente tres de ellos por poseer una evaluación deficiente en una de las competencias. Ello, sin duda, genera un mal ambiente dentro del departamento que el Sr. Linares puede reconducir. Así, decide reunirse con ellos, y ofrecerles un plan de formación online de aquellas competencias catalogadas como deficientes. De manera que no van a tener que esperar para ver mejorada la retribución. El Sr. Linares se compromete con ellos en que si en la próxima evaluación que se realice no obtienen ninguna evaluación deficiente, entonces ellos también se beneficiarán de la subida salarial propuesta para el resto de compañeros jefes de equipo.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Identifique en el caso las relaciones de ajuste que existen entre la práctica de evaluación del desempeño y otras prácticas de gestión de recursos humanos.
2. ¿Qué objetivos persiguen en el caso los sistemas de evaluación tradicionales y los más novedosos?
3. Basándonos en el caso, señale los problemas más habituales que podrían ofrecer los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño. ¿Se puede afirmar que eran evaluaciones válidas y fiables? ¿Qué sesgos se han producido con estos sistemas tradicionales?
4. Reflexione para quién y para qué son útiles los resultados de evaluación del desempeño.
5. ¿Qué ventajas tienen los nuevos métodos de evaluación del desempeño 360° basado en competencias frente a los tradicionales?
6. ¿Qué características tiene que tener una práctica de evaluación del desempeño 360° basada en competencias para que sea eficiente?
7. ¿Qué problemas puede desencadenar el sistema de evaluación 360°? ¿Cómo podrían resolverse?
8. Reflexione sobre el perfil que debe poseer la persona responsable de la evaluación del desempeño de los empleados.
9. Analizar qué incidencia pueden tener el nuevo sistema de evaluación del desempeño en una empresa cuyos empleados poseen una composición demográfica como la mostrada en el Recuadro 1.
10. ¿Qué conflictos pueden generarse con la evaluación del desempeño que lleva a cabo la empresa Humanitas?
11. Examine el papel de la comunicación en los procesos de evaluación del desempeño.
12. Reflexionar acerca de qué tipos de entrevistas se han realizado en esta empresa.
13. ¿Qué candidato debería, bajo su punto de vista, ser seleccionado?



CASO PRÁCTICO 8

LA RETRIBUCIÓN DE LOS COCINEROS EN LA EMPRESA EMY

PROF. ÁLVARO LÓPEZ CABRALES
Universidad Pablo de Olavide

NOTA: Cámbiese el año “t” por el actual en el que el lector vea este caso.

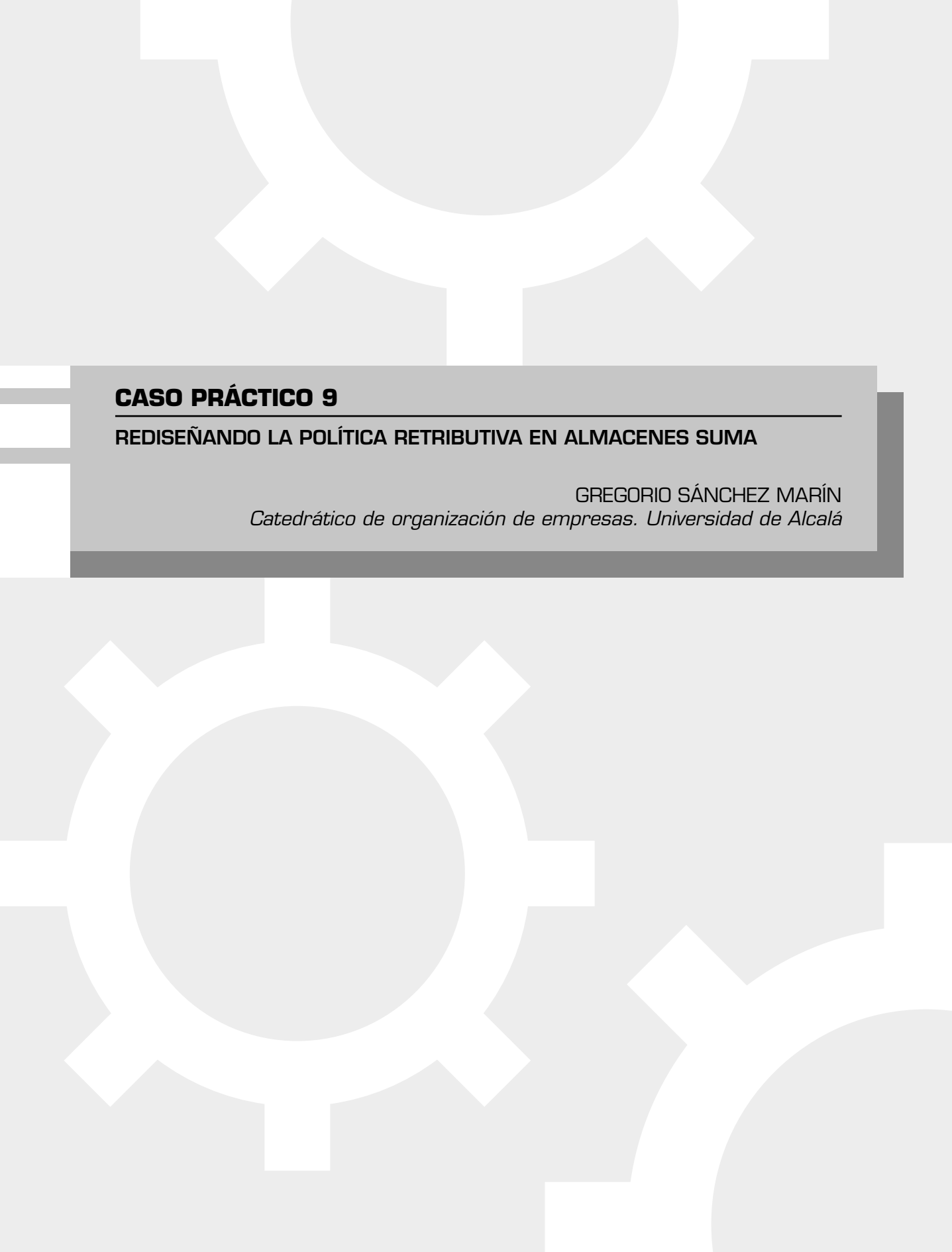
El cálculo de la evolución masa salarial de la empresa “EMY”, una importante cadena de restaurantes japoneses de lujo instalada por todo el país, está provocando más de un quebradero de cabeza a Mercedes López, responsable de Recursos Humanos de la central en Madrid. El motivo es muy sencillo: se están negociando las condiciones salariales de los cocineros de la cadena. Esta cuestión es importante ya que, para garantizar la calidad de los platos, la empresa “EMY” sólo contrata cocineros autóctonos, los cuales son pocos y muy cotizados por otras empresas de restauración, por lo que la compensación se convierte en un factor determinante que incide de manera directa en la decisión de en qué empresa trabajar.

Los datos con los que trabaja Mercedes y que le están quitando más de una noche de sueño son los siguientes: el año pasado (puede considerarlo como “t-1”), el sueldo mensual de un cocinero en “EMY” era de 1500 €. Se ha acordado y firmado un incremento del 5 % a dicho sueldo mensual, que se hizo efectivo sin efectos retroactivos— a partir del día 1 de marzo del año en curso (“t”). De cara al año “t+1”, los representantes de los trabajadores pretenden un incremento del salario mensual de un 3 % en febrero y otro en agosto del 6 %. Debido al gran desarrollo que está teniendo la cadena de restaurantes, con presencia en todas las provincias del país, la plantilla estabilizada de cocineros asciende a 125 personas. No existen pagas extras ni de Navidad ni de verano, por lo que se pagan 12 sueldos mensuales a cada trabajador.

Antes del 1º de diciembre de este año (“t”), Mercedes López debe presentar a Francisco Amaro, Director de la empresa, el informe con el presupuesto de costes de Recursos Humanos. A ella le preocupa específicamente el tema de los cocineros, que ha causado la incorporación de cinco apartados específicos en el informe. Concretamente, Francisco Amaro quiere saber lo siguiente:

- a) La masa salarial pagada a los cocineros a final del año “t”, así como el incremento porcentual experimentado con respecto a la masa salarial de “t-1”.
- b) La masa salarial a pagar a finales de “t+1” y su comparativa con la del año “t”, si se diesen los incrementos de sueldo de 3 % en febrero y de 6 % en agosto que, en principio están previstos.
- c) Los efectos que generan los incrementos retributivos de “t” en el año “t+1”, suponiendo que en “t+1” los sueldos permaneciesen sin cambios (efecto report).
- d) Cuánto aumentaría la masa salarial en “t+1” debido única y exclusivamente a los incrementos del 3 % y del 6 % previstos ese año (efecto incidencia).
- e) Si la empresa “EMY”, sujeta a restricciones presupuestarias, no pudiera soportar un incremento en masa salarial que superase el 4 % durante “t+1” y considerando que no se pudiera suprimir el incremento del 3 % previsto para febrero de dicho año, ¿cuál sería el máximo incremento salarial que estaría dispuesto a aceptar a partir de agosto de “t+1”?

Ayude a la Directora de Recursos Humanos a elaborar el informe presupuestario que debe presentar al Director General, haciendo hincapié en los 5 puntos señalados anteriormente.



CASO PRÁCTICO 9

REDISEÑANDO LA POLÍTICA RETRIBUTIVA EN ALMACENES SUMA

GREGORIO SÁNCHEZ MARÍN

Catedrático de organización de empresas. Universidad de Alcalá

ÍNDICE DEL CASO

1. Breve historia de Almacenes Suma.
2. La gestión de recursos humanos en Almacenes Suma.
3. La retribución en Almacenes Suma.
4. El mercado retributivo.
5. La subida salarial de 2022.
6. Principios para el rediseño de la política retributiva.

OBJETIVOS DEL CASO

1. Desarrollar una visión holística del sistema de retribución de la empresa y comprender la naturaleza y objetivos de los diferentes componentes retributivos.
2. Entender los fundamentos de las políticas retributivas, en términos de consistencia interna y competitividad externa.
3. Conocer los criterios de evaluación de las políticas retributivas, tanto desde la perspectiva del empleado como desde el punto de vista de la empresa.
4. Desarrollar procedimientos de análisis retributivo que permiten evaluar la eficiencia y equidad de las políticas retributivas.

Breve historia de Almacenes Suma

Almacenes Suma es una empresa de distribución al por menor de diversas clases de productos (droguería, telas, menaje de cocina, alimentación y ocio) que dispone de varios centros repartidos por toda España. La empresa fue fundada en 1985, cuando Fernando Prats abrió una pequeña tienda en la calle Hermosilla de Madrid dedicada a la sastrería y confección. Pronto, el buen hacer del señor Prats hizo que el negocio comenzara a gozar de cierto prestigio en el Barrio de Salamanca, lo que supuso que el número de pedidos se multiplicara hasta el punto de que el señor Prats tuvo que buscar ayuda en el entorno familiar para atender la demanda creciente. Así, los hermanos del señor Prats se mostraron dispuestos a participar en la ampliación del negocio, aportando trabajo y capital. Se fueron comprando en poco tiempo algunos locales anexos al establecimiento y se amplió la plantilla hasta un total de 20 empleados —todos ellos de la familia—, a la vez que el negocio se fue diversificando hacia el textil y la droguería.

El crecimiento de la empresa sigue siendo continuo, por lo que, en 1998, además de haber adquirido prácticamente todo el edificio que ocupaba, se convierte en Sociedad Anónima, siendo Fernando Prats el Director General y accionista mayoritario. Debido a la fuerte competencia, la empresa se ve en la obligación de reorientar su estrategia para sobrevivir, y es ahí cuando se plantea una nueva ampliación del negocio entrando de lleno en el sector de la distribución. Es en este momento cuando se adopta la denominación ya definitiva de Almacenes Suma y se intensifica la diversificación de actividades, abarcando la perfumería, los complementos, la alimentación, los electrodomésticos, llegando incluso a incorporar la tecnología y el ocio en sus operaciones comerciales.

Ya afianzado en Madrid como uno de los grandes almacenes de referencia, y con una situación económico-financiera envidiable, a partir del año 2005, Fernando Prats decide proseguir su proceso de expansión, esta vez a diferentes ciudades españolas. El crecimiento ha sido rápido y sostenido, llegando a los 11 centros abiertos hasta el momento presente. Asimismo, durante este periodo, Almacenes Suma ha consolidado su modelo de negocio, basado en “la tienda donde todos pueden comprar de todo”, ofreciendo una gran variedad de artículos con todas las calidades disponibles para abarcar a todo tipo de usuarios, una cierta especialización al dividirse en departamentos, un servicio de valor añadido alrededor de la compra, y la garantía de calidad y satisfacción del cliente.

Haciendo balance de las casi cuatro décadas de la empresa, Fernando Prats se siente muy orgulloso de lo conseguido. Desde el comienzo de su actividad, Almacenes Suma ha mantenido como objetivo primordial lograr la máxima calidad y satisfacción del cliente, ofreciéndole todo aquello que puede necesitar en formatos variados que se adaptan a todo tipo de consumidores. Esta filosofía le ha traído crecimiento y éxito sostenido, y le ha permitido convertirse en una gran empresa, que sigue manteniendo su carácter familiar —tanto en propiedad como en dirección— y que, hoy en día, en 2022, factura más de 600 millones de euros y cuenta con una plantilla de unos 2.000 empleados.

El futuro se presenta lleno de proyectos y nuevos retos para Almacenes Suma. Como hombre inquieto que siempre ha sido, Fernando Prats apuesta por abrirse a nuevos inversores ajenos a la familia para internacionalizarse. Esta ha sido siempre la asignatura pendiente del sector español de la distribución, y el señor Prats cree que con el apoyo financiero necesario es posible que Almacenes Suma encuentre un hueco en el mercado internacional que le permita seguir siendo competitivo y afrontar en los próximos años, con cierta tranquilidad, el relevo generacional de la familia Prats en la compañía.

La gestión de recursos humanos en Almacenes Suma

Para conseguir la confianza de los inversores externos de cara a iniciar el proceso de expansión internacional, una de las primeras tareas que se ha marcado

Fernando Prats es la modernización y profesionalización de algunas funciones que la empresa, entre las cuales, la de recursos humanos es una de las más necesitadas.

El 90 % de la plantilla tiene con contrato indefinido y la relación que tradicionalmente ha mantenido Almacenes Suma con sus empleados se puede calificar de formal, familiar y paternalista. La gestión de personal se ha venido realizando en el departamento financiero, en el que dos personas se encargaban de todo lo relacionado con la administración de personal, (contratos, nóminas, cotizaciones, control de horarios y vacaciones). Sin embargo, no se ha prestado atención a las funciones propias de dirección recursos humanos —atracción y selección de talento, formación y desarrollo de los empleados, evaluación del rendimiento y retribución— que bien se subcontrataban con alguna consultora o bien se realizaban por los responsables de cada uno de los centros de Almacenes Suma quíenes, sin ser especialistas en la materia, debían desarrollar su propia política de recursos humanos.

Aunque suene a tópico, en opinión de Fernando Prats, gran parte del éxito de la empresa se debe a sus empleados, lo que merece que se preste más atención a cómo gestionarlos dando un nuevo impulso a la función. Su hija, Julia Prats, graduada en ADE y Derecho y con un Máster en Dirección de Recursos Humanos, es la persona designada para llevar a cabo esta transformación, encabezando el recién creado Departamento de Organización y Personas.

Julia Prats se ha puesto inmediatamente manos a la obra. Después de definir la estructura organizativa y de analizar y describir los puestos de trabajo, ha realizado una primera agrupación global de puestos por niveles que va más allá de las tradicionales categorías profesionales vinculadas a lo consignado en los convenios colectivos del sector. En principio, esta nueva clasificación ha sido bien aceptada por sindicatos y representantes del personal, aunque no ha sucedido lo mismo con los empleados que tienen responsabilidades directivas. Durante la puesta en marcha de la nueva estructura de puestos, la Directora de Organización y Personas ya detectó algunos problemas puntuales en la relación entre salarios y responsabilidad/importancia del puesto por parte de algunos directivos, pero no le dio más importancia ya que se resolvieron negociando nuevas condiciones de manera particular con cada uno de los afectados.

Sin embargo, la alarma se desató hace un mes y medio, cuando cuatro directivos clave dejaron la empresa sin motivo aparente, aunque todo apunta a discrepancias salariales. Además, estos directivos han sido contratados por empresas de la competencia, con lo que el problema de la pérdida de este capital humano es aún más grave. Al mismo tiempo, este suceso generó un aluvión de quejas en materia salarial de otros directivos de diversos niveles de responsabilidad, de tal forma que no había día en el que Julia no recibiera alguna demanda de ajuste retributivo. En este complicado contexto, Julia Prats ha comenzado a

investigar de forma más sistemática las posibles causas, recopilando información detallada sobre el sistema retributivo y los criterios de asignación salarial que rigen en la empresa. A continuación, se resumen las principales conclusiones a las que llegó.

La retribución en Almacenes Suma

Almacenes Suma, a pesar de haberse dotado progresivamente de una gestión profesionalizada, sigue siendo una empresa con un marcado carácter familiar. Y, precisamente, es en las cuestiones salariales que afectan a los directivos en las que más se aprecia esa cultura paternalista. Ningún director de Zona o de Centro suele tomar una decisión salarial fuera de las subidas automáticas sin contar con la opinión y el refrendo del Director General, que normalmente considera la evolución de la persona, el tiempo que lleva en la empresa, su disposición ante el trabajo y la evolución de la cuenta de resultados.

La retribución de los directivos en Almacenes Suma es fija y, si bien Fernando Prats había sido aconsejado por diversos profesionales de la necesidad de incorporar retribución variable, no lo ha hecho hasta la fecha. Además, cada centro está adscrito al convenio de comercio minorista de su comunidad autónoma, lo que aumenta la dificultad de homogeneizar y comparar las retribuciones de los directivos entre los diferentes centros. En todos los convenios existe un salario base, pero algunos, dependiendo de la comunidad autónoma en la que se encuentren, incorporan un plus de productividad fijo equivalente al 15 % del salario base. La antigüedad también varía entre comunidades autónomas y el número de pagas es de 14 en la mayoría, si bien algunas tienen 15 pagas. Además de la retribución de convenio, Fernando Prats establece una retribución adicional, denominada plus personal, que paga a cada directivo según su propio criterio y que no queda reflejado contractualmente. Por último, el Director General también pacta con algunos de sus directivos una cantidad en dinero B, que abona trimestralmente en metálico. Incluso en algunos casos, para forzar el fichaje o la retención de algunos directivos clave, les ofrece el uso de un automóvil Volkswagen Passat (40.000 € de coste de adquisición), Lexus NX (50.000 €) o Mercedes clase E (60.000 €) en régimen de *leasing* durante 4 años, haciéndose cargo la compañía de todos los gastos relacionados con el vehículo.

Julia Prats ha quedado muy sorprendida con la extrema centralización en la persona del Director General de las decisiones retributivas que afectan a los directivos y, lo que aún es peor, de la elevada discrecionalidad con la que su padre administra las políticas retributivas de la empresa. No le extraña en absoluto las abundantes quejas que en tan poco tiempo ha recibido, ahora que ella asume la responsabilidad de la gestión retributiva. Para revertir esta situación, lo primero que ha hecho la Directora de Organización y Personas ha sido identificar los puestos susceptibles de estar afectados por esta situación. Así, ha detectado

30 directivos de la empresa, considerados como empleados clave en términos de valor añadido y que, por tanto, debe retener la empresa a toda costa. El **Recuadro 1** recoge los puestos que ocupan estos directivos en la empresa, junto con los niveles jerárquicos en los que se ubican según la nueva estructura organizativa.

Niveles	Centros	Servicios centrales
1		Subdirector General
2	Director Zona Madrid	Director Económico Financiero
	Director Zona Mediterráneo	Director de Compras y Logística
	Director Zona Norte	Director de Planificación Estratégica
	Director Zona Centro Sur	Director Comercial
	Director Zona Oeste	
3	Director Centro Madrid-Serrano	Jefe de Alimentación Perecederos
	Director Centro Bilbao	Jefe de Alimentación no Perecederos
	Director Centro Barcelona 1	
	Director Centro Barcelona 2	
	Director Centro Madrid-Alcalá	
4	Director Centro Oviedo	Jefe de Menaje Cocina
	Director Centro La Coruña	Jefe de Telas
	Director Centro Vigo	Jefe de Ocio
	Director Centro Zaragoza	
5	Director Centro Burgos	Jefe de Tesorería
	Director Centro Murcia	Jefe de Logística
		Jefe de Ventas
		Jefe de Informática

Recuadro 1. Estructura y niveles directivos.

Posteriormente, encargó a su Adjunto una recopilación de las últimas retribuciones pagadas a estos 30 directivos (año 2021), desagregadas por componentes. El resultado de dicha recopilación queda reflejado en el **Recuadro 2**, donde se señala para cada directivo: su puesto, el año de incorporación a la empresa, cada uno de los conceptos salariales, incluyendo la parte de dinero B y la concesión o no de automóvil y, por último, una calificación que anotó Fernando Prats a mano sobre la valoración que tiene de cada directivo en función del desempeño de su trabajo y del potencial que puede desarrollar en el futuro.

Puesto	Nivel puesto	Año de ingreso	Número de pagas	Salario base	Complemento antigüedad	Plus
Subdirector General	1	1994	15	1271,84	267,09	
Director Zona Mediterráneo	2	2004	15	1271,84	114,47	
Director Zona Madrid	2	2008	15	1271,84	76,31	
Director Económico Financiero	2	2008	15	1271,84	190,78	
Director Compras y Logística	2	2010	15	1271,84	38,16	
Director Planificación Estratégica	2	2008	15	1271,84	76,31	
Director Zona Norte	2	2001	15	1271,84	152,62	
Director Zona Centro Sur	2	1999	15	1271,84	190,78	
Director Zona Oeste	2	2004	15	1271,84	114,47	
Director Comercial	2	1999	15	1271,84	190,78	
Director Centro Madrid-Serrano	3	2012	15	1271,84	0	
Jefe Alimentación Perecederos	3	2013	15	1271,84	0	
Jefe Alimentación no Perecederos	3	2013	15	1271,84	0	
Director Centro Bilbao	3	2013	14	1564,34	0	
Director Centro Barcelona 1	3	2006	14	1523,91	91,43	
Director Centro Barcelona 2	3	2002	14	1523,91	182,87	
Director Centro Madrid-Alcalá	3	1993	15	1271,84	267,09	
Jefe Menaje Cocina	4	2009	15	1271,84	38,16	
Jefe Telas	4	2012	15	1271,84	0	
Jefe Ocio	4	2013	15	1271,84	0	
Director Centro Oviedo	4	2008	14	1393,43	83,61	
Director Centro La Coruña	4	2013	14	1302,46	0	
Director Centro Vigo	4	1990	14	1302,46	312,59	
Director Centro Zaragoza	4	1996	14	1427,6	256,97	
Jefe Tesorería	5	1994	15	1271,84	228,93	
Jefe Logística	5	2011	15	1271,84	38,16	
Director Centro Burgos	5	2008	15	1195,75	286,98	
Director Centro Murcia	5	2005	14	1269,34	114,24	
Jefe Ventas	5	2007	15	1271,84	76,31	
Jefe Informática	5	2004	15	1271,84	114,47	

Recuadro 2. Componentes ret

productividad	Plus personal	Sobre (B)	Coche	Desempeño	Potencial
0	9908,04	12020,24	Mercedes CE	Excelente	Bajo
0	6463,72	3005,06	Lexus NX	Excelente	Medio
0	4806,42	2404,05	Lexus NX	Muy bueno	Alto
0	3421,33	4507,59	Mercedes CE	Muy bueno	Bajo
0	5297,47	1803,04	-	Muy bueno	Bajo
0	5569,67	3606,07	VW Passat	Excelente	Medio
0	4921,57	1502,53	-	Muy bueno	Alto
0	7649,19	1502,53	VW Passat	Excelente	Medio
0	3320,64	1502,53	VW Passat	Muy bueno	Medio
0	4864,14	3005,06	-	Excelente	Bajo
0	2944,3	3005,06	Mercedes CE	Excelente	Bajo
0	4103,55	0	VW Passat	Muy bueno	Medio
0	4354,33	0	-	Muy bueno	Alto
234,65	2392,09	2103,54	-	Muy bueno	Medio
228,59	3187,8	2103,54	-	Excelente	Alto
228,59	4918,27	2103,54	-	Excelente	Medio
0	4560,43	2103,54	-	Excelente	Bajo
0	3391,29	601,01	-	Excelente	Bajo
0	3392,26	2404,05	-	Excelente	Alto
0	4550,64	601,01	-	Excelente	Medio
0	1675,9	2103,54	-	Bueno	Alto
0	1885,03	2103,54	-	Muy bueno	Medio
0	1604,34	2103,54	-	Bueno	Medio
0	3243,7	2103,54	Mercedes CE	Excelente	Bajo
0	3401,49	601,01	Lexus NX	Muy bueno	Alto
0	3608,64	1502,53	-	Excelente	Bajo
0	1767,62	2103,54	-	Bueno	Alto
0	3176,7	2103,54	-	Muy bueno	Medio
0	3570,97	901,52	VW Passat	Muy bueno	Bajo
0	2135,98	0	-	Muy bueno	Bajo

tributivos y cuantías año 2021.

Los datos de dicho cuadro están expresados de la siguiente forma:

- Salario base, antigüedad y plus de productividad: en euros por paga mensual (14 o 15, dependiendo del convenio).
- Plus personal: en euros por mes, a percibir en 12 pagas.
- Dinero en sobre o dinero B: en euros por año.

Sin llegar a hacer ningún análisis específico, Julia Prats ya conocía sobradamente que los dos aspectos básicos de política retributiva a los que debía prestar atención para lograr un sistema retributivo eficiente y equitativo: (1) la proporcionalidad de las retribuciones entre directivos de la empresa en relación a las responsabilidades que ocupan (consistencia interna) y (2) el posicionamiento de las retribuciones de los directivos de la empresa en comparación con los de puestos y niveles similares de empresas competidoras (competitividad externa). Para el análisis de la consistencia interna de las retribuciones Julia Prats ya tiene la información necesaria, pero requiere de datos salariales de los competidores para poder realizar un diagnóstico adecuado de la competitividad externa.

El mercado retributivo

Julia Prats es consciente de que uno de los elementos que puede generar mayor insatisfacción retributiva en Almacenes Suma se encuentra en la comparación de las retribuciones de los directivos de la empresa con la de puestos similares en otras empresas competidoras. Para contar con un instrumento que le permita analizar la competitividad externa de las retribuciones de la empresa, encargó a dos consultoras independientes —Globecom y CMM— sendos estudios salariales del sector de la distribución. Aunque supone un coste más elevado del previsto, ha optado por encargar dos estudios con datos de fuentes distintas para asegurarse mayor fiabilidad en las estimaciones sobre salarios de mercado, dado que dichos datos van a ser claves en el rediseño de las retribuciones de los directivos de la empresa.

Puesto que Almacenes Suma aún no dispone de una valoración específica de sus puestos de trabajo, sino sólo una jerarquización por niveles, las referencias del mercado que finalmente han presentado las consultoras están basadas en 5 niveles salariales en función de la responsabilidad de los puestos directivos, de acuerdo con la estructura jerárquica de Almacenes Suma. El resultado proporcionado por las consultoras queda reflejado en el **Recuadro 3** que, tal y como se observa, recoge información referente a la retribución fija y a la retribución total del mercado. Para cada nivel, la información salarial de referencia de los competidores del sector abarca desde los valores retributivos medios (mediana) hasta los extremos inferiores (decil 1 y cuartil 1) y superiores (cuartil 3 y decil 9). La Directora de Organización y Personas ha advertido con satisfacción que, en un primer análisis visual de los datos de mercado, existe una

elevada correlación entre la información retributiva proporcionada por las dos consultoras.

ENCUESTA SALARIAL 1					
Retribución fija (en miles de euros anuales)					
Nivel puesto	Decil 1	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Decil 9
1	88,66	116,68	141,37	160,16	182,45
2	77,32	101,77	122,99	139,03	157,87
3	59,17	77,91	93,55	105,19	118,52
4	45,53	59,99	71,44	79,78	88,97
5	39,86	52,54	62,24	69,21	76,68
Retribución total (en miles de euros anuales)					
Nivel puesto	Decil 1	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Decil 9
1	95,49	126,24	154,66	178,26	210,91
2	83,28	110,12	134,55	154,74	182,50
3	63,72	84,30	102,34	117,08	137,01
4	55,80	73,84	89,29	101,82	118,58
5	42,93	56,85	68,10	77,03	88,64

ENCUESTA SALARIAL 2					
Retribución fija (en miles de euros anuales)					
Nivel puesto	Decil 1	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Decil 9
1	90,80	119,50	144,79	164,03	186,86
2	79,19	104,23	125,96	142,39	161,69
3	60,60	79,79	95,81	107,73	121,38
4	53,06	69,89	83,59	93,69	105,05
5	40,83	53,81	63,75	70,89	78,54
Retribución total (en miles de euros anuales)					
Nivel puesto	Decil 1	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Decil 9
1	91,18	120,55	147,69	170,22	201,40
2	79,52	105,15	128,48	147,76	174,27
3	60,85	80,50	97,73	111,80	130,83
4	46,83	61,98	74,63	84,79	98,21
5	41,00	54,28	65,03	73,56	84,65

Recuadro 3. Encuestas salariales de mercado.

La subida salarial de 2022

A Julia Prats le ha surgido un problema añadido a la insatisfacción generalizada con las retribuciones: la cuenta de resultados. El Director General, Fernando

Prats, quiere cambiar las cosas en la próxima subida salarial de 2022. Para este año, la inflación prevista es de un 4 % y la previsión de aumento de las ventas de la empresa es de un 10 %. En estas condiciones, se prefiere un aumento de las retribuciones de los directivos más cercano al de la inflación prevista que al del crecimiento de las ventas, manteniendo una estructura de costes más ajustada que permita a la empresa competir con garantías en los mercados internacionales (siendo una de las principales exigencias de los inversores externos para apoyar financieramente a la compañía).

En este contexto, la situación retributiva actual no ayuda al cumplimiento de este presupuesto salarial, pues como se ha comentado anteriormente, muchos componentes salariales se otorgan a discrecionalidad y muchas veces, sin una relación clara con el rendimiento o contribución específica de estos empleados. Julia Prats comprende la importancia de cumplir con las previsiones salariales, sobre todo analizando la cuenta de resultados de 2021, cuyo desglose se muestra en el **Recuadro 4**. Como se puede ver, los gastos de personal (por la vía de las retribuciones pagadas a los empleados) ascienden a 67,5 millones de euros, de los cuales aproximadamente 2,3 millones de euros son los correspondientes a las retribuciones de los 30 directivos clave que están siendo analizados.

	Importe (miles de euros)	Peso relativo (%)
Ventas netas	632.410	100,00 %
Coste de las ventas	454.570	71,88 %
Margen bruto	177.840	28,12 %
Gastos de personal	67.520	10,68 %
Gastos operativos	48.940	7,74 %
Gastos de publicidad y promoción	8.750	1,38 %
Margen operativo	52.630	8,32 %
Gastos financieros	32.360	5,12 %
Amortizaciones	13.430	2,12 %
Beneficio antes de impuestos	6.840	1,08 %

Recuadro 4. Cuenta de resultados año 2021.

Julia Prats ha comprobado que el incremento relativo de las retribuciones en los últimos años ha sido superior al incremento de la cifra de negocios de la empresa. Parece claro que, en caso de mantener este ritmo de crecimiento, los márgenes operativos de la empresa se estrecharían más que los de sus principales competidores, lo que podría poner a la compañía en serios pro-

blemas a medio y largo plazo, sobre todo en periodos de estancamiento del crecimiento. De acuerdo con el Director General, se ha comprometido a que la subida retributiva —incluyendo fijo más variable— de 2022 para estos directivos no superara en ningún caso el 5 %. Esto supondría un ejemplo importante para el resto de los empleados, de cara a la legitimación de subidas salariales moderadas en el futuro.

Principios para el rediseño de la política retributiva

Julia Prats ha decidido, por tanto, ponerse a analizar a fondo el asunto de las retribuciones, comprometiéndose a presentar un informe al Director General en el próximo Consejo de Administración con conclusiones claras y con medidas de actuación de cara al futuro. Para ello ha esbozado los principales puntos de dicho informe con cuestiones que considera clave y sobre las cuales va a basar sus principales propuestas de política retributiva:

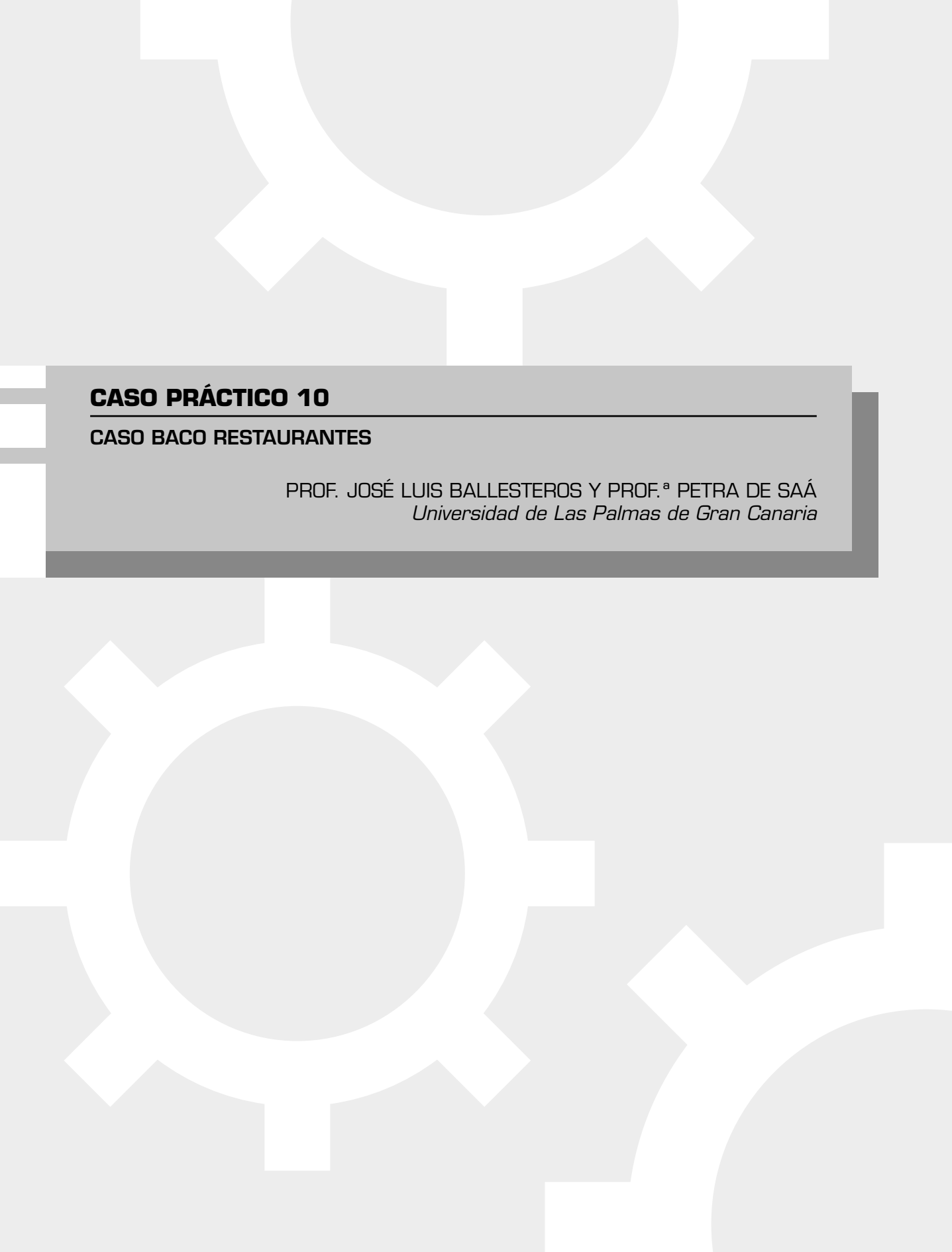
- Diseñar un sistema retributivo en el que desaparezca la discrecionalidad en la asignación salarial. Es preciso replantear el papel que juegan las variables de desempeño y potencial en la retribución de los directivos.
- Cumplir con la legalidad vigente y, por lo tanto, eliminar aquellas partidas retributivas fraudulentas. Es preciso reconvertir el dinero en sobre B en un incentivo legal y fundamentado, que adopte la forma de retribución variable.
- Equilibrar el *mix* retributivo, considerando la necesidad de incrementar el peso relativo de la retribución variable en el paquete retributivo total para incentivar el desempeño, la contribución y el potencial de los directivos.
- Mantener los costes salariales según el objetivo previsto, a la vez que establecer unas retribuciones internamente consistentes (proporcionales al valor del trabajo y a la aportación del empleado) y externamente competitivas en comparación con la competencia (en la media de mercado) para fomentar la motivación y evitar el riesgo de fuga de los mejores directivos.

En definitiva, todos estos principios de actuación se pueden resumir en uno: rediseñar la política retributiva de Almacenes Suma de acuerdo con los objetivos de eficiencia (rendimiento–coste–satisfacción), equidad y legalidad, tanto desde una perspectiva de consistencia interna como de competitividad externa, para motivar y comprometer a los directivos en el ejercicio de sus responsabilidades en la empresa.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

Suponga que usted ocupa un puesto adjunto a la Directora de Organización y Personas y lleva a cabo las actuaciones tendentes a analizar y rediseñar la política retributiva de Almacenes Suma. Para ello:

1. Homogenice la estructura retributiva y analice el mix retributivo. Agrupe los distintos conceptos salariales recogidos en el Recuadro 2 en función de la consideración en términos de retribución fija (tanto de carácter obligatorio como voluntario), retribución variable y retribución en especie. Analice el peso relativo de cada uno de los componentes en la retribución total
2. Analice la consistencia interna de las retribuciones. Determine si existe una relación proporcionada entre la retribución (tanto en fijo y como en total) y el nivel de responsabilidad de cada uno de los puestos de la empresa. Represente gráficamente esta relación y estime (mediante un modelo de regresión lineal) la línea de tendencia retributiva que mejor defina el ajuste entre ambas variables.
3. Analice la competitividad externa de las retribuciones. Apoyándose en la línea de tendencia retributiva estimada en el apartado 2, realice una comparación de las retribuciones de la empresa con las de mercado y determine represente gráficamente el posicionamiento salarial de la empresa con respecto a sus competidores.
4. Analice el papel y el peso específico de las variables desempeño y potencial en el diseño de la retribución variable de los directivos de la empresa. Determine en qué medida se relaciona el nivel de desempeño y el potencial de cada uno de los empleados con la asignación variable que reciben y si dicha asignación se adecua (tanto en cuantía como en proporción sobre la retribución total) a sus aportaciones específicas.
5. Realice una propuesta de política retributiva para 2022 que cumpla con los principios de eficiencia, equidad y legalidad fijados por la Directora de Organización y Personas y que se ajuste al presupuesto de costes y previsión de subida salarial de la empresa.



CASO PRÁCTICO 10

CASO BACO RESTAURANTES

PROF. JOSÉ LUIS BALLESTEROS Y PROF.^a PETRA DE SAÁ
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Historia del grupo empresarial

El grupo BACO RESTAURANTS (BR) es un líder en el sector de la hostelería en España. Posee más de 350 establecimientos presentes en todas las provincias españolas con una facturación de más de 450 millones de euros en el último ejercicio económico y una plantilla que ronda los 9.000 empleados. El grupo tiene sus orígenes en Angelo Baco, un pequeño empresario, de la restauración italiano que en los años ochenta emigró con su familia desde su Lecco natal hasta la Costa del Sol, buscando un turismo menos estacional que pudiera dar continuidad durante todo el año a su actividad. Las menores necesidades de inversión de los restaurantes de comida rápida, frente a los restaurantes tradicionales fue el principal determinante para que el primer restaurante que el señor Baco abrió en España fuera un establecimiento muy sencillo y humilde en el que el principal producto eran los “tranchos”. Este primer local abrió sus puertas en enero de 1981 con una plantilla de cinco empleados entre los que estaba como pizzero jefe el Sr. Baco. Los tranchos son trozos de pizza que se venden directamente de las placas en las que son horneados. Como novedad, frente a las tradicionales pizzerías, los tranchos ofrecían a los clientes un producto muy asequible que podía comerse fuera del establecimiento, este rasgo diferenciador con la competencia ha seguido manteniéndose en la actualidad.

El producto y el tipo de servicio tuvo una muy buena respuesta no solo en los turistas sino entre el público local. Así pues, la empresa empezó un proceso de expansión que no solo le llevó por los principales enclaves turísticos, sino que también generó la apertura de establecimientos en ciudades no tan turísticas en las que los jóvenes eran su principal cliente. Al finalizar los años ochenta, la empresa ya contaba con 40 establecimientos “Tranchos per tutti” y 276 empleados en plantilla. Se podría decir que en aquellos años el negocio de la empresa se basaba en un menú muy limitado (el número de tranchos distintos no fue nunca muy elevado), vendido a un precio bajo y con un servicio de mucha rapidez. De este modo, al no haber servicio de mesa, el contacto entre el cliente y el personal de servicio era muy escaso. Además, los clientes podían señalar con el dedo la variedad de trancho que querían, lo que hizo que para los turistas fuera un servicio muy fácil de adquirir. No obstante, se había hecho un esfuerzo por consolidar una imagen de la cadena de restaurantes que fuera moderna. Se cuidó mucho el diseño de los establecimientos para tratar de dar una imagen juvenil y dinámica, guardando la homogeneidad dictada por el departamento de operaciones.

A finales de los años ochenta, el señor Baco se vincula a distintas asociaciones empresariales donde toma contacto con otros empresarios del mundo de la restauración, que le sugieren convertirse en un potencial franquiciador de sus enseñanzas de negocio. Así, la década de los noventa trae para el Grupo BR importantes cambios. En primer lugar, se incorporan doce enseñanzas nuevas que suponen ampliar el número de establecimientos a 175. Las enseñanzas incorporadas son establecimientos de comida española, americana, italiana, mexicana, china y

brasileña. Todos ellos son restaurantes con servicio de mesa, menús más amplios y con formas de elaboración más complejas. En segundo lugar, a lo largo de esta década el grupo empieza a desarrollar, de un modo paulatino, una estructura organizativa más compleja en la que aparece una clara agrupación de tipo funcional en la que las principales funciones se organizan en siete departamentos: operaciones, marketing, recursos humanos, administración y finanzas, compras, calidad y expansión. Es en este periodo cuando el Sr. Baco, ante la falta de interés de sus hijos en la actividad empresarial, profesionaliza la dirección de la empresa y contrata a un director general proveniente de una importante empresa de restauración americana. En tercer lugar, para financiar su expansión, el Grupo BR aumenta su nivel de endeudamiento, lo que hace que el control de los márgenes de explotación sea mucho más estrecho de lo que había sido anteriormente. A finales de los años noventa, la plantilla del grupo ya alcanzaba los 4.375 empleados.

En la actualidad, el peso inicial de la actividad de comida rápida en la cifra total de facturación se ha diluido y hoy en día el 85 % de la facturación procede de restaurantes de gama media. A las enseñanzas incorporadas en los años noventa se han añadido otras líneas de negocio como los buffets asiáticos, los restaurantes vegetarianos o las areperas. Pero además, a partir del 2005, el Grupo BR se ha introducido en dos nuevas líneas de negocio también centradas en la restauración, pero con dos orientaciones distintas de especialización: (1) la restauración colectiva, con gran presencia en colegios públicos y privados, aunque no en otros centros como hospitales, universidades, etc.; y (2) el catering para eventos y banquetes, que es un negocio que tiene en los congresos y las reuniones sociales (p. ej., bodas, comuniones, etc.) un potencial de crecimiento importante. Ambas líneas de negocio han generado sinergias con las actividades de restauración más tradicionales del Grupo BR. Esta línea de negocio es la que está mostrando un nivel de crecimiento más lento, ya que la experiencia en la identificación de lo que satisface a los clientes de la restauración comercial no está siendo plenamente transferible al negocio de la restauración colectiva, donde el componente del equilibrio nutricional y de los hábitos saludables en alimentación es mucho más importante.

Así pues, actualmente, el Grupo BR ha adoptado una estructura matricial ya que a las direcciones funcionales se incorporaron los directores de las 17 enseñanzas existentes, más los cuatro directores de restauración colectiva de las cuatro CC.AA. en las que están presentes y dos directores de eventos y banquetes, que solo operan en la CC.AA. de Madrid y en Cataluña. Por encima de ellos se encuentra el director general y el subdirector, que dependen directamente del Sr. Baco que actúa como presidente de la empresa.

La cultura de la empresa a lo largo de estos años ha sido de una implacable búsqueda de la maximización de la eficiencia. La empresa se ha caracterizado por mantener al mínimo todo lo que podían considerarse gastos superfluos. En las oficinas centrales donde se encuentra la sede de la empresa trabajan unas 200 personas que comparten un espacio diáfano de oficinas en las que no hay

separaciones entre empleados de base y directivos, más que en el color de las mesas. En dichas oficinas, los empleados disfrutaban de un comedor único para todos, en el que es habitual que los directivos coman con el personal de otras unidades; práctica fomentada por el propio presidente de la empresa desde que se inauguró la sede central.

Esta constante búsqueda de la eficiencia en el gasto, promovida por Angelo Baco, está sólidamente extendida por la empresa. Los empleados suelen tener presente, por ejemplo, que la empresa decidió implantar sistemas de calidad que no ha certificado, porque desde el principio el presidente cuestionó la rentabilidad de ese dinero, pues consideraba que el cliente no los valora tanto a la hora de seleccionar dónde comer. Sin embargo, los sistemas de control de riesgos en la producción de alimentos (APPCC) sí se encuentran implantados, certificados y publicitados frecuentemente en las campañas de la empresa. Otra de las anécdotas que se cuentan en la empresa es que, por Navidad, el Sr. Baco regala a sus colaboradores (proveedores, asesores fiscales, abogados, mensajeros, etc.) vales regalo para consumir en las nuevas enseñas o restaurantes del grupo, ya que nunca desaprovecha la ocasión de que nuevos clientes puedan conocer las novedades que el grupo va introduciendo.

En esta línea, el Grupo BR ha dado mucha importancia a la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Dispone de un departamento de I+D+i puntero, compuesto por un equipo de profesionales altamente cualificados, dedicados en exclusiva a actualizar y optimizar de forma continua todos los procesos productivos de la empresa, mejorar su sistema de gestión de seguridad y calidad e investigar nuevas tendencias, técnicas y prácticas aplicadas al mundo de la restauración. Así, hace cinco años se creó “La Cocina Laboratorio” con el propósito de crear, probar y validar nuevas recetas, así como testar nuevas técnicas y equipamientos. Además, tras las sugerencias del departamento de RRHH recientemente se ha creado un círculo de calidad multidisciplinar que trabaja para mejorar la información nutricional y alergénica de los ingredientes, así como la adaptación de los productos a los diferentes gustos y necesidades de una clientela cada vez más diversa. Este énfasis por la innovación también ha propiciado que las nuevas tecnologías estén plenamente implantadas tanto en el servicio en sala, como en la producción de alimentos en cocina, en todos los negocios del Grupo BR. Sus evidentes ventajas no solo a la hora de maximizar la productividad de la mano de obra, sino a la hora de agilizar los tiempos de servicios, permitiendo mayores niveles de ingreso por mesa que sus competidores, han hecho que la búsqueda de mejores soluciones tecnológicas sea una prioridad para los departamentos de operaciones y de compras.

La gestión de RRHH en el Grupo BR

Además del ahorro y de la innovación tecnológica permanente, el tercer pilar de la estrategia del Grupo BR es la calidad del servicio, para lo cual no se ha escati-

mado recursos a la hora de contar con una plantilla de profesionales cualificados. Pero, para llegar a esta situación, han tenido que pasar muchos años donde se ha ido forjando una manera de trabajar y de hacer las cosas que apuesta por las personas como eje central de la estrategia competitiva de la cadena.

Como es lógico, desde la creación de la empresa hasta la actualidad, el departamento de RRHH ha experimentado una constante evolución. En sus orígenes, como la mayoría de las empresas de nueva creación, las tareas relacionadas con el personal eran gestionadas directamente por el Sr. Baco y sus más estrechos colaboradores. Era él quien buscaba los nuevos empleados, hacía las entrevistas de selección y quien se encargaba de formar a su plantilla. Bajo su control personal en los años 80 se contrataron muchos pizzeros procedentes de su Italia natal. En estos primeros años, el Sr. Baco, también contrató a un buen número de trabajadores de otras nacionalidades. Tanto las tareas de producción como las de servicio eran simples y las dificultades de la falta de dominio de la lengua española, e incluso de la lengua de otros compañeros de trabajo, se salvaba con relativa facilidad. El Sr. Baco, siempre valoró más la disposición e ilusión por el trabajo que la experiencia previa en el negocio de la hostelería. De este modo, la empresa se dotó de un personal muy joven y de diferentes nacionalidades, lo que facilitó el crecimiento rápido de la primera enseña del grupo, sobre todo en las zonas turísticas.

A finales de los años ochenta, el departamento de RRHH contaba con seis personas cuya función consistía básicamente en las tareas propias de contratación, nóminas, liquidaciones, etc. Aunque se ofertaban algunos cursos de formación, éstos no estaban planificados y eran impartidos por los compañeros en el puesto de trabajo. Los escasos cursos que se impartían con personal externo se limitaban a los temas de higiene y sanidad en la producción de alimentos.

En los noventa, con el crecimiento y profesionalización de la empresa, se apuesta por tratar de manera más proactiva al cliente, por la utilización de servicios de mesa más completos y por la implantación de sistemas informáticos en los restaurantes. Todo ello requiere de un personal de servicio y producción mucho más capacitado del que existía en la cadena "Tranchos per tutti".

El Director General contratado por el Sr. Baco adapta al Grupo BR la filosofía de gestión de RRHH de la cadena norteamericana de la que provenía. De esta manera, se apuesta por el diseño de un plan de formación y desarrollo de los empleados conducente a la promoción interna de los empleados a través de la línea jerárquica de la organización. Es en esta época cuando se desarrolla, por ejemplo, el programa de formación para jefes de sala, para gerentes de restaurante y el curso de habilidades para la alta dirección. Pero también se implantan sistemas de reclutamiento y selección de empleados mucho más sistemáticos, mientras que los sistemas de compensación incorporan una retribución variable en función tanto de los resultados financieros obtenidos, como de los resultados

de calidad, evaluados a través de auditorías internas de calidad, así como en los informes de los *mystery guest* que recorren cada año los restaurantes de cadena.

En el año 2005, el departamento de RRHH tenía una estructura completamente desarrollada con un director, un subdirector y diferentes jefes de área (p. ej., diseño de puestos y responsabilidades, relaciones laborales, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, compensación y beneficios sociales, seguridad en el trabajo y auditoría), que se ha ido forjando con la contratación de nuevo personal, pero sobre todo a través de la promoción interna. La carga de trabajo del departamento se ha incrementado exponencialmente a lo largo de la breve historia de la empresa porque ha tenido que adaptarse al ritmo de crecimiento de las unidades de la empresa y también a la apertura de nuevas líneas de negocio.

Desde hace seis meses la empresa cuenta con un nuevo subdirector de recursos humanos. Se trata de Arturo Gómez, un joven de 30 años Graduado en Administración de Empresas, con un máster en Gestión de RRHH y con experiencia en gestión de recursos humanos en el área de alimentos y bebidas de una empresa líder en el sector del turismo de cruceros. Recientemente Arturo Gómez ha planteado a Antonio Morales, el director del departamento, sus ideas sobre la gestión de la diversidad. Antonio Morales es uno de los pesos pesados de la empresa y ha estado con el Sr. Baco prácticamente desde los inicios de la organización. Como profundo conocedor de la cultura de la organización Antonio Morales le dijo a Arturo: “Mira Arturo, esto de la gestión de la diversidad puede ser un firme pilar de nuestra estrategia de recursos humanos en la empresa para los próximos 10 años o puede quedarse en una de esas operaciones de maquillaje empresarial que poco aportan a la cuenta de resultados. Si vamos a concentrar tiempo, esfuerzo, recursos, etc. en la gestión de la diversidad, quiero tener claro por qué lo vamos a hacer. ¿Nos va a permitir la gestión de la diversidad disminuir nuestro nivel de rotación de empleados? ¿Va a generar ahorros en la reducción de quejas derivadas de fallos de servicio? ¿Vamos a atender mejor a nuestros clientes por gestionar la diversidad dentro de nuestra empresa? ¿Va a generar nuevos productos para clientelas cada vez más heterogéneas? Así, que lo que vamos a hacer es que vas a dedicarle a esto el tiempo de reflexión que requiere. Tómate tu tiempo, pero quiero que al final me entregues un informe en el que me convenzas de que apostar por la gestión de la diversidad tendrá muchas ventajas para el Grupo BR. Además, te advierto una cosa, el señor Baco no es de los que tengan mucha paciencia para leer informes, así que en las tres primeras páginas tienes que ser capaz de venderme la idea igual que nuestros camareros venden las sugerencias del chef”.

De esta manera, Arturo, tuvo la responsabilidad de elaborar un informe que convenciera a la empresa de que apostar por el fomento de la diversidad como estrategia de gestión de su personal podría ser la clave de su éxito competitivo en los años venideros.

Análisis demográfico de la plantilla

El segundo paso de Arturo consistió en documentarse e investigar en profundidad sobre las características demográficas del personal del grupo. Como primera actuación, Arturo decidió recoger los datos sobre el perfil demográfico del personal de la cadena en aras de tener una fotografía exacta de su diversidad en distintos aspectos (p. ej., género, edad, formación, nacionalidad, etc.). (Véase **Figura 1**).

		Total	%
Género	Hombres	4.645	52,25 %
	Mujeres	4.245	47,75 %
Nacionalidad	Espanoles	3.461	38,93 %
	Europeos comunitarios	1.778	20,00 %
	Europeos no comunitarios	1.168	13,14 %
	Africanos	1.027	11,55 %
	Sudamericanos	979	11,01 %
	Asiáticos	380	4,27 %
	Otros	97	1,09 %
Edad	Entre 18-30 años	3.119	35,08 %
	Entre 30-45 años	2.867	32,25 %
	Entre 45-60 años	2.329	26,20 %
	Más de 65 años	575	6,47 %
Nivel de Estudios	Primarios	3469	39,02 %
	Secundarios	2488	27,99 %
	FP-Ciclo medio	1424	16,02 %
	FP-Ciclo superior	887	9,98 %
	Universitarios medios	356	4,00 %
	Universitarios superiores	266	2,99 %
		8.890	

Figura 1. Características demográficas del personal.

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad, el Grupo BR cuenta con una plantilla de 8.890 empleados, de los que un 47,75 % son mujeres. Es decir, 4.245 trabajadoras de las cuales un 12 % ocupaba puestos directivos. Con respecto a la nacionalidad destaca el hecho de que 5.429 empleados son de nacionalidad extranjera (61,06 %); la mayoría europeos, comunitarios y extracomunitarios. Por nacionalidades, además de los trabajadores de origen alemán y rumano, destacan los de origen

marroquí y peruano, en una empresa en la que trabajan personas de más de 85 nacionalidades. Dicha plantilla se caracterizaba, además, por su grado de juventud (35,08 % menor de 30 años), aunque también se debe señalar la alta distribución por edades. Finalmente, el 67,01 % de los empleados tienen estudios primarios o secundarios, mientras que un 26 % de los trabajadores proviene de la formación profesional, tanto de ciclos medios como superiores. De hecho, la empresa mantiene vigentes múltiples convenios con instituciones de formación profesional para recibir a sus alumnos en prácticas. Por último, el 7 % de los empleados cuenta con estudios universitarios.

No obstante, Arturo quería que en el Grupo BR se abandonara la idea tradicional de que la gestión de la diversidad se refería solamente al incremento de los porcentajes de género o nacionalidad, y se centrara más en los valores, conocimientos, experiencias y capacidades que aportan las personas, que sí dependen de su origen, la cultura y los procesos de enseñanza-aprendizaje que hayan experimentado. Así, y sobre la base de estas consideraciones, Arturo comenzó a analizar las distintas prácticas de RRHH de la empresa, para detectar qué aspectos relacionados con la gestión de la diversidad podrían ser mejorados, en aras de desarrollar políticas de “retención del talento diverso”.

Prácticas de RRHH

Reclutamiento, selección y contratación

Uno de los primeros aspectos que se tenía que analizar era si el proceso de reclutamiento y selección seguido hasta ahora por la empresa se orientaba a valorar las competencias de los candidatos, limitándose a las habilidades necesarias para la realización del puesto de trabajo ofertado, dejando al margen los prejuicios y/o estereotipos, derivados de su edad, género o país de procedencia. Para ello decidió que sería bueno contar con la opinión del responsable de selección de la empresa, así como de los trabajadores recientemente incorporados, para determinar si en las entrevistas de trabajo y demás técnicas de reclutamiento y selección empleadas fueron realizadas bajo los principios de igualdad y no discriminación.

En la entrevista mantenida con Juan Hernández, responsable de reclutamiento y selección del Grupo BR, surgieron algunas cuestiones muy interesantes:

«En nuestra empresa siempre hemos intentado ser objetivos en el proceso de reclutamiento y selección sobre la base inicial de igualdad para todos los candidatos, sean hombres o mujeres, españoles o extranjeros, capacitados o discapacitados, etc. De hecho, tenemos acuerdos comerciales con departamentos de trabajo extranjeros y locales para reclutar a trabajadores de países como Rumanía, Bulgaria, Marruecos, Perú, Ecuador, República Dominicana, etc. Por ejemplo, existe un convenio marco de colaboración con la Agencia Nacional de Promoción del Empleo (ANAPEC) de Marruecos, por la que se podrá

contratar a 400 trabajadores marroquíes en un período de cuatro años. Después, se realiza la entrevista mediante equipos de selección que se crean con el único objetivo de determinar quién debe cubrir el puesto vacante, y así intentamos eliminar las posibles subjetividades y prejuicios individuales que puedan surgir. Todo el mundo tiene garantizada la igualdad de oportunidades. Además, en dicha entrevista una parte consiste en que el candidato interactúa con los que van a ser sus futuros compañeros, lo que nos permite tener un punto de vista complementario de cara a la selección».

Aunque la conversación con Juan Hernández reveló aspectos muy interesantes y prometedores de la política de RRHH de la empresa, Arturo quiso contrastar dicha información y decidió entrevistarse con varios empleados. A continuación se exponen aquellos fragmentos de las entrevistas que fueron más reveladores en relación con el tema de la diversidad:

Ali Hassan (joven marroquí de 25 años de edad y cinco de experiencia en la empresa, jefe de cocina de un restaurante de comida vegetariana):

«La verdad, me enteré de que buscaban a un empleado porque vi el anuncio escrito en francés, y como cumplía todos los requisitos, envié mi curriculum, donde no tenía que poner quién era ni de dónde venía, solo mis méritos y mi experiencia. Eso me encantó, me sentí valorado por mis competencias, no por mi procedencia».

Francesca Rosellini (30 años, italiana, jefa de sala de uno de los restaurantes de comida americana):

«Tenía varias ofertas de empleo, incluso mejores que ésta, pero me gustó el trato recibido en la entrevista. No me sentí para nada minusvalorada por ser mujer. El lenguaje utilizado fue en todo momento correctísimo, desde el propio anuncio hasta en el role-playing que tuve que hacer antes de la entrevista de selección. Justo el día anterior fui entrevistada en otra empresa para un puesto similar, y lo primero que me preguntaron fue si tenía intención de tener hijos en un horizonte cercano. ¡Salí indignada, pensaba que en la UE ya no se podía preguntar ese tipo de cuestiones!».

Peter Gunther (alemán de 27 años, graduado en turismo y con un Experto Universitario en Innovación en Alimentos y Bebidas en Cornell):

«Yo me quedé encantado con la entrevista de selección que me realizaron, sobre todo con la posibilidad de realizar un role-playing con los que posteriormente serían mis compañeros. Además de que me sentí realmente acogido por ellos, lo mejor fue que pude demostrar que era capaz de desempeñar el puesto de gerente de la Cocina Laboratorio, donde se crean los nuevos platos de todos los restaurantes. La verdad, es que siento como si siempre hubiera formado parte de ese equipo, a pesar de estar íntegramente formado por españoles, pues me han hecho muy fácil el trabajo día a día y me han enseñado muchísimo de la cocina de las distintas comunidades autónomas».

Formación y desarrollo profesional

A fin de documentarse sobre la política de formación y desarrollo del Grupo BR, Arturo concertó una entrevista con María Trifilova, directora de formación y vinculada al Grupo BR desde hace 12 años, cuando fue contratada como camarera a tiempo parcial durante su estancia de alumna Erasmus en España.

«Mediante la formación en diversidad, la empresa ha querido trabajar para destruir los estereotipos y favorecer la sensibilización y el interés por la heterogeneidad de los equipos. Por un lado, se ha insistido mucho en que las mujeres no sean consideradas distintas a los hombres, simplemente por cuestiones de género y que asuman funciones directivas y sean remuneradas por su capacitación, igual que los hombres. Por otra parte, y puesto que somos conscientes de que contamos con personal de muy diversa procedencia, y que no siempre tienen la misma fluidez en el lenguaje, se ha contemplado la realización de cursos formativos que ayuden a superar estas limitaciones lingüísticas a la hora de preparar los contenidos y las metodologías formativas. Por ejemplo, en el mismo convenio marco de colaboración con la Agencia Nacional de Promoción del Empleo (ANAE) de Marruecos, se prevé la formación en origen de los trabajadores seleccionados, tanto a nivel técnico como de aprendizaje o perfeccionamiento del idioma español, antes de su incorporación a los puestos de trabajo en España. Finalmente, hemos desarrollado un programa de participación de todos los empleados de la empresa en aras de recoger el conocimiento específico y diverso que poseen y mejorar así la formulación de estrategias».

Tras la reunión con este segundo miembro del departamento de RRHH, Arturo iba siendo cada vez más consciente del potencial que supondría para esta empresa el contar con un plan de gestión de la diversidad. No obstante, quiso seguir recabando la opinión de más empleados. Para ello se entrevistó con otros empleados.

María Suárez (directora financiera del grupo BR desde que hace 5 años promocionó a dicho puesto, tras haber trabajado otros 5 como adjunta del subdirector financiero. Licenciada en ADE y con máster en Banca y Finanzas. Tiene una discapacidad funcional que le obliga a ir en silla de ruedas).

«¿Qué cómo llegué a ser directora financiera? Pues simplemente demostrando que valía para el puesto. Yo me incorporé a esta empresa hace 10 años, cuando acababa de terminar mi formación universitaria que se vio algo retrasada por el accidente de tráfico que me sentó en esta silla. Comencé como administrativa del departamento financiero. Después la empresa me financió la realización de un Máster en Banca y Finanzas y me propuso ser la adjunta del subdirector financiero. Esto supuso un gran desafío para mí, sobre todo a la hora de poder compaginar mi vida personal y laboral, ya que acababa de quedarme embarazada. No obstante, la posibilidad de desempeñar mis tareas a través del teletrabajo, primero, y posteriormente el poder trabajar por objetivos

con total flexibilidad horaria me ha permitido demostrar que puedo sacar mi trabajo a delante, sin desatender mis necesidades personales (familia, salud, ocio, etc.)».

Fernando Aguas (ecuatoriano, jefe de sala de uno de los restaurantes de comida mexicana).

«Lo que más me gusta de la formación recibida en la empresa, es que siempre ha dado respuestas a mis necesidades. Así, cuando recién llegué de Ecuador, lo primero que nos dieron fue un curso de iniciación, no sobre la empresa, sino sobre cuestiones muy prácticas de cómo arreglar todo el papeleo burocrático o cómo encontrar vivienda, guarderías y colegios para los hijos, o trabajo para mi esposa. Esto me ayudó muchísimo porque veía como mis compatriotas dedicaban todo su tiempo libre a resolver estas y otras cuestiones, mientras que a mí me lo resolvían casi todo en la empresa. Además, todos los años se realizan unas jornadas de formación donde los empleados, autóctonos y extranjeros, explicamos nuestras costumbres y tradiciones. Es fantástico, porque te das cuenta de todos tenemos cosas muy lindas que compartir».

Evaluación del rendimiento y compensación

Otro importante aspecto que Arturo quería analizar era si la evaluación del rendimiento de los trabajadores se hacía realmente de manera objetiva e independiente de la raza, religión o género del trabajador. Este es realmente un tema controvertido ya que los propios evaluadores a veces no son conscientes de sus propios sesgos perceptuales. Así que, aunque sabía que en la empresa se apostaba por un sistema de evaluación de 360 grados, no podía saber si dichas evaluaciones estaban o no dotadas de algún sesgo. Pensó que lo mejor sería investigar sobre éste y otros aspectos controvertidos. De esta manera, utilizaría el propio proceso de investigación para sensibilizar a toda la organización sobre la diversidad, apostando por un sistema de gestión transparente, desarrollado metódicamente sobre la base de la opinión de todos los grupos de interés.

No necesitó realizar muchas averiguaciones para comprobar que el Grupo BR siempre ha fomentado la promoción interna de su personal sobre la base de los resultados de la evaluación del rendimiento, sin considerar otros aspectos discriminatorios. De hecho, cuando habló con Tao Ying (antiguo camarero de origen asiático y actual jefe de relaciones laborales), éste le contó una anécdota de cuando comenzó a trabajar en un restaurante de las franquicias creadas a principios de los 90: “Yo estaba, como siempre, atendiendo en el restaurante y cuando me acerqué a una mesa a pedir la comanda, el cliente pidió al jefe de sala que quería ser atendido por un camarero español. Ante la duda momentánea del jefe de sala, el Sr. Baco, que se encontraba presente en ese momento, le pidió en voz alta que le dijera al cliente que “el personal de servicio era un orgullo para la empresa y que si no estaba de acuerdo con quien le atendía debería buscar otro establecimiento donde comer. En ese momento supe que esta empresa era mi casa y que quería desarrollar mi vida profesional en ella”.

Por otra parte, aunque Arturo sabía por los datos objetivos recabados que la empresa siempre había hecho una apuesta por la contratación indefinida a fin de aprovechar el talento de las personas y que dichos contratos contemplaban la obtención de beneficios sociales personalizados, no tenía constancia de si la plantilla se consideraba equitativamente recompensada por el trabajo realizado. Así que comenzó a preguntar por algunos aspectos relativos a la política de compensación.

Ali Mursi (tunecino, jefe de sala de un restaurante de comida española).

«Con respecto a mi retribución, no tengo ninguna queja. La verdad es que en esta empresa siento que me tratan igual que a todos los demás. Recibo mi salario y mis pluses como el resto de mis compañeros. La retribución está basada en aspectos objetivos como, por ejemplo, la calidad del servicio y del producto que se ofrece en los restaurantes, medida de diversas formas como el mystery guest. Aunque, en relación a este tema, creo que el mystery guest no solo debería analizar cómo se presta el servicio, sino también lo difícil que es satisfacer a una clientela cada vez más diversa. Pero lo que más valoro, además de mi estabilidad laboral y mi sueldo, claro, es que siempre que he tenido alguna queja o sugerencia, se me ha tenido en cuenta. Así, por ejemplo, cuando llegué a la empresa hace 20 años, recuerdo que para Navidad me dieron, como a todos, una cesta con productos navideños. Cuando llegué a casa y mi mujer la abrió, nos dimos cuenta de no podíamos disfrutarla porque eran bebidas alcohólicas y dulces elaborados con grasa de cerdo, que nosotros no comemos, porque va en contra de nuestras creencias religiosas. Al día siguiente llevé de vuelta la cesta a mi jefe y éste tomó buena nota de lo que le dije, porque a partir del año siguiente, ya no se nos regala una cesta por Navidad, sino un lote de dulces árabes por el Ramadán. La verdad, es que ese detalle para mí supuso mucho más que una paga extra».

Arturo también observó, que muchas de las demandas realizadas de forma generalizada por los trabajadores tenían más que ver con los beneficios sociales que con la retribución económica *per se*. Cuestiones como la adaptación de horarios y periodos de vacaciones a las necesidades particulares de los trabajadores tal y como sugirió uno de los empleados árabes:

Abdul-Basit Mohamed (empleado de administración de origen egipcio y muy religioso que siempre realiza sus cinco oraciones al día).

«Cuando empecé a trabajar aquí, fue un problema, porque yo cumplo estrictamente con mis deberes religiosos. Me gusta realizar mis cinco oraciones diarias y para ello tengo que tener no solo un lugar donde pueda hacerlo sin molestar a nadie, sino también donde lavar y purificar mi cuerpo antes de la oración. Cuando coincidía con el horario de trabajo me iba al baño y me lavaba las manos y los pies antes de sacar mi alfombra para rezar. En ciertas ocasiones esto motivó la burla de algún compañero que no entendía lo que hacía, así como quejas de otros por rezar dentro del baño. El tema se solventó cuando mi jefe me propuso un horario flexible que me permitía acudir a una

mezquita cercana y recuperar el tiempo dedicado a las oraciones en otros momentos de la jornada».

Informe sobre la gestión de la diversidad

Tras esta fase de documentación, Arturo era más consciente de que el éxito empresarial dependería cada vez más de las habilidades de aprendizaje, procesamiento de información y adaptabilidad del personal. Creía que la empresa debía aprovechar el talento de la diversidad de personas que componían su plantilla en orden a aprender, adaptarse y dar respuesta a las necesidades de una sociedad cambiante. Estaba más que convencido de que el Grupo BR tenía que desarrollar un plan de gestión de la diversidad de su capital humano, pero no solo porque ello ayudaría a mejorar sus beneficios internos (p. ej., atracción y retención del talento; reducción de costes de rotación y absentismo; mejora de la motivación y el clima laboral, etc.), sino también los externos (p. ej., atracción de nueva clientela, mejora de la imagen corporativa, mejora del valor de la empresa y de sus resultados, etc.).

Una vez analizada toda la información recabada, Arturo presentó su informe, elaborado siguiendo las indicaciones de su superior, el director de Recursos Humanos. De este informe se reproducen las tres primeras páginas.

Informe sobre la idoneidad de diseñar e implantar un plan de gestión de la diversidad

El Grupo BR ha sabido optar por el desarrollo de una política de gestión de RRHH diferente que considera la igualdad de oportunidades y la introducción de procedimientos que responden a las necesidades específicas surgidas de esta diversidad. Así, tal y como demuestra la información objetiva y subjetiva recopilada para este informe, la empresa ha sabido diseñar e implantar distintas prácticas para contratar, mantener y desarrollar el personal procedente de distintos grupos sociales, más allá del cumplimiento de la legislación contra la discriminación. Ello no ha implicado un cambio sustancial en la cultura del Grupo BR, ya que la alta dirección, comenzando por su presidente el Sr. Baco, siempre ha apostado por el compromiso y respeto por las personas como un valor, independiente de su edad, género o nacionalidad.

No obstante, dicha apuesta debería ser ratificada de forma explícita en la misión y visión estratégica del Grupo, para lo que se recomienda la realización de un Plan de Gestión de la Diversidad fundamentado en las siguientes actuaciones:

- Implicación y compromiso estratégico de la alta dirección, mediante una declaración institucional donde se explicita dicho compromiso con la diversidad (véase propuesta de carta corporativa adjunta).
- Creación del comité responsable de la diversidad, cuya función será analizar, diseñar, implementar y evaluar todas aquellas actuaciones relacionadas con la gestión de la diversidad.

- Diseño de un plan de comunicación para la difusión interna y externa del compromiso de implicación de la empresa con la diversidad.
- Creación de un plan de formación sobre temas relacionados con la diversidad.

Carta corporativa de la diversidad

La diversidad como oportunidad

La diversidad de la sociedad moderna, influenciada por la globalización y reflejada en los cambios demográficos, está afectando a la vida económica. Nos hemos dado cuenta de que solo podremos tener éxito en los negocios si reconocemos y hacemos uso de la diversidad. Eso incluye la diversidad de nuestros empleados y las diversas necesidades de nuestros clientes y otros socios empresariales. Las diversas competencias y talentos de los directivos y de los empleados, abren nuevas oportunidades para soluciones innovadoras y creativas.

La implementación de la Carta de la Diversidad en las empresas de nuestro grupo aspira a crear un ambiente de trabajo libre de prejuicios. Respetamos profundamente a nuestros colegas independientemente del género, raza, nacionalidad, origen étnico, religión o mentalidad, discapacidad y orientación sexual. La valoración y promoción de estos potenciales diversos produce beneficios económicos para nuestras empresas.

Fomentamos una atmósfera de respeto y confianza mutuos. Esto tendrá efectos positivos en nuestra reputación e integridad con nuestros socios y clientes en todo el mundo.

En el marco de esta Carta nos comprometemos a:

1. Apadrinar una cultura empresarial caracterizada por el respeto mutuo y la valoración de todas las personas. Pretendemos crear una serie de condiciones de manera que todos (superiores y colegas) respeten, ejerzan y reconozcan estos valores. Esto requerirá un apoyo explícito de los líderes y superiores.
2. Supervisar y asegurar que nuestros procesos de recursos humanos serán compatibles con las existentes competencias, capacidades y talentos de nuestros empleados, así como con nuestros propios estándares de actuación.
3. Reconocer la diversidad dentro y fuera de nuestra organización, apreciando los potenciales intrínsecos que residen en ella, y esforzándonos en utilizarla provechosamente para nuestras empresas.
4. Asegurar que la implementación de la Carta recibirá su debido reconocimiento y la convertiremos en una cuestión de comunicación interna y externa.
5. Hacer públicos nuestros esfuerzos y logros en la promoción de la diversidad de manera regular y anualmente.
6. Mantener a nuestros empleados y colegas informados y activamente involucrados en la implementación de esta Carta.

Estamos profundamente convencidos de que el ejercicio y valoración de la diversidad tendrá un impacto positivo en la sociedad.

Grupo Baco Restaurants

Sin embargo, el Grupo BR necesita aprender a conocer y explotar las diferencias de la diversidad, tanto en el mercado laboral como en la clientela final a fin de mejorar su competitividad. En esta línea, debe tomarse consciencia de que para acceder a una clientela diversa es necesario disponer de empleados diversos, o al menos comprender la diversidad de los clientes con los que puede encontrarse, en cuanto a edad, sexo, religión, origen étnico, orientación sexual o discapacidad, y entender sus necesidades diversas. De este modo se podrá acceder a nuevos mercados, reforzar la lealtad de los clientes e incrementar el volumen de negocios con los clientes existentes. Para ello, habrá que responder a una serie de preguntas: ¿Cómo se podría adaptar el producto o servicio para captar diferentes segmentos del mercado? ¿Se está haciendo algo que pueda desalentar a los clientes potenciales, haciéndolos sentir incómodos? ¿Qué aspectos que puedan disuadir a los clientes potenciales habría que eliminar sin por ello perder a los clientes actuales?

Para dar respuesta a dichas preguntas, habría que investigar las necesidades de los nuevos clientes potenciales, obteniendo dicha información a través de las páginas web dirigidas a estas comunidades, preguntando a informantes clave con conocimientos específicos de otras culturas o, simplemente, hablando con los empleados. En esta línea, se ha de promocionar la realización de reuniones periódicas donde se les anime a proponer recomendaciones e ideas de mejora, asegurándose la confidencialidad cuando se trate de cuestiones delicadas. Se trata de aprovechar los propios cursos de formación multicultural de empleados, para obtener formación básica sobre las costumbres y actividades de grupos concretos que ayude al resto de empleados a tratar con una clientela también diversa. En un entorno tan competitivo en el que el precio, el producto o el servicio puede ser fácilmente imitado por los competidores, se necesita apostar por algún elemento diferenciador. Así pues, utilizar las aptitudes y cualidades diversas de los empleados puede ser el arma competitiva del Grupo BR. Se puede mantener y mejorar la cuota de mercado mediante la promoción de una imagen y reputación de empresa que es consciente de las necesidades diversas de sus clientes, a través de una mano de obra que es reflejo de su clientela y está familiarizada y preparada para satisfacer dichas necesidades. Pequeños cambios en la decoración (p. ej., uso de fotografía no ofensivas, colores, disposición de asientos, etc.) puede crear un ambiente cálido y hogareño que de la bienvenida a un cliente de una determinada nacionalidad.

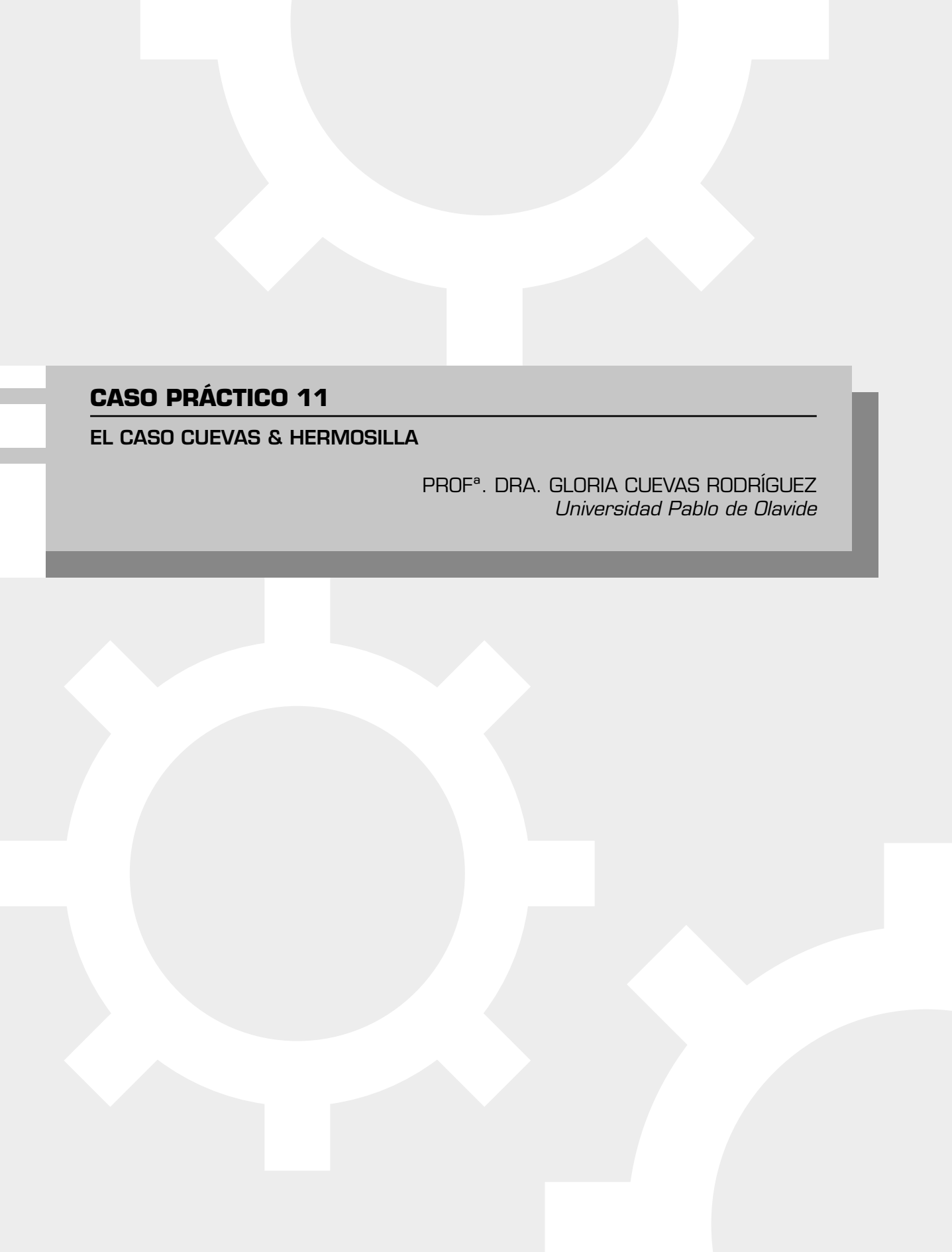
Así pues, el Grupo BR debería utilizar su compromiso con la diversidad como herramienta comercial para mejorar su reputación y hacer negocios con otras empresas y organizaciones del sector público.

Arturo Gómez, Subdirector de Recursos Humanos

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

¿Cree que Arturo ha contemplado todos los aspectos sobre la gestión de la diversidad a la hora de analizar su organización y elaborar su informe? En concreto:

1. ¿Qué costes y beneficios no han sido contemplados en dicho informe?
2. ¿Qué otra información se debería haber incluido en el análisis demográfico de la plantilla? (véase Figura 1).
3. ¿Qué otros aspectos propios de la gestión de la diversidad de RRHH incorporaría a dicho informe?



CASO PRÁCTICO 11

EL CASO CUEVAS & HERMOSILLA

PROF^a. DRA. GLORIA CUEVAS RODRÍGUEZ
Universidad Pablo de Olavide

La empresa Cuevas & Hermosilla se creó en los años noventa con el objetivo de producir y vender prendas de abrigo para señoras. La calidad de los tejidos de paño era suprema y contaban con personal especializado en corte y confección con amplia experiencia en el sector, lo que rápidamente posicionó a la empresa en una buena situación económica.

Sin embargo, a finales de los noventa, los días de bonanza se acabaron, y a pesar de la sucesión de cambios en la dirección de la empresa, fue muy difícil restaurar la rentabilidad inicial. El mercado ha pasado de estar altamente protegido, a una liberalización y apertura de fronteras en la que la competencia nacional es muy fuerte y la internacional aún mayor. Esto ha provocado la saturación del mercado interior con prendas del extranjero a bajo coste. Por otra parte se han producido cambios de hábitos de los consumidores finales, que muestran una clara tendencia a realizar sus compras en establecimientos de venta pertenecientes a enseñas de la distribución organizada, en detrimento de boutiques y tiendas minoristas. De este modo, empresas como Cuevas & Hermosilla han perdido cuota de mercado a favor de grandes grupos con mayor poder de contratación. La conjunción de estos factores ha llevado a las empresas a una situación complicada que se ha traducido en una disminución de las ventas, un fuerte aumento de la competencia a todos los niveles, la reducción de los precios y la caída generalizada de los márgenes ante la imposibilidad de trasladar los incrementos de costes a los precios de venta.

Una vez la expansión de la empresa se ha afianzado, con 15 tiendas distribuidas por territorio andaluz y unos 200 empleados aproximadamente, se nombró a un nuevo CEO, el Sr. Valle. Las pérdidas crecían y la nueva dirección redujo el personal un 10 %, e inició un proceso de reestructuración que contemplaba el desarrollo de cuadros de mando en la empresa. Dos consultores fueron contratados para entrevistar al personal de la empresa, conocer en profundidad cómo se estaban desarrollando los procesos, y profundizar en las causas de la baja rentabilidad conseguida. Se organizaron diversos seminarios en los que participaron casi la totalidad de la plantilla y se consideraron los puntos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno del negocio y se hicieron ejercicios colectivos sobre el futuro de la empresa. A pesar de que se abrieron numerosos frentes de discusión, parecía haber un consenso generalizado sobre el hecho de que la empresa Cuevas & Hermosilla se encontraba con serias dificultades para imitar los esfuerzos de la competencia y poder abarcar a un público objetivo joven, así como proyectar una imagen actualizada.

En la última reunión del equipo de dirección, se revisaron la misión, visión y las principales estrategias de la empresa, identificándose cuatro grandes metas estratégicas:

- **Finanzas:** obtener ganancias uniformes y sostenidas.

- **Cliente:** aumentar en un 10 % la cuota de mercado e incrementar la satisfacción del cliente.
- **Procesos:** acortar los periodos de producción y fechas de entrega a 7 meses.
- **Formación y crecimiento:** actualizar al 100 % de la plantilla en su formación.

El siguiente paso que se propuso fue identificar los factores críticos necesarios para la consecución de estas metas. Es decir, la empresa tenía que discutir y juzgar que es lo que hacía falta para que la nueva visión tuviera éxito, y a partir de ahí especificar y priorizar los indicadores clave a controlar. El Sr. Valle solicitó el asesoramiento de un grupo consultor, al que nombró responsable de elaborar el cuadro de mando integral de la empresa. El objetivo era:

- Mostrar indicadores de medición que abarcaran aspectos más amplios que los puramente monetarios
- Proporcionar guías de funcionamiento que se anticiparan a los resultados derivados de las cuentas y balances financieros
- Conocer los procesos clave en la empresa y las relaciones causa-efecto de su desarrollo, con el objeto de simplificarlos, hacerlos más eficientes y añadir más valor al cliente.

De hecho para alcanzar los niveles deseados de beneficios y flujo de caja eran necesarias menos variaciones estacionales. La empresa estaba originalmente centrada en ropa de abrigo, lo que explicaba que las ventas estuvieran concentradas exclusivamente en el periodo otoño-invernal, máxime teniendo en cuenta que su distribución se limitaba al territorio andaluz. Era, por tanto, necesario adoptar un enfoque más empresarial, que cubriera las expectativas del cliente con las nuevas modas y tendencias en las diferentes estaciones. Ahora bien, la pregunta que se planteaba el grupo de trabajo era ¿qué cambios en los procesos internos había que acometer para proporcionar estos nuevos productos? ¿estaba la plantilla preparada para su producción y distribución? ¿qué formación y desarrollos internos eran necesarios en la empresa?

El grupo de trabajo supo a través de un estudio sobre el sector textil que el tiempo medio que emplean las empresas para confeccionar las colecciones de las nuevas temporadas oscila entre seis y nueve meses, acortándose considerablemente estos plazos cuando el diseño, la fabricación y el proceso de distribución se realizan internamente por las empresas.

La fabricación o la confección de la prenda en sí misma que se venía realizando en Cuevas & Hermosilla seguía el patrón tradicional en la industrial textil, muy intensivo en mano de obra y con la máquina de coser como tecnología básica. El personal de la empresa estaba excepcionalmente formado para realizar este

proceso. Sin embargo, el concepto de “innovación” fue discutido en numerosas ocasiones como base para alcanzar una mayor competitividad, sobre todo el referente a la innovación del diseño y ofrecer prendas de moda que atendieran las nuevas tendencias, y permitieran llegar a un público objetivo mayor. Era necesario, por tanto, captar talento creativo, y en ese sentido entrar en contacto con la Asociación de Moda de España (ACME) para llegar a acuerdos con jóvenes diseñadores de gran potencial parecía ser una buena opción.

Según un análisis realizado por Cityc (Centro de Información Textil y de la Confección), buena parte de las innovaciones realizadas en el sector textil/confección proceden de los proveedores de maquinaria y equipos y del sector de fibras químicas que impulsan la innovación al lanzar nuevas fibras o tejidos que mejoran los existentes. Los avances que incorporan las máquinas y los equipos se complementan con un proceso de mejora de los mismos en la propia empresa para adaptarla a los requerimientos de proceso o de producto. El caso Cuevas & Hermosilla parecería requerir no solo de una mayor innovación en producto (diseño) sino de una mayor innovación en el uso de aplicaciones electrónicas que facilitaran las fases de diseño y de corte, como el Diseño Asistido por Ordenador (CAD), lo que permitiría mejorar la competitividad de la empresa en estos procesos específicos. La incorporación de esta nueva tecnología era considerada fundamental si se quería conseguir una rápida adaptación a la demanda. La industria tradicional textil establece en torno a un 45-60 % de la colección con seis o más meses de antelación y llega al comienzo de temporada habiendo definido prácticamente todas las prendas que se van a ofrecer (80-100 %). La estrategia establecida por Cuevas & Hermosilla implicaba tener definido al comienzo de la temporada solo un 50-60 % de lo que aparecería en las tiendas. De este modo, tendría entre un 40-50 % del producto pendiente de diseñar y fabricar en función de los cambios de la demanda (mientras que la industria tradicional tendría solo un 20 % o menos de margen). Ahora bien, conseguir esta moda rápida exigía tener un proceso productivo que le permitiera acortar los procesos de corte y confección, así como disponer de un equipo de proveedores con los que la comunicación fuera muy fluida.

En lo que respecta a la distribución textil, el estudio sobre el sector indicaba que se repartía en el mercado español de la siguiente manera: 15 % de las ventas en grandes almacenes; 24 % en cadenas de ropa; 34 % en tiendas multimarcas (que utilizan el *cobranding* o alianza entre marcas complementarias como por ejemplo perfume y moda, o diferentes combinaciones de productos textiles, con objeto de reducir los costes asociados a la gestión de los puntos de venta, especialmente en áreas comerciales tradicionales que generan costes fijos más elevados); 20 % en hipermercados y 5 % en *outlets*.

Frente a la cadena de comercios propios que hasta el momento venía gestionado la empresa, se planteó la posibilidad de introducir franquicias. En las dis-

cusiones se planteó la problemática de que aún los nuevos productos textiles en los que se estaba trabajando y cuyos diseños querían mejorarse no estaban bien asentados y conocidos en el mercado (reputación de la marca). Sin embargo, los miembros del grupo de trabajo a favor de esta fórmula de distribución, señalaban el mayor reparto de riesgos y la mayor cercanía y conocimiento del mercado que podrían proporcionar las franquitas sobre información a tiempo real de las ventas y datos de los consumidores. Esto permitiría ajustar aún más el inventario, tener sistemas de almacenaje más compactos y con tamaños de lotes más pequeños que favorecerían la flexibilidad y la entrega de pedidos según las especificaciones realizadas por los gerentes de las tiendas.

En cualquier caso, era importante considerar el proceso de distribución en el caso de Cuevas & Hermosilla, al ser uno de sus principales problemas la gestión del tiempo que transcurría entre la creación de un producto y la llegada al punto de venta. Este tiempo era extremadamente largo con muchos periodos no productivos: tiempos de espera en la fase productiva, almacenes intermedios a la espera de servir el producto, fechas de entrega solicitadas por el cliente anticipadas al momento de la venta, etc., que añadían costes, pero en ningún caso valor a los productos. Únicamente el proceso de producción, desde la fecha de orden de corte hasta disponer de la pieza lista para remitir al cliente, podía durar entre cinco y diez semanas y el total desde el diseño de un producto hasta el momento de su venta se podía alargar más de doce meses, alcanzando los costes de logística el 10 % del total de la estructura de costes de la empresa.

Parecía necesario adoptar una estrategia de respuesta rápida al mercado, que permitiera la renovación constante del producto. Lo importante no era ya el concepto de temporada, sino diseñar y reponer en producto conforme cambiaran las tendencias demandadas. En este sentido, los cambios a introducir debían ir dirigidos no solo a acortar los periodos de producción (ya comentados anteriormente) sino a adoptar un modelo de logística estratégico que abarcara la gestión de compras de materias, de transporte y de la distribución, todo mediante procesos informáticos, que permitiera una comunicación rápida y permanente entre los centros de producción y los puntos de venta.

Por último, y en relación con la promoción de los productos textiles, la empresa, muy dependiente de las ventas regionales, se plantea la asistencia a ferias, así como facilitar la venta no solo a través de la red de comerciales, sino también *online*, profesionalizando la web de la empresa.

Abordar todos estos cambios internos requiere necesariamente involucrar a la plantilla de la empresa. Hasta el momento, el Sr. Valle había sido el máximo responsable de la gestión y administración de la empresa, englobando sus funciones también el diseño y organización del trabajo, la supervisión y el control de la calidad de las prendas, así como la representación y el contacto con los

clientes. Por tanto, la formación se plantea como uno de los principales retos en la empresa, no solo para formar a especialistas en los puestos antes descritos sino para que los técnicos y personal orientado a la producción/distribución (ajenos a la función del director) puedan adecuarse a los nuevos modelos operativos previstos.

Con la información dada, se pide elaborar el mapa de las principales variables, sus relaciones y los indicadores que podrían conformar el cuadro de mando.

Referencias bibliográficas

1. Garola, A. y Vélez, G. (2011). Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015. Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Mityc).
2. Gueras Martín, L.A. y Navas Lopez, J. E. (2008). "Inditex, moda española integrada verticalmente", Casos de Dirección Estratégica de la Empresa, Ed. Thompson-Civitas (4ª edición).

ANEXO AL CASO CAPÍTULO 9. EJEMPLO DE INDICADORES PARA LA ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO PRINCIPIOS BÁSICOS COOPERATIVOS

Indicadores del valor de la empresa: indicadores relevantes de cara a los accionistas.

- **Valor nominal:** valor asignado a los títulos de la empresa.
- **Valor contable:** fondos propios entre acciones emitidas (VC).
- **Valor de mercado:** la cotización en bolsa (VM).
 - **Dividendo por acción.**
 - **Pay.out:** cociente entre el dividendo y el beneficio después de impuestos.
 - **PER (*Price Earning Ratio*):** cociente entre el valor total de las acciones en bolsa y los beneficios netos después de impuestos (BDI).
- **Valor de mercado añadido (VMA):** diferencia entre el valor de mercado (VM) y el valor contable (VC).
- **Economic value added (EVA):**
$$EVA = BAI (1 - t) - (D + FP) * K;$$
 - **BAI** = beneficios antes de impuestos.
 - **T** = tasa efectiva de impuestos.
 - **D** = deuda con intereses.
 - **K** = coste de capital de financiación de mercado.
 - **FP** = fondos propios de valor contable.
- **Beneficio económico** = beneficio neto (después de los impuestos) – $(D + FP) * K$.

Indicadores de resultado del negocio vinculados a los RRHH:

- **Beneficio por empleado** = cociente entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el número de empleados.
- **% Distribución de los gastos de personal** = cociente entre los gastos de personal (salarios más cargas sociales) y los gastos de personal más otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.).
- **Eficiencia del gasto asociado a la función de personal** = cociente entre el BAII y los gastos de personal más otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.).

Indicadores relacionados con clientes externos (capital social externo):

- **Cuota de mercado:** porcentaje de participación de los productos de la empresa en el mercado.
- **Volumen de ventas por productos.**

■ **Incremento de clientes:**

- Incremento de ventas a nuevos clientes / incremento de ventas en el mercado.
- Incremento de ventas de la empresa / incremento de ventas en el mercado.

■ **Retención de clientes:**

- Antigüedad media de los clientes.
- Tasa de rotación de clientes.
- Satisfacción de los clientes.
- Facturas rectificadas / facturas emitidas.
- Reclamaciones recibidas / volumen de negocio que representan.

■ **Rentabilidad de los clientes:**

- Rentabilidad media de los clientes.

Indicadores relacionados con los empleados o clientes internos:

■ **Indicadores relacionados con la satisfacción del empleado:**

- Nivel de compromiso con la empresa.
- Nivel de satisfacción en relación con los jefes.
- Facilidad de acceso a la formación necesaria.
- Nivel de reconocimiento del trabajo realizado.
- Nivel de satisfacción general con la empresa.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de satisfacción con la retribución.

■ **Indicadores relativos al nivel de competencias de las personas:**

Grado de posesión de una competencia comparado con el nivel deseado de posesión establecido por la organización.

■ **Indicadores de desempeño:**

- Número de empleados con nivel excelente de desempeño.
- Número de empleados con nivel satisfactorio de desempeño.
- Número de empleados con nivel insatisfactorio de desempeño.
- Índice de productividad: volumen de negocio / nº de empleados.

■ **Indicadores generales de empleados:**

- Antigüedad media de la plantilla.
- Número de bajas no deseadas en un año.
- Grado de flexibilidad en las actividades: número de personas que pueden ocupar otros puestos en la organización vs número de personas que solo pueden ocupar su posición actual.

Indic. relacionados con los procesos y capacidades de gestión de personas:

■ **Indicadores de planificación de RRHH:**

- Plantilla actual en relación a la necesaria.

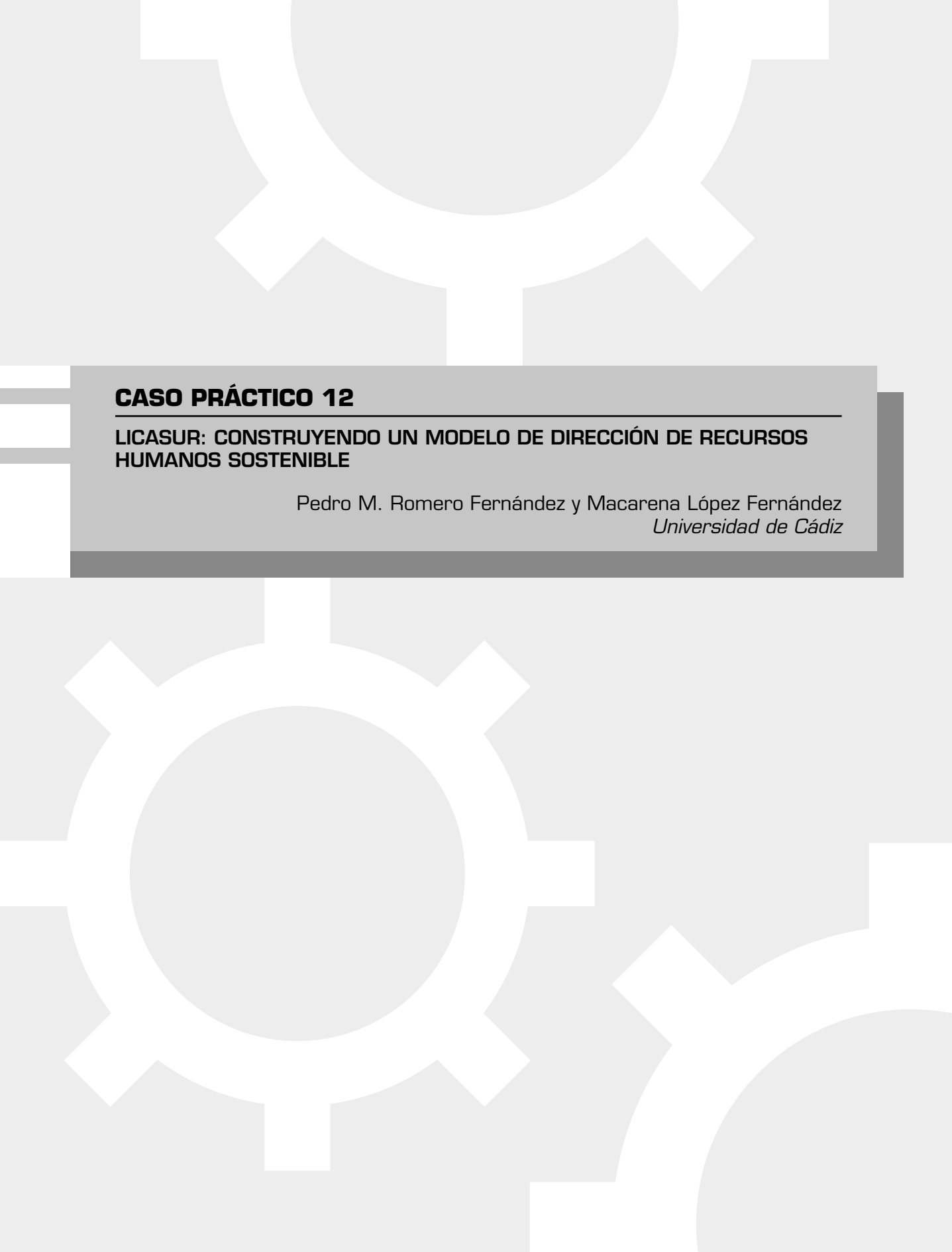
- Porcentaje de empleados con potenciales sucesores internos.
- Número de promociones realizadas por empleado.
- Tiempo medio de permanencia en el puesto.
- Contrataciones externas / total de oferta de puestos.
- Tiempo medio de duración en la selección.
- Candidatos evaluados por puesto ofertado.
- Gasto medio de selección externa.

■ **Indicadores de formación y desarrollo:**

- Gasto medio de formación por empleado.
- Tiempo de formación por empleado.
- Porcentaje de empleados que participan en los programas de formación.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional.

■ **Indicadores de compensación y beneficios:**

- Retribución fija/retribución total.
- Retribución variable / retribución total.
- Retribución diferida / retribución total.
- Masa salarial de la plantilla / total empleados.



CASO PRÁCTICO 12

LICASUR: CONSTRUYENDO UN MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOSTENIBLE

Pedro M. Romero Fernández y Macarena López Fernández
Universidad de Cádiz

Son las 7:30 h de la mañana. Como todos los días, Francesc Oltra, director de Recursos Humanos de la empresa Licasur es el primero en llegar al trabajo y dirigirse a su oficina. Mientras va subiendo por las escaleras de acceso a la primera planta va repasando mentalmente su agenda, previendo que va a ser una jornada bastante intensa.

Ayer mismo, todo el equipo de dirección de Licasur, S.A., había sido convocado para una reunión de urgencia, por boca de su presidente D. Agapito Cascales, el cual se encontraba bastante preocupado por el deterioro que se estaba produciendo en el valor reputacional de Licasur y el empeoramiento de la posición competitiva. Y es que, de un tiempo a esta parte, la presión ejercida por diferentes asociaciones de consumidores y un grupo de ecologistas debido al daño medioambiental que la empresa estaba ocasionando, así como por los propios empleados de la compañía que se quejaban de la calidad del empleo, se hacía cada vez más patente.

Una situación, ante la cual Agapito prevé la necesidad de proponer con premura nuevas medidas en aras al fortalecimiento de los lazos de los empleados con la organización y una nueva visión por parte de la comunidad de la empresa.

Licasur, S.A.

Desde los inicios de la empresa, Lisandro Cascales (padre de Agapito) hombre austero en su vida familiar, así como en la empresa, fue considerado por sus trabajadores por su talante conciliador y no abusivo con sus empleados, con unos sueldos por encima de la media del que pagan las empresas de la zona, y un salario a sus directivos que no sobrepasaba más de seis veces el sueldo del empleado peor pagado.

Por otra parte, Agapito Cascales lleva trabajando en la empresa familiar desde que finalizó sus estudios de Licenciatura en Dirección de Empresas en la Universidad de Barcelona. Y, desde el fallecimiento de su padre en 1980, dirige la empresa fundada por Lisandro en los años sesenta. Licasur, S.A., comenzó como una pequeña industria dedicada a la fabricación de pinturas plásticas acrílicas como una alternativa a las tradicionales de la época cuyas características de largo tiempo de secado y de poca permanencia, se veía en proceso de declive.

Lo que comenzó como una pequeña industria con una plantilla de 20 empleados, poco a poco y con los años, se ha transformado en una empresa de 150 trabajadores, situada desde su inauguración en 1962 en un pequeño pueblo de la comarca de Balaguer en Cataluña, fronteriza con La Baja Ribagorza aragonesa.

Agapito ha seguido durante décadas los pasos ineludibles que marcó su padre; sin embargo, en los últimos años, siente que han cambiado las circunstancias que rodean a la compañía. La fabricación de pinturas es una fuente de conta-

minación debido a la gran cantidad de elementos letales que se arroja al medio ambiente en forma de metales como el cadmio, el plomo y el mercurio, residuos que son considerados “de carácter peligroso”. Además, se emite una serie de gases contaminantes que afectan a la capa de ozono con una incidencia importante en el efecto invernadero. Un escenario que, dada la demanda social que se viene produciendo en el ámbito de la sostenibilidad, provoca que, cada vez más, los empleados de la compañía y, en general, los ciudadanos, se muestren críticos ante las consecuencias negativas, medioambientales y sociales, que la fabricación de este tipo de pintura genera tanto para la ciudad en la que se ubica, como para el trabajo en sí mismo que desarrollan los empleados dentro de la fábrica.

En el marco de trabajar hacia un futuro prometedor tomando como base el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, teniendo en cuenta que dirige una compañía que se desenvuelve en un sector considerado altamente contaminante, Agapito se ha formado en la adquisición de competencias profesionales para el desarrollo sostenible realizando un Master en Dirección Sostenible, en la UOC. Su intención es sentirse preparado ante los nuevos retos que debe afrontar para seguir liderando una industria que supone un importante eje sobre el que gira el empleo en la comarca.

Reunión del Comité de Dirección

Era lunes dos de mayo, primera hora de la mañana, un día soleado de primavera. En Licasur, el equipo de dirección se preparaba para comenzar su jornada laboral con una reunión de urgencia que, aunque no se lo imaginaban, sería histórica en la compañía, pues se iban a debatir cambios de gestión que marcarían el devenir de la empresa.

Así, sin demorar el comienzo, y con el fin de no generar inquietud, Agapito se pone de pie para intervenir:

«Buenos días, voy a ser breve y concreto, pues no sólo tenemos una semana llena de trabajo, sino que además imagino que hay expectación por conocer el porqué de esta inminente reunión. Como sabéis, hay una cuestión que me viene preocupando de un tiempo a esta parte y que, dado ciertos hechos que se vienen produciendo en estas últimas semanas, considero no podemos demorar más.

Trabajar en el sector químico, y particularmente, en la fabricación de pintura, conlleva un coste derivado de la gestión de los residuos que está deteriorando la reputación de nuestra empresa y provocando un desapego no solo de la ciudadanía de la comarca en la que operamos, sino también de nuestro personal, y de las asociaciones de consumidores y grupos de ecologistas locales. Todos ven a la empresa como un agente de contaminación. Y es que es indiscutible que nuestra producción genera un impacto medioambiental

que supone un gran problema para la comarca y para todas aquellas zonas por las que transcurre el cauce del río en el que desembocan los vertidos que se derivan de nuestra actividad.

Estaréis de acuerdo conmigo en que esta situación no puede continuar. ¡La compañía tiene que actuar! No podemos demorar más el abordar una estrategia empresarial que contribuya a la sostenibilidad no sólo por el impacto económico que generaría, sino especialmente medioambiental y social. Dado el carácter global de esta decisión, es primordial vuestra colaboración. De ahí, la urgencia de esta reunión y el convocaros a todos hoy».

La sala se quedó totalmente en silencio por unos segundos que parecieron horas; sin embargo, Francesc Oltra intervino para mostrar que compartía totalmente este nuevo planteamiento de la dirección de la compañía. Con un doble grado en Psicología y Dirección de Empresas y un Máster en Dirección de Recursos Humanos, todos ellos en la Universidad Europea de Desarrollo, y una experiencia de cinco años en la empresa, Francesc se considera con una formación en línea con estos nuevos retos que se plantea la empresa.

Agapito continuó:

«Sé que es un momento complicado, pero no podemos seguir en esta línea. Nos hundiremos si no nos ponemos al día en un enfoque sostenible de nuestra gestión. La empresa debe visualizar sus acciones hacia la sostenibilidad. Si ello requiere que comencemos a implantar objetivos específicos de comportamiento sostenible, nos pondremos a ello».

Una vez planteado, a todas las áreas organizativas (producción, finanzas y recursos humanos), la importancia de tomar iniciativas que paren la imagen negativa que se está manifestando en el mercado sobre Licasur, Agapito solicitó, como primer paso, que cada uno de los departamentos de la compañía elaborara un análisis para ofrecer resultados detallados de la contribución que, desde cada uno de ellos, se podría realizar a la sostenibilidad abarcando, entre todos, las tres dimensiones. Así, propuso que el departamento de recursos humanos liderara el aspecto social, el de producción el medioambiental y el financiero las iniciativas de carácter económico.

«Constituiremos un Comité de liderazgo responsable entre los cuatro, y nos iremos reuniendo periódicamente para ver el grado de avance en cada área».

De manera más específica, puso de plazo dos semanas para que cada área presentara, ante el resto, un diagnóstico con los principales resultados (fortalezas y debilidades), así como recomendaciones para contribuir a la sostenibilidad.

«Nuestro objetivo es mostrar a la sociedad que Licasur convive en armonía con su entorno económico, social y medioambiental, generando un clima de trabajo en el que prima la contribución al desarrollo sostenible».

Además, Agapito subrayó que un papel fundamental en esta primera fase de diagnóstico de la situación actual debería ser desempeñado por el Departamento de Recursos Humanos, dada la presencia del mismo en todas las áreas de la empresa.

Comunicado el objetivo al equipo de dirección, a pesar de estar completamente de acuerdo con lo planteado por Agapito, el primer pensamiento de Francesc Oltra fue de preocupación. Contribuir a la sostenibilidad no había estado hasta hora en el eje sobre el que giran las políticas y prácticas de recursos humanos, que desde la empresa se habían orientado hasta ahora en la eficiencia, así como en mantener un clima laboral adecuado para conseguir objetivos. En este sentido, se preguntó en qué nivel se situaría el departamento de recursos humanos en comparación con el resto de las áreas respecto a la implantación de acciones desempeñadas que permitan contribuir a que Licasur consiguiera orientarse hacia la sostenibilidad. Estaba claro que Agapito le había dado un giro a la estrategia de la empresa de la noche a la mañana. Su intención a corto plazo era incorporar la visión sostenible a lo largo de toda la cadena de valor de la compañía y Recursos Humanos interpretaría un rol esencial.

Realmente no tenían una idea clara de cuál era la situación de las políticas y las prácticas de recursos humanos desde el punto de la sostenibilidad. En su departamento tendrían que trabajar a toda máquina hacia un cambio en el compromiso de la empresa hacia la sostenibilidad. Respirando pensó, *“vamos a ir por partes”*. Lo primero es realizar la tarea encomendada: (i) identificar, a través del sistema de información de la empresa, los indicadores cuantitativos y cualitativos para elaborar el informe con los puntos fuertes y débiles con el que la función de recursos humanos pudiese contribuir a la sostenibilidad; y, a partir de los mismos, (ii) tomar decisiones para plantear un plan de acción. Su mente visualizó rápidamente a su equipo.

Reunión del Departamento de Recursos Humanos

A las 09:00h de la mañana la empresa comenzaba a cobrar vida. Fuera del despacho de Francesc se oían los saludos entre compañeros y movimiento de sillas. Prácticamente, no le había dado tiempo a nada. La hora y media que llevaba trabajando se le había pasado en un abrir y cerrar de ojos. Había estado planificando cómo encauzar la medición de la contribución a la sostenibilidad del departamento. Lo primero que tenía claro es que necesitaría el compromiso no sólo de su equipo, sino también de gran parte del personal de la compañía. Aunque las decisiones e iniciativas realizadas desde Recursos Humanos tuvieran una importante influencia a nivel económico, social y medioambiental en la sociedad, el primer impacto se ejercía, directamente, sobre los empleados de la compañía. De ahí, su convencimiento de que el objetivo de medida debía centrarse en el bienestar de las personas que allí trabajaban y la calidad del empleo.

Tras prepararse un descafeinado en el despacho, con la taza en la mano se dirigió a la puerta. Mientras saludaba a todos, se acercó a los responsables de área de su departamento (contratación, formación, remuneración, prevención de riesgos laborales y administración de personal) para preguntarles si podían verse en la sala de reuniones en 15 minutos. Tras volver a su despacho y coger todas las anotaciones que había preparado en ese tiempo se dirigió a la sala de reuniones. Ya estaban todos allí, conversando entre ellos y con sorpresa en los ojos por esta repentina reunión que no estaba programada. “*Esto pinta a trabajo extra y urgente*”, comentaba Roldán, responsable del área de contratación, sonriendo. “¡Exactamente!, no te equivocas Roldán”, respondió Francesc “*pero, ¿qué hay que no podamos hacer nosotros?*”, añadió en tono de broma. Así, ante un ambiente distendido pero que empezaba a cargarse de tensión comenzó a trasladarles la reunión con Agapito y la tarea que tenían sobre la mesa a presentar en el plazo de dos semanas.

Con el fin de ordenar el proceso, planteó una posible planificación:

«La información que necesitamos para poder determinar las fortalezas y debilidades de nuestro departamento en la contribución a la sostenibilidad y, a partir de los resultados alcanzados poder determinar un plan de acción, debería venir de tres grandes bloques:

- a) A nivel cuantitativo. Necesitaremos datos del último año en aspectos referidos al empleo, contratos, diversidad de la plantilla, nivel salarial, formación o clima laboral.*
- b) A nivel cualitativo, me encargaré personalmente de localizar aquellos protocolos que pudieran mostrar determinado compromiso de recursos humanos con la sostenibilidad.*
- c) Y, por supuesto, hay algo que no podemos obviar. Una cosa es lo que desde el área creamos que hacemos y otra lo que piensa el personal sobre la gestión que desde recursos humanos se hace. Es por ello, que sería esencial recabar información sobre las percepciones que el personal de toda la compañía tiene sobre la implicación de la empresa en cuanto a políticas y prácticas sostenibles.*

Si os parece, nos damos de plazo un par de días para poner sobre la mesa, datos cuantitativos y cualitativos que nos permitan tener un conocimiento de la situación que presenta la empresa relativa a la calidad del empleo de nuestro personal. Con estos resultados, estaremos en disposición de saber qué adaptaciones tenemos que realizar (debilidades) y qué acciones mantener (fortalezas) para avanzar hacia la sostenibilidad. A partir de los mismos, elaboraremos un cuestionario que nos permita estar al corriente de si la percepción que el empleado tiene respecto a nuestra gestión coincide con los resultados cuantitativos».

Sin ninguna cuestión al respecto, con un plazo máximo de dos días para tener la información necesaria, todos se pusieron en marcha. La preocupación de Francesc era doble. Por un lado, tenían que recabar los datos y hacer el informe, pero, por otro, le inquietaba no saber cuáles serían los resultados del departamento y si diferirían, en gran medida, con el resto.

Datos sobre la mesa

Jueves, a las 09:00h de la mañana. Tal y como habían acordado, los cinco responsables de área comenzaban a llegar cargados de copias con datos y sus portátiles. “*Va a ser una mañana divertida*” comentaba Aida, responsable del área económica, a Roldán. “*A ver qué sacamos en conclusión. Para mí, tarde hemos comenzado con esto*”, decía mientras colocaba sus cosas ordenadamente sobre la mesa. En ese momento, entraba Francesc:

«¡Buenos días, a todos! Si os parece, aprovechamos que tenemos nuestra mente descansada y comenzamos. Soy todo oídos. Vamos a ver qué datos tenemos y, a partir de ahí, los analizamos conjuntamente para concretar las fortalezas y debilidades. ¿Comenzamos por los datos cuantitativos?».

“*Perfecto, Francesc. Empiezo yo, si os parece*” dijo Roldán, responsable del **área de contratación**. Así, comenzó señalando que en su área había realizado una criba de datos de contratación, segmentando por género, nacionalidad y discapacidad. Si bien no hay una política de contratación orientada a las minorías, es cierto que se han producido pocos, pero algunos contratos de este tipo. De manera más concreta, introdujo datos sobre (véase **Anexo 1**): el número total de trabajadores, número de contratos indefinidos y a jornada completa, número de contratos con ETT y temporales, número de extinciones de contratos (tanto despidos como bajas voluntarias y por enfermedad), años de antigüedad, número de mujeres y extranjeros con contratos indefinidos a jornada completa, número de trabajadores con discapacidad, número total de mujeres en plantilla y el número de mujeres en puestos de dirección.

«A partir de estos datos, creo que podríamos establecer algunas ratios que nos orienten sobre la situación de la empresa en materia de diversidad y calidad en el empleo».

Aida, responsable del **área de retribución** expuso que ellos solo pueden aportar algunos datos sobre masa salarial por categorías, salario medio de los trabajadores y el importe del salario anual máximo.

Luis, responsable del área de prevención de riesgos laborales contó que disponía de datos sobre la accidentalidad laboral en los últimos cinco años y que había ampliado el periodo solicitado de información con el fin de poder ver la evolución. En concreto, puso de manifiesto los datos referidos al número de horas no trabajadas por esta causa, número de accidentes de trabajo (diferen-

ciando entre mortales, muy graves, graves y leves), horas no trabajadas por enfermedades profesionales y horas no trabajadas por otras situaciones de incapacidad temporal.

«Esto, además de proporcionar información en materia de seguridad y salud, nos permitirá aplicar un seguimiento permanente y medidas correctoras en función de los objetivos que se acuerden».

Ana, responsable del **área de formación**, que estaba un poco preocupada porque no sabía si sus datos encajarían dentro de lo solicitado, aportó información sobre las horas de formación recibida por los trabajadores, la formación específica en prevención en riesgos laborales y el coste medio que ha supuesto esa formación calculada por trabajador. Así, puntualizó:

«Estos datos creo que nos podrán ayudar a conocer si se está generando una mano de obra competitiva y preparada para asumir la incertidumbre y los cambios que se vayan a producir en el nuevo contexto organizativo que se nos plantea en un futuro próximo».

También quiso destacar que su área era la que se encargaba, en coordinación con retribución y administración, de gestionar todos los gastos relacionados con el apoyo a la educación y formación de los familiares directos de las personas que trabajaban en la empresa (becas, ayudas al estudio o premios a los mejores expedientes, entre otras cuestiones).

Por último, Raúl, responsable del **área de administración** completó los datos anteriores con otros referidos a horas de trabajo extraordinarias, convenios de colaboración con entidades educativas, clima laboral, así como de la participación del personal en voluntariado social y medioambiental sostenible. Estos datos, subrayó Raúl, alcanzan una gran importancia en aspectos como la competitividad individual y el grado de implicación de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Tras haber tomado nota de los valores que pudieran salir de la media, Francesc señaló que él disponía además de una serie de informes de carácter cualitativo que podrían ser un indicador de la existencia en la empresa de determinados protocolos de actuación en materia de sostenibilidad. Además del organigrama de la empresa, disponía de un protocolo de prevención de riesgo laborales y de formación del personal y, entre otros, un registro detallado del absentismo en la empresa (ver **Anexo II**). Ciertamente, como confesó Francesc, estos protocolos e informes han tenido una función más orientada a dar respuesta a las exigencias de la representación legal de los trabajadores, que a su utilización como herramientas en las que verdaderamente se creyera, pero que en adelante servirán para ser proactivos en materia de recursos humanos y sostenibilidad.

Con la información, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre la mesa, Francesc subrayó que se disponía de datos suficientes como para poder comenzar a elaborar una matriz con la principales fortalezas y debilidades que sirviera como punto de partida para desarrollar el informe requerido sobre objetivos y acciones en base al compromiso con la sostenibilidad. Así, poniéndose de pie y dirigiéndose a la pizarra inició una lluvia de ideas, a la vez que trazaba una línea dividiendo la pizarra en dos partes principales: fortalezas y debilidades. La dinámica permitió crear una visión global y generar conocimiento sobre aquello que requería mayor concienciación y futuras líneas de actuación.

Sin embargo, la reunión no había terminado. Aún quedaba un aspecto que para Francesc era esencial. Bajo la creencia de que es necesario conocer qué opinan los empleados al respecto, Francesc dio paso al tercer bloque propuesto, referido a la percepción que tiene el trabajador sobre las políticas y prácticas de recursos humanos implementadas por la compañía y, sobre todo, si éstas responden a lo que desde el departamento se considera sostenible. Por ello planteó un debate sobre qué aspectos deberían de incorporarse en el cuestionario perceptivo.

Raúl, de administración, mientras se levantaba a por un poco de agua de la máquina que se encontraba en la esquina de la habitación, tomó la palabra para indicar que cada área debería incorporar aquellas cuestiones que fueran de su interés, y que, según su opinión personal, el cuestionario debería de ser lo suficientemente simple como para que el trabajador solo tuviese que responder un sí, un no, o en parte. Aida (responsable del área de retribución) intervino en ese momento para indicar, de manera concisa, que ciertamente estaba de acuerdo con Raúl, pero que había una cuestión crucial que no debían obviar y que debía ser un denominador común para todas las áreas.

«Me refiero a las características que nos permitirán conocer la percepción que el trabajador tiene de una política determinada y su relación con la sostenibilidad». Raúl asintió: «Estoy de acuerdo con Aida. Es importante definir esas características, pero tienen que ser medibles, descriptibles y relevantes».

Francesc intervino nuevamente señalando que estaba de acuerdo con ambos, pero les recordó que solo les quedaba una semana, y aún tenían que elaborar y enviar el cuestionario, así que no podían divagar. *«Es necesario que hoy terminemos esta reunión con el cuestionario más que listo»*. También manifestó que entendía las cuestiones introducidas por Aida y Raúl, pero que reemplazaría el término de características por el de dimensiones.

Aida preguntó *«¿y cuáles son esas dimensiones?»* a lo que Francesc responde:

«Este es el debate que nos compete ahora. ¿Qué dimensiones considerarías deberían reunir todas las políticas y prácticas de recursos humanos desarrolladas en las diferentes áreas para que sean consideradas socialmente res-

*ponsables?”. En esta línea, volvió a tomar la palabra Aida diciendo: “A mi juicio, **la transparencia** es un elemento fundamental y que nosotros cubrimos en el sistema retributivo. Es el principio básico sobre el cual los empleados basan su percepción de la equidad, tanto interna como externa, y del principio de justicia retributiva”. Por lo tanto, creo que esta cuestión, por lo menos en la política retributiva debería ser considerada entre esas características, o como Francesc ha denominado, dimensiones».*

Tanto Roldán (área de contratación) como Ana (área de formación) asintieron con la cabeza manifestando su acuerdo con esta dimensión, pero además Ana interrumpió para añadir:

*«Estoy completamente de acuerdo, pero creo que la transparencia debería ser considerada no sólo en la política retributiva, sino en todas las áreas de recursos humanos». No obstante, Roldán añadió “en los procesos que nosotros desarrollamos de contratación tanto interna como externa, este criterio de transparencia es esencial, pero debería de venir acompañado por un principio de **igualdad de oportunidades y no discriminación**. Dado que en el contexto en el cual las empresas de hoy en día se mueven a nivel global sería importante ver en qué medida los trabajadores perciben la manera en que la empresa está operando en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación».*

Raúl, responsable del departamento de administración, apoyó ambas propuestas, planteando que además debería de contemplarse el principio de **empoderamiento**.

«No podemos olvidarnos de cómo el trabajador percibe la capacidad de participación y autonomía que tiene en la toma de decisiones. Esto es fundamental un buen clima laboral y un alto compromiso del trabajador con la organización».

Aclarando su garganta, Ana manifestó que también era necesario conocer cómo el trabajador percibe que las políticas y prácticas que se desarrollan desde recursos humanos son objetivas y que responden siempre a un principio de justicia.

*«Este principio o dimensión que podríamos denominar de **objetividad y justicia organizativa** podría darnos una explicación de las motivaciones por las que el personal desarrolla su comportamiento en la organización. Además, creo que este principio debería de figurar en los protocolos de contratación para que todo candidato, tanto de fuera como de dentro de la compañía, conozca de una manera previa qué y cómo se valorará y cuáles son los procedimientos establecidos para ello».*

Por último, Francesc invitó a Luis a participar en el debate. Así, Luis manifestó que en todas las políticas y prácticas que lleva a cabo recursos humanos está

implícita la calidad laboral y de vida del trabajador, lo que podría identificarse como la **salud y el bienestar del empleado**. Mucho más hoy en día por cuanto esta dimensión constituye un indicador clave en todos los estándares de responsabilidad social y que toda empresa debería de considerar como una actividad a maximizar.

Antes de cerrar el debate, Francesc resumió el acuerdo de la reunión.

«Vamos a considerar cinco dimensiones: transparencia, pues tal y como se ha puesto de manifiesto permite conocer si el empleado percibe o no que la empresa está comprometida con informar sobre todas las acciones que en materia de gestión de los recursos humanos se toman por parte de la dirección. La siguiente dimensión, igualdad de oportunidades/no discriminación, hará referencia a la existencia de políticas y prácticas de recursos humanos que proporcionan las mismas oportunidades y derechos. La dimensión de objetividad y justicia nos permitirá conocer la equidad y valorar la satisfacción del empleado. El empoderamiento hará que conozcamos la confianza que los empleados tienen en la gestión que desarrollamos desde recursos humanos. Y, por último, la salud y el bienestar del trabajador, nos permitirá identificar la calidad del empleo».

En ese momento Francesc emplazó a los directores de área a ponerse de acuerdo con las preguntas a realizar, pasar los cuestionarios y agregar la información procedente de estos en un plazo de una semana, antes de que se convocara la próxima reunión del equipo de dirección de la empresa. El tiempo era mínimo quedándole sólo un fin de semana para preparar el informe que él tenía que llevar con las líneas de acción propuestas por el departamento de recursos humanos con el fin de mejorar la sostenibilidad en la organización.

El jueves doce de mayo, el equipo de responsables de área envió a Francesc Oltra los resultados del cuestionario perceptivo que aparecen en el **Anexo III**. Ahora, sólo quedaba confeccionar la matriz con las principales fortalezas y debilidades del departamento de recursos humanos en materia de sostenibilidad, así como plantear diferentes líneas de acción (modelo de futuro) que permitiera alcanzar el objetivo propuesto por Agapito a un año vista.

ANEXO I. INDICADORES CUANTITATIVOS

Registro de datos en materia de CONTRATACIÓN		
Creación neta de empleo	Plantilla total del año en curso	150
Calidad de los contratos	Nº de contratos indefinidos y a jornada completa	30 %
Externalización de la contratación	Nº de contratos con ETTs	25 %
	Nº de contratos temporales	55 %
Estabilidad de la plantilla	Nº bajas (despidos, bajas voluntarias y por enfermedad)	Alto
Antigüedad media de la plantilla	Suma total de años de antigüedad/ Nº total de trabajadores	4 años por trabajador
Contratos indefinidos por género	Nº de mujeres con contrato indefinidos a jornada completa/Nº total de mujeres	10 %
Contratos indefinidos de extranjeros	Nº de extranjeros con contratos indefinidos a jornada completa/Nº total de extranjeros	2 %
Contratación de discapacitados	Nº de trabajadores con discapacidad/ Nº total de trabajadores	2 %
Distribución de género en la plantilla	Nº de mujeres/Nº total de trabajadores	20 %
Distribución de género en la Dirección	Nº de mujeres en la dirección/ Nº total de miembros en la dirección	0 %
Registro de datos en materia de RETRIBUCIÓN		
Nivel salarial según categoría profesional estipulada en el convenio	(Masa salarial categoría n/Plantilla total categoría n)/Salario medio del convenio categoría n	Según convenio colectivo
Gratificaciones en función del beneficio anual	Masa salarial/beneficio anual	0
Salarios medios hombres-mujeres según categorías estipuladas en convenio	Salario medio de las trabajadoras de categoría n/Salario medio de los trabajadores de categoría n	Según convenio colectivo
Diferencias salariales	Importe salario anual máximo (euros)/ Importe salario anual mínimo (euros)	Elevada

Registro de datos en materia de PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES *

Accidentes laborales	Horas no trabajadas por accidentes laborales (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	0.5 %
	Nº de accidentes mortales	0
	Nº de accidentes muy graves	0
	Nº de accidentes graves	2
	Nº de accidentes leves	5
Enfermedades profesionales	Horas no trabajadas por enfermedades profesionales (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	0
Absentismo laboral	Horas no trabajadas por incapacidad temporal (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	3 %

Registro de datos en materia de FORMACIÓN *

Horas de formación por trabajador	60 h/año
Formación específica en Prevención Riesgos Laborales	20 h/año
Gastos en formación medio por trabajador	450 h trabajador/año

Registro de datos en materia de ADMINISTRACIÓN

Horas de trabajo extraordinarias (Promedio horas extraordinarias/mes/persona)	Sí
Indicador de clima laboral	Sí
Convenios de colaboración con entidades educativas (universidades, institutos, etc.)	Sí
Voluntariado social o medioambiental empresarial	No
Participación del personal en el voluntariado social medioambiental	No

* Promedio sector

Horas no trabajadas por accidentes laborales (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	2,1 %
Nº de accidentes mortales	1
Nº de accidentes muy graves	5
Nº de accidentes graves	9
Nº de accidentes leves	37
Horas no trabajadas por enfermedades profesionales (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	0,8 %
Horas no trabajadas por incapacidad temporal (de la jornada total de la plantilla de la empresa)	4,9 %
Horas de formación por trabajador	15 h/año
Formación específica en Prevención de Riesgos Laborales	10h/año
Gastos en formación medio por trabajador	225h/trabajador/año

ANEXO II. INDICADORES CUALITATIVOS

Indicador	Sí	No	Observaciones
Organigrama funcional	x		<i>Se tiene pero no está actualizado</i>
Sistema de Prevención de Riesgos Laborales	x		<i>Se tiene un sistema propio</i>
Plan de formación a los trabajadores	x		
Registro de absentismo	x		

ANEXO III. CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES con el % de respuestas afirmativas, negativas, o en parte, todo ello sobre 150 respuestas (resultados de la escala de likert: de 1 a 8)

	Aspectos		Sí	No	En parte
1	¿Favorece su empresa los siguientes criterios de contratación?	Estabilidad de la plantilla	10 %	50 %	40 %
		Priorización de la contratación de tipo indefinido	10 %	62 %	28 %
		Limitación de la contratación de la externalización (ETT)	12 %	65 %	23 %
3	La empresa cuenta con un sistema de recogida de sugerencias y opiniones		65 %	15 %	20 %
4	La empresa tiene un sistema de recogida de quejas y de resolución de conflictos entre los trabajadores		35 %	35 %	30 %
5	Existen canales confidenciales para trasladar posibles situaciones de acoso sexual o moral a los empleados		5 %	80 %	15 %
6	La empresa cuenta con un sistema eficaz de evaluación del clima laboral y la satisfacción del trabajador		30 %	40 %	30 %
7	La empresa ha puesto en marcha un sistema de sanciones y medidas disciplinarias que es conocido por todos los trabajadores		0 %	80 %	20 %
8	La empresa promueve la realización de acciones de voluntariado medioambiental entre los empleados		0 %	90 %	10 %
9	La empresa lleva a cabo reuniones periódicas de los Sindicatos o Comités para escuchar sus sugerencias y realizar consultas		80 %	15 %	5 %

10 ¿Qué beneficios sociales ofrece a sus empleados?

Beneficios sociales	Marcar con una X
Seguro médico privado	78 %
Guardería	
Cheque comida	
Cheque estudios	65 %

11 ¿De qué manera informa a sus trabajadores de los distintos temas de interés?

Aspecto	Marcar con una X
Correo electrónico	92 %
Tablones de anuncios	63 %
Intranet	15 %
Comunicados internos	3 %
Reuniones informativas	1 %

12 La empresa dispone de un sistema de **selección** que garantiza:

Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	1,0
Objetividad y justicia	3,2
Transparencia	4,1
Empoderamiento	6,0
Salud y bienestar del trabajador	1,6

13 El sistema de **promoción de personal** de la empresa garantiza...

Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	2,0
Objetividad y justicia	2,8
Transparencia	2,5
Empoderamiento	2,7
Salud y bienestar del trabajador	3,0

14 Las políticas de **formación** garantizan...

Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	2,5
Objetividad y justicia	5,0
Transparencia	5,0
Empoderamiento	7,0
Salud y bienestar del trabajador	4,2

14 Las políticas de **compensación** garantizan...

Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	4,0
Objetividad y justicia	1,2
Transparencia	2,1
Empoderamiento	1,4
Salud y bienestar del trabajador	3,6

15 Las políticas de **conciliación** garantizan...

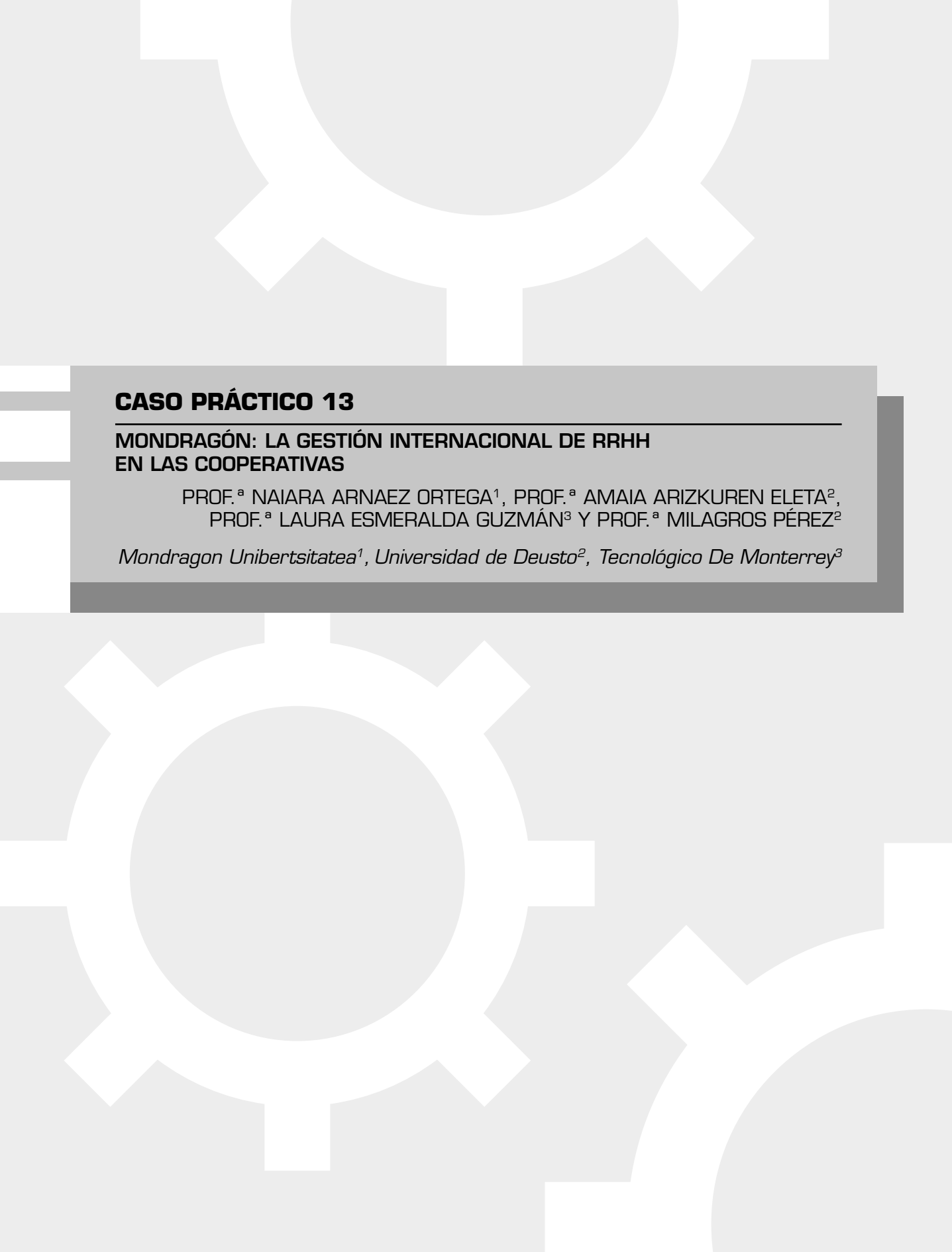
Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	5,1
Objetividad y justicia	1,9
Transparencia	3,4
Empoderamiento	5,6
Salud y bienestar del trabajador	6,0

16 Las políticas de **seguridad y salud laboral** garantizan...

Dimensiones de sostenibilidad	Valoración del personal
Igualdad de oportunidades y no discriminación	8,0
Objetividad y justicia	8,0
Transparencia	8,0
Empoderamiento	7,7
Salud y bienestar del trabajador	7,6

Bibliografía específica para ampliar (capítulo 12 de la obra impresa)

1. Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.
2. Forética (2018). Sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa optimista.
3. Lam, H. y Khare, A. (2010). "HR's crucial role for successful CSR". Journal of International Business Ethics, 3(2):3-15.
4. Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. (Republished 1998)
5. Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between a Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, 84(12):78-92.
6. Spiller, R. (2000). "Ethical Business and Investment: a model for business and society". Journal of Business Ethics, 27:149-160.
7. Stahl, G.K, Brewster, C.J, Collings, D.G. y Hajro, A. (2020). "Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. Human Resource Management Review, 30(3): 1-16.



CASO PRÁCTICO 13

MONDRAGÓN: LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE RRHH EN LAS COOPERATIVAS

PROF.^a NAIARA ARNAEZ ORTEGA¹, PROF.^a AMAIA ARIZKUREN ELETA²,
PROF.^a LAURA ESMERALDA GUZMÁN³ Y PROF.^a MILAGROS PÉREZ²

Mondragon Unibertsitatea¹, Universidad de Deusto², Tecnológico De Monterrey³

Partiendo de una humilde escuela profesional y de un sencillo taller de electrodomésticos, Mondragón se ha convertido en la principal referencia mundial de desarrollo en cooperación, constituyendo el primer grupo empresarial del País Vasco¹ y el décimo de España. Hoy, entidades de diversa índole conforman Mondragón (mutuas, fundaciones, etc.), siendo 95 de ellas empresas cooperativas. En su conjunto, estas organizaciones dan empleo a cerca de 80.000 personas, está presente en los cinco continentes con 138 implantaciones productivas y ventas en más de 150 países².

Figura 1. Presencia internacional de Mondragón.

Fuente: Mondragón Internacional, 2021.



Presentamos para su análisis no solamente las características más importantes de la gestión internacional de RR.HH. de las cooperativas, sino también las políticas y prácticas que Mondragón, como corporación, ejerce para impulsar el aprovechamiento de las sinergias del grupo en este ámbito.

Orígenes del movimiento cooperativo

Mondragón es una población guipuzcoana donde desde tiempos medievales se desarrollaron ferrerías que aprovechaban los recursos naturales del valle en el que se encuentra. Esta tradición industrial fue el origen de las actividades productivas de transformación metálica que comenzaron a consolidarse a finales del S.XIX. En este contexto se creó **Unión Cerrajera**, empresa que integró en una sola a todas las pequeñas que fabricaban cerraduras y que, con un importante desarrollo tecnológico para la época, presentamos como el origen del impulso económico de Mondragón en su historia reciente.

¹ Incidencia de Mondragón en la CAPV 2020, Noviembre 2021.

² Fuente: Mondragón Internacional, 2021.

El constante enfrentamiento entre sus patronos y obreros y la posición de preeminencia de una sola empresa en la economía del pueblo, entonces relativamente aislado geográficamente del resto de la provincia por falta de las infraestructuras actuales, hizo que Mondragón viviera en la primera mitad del S.XX un permanente clima de confrontación social que durante y, sobre todo, tras la guerra civil española, se acrecienta al unirse como elemento de conflicto social el de vencedores y vencidos. En este crispado y fragmentado clima social es en el que enmarcamos el origen de la experiencia cooperativa, al llegar en 1941 a la Parroquia de Mondragón (que en aquel momento contaba con 8.654 habitantes), su inspirador e impulsor, el sacerdote vizcaíno D. **José María Arizmendi** (1915-1976).

En aquel entonces, pocos podían proseguir los estudios obligatorios (solo privilegiados cuyos padres fueran trabajadores de Unión Cerrajera, que disponía de una escuela propia de formación profesional), por lo que uno de los primeros proyectos de Arizmendi, con el apoyo de empresarios y comerciantes locales, fue crear en 1943 una escuela de aprendices, **Mondragon Eskola Politeknikoa**, origen de la formación necesaria para la capacitación de jóvenes cualificados que impulsarán la actividad industrial de Mondragón en los siguientes años³.

En 1954 Arizmendi propuso a Unión Cerrajera distribuir entre sus trabajadores parte de la ampliación de capital que proyectaba la empresa en aquel momento. Presentamos la negativa de la empresa como otro hito histórico que impulsó las acciones lideradas por **D. José María**⁴ para fundar el movimiento cooperativo en Mondragón, y que dieron lugar a que, en 1955, cinco ex-estudiantes de la escuela profesional creada por Arizmendi compraran un taller en Vitoria con licencia para construir aparatos de uso doméstico. Centrándose en la fabricación de hornillos y estufas a petróleo, llamaron a la empresa Talleres Ulgor⁵, con 16 operarios. Solo un año después del comienzo de su actividad ya se había producido el traslado a Mondragón, contando con 24 socios, a pesar de no ser hasta 1959 cuando se aprueban los primeros estatutos de Talleres Ulgor, S.C.I. (Sociedad Cooperativa Industrial), una vez identificado el sistema cooperativo como el más idóneo, constituyéndose así en la primera cooperativa de Mondragón⁶.

³ En el primer curso se matricularon 21 alumnos. Hoy, en 2021, Mondragón es una ciudad de 22.073 habitantes, encontrándose en el valle en el que se alberga la mayor parte de la red de centros que conforman el área de Conocimiento de Mondragón, integrada por 15 centros de investigación, las cuatro facultades que forman la universidad cooperativa "Mondragon Unibertsitatea" y varios centros de formación profesional y directiva, que suman cerca de 12.000 alumnos en el año 2020. (Informe Anual de Mondragón, 2020).

⁴ Todavía hoy se le sigue llamando popularmente así en Mondragón.

⁵ Nombre compuesto por las iniciales de* los cinco estudiantes: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoitía, José María Ormaetxea y Javier Ortubay.

⁶ Posteriormente, Fagor Electrodomésticos.

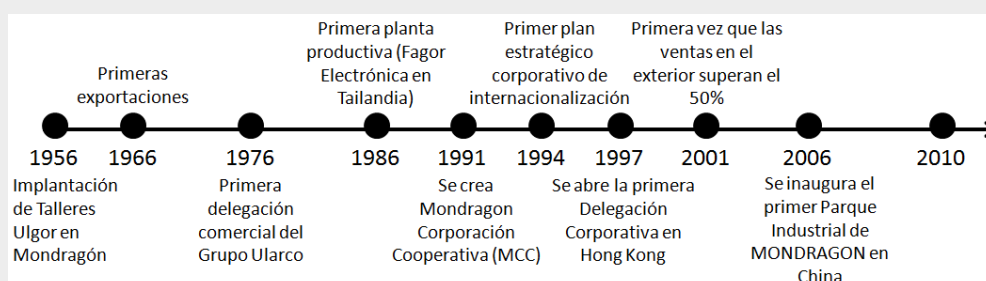
Debido a la diferencia existente en cuanto a la estructura y organización de una cooperativa con respecto a otro tipo de empresa, presentamos en el **Anexo I** las diferencias en la pirámide organizativa, en el **Anexo II** el organigrama habitual de una cooperativa y en el **Anexo III** los derechos y obligaciones de los socios.

Fases de evolución histórica de Mondragón

La siguiente ilustración muestra los principales hitos en la historia de Mondragón, desde la óptica de la internacionalización.

Figura 2. Internacionalización: hitos principales.

Fuente: elaboración propia.



Fase 1: 1956-1970

Cuadro resumen al final de la fase 1956-1970 (millones de euros)	
Nº cooperativas: 40	Nº de trabajadores en el extranjero: 0
Ventas o facturación: 42,5	Nº de países en el extranjero: 0
Exportaciones: 4,44	Nº de filiales en el extranjero: 0
Puestos de trabajo: 8,743	Nº de expatriados: 0

Fase 2: 1971-1990

Cuadro resumen al final de la fase 1971-1990 (millones de euros)	
Nº cooperativas: 109	Nº de trabajadores en el extranjero: 450 aprox.
Ventas o facturación: 1.823,25	Nº de países en el extranjero: 5
Exportaciones: 288	Nº de filiales en el extranjero: 2
Puestos de trabajo: 23.310	Nº de expatriados: 7 aprox.

Fase 3: 1991-2011

Cuadro resumen al final de la fase 1991-2011 (millones de euros)	
Nº cooperativas: 111	Nº de trabajadores en el extranjero: 15.934
Ventas o facturación: 5.711	Nº de países en el extranjero: 26
Exportaciones: 4.105	Nº de filiales en el extranjero: 93
Puestos de trabajo: 83.859	Nº de expatriados: 100

Desde los 24 primeros socios que en 1956 formaron en Mondragón Talleres Ulgor, hasta los 79.931 trabajadores que en la actualidad acogen las 264 entidades que conforman Mondragón, presentamos en cada uno de las tres fases de evolución de la experiencia cooperativa, el proceso de internacionalización, la evolución de la actividad corporativa y los datos económicos más relevantes.

Fase histórica “INICIAL” de la experiencia cooperativa; 1956-1970

Debido a que la gestión de los fundadores del proyecto cooperativo en esta fase inicial⁷ estaba totalmente inspirada en las enseñanzas de D. Arizmendiarieta, incluimos en el **Anexo VII** los principios cooperativos y en el **Anexo VIII** la misión de Mondragón, ya que ambos se derivan de dichas enseñanzas.

— Experiencia internacional —

Es en 1966 cuando las cooperativas de Mondragón comienzan su apertura a los mercados internacionales, impulsadas por el deseo de mejorar en sus productos y procesos. Se utilizaron dos vías para la internacionalización: la exportación y la captación de nueva tecnología.

En cuanto a la exportación⁸, el mercado en aquellos momentos se concentraba fundamentalmente en Francia, Alemania e Italia, y se comenzó con la venta de componentes, en general de maquinaria y, en menor medida, de productos de consumo. En todos los casos, aprovechando el diferencial de precio con el que se podía competir en Europa, que en aquellos momentos era muy ventajoso.

La razón de comenzar a exportar no fue económica. Las cooperativas vieron en Europa la posibilidad de conocer nuevos mercados, más exigentes al español de aquellos momentos, muy proteccionista, que les había obligado a competir hasta entonces entre las mismas empresas nacionales, de las que ya no aprendían nada. La decisión de comenzar a exportar surgió, fundamentalmente, por iniciativa de cada cooperativa.

⁷ Para mayor información sobre los hitos históricos acaecidos en esta primera fase de evolución se incluye en el Anexo IV el detalle cronológico correspondiente. Recomendamos su lectura para una mejor comprensión de la experiencia internacional que presentamos a continuación.

⁸ Las ventas totales de las cooperativas en ese primer año de internacionalización, 1966, ascendieron a casi 18 millones de euros y el epígrafe correspondiente a la exportación se inauguraba con 312.526 euros. Véase Anexo IV.

En esta primera fase, las cooperativas que se encontraban en el entorno de Ulgor y parte de la división empresarial de Caja Laboral^{9,10} fueron las más dinámicas y proactivas en este deseo de comenzar a internacionalizarse¹¹, principalmente por el perfil personal de los directivos de cada cooperativa, más que por la facilidad de internacionalización en el sector específico de cada una de ellas, aunque este factor también favoreciese a unas más que a otras.

Otra razón para la internacionalización en esta fase fue la de captar en Europa nueva tecnología para mejorar los procesos productivos que permitieran, a su vez, generar productos que pudieran competir no solo en precio, sino también en calidad en mercados internacionales, más exigentes al español. Las fuentes de tecnología en aquellos momentos dependían del tipo de sector, aunque en general, eran Italia y Alemania, por lo que la internacionalización se focalizó en esos países.

En esta primera fase, los trabajadores implicados en la internacionalización, tanto para la venta (y posterior reparación de mantenimiento) como para la adquisición de nueva tecnología productiva, no eran expatriados, sino delegados comerciales (normalmente con apoyos locales) o técnicos especialistas en la maquinaria a reparar o adquirir. En todos los casos se desplazaban por muy cortos periodos de tiempo a Europa, y el perfil que se primaba en la selección era el de comercial o técnico, sin tener en cuenta rasgos de personalidad que, en muchos casos, acabaron percibiéndose a posteriori como imprescindibles¹². En general, era difícil encontrar buenos candidatos (en el caso de los técnicos era un poco más fácil porque se incentivaba bien económicamente). Su preparación consistía exclusivamente en la formación de idiomas, especialmente alemán y francés (al no ser el inglés todavía un lenguaje de comunicación comúnmente aceptado), sin ofrecer mucha información detallada sobre las condiciones y características del desplazamiento ofrecido.

⁹ Oficialmente la entidad bancaria se denomina Caja Laboral Popular Sociedad Cooperativa de Crédito, pero en adelante nos referiremos a ella con el nombre de Caja Laboral, que es como popularmente se la conoce.

¹⁰ A principios de los 60 se creó una entidad bancaria para hacer frente a las dificultades financieras y, junto con Ulgor, ésta fue tractora en la creación de cooperativas. Véase Anexo IV.

¹¹ Las cooperativas más dinámicas exportando, fueron más dinámicas también en su internacionalización.

¹² Las malas posibilidades de transporte y comunicación de aquella época hacían que, si los técnicos no podían solucionar la puesta a punto y/o averías en los 10 o 15 días habituales, debían arreglárselas por sí mismos durante un largo periodo y enfrentarse autónomamente a los problemas técnicos en un ambiente extraño y, a veces, incluso sin soporte de ningún tipo por parte de la matriz.

Según lo indicado en el **Anexo IV**, en 1964 se creó el **Grupo Ularco**¹⁴, constituyéndose el embrión de la futura actividad corporativa. Las demás cooperativas carecían prácticamente de lazos entre sí durante esta etapa, exceptuando el de su vinculación común a Caja Laboral¹⁵.

El esquema organizacional del conjunto era, por tanto, tal como se ha dicho, de una gran simplicidad y cada cooperativa funcionaba independientemente, con apoyos financieros de Caja Laboral y de gestión por parte de su División Empresarial.

Figura 3. Organización de las cooperativas.
Grupo Ularco. Fuente: adaptado de Cancelo (1999, p. 329).



Del dinamismo de esta primera etapa se deriva que a finales del período existían ya 40 cooperativas, algunas de ellas impulsadas desde Ulgor, aunque también se dan otros orígenes, como la División Empresarial de Caja Laboral, grupos autónomos, transformaciones de sociedades anónimas, etc. Las exportaciones del Grupo Industrial superaban ligeramente el 11 % de las ventas totales, lo que, para la época, no resultaba desdeñable. Esta primera fase concluye sentando las bases para el despegue que en la fase siguiente se va a detallar.

Para mayor información sobre los hitos históricos acaecidos en esta fase de evolución, recomendamos la lectura del **Anexo V**, en el que se incluye el detalle cronológico correspondiente.

¹³ Basado en Cancelo, 1999.

¹⁴ En 1964 se inicia entre las cooperativas nacidas a partir del desdoblamiento de Ulgor (véase Anexo IV) un movimiento de apoyo mutuo, al que se denominó Grupo Ularco, en el que empiezan a perfilarse las futuras estructuras corporativas. Véase Anexo IV.

¹⁵ Caja Laboral desempeñó durante mucho tiempo la función de cabecera del grupo y prácticamente la única referencia común existente, a través de una vinculación a ella de cada cooperativa, regulada mediante un contrato de asociación en el que se recogían los únicos requisitos comunes al conjunto.

¹⁶ Basado en Cancelo, 1999.

Figura 4. Ventas totales (millones de pesetas).
Fuente: Cancelo, 1999; p. 330.

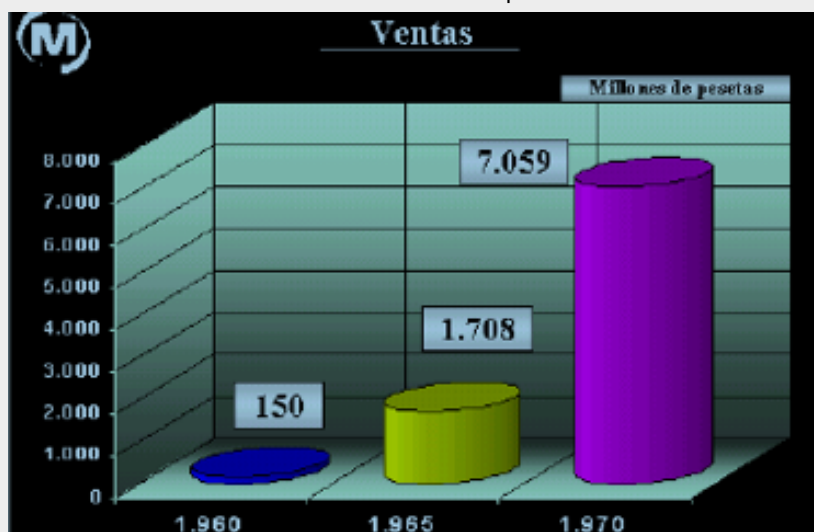
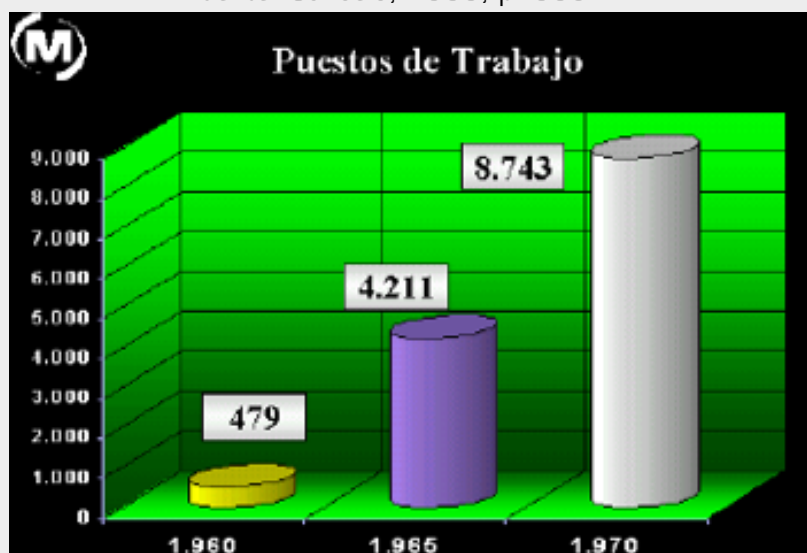


Figura 5. Puestos de trabajo.
Fuente: Cancelo, 1999; p. 330.



Cuadro resumen al final de la fase 1956-1970 (millones de euros)	
Nº cooperativas: 40	Nº de trabajadores en el extranjero: 0
Ventas o facturación: 42,5	Nº de países en el extranjero: 0
Exportaciones: 4,44	Nº de filiales en el extranjero: 0
Puestos de trabajo: 8,743	Nº de expatriados: 0

Fuente: adaptado de Cancelo (1999, p. 329).

Fase histórica “ADULTA” de experiencia cooperativa; 1971–1990

— Experiencia internacional —

En esta fase el desarrollo internacional se caracteriza por el incremento de las exportaciones, la apertura de nuevos mercados con el establecimiento de delegaciones comerciales impulsadas desde el Grupo Ularco, primero en Europa y luego en Asia, y el comienzo de la implantación de filiales productivas en el extranjero, primero en Tailandia y posteriormente en México.

Durante la primera fase de la experiencia cooperativa, la división empresarial de Caja Laboral había realizado contrataciones aisladas de agentes de apoyo en diferentes países, funcionando a comisión en diversos temas y sin estructuración definida; pero el paulatino incremento de las exportaciones tuvo como consecuencia que, para todas las cooperativas asociadas al Grupo Ularco, se crearan en 1976 las primeras delegaciones comerciales¹⁷, en concreto, en Francia, Alemania y Gran Bretaña. El objetivo de dichas delegaciones de grupo era habilitar unas instalaciones comunes a todas las cooperativas con operaciones en los distintos países para proporcionarles una imagen global que les ayudara en sus respectivas acciones internacionales. Contaban con una dirección única, aunque las personas que trabajaban allí representaran cada una los intereses de su propia cooperativa y normalmente tan solo una de ellas ejercía de forma adicional como enlace corporativo.

Posteriormente a estas primeras, en la década de los 80, por primera vez se contrataron los servicios de una persona para operar en Hong Kong con dedicación exclusiva al Grupo Ularco y, en 1997, tras haber realizado ya operaciones en el país, se creó la nueva Delegación Corporativa en Hong Kong, con el objetivo adicional de posicionarse como observatorio para analizar las posibilidades de negocio futuras que ofrecía la zona asiática para las distintas cooperativas. La experiencia del Grupo Ularco en Hong Kong se puede considerar como la primera experiencia proactiva internacional de la corporación porque, en aquel tiempo, no había necesidad de crear ese observatorio y menos aún con carácter corporativo.

En el caso de todas las delegaciones comerciales del Grupo Ularco sigue sin haber expatriados, solo desplazados que, en la mayoría de los casos, siguen siendo comerciales en el país del que se tratara o técnicos para reparar la maquinaria a los clientes a los que se les hubiera vendido. La selección de esos trabajadores, realizada en cada cooperativa independientemente, seguía primando la capacidad comercial, principalmente, basando la formación exclusivamente en idiomas y negociándose la retribución prácticamente de manera individual.

¹⁷ Popularmente denominadas todas ellas “las ULARCOS” en la cultura de la organización.

Fagor Electrónica fue el primer caso de implantación productiva internacional de una cooperativa, en 1986. El origen de la necesidad de crear la filial extranjera fue la aparición del Mercado Común Europeo, sobre todo a finales de los 70, que cambió drásticamente el contexto en el que hasta la fecha operaba la cooperativa. Dedicada a la fabricación de componentes electrónicos (diodos, etc.), Fagor Electrónica se había visto favorecida por el proteccionismo del mercado español¹⁸ existente hasta entonces. Cuando España se incorporó al mercado común, desaparece gran parte del negocio y producir diodos en Mondragón ya no era tan rentable. Adicionalmente, el mercado de la electrónica ya se empezaba a trasladar a oriente. Por todo ello se decide internacionalizarse a algún país asiático. Tras analizar diferentes localizaciones¹⁹, se tomó la decisión de implantarse en Tailandia, donde, por razones legales, había que ir con un socio local. En este caso, por lo tanto, la internacionalización fue reactiva, ya que o se salía fuera o había que dejar el negocio.

El segundo caso de implantación productiva de una cooperativa en el extranjero fue el de Copreci, en 1989. En este caso tampoco fue debido a una decisión estratégica proactiva de internacionalización, sino fruto de una reacción a los vuelcos importantes en la paridad de las monedas que comenzaron a producirse en este periodo. En aquel momento, Copreci vendía casi en exclusividad para EE.UU. un producto muy específico que estaba produciendo en España y para el que había hecho una inversión en maquinaria muy importante. El cambio peseta dólar dejó de ser beneficioso al bajar en aquel momento la cotización de repente a la mitad por lo que el negocio pasó a no ser rentable. Había dos posibilidades: el abandono, que significaba no poder amortizar la maquinaria especializada adquirida con una gran inversión, y llevar la producción con esa misma maquinaria a un país del “área dólar”. En esta área se consideró México, por una menor diferencia cultural, por cercanía a EE. UU y porque incluso se estaban dando casos de empresas de EEUU que se estaban trasladando a México²⁰. Se tomó la decisión de la creación de una planta en Guadalajara, a través de una inversión al 50 % con unos socios mexicanos²¹, por los mismos motivos legales que en Tailandia.

— Actividad corporativa —

La creación de las delegaciones comerciales del Grupo Ularco se puede considerar como el embrión de la primera labor corporativa desde el punto de vista internacional y, aunque el grado de consolidación alcanzado en las mismas no resultara homogéneo, lo importante de este proceso es que por primera vez se plantea la necesidad de crear organizaciones que aglutinen a las cooperativas para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados frente a actuaciones individualizadas. A pesar de la creación de estas delegaciones comerciales, en el conjunto de la corporación, el grueso de la actividad internacional de gestión de RRHH fue realizado por cada corporativa prácticamente de manera independiente y, en la mayoría de los casos, de forma autodidacta. No existía en esta etapa una cultura de compartir con las demás cooperativas la experiencia en gestión internacional de personas y ello hizo que el proceso de aprendizaje del grupo fuera más lento de lo que podía haber sido.

— Datos económicos —

Los negocios que en 1990 habían alcanzado posiciones de liderazgo en el mercado interior, protagonizaron la internacionalización a través de las exportaciones. Para ello, las cooperativas y las agrupaciones crearon una gran red comercial internacional con 63 delegaciones, que ayudaron a que las exportaciones superasen a finales de la década el 40 % de la cifra de negocio, habiéndose multiplicado por 8 en los últimos 5 años, esto es, desde 1987. El 70 % de las exportaciones tenía Europa como destino; pero todavía menos del 1 % de la capacidad productiva estaba internacionalizada, por lo que en esta situación MCC (Mondragón Centro Corporativo) se propone potenciar la internacionalización de la producción²² en la fase que se describe a continuación.

Cuadro resumen al final de la fase 1971-1990 (millones de euros) ²³	
Nº cooperativas: 109	Nº de trabajadores en el extranjero: 450 aprox.
Ventas o facturación: 1.823,25	Nº de países en el extranjero: 5
Exportaciones: 288	Nº de filiales en el extranjero: 2
Puestos de trabajo: 23.310	Nº de expatriados: 7 aprox.

Fuente: adaptado de Cancelo (1999, p. 336).

Fase histórica "CORPORATIVA" de la experiencia cooperativa; 1991-2011

Para mayor información sobre los hitos históricos acaecidos en esta fase de evolución, recomendamos la lectura del **Anexo VI**²³, donde se incluye el detalle cronológico correspondiente, principalmente de las actividades internacionales.

— Experiencia internacional —

Esta fase se caracteriza por la intensificación de la presencia internacional de Mondragón, tanto desde la perspectiva de las propias cooperativas como del acompañamiento de la corporación. Ambos ejes han evolucionado siempre de manera armonizada, buscando sinergias y promoviendo un resultado multiplicador. Así pues, por una parte, el establecimiento del número de implantaciones productivas se incrementó considerablemente, pasando de 2 filiales al principio de la fase, a las 93 en el año 2011. En paralelo, el centro corporativo identificó los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) como destinos potencialmente interesantes para los negocios comprendidos en Mondragón y, de esta forma, se decidió establecer delegaciones corporativas en estos países que se consideraron estratégicos, sumando 9 oficinas corporativas en 1995. Además, en destinos concretos como China, siguiendo la forma de implantación impulsada en ese momento por el gobierno chino, se inició la construcción de un parque industrial en Kunshan, que aceleró la llegada de cooperativas al país. A continuación, se ilustra gráficamente la citada evolución.

Tal y como se puede observar en las imágenes, el proceso de aceleración de la presencia global culminó hacia el año 2012. Es entonces, a partir del año 2015, cuando la estructura corporativa se sumerge en un proceso de adap-

Figura 6. Evolución internacional de Mondragón, 1995-2000.
Fuente: perfil corporativo de Mondragón, 2000.

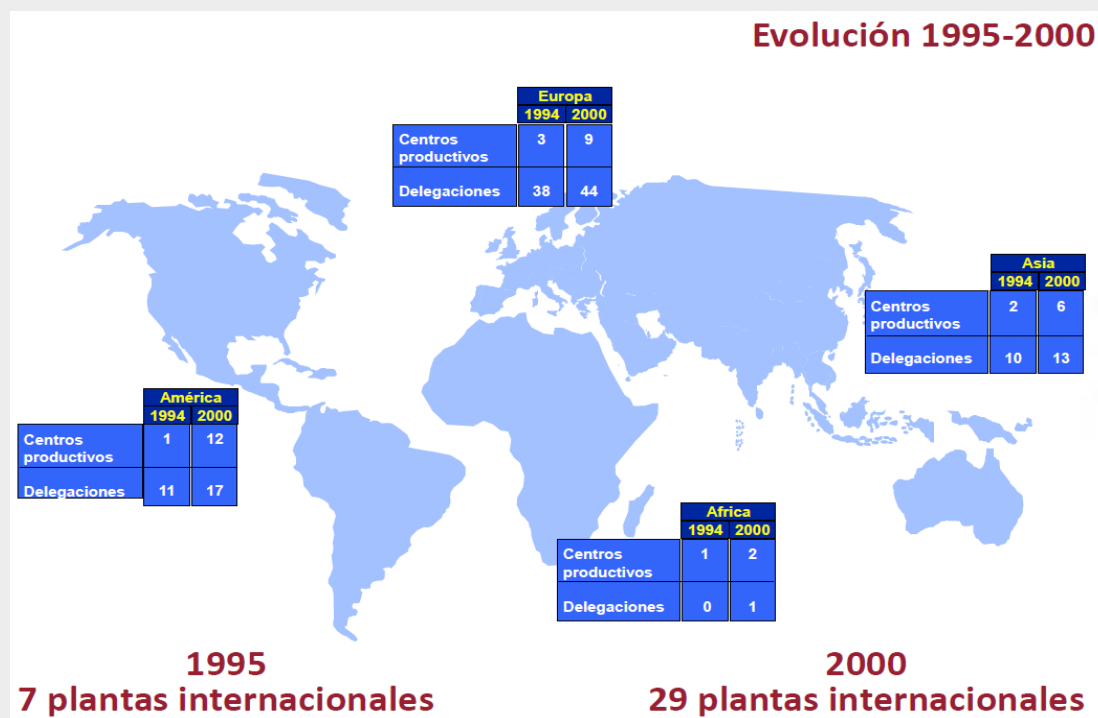


Figura 7. Evolución internacional de Mondragón, 2000-2006.
Fuente: perfil corporativo de Mondragón, 2006.

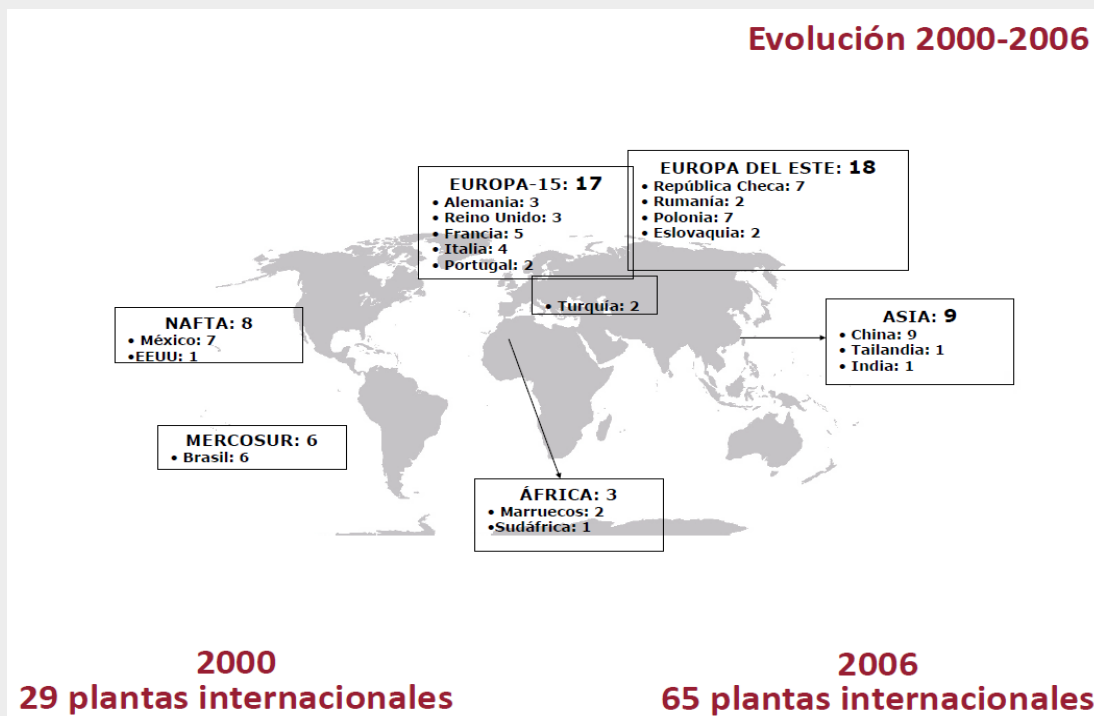


Figura 8. Presencia internacional de Mondragón, 2012.
Fuente: perfil corporativo de Mondragón, 2012.



tación en su estrategia de apoyo a las cooperativas, puesto que éstas, siendo ya empresas globalizadas, demandaban nuevas funciones. En consecuencia, el centro corporativo adaptó su estructura para adecuarse a la nueva realidad global de Mondragón.

En este nuevo contexto, los pilares estratégicos que guían la actividad corporativa actualmente, con el fin de apoyar a las cooperativas en su desempeño global,

Figura 9. Presencia internacional de Mondragón, 2020.

Fuente: Mondragón Internacional, 2021.



son: la diplomacia corporativa institucional, la diplomacia corporativa empresarial y el fomento de la intercooperación en destino. El primer elemento, la diplomacia corporativa institucional, está dirigida a fomentar las relaciones y la imagen de Mondragón frente a entidades públicas y otros grupos de interés, sobre todo en nuevos mercados que sean del interés de las cooperativas del grupo. El segundo elemento, la diplomacia corporativa empresarial, busca facilitar el acceso a nuevos y/o potenciales clientes a las cooperativas del grupo, desde una perspectiva de crecimiento de negocio. Finalmente, la intercooperación en destino, hace alusión a la identificación y explotación de sinergias entre cooperativas ubicadas en territorios iguales o cercanos.

Hoy en día, en 2020, Mondragón exporta el 70 % de la producción industrial, siendo sus principales mercados Francia, Alemania, Reino Unido e Italia. Queda patente, por lo tanto, que la orientación internacional de Mondragón es profundamente europea y goza de menor presencia, en términos generales, en otros mercados potencialmente interesantes. Los mercados en los que Mondragón está muy presente son mercados primordialmente maduros, con menores tasas

de crecimiento que otros emergentes. Es precisamente esta necesidad de abordar nuevos horizontes la que explica la actividad diplomática a nivel corporativo. Sin ir en detrimento de los mercados donde actualmente se tiene una presencia consolidada, la diplomacia corporativa y empresarial ponen el foco sobre todo en aquellos lugares donde se detectan oportunidades para las cooperativas para, con el ánimo de fomentar su internacionalización a los mismos, asentar previamente las bases que dan a conocer el proyecto Mondragón.

Volviendo al origen de esta fase, presentamos en este apartado la casuística de estos tres tipos de experiencias internacionales, comenzando con las delegaciones corporativas; seguidamente describimos la actividad internacional de los parques industriales, la actividad más novedosa promovida desde la corporación en esta fase; y, finalmente, ofrecemos el detalle de la continuación en la gestión internacional de RRHH de las filiales productivas.

— Las delegaciones corporativas —

Al inicio de esta fase, entre los países que se identificaron como estratégicos para las cooperativas, Mondragón decidió crear delegaciones corporativas en China, Brasil, India, Rusia, México y EE.UU. Consideraron que en estos se podía aportar valor, pues eran países de gran dimensión, o países en procesos de transición, o difíciles de entender; países en los que se consideraba que era más fácil el acceso desde una perspectiva de conjunto, o en los que la complejidad de la comunicación era importante. Tal y como se observa en las ilustraciones previas, en 2011 las delegaciones corporativas tenían ya presencia en 9 países, habiéndose añadido a las 6 iniciales tres nuevas en Taiwan, Vietnam y Chile. En paralelo a la evolución que se presenta, es importante entender que, persiguiendo siempre el objetivo de ayudar a las cooperativas, la presencia de delegaciones corporativas ha variado y seguirá variando en el tiempo. Hoy en día, en 2021, destacamos que Mondragón tiene presencia en todo el mundo, en ocasiones representado por cooperativas y, en otras ocasiones, por delegaciones corporativas o vía centro corporativo.

A diferencia de las delegaciones comerciales anteriores del Grupo Ularco²⁴, las delegaciones corporativas fueron creadas para todo el grupo, no solo para las cooperativas asociadas al Grupo Ularco y no necesariamente porque hubiera cooperativas interesadas en un país o zona, sino incluso con el propio objetivo de intentar promocionar entre las cooperativas ese interés.

La selección de responsables de las delegaciones corporativas no fue sistemática, sino aprovechando contactos puntuales que fueron surgiendo a los responsables de la corporación. Se seleccionaron siempre personas locales o

²⁴ Con algunas de las cuales convivieron durante algún tiempo, como por ejemplo con la de Hong Kong.

semi-locales, con el objetivo de que ayudaran a las cooperativas a entender el país y también se valoraba que contaran con una red de contactos en el país, para ayudar a abrir negocio a las cooperativas. La oferta a estos responsables de las delegaciones corporativas resultó atractiva para ellos, tanto por el proyecto de las cooperativas, como por la oportunidad de despertar el interés de otras empresas ajenas a Mondragón.

Como norma general, los delegados cuentan con unas líneas de actuación indicadas por la corporación, pero hay que considerar que las cooperativas son autónomas en sus decisiones.

— Parques industriales —

En el primer plan estratégico de internacionalización (2008-2012) ya se visualizaba como un elemento importante la creación de parques industriales en el extranjero y por eso constituye una de las líneas de trabajo más reseñables del área de Operaciones Internacionales del Centro Corporativo de Mondragón. El objetivo principal era que las empresas se centren en producir y en acaparar cuota de mercado, dejando de lado toda temática secundaria de gestión que no aportara valor añadido a su actividad. A pesar de estar promovidos desde Mondragón, en base a un acuerdo con el Gobierno Vasco, se ha facilitado la entrada a empresas no pertenecientes a la corporación.

Hoy en día Mondragón cuenta con un parque industrial propio en Kunshan (China)²⁵, que agrupa 6 cooperativas y empresas que no pertenecen al grupo. Aunque la gestión de cada cooperativa es diferente, algunos de los principales cometidos de la dirección del parque son entablar relaciones con entidades administrativas y políticas del país o área, aprovechar sinergias, dar formación, gestionar temáticas legales y administrativas, etc²⁶. La gestión del parque está hoy a cargo de una persona local, que cuenta con el apoyo de la delegación corporativa en el país.

Un problema potencial en los parques industriales desde la óptica de la gestión de personas es que éstos puedan facilitar la posibilidad de que se formen guetos

entre expatriados, mermando quizás su adaptación al entorno y, consecuentemente, la comprensión de éste. Frente a ello, la corporación intenta favorecer la relación transversal entre expatriados y personal local mediante la organización de eventos conjuntos. El resultado no siempre es el óptimo, ya que integrar a los locales en ocasiones es muy difícil, porque la forma de ser es muy diferente y muchas culturas tienden a separar concienzudamente lo personal de lo profesional, no concibiendo cualquier tipo de relación estrictamente no laboral con los superiores. No obstante, a pesar de tomar en consideración todo lo mencionado, en general no existe la percepción de que haya un problema real en este sentido. La realidad es que, en el día a día, en el trabajo, los equipos son mixtos y no existen problemas en este sentido. Muchos directivos locales son invitados a Mondragón para que entiendan de qué forman parte; que son agentes partícipes de un proyecto global; que son coprotagonistas. Todo ello facilita el entendimiento entre las diferentes culturas.

— Las implantaciones productivas de cada cooperativa —

El aumento de implantaciones productivas ha sido considerable en esta última fase y hoy en día la presencia de Mondragón a nivel internacional es incuestionable. No obstante, el avance en la gestión internacional de RRHH ha sido diferente entre cooperativas. Algunas de ellas cuentan con un amplio recorrido histórico internacional y realizan una gestión madura, mientras que otras realizan una gestión menos planificada. No existe un patrón común en Mondragón. Las realidades que conforman el grupo empresarial son diferentes, tanto en su proceso de internacionalización, como en el de la gestión de personas; por ende, las dinámicas de cada cooperativa pueden ser diferentes.

En términos resumidos, podemos encontrar que en Mondragón principalmente han sido dos los motivos para promover procesos de internacionalización. Por una parte, en las cooperativas pertenecientes a sectores como la automoción o línea blanca, se observa un patrón en el que su internacionalización se explica desde el acompañamiento a grandes clientes. En este contexto, es importante velar por la capacidad de reproducir procesos y ello necesita de una gestión internacional de personas sistemática y reproducible; lo cual generalmente conlleva la activación de figuras como los expatriados. Por otra parte, existen otros sectores, tales como los bienes de equipo (bien de equipamiento deportivo, de turismo, de industria, de envasado, etc.), en los cuales el impulso hacia la apertura a nuevos mercados viene motivado por el interés de captar nuevos clientes. En estos casos, habitualmente el proceso de internacionalización es gradual, iniciándose con actividad comercial, posteriormente exportando también servicios añadidos para, finalmente, en caso de que el mercado sea suficiente, valorar una implantación productiva. En este segundo contexto, la aproximación al mercado de destino necesita de una comprensión e interpretación correcta de sus características y particularidades, lo cual conlleva generalmente una tendencia a contar con personal local en destino.

Teniendo en cuenta las etapas de la evolución en la gestión internacional que recoge la literatura²⁷ y lo previamente mencionado, podemos concluir que apenas hay cooperativas actualmente en la etapa de REACCIÓN; algunas se sitúan en la etapa de GESTIÓN DE EXPATRIADOS, pero la gran mayoría se encuentran ya en la etapa de SUCESIÓN y, sobre todo, INTEGRACIÓN. Presentamos cada etapa con mayor detalle:

a) Etapa de reacción

Muchas cooperativas, en el momento en el que empiezan con la internacionalización, acometen la misma en muchas ocasiones desde esta etapa de reacción. La corporación presenta directrices generales y ofrece asesoramiento en gestión internacional de personas a través, sobre todo de informes que recopilan las conclusiones de la experiencia de las cooperativas con mayor recorrido internacional, pero es habitual que las cooperativas que iniciaron su internacionalización con posterioridad a otras, recurrieran directamente a las que contaban con más experiencia en busca de una información de primera mano.

Este enfoque reactivo con el que muchas cooperativas han afrontado la internacionalización ha sido uno de los mayores problemas para la gestión de las fases que componen el proceso de gestión internacional de personas (preparación, retorno, etc.). Al inicio, el apoyo de la corporación en este ámbito no estaba sistematizado y, por ello, en ocasiones no ha sido considerado de gran valor añadido (en ocasiones se limitaba a captar y publicar información). Sin embargo, hoy en día se están elevando a nivel corporativo muchas gestiones (retribución, etc.) para optimizar resultados y reducir los esfuerzos multiplicados.

b) Etapa de gestión de expatriados

En el ámbito de gestión de expatriados, ha habido por parte de la corporación directrices generales que no son de obligado cumplimiento, por lo que la gestión internacional de RRHH también ha sido muy independiente entre cooperativas.

■ **Número de expatriados.** Las cooperativas con mayor recorrido han tendido en los últimos años a ir reduciendo el número de expatriados, por lo que, aunque en los comienzos de su experiencia internacional muchas de ellas llegaron a tener hasta unos 10 expatriados por planta en el extranjero, en la actualidad la mayoría mantiene solamente 1 o 2 expatriados, con 4 o 5 como máximo, dependiendo de la situación y necesidades de la filial.

■ **Puesto y perfil**

- *Puesto en destino:* normalmente hay tres perfiles: director general, directivo de alguna área importante de la organización y/o mandos intermedios (cuan-

²⁷ Ver Anexo IX, de Sansinenea *et. al* (2011).

do es necesario un conocimiento específico, por ejemplo, para implementar un proceso concreto).

- *Perfil demandado*: el perfil ideal suele ser personal *senior* interno (preferiblemente socio de la empresa matriz), que sea conocedor tanto de la actividad empresarial como de la cultura organizacional de la cooperativa. Ante la falta de candidatos con disponibilidad a la expatriación que cumplan con los requisitos mencionados, a continuación, se enumeran las características que se suelen buscar en los candidatos:
 - Condición de socios/no socios²⁸: Expatriados socios que provengan de la empresa matriz en estos momentos son muy pocos, pero en los inicios normalmente lo eran. Sobre todo, para puestos intermedios se ha contratado (y se sigue haciendo) gente externa, para formarla en la matriz y posteriormente dirigirla a la filial. Como consecuencia, otro perfil usual desde hace tiempo es el personal que en la ida al extranjero era Trabajador por Cuenta Ajena (es decir, aquel empleado que mantiene una relación contractual con la empresa, no siendo socio) y que al volver se incorpora a la empresa matriz en calidad de socio.
 - Personas con la cultura cooperativa, preferentemente del valle en el que se ubica Mondragón.
 - Dominio del inglés (y, en función del país, de la lengua local) y euskera (para facilitar la repatriación).
 - Disponibilidad a vivir un tiempo considerablemente largo en el extranjero.
 - Reubicables a la vuelta (que cuenten con las habilidades más demandadas para los puestos al regreso).

En el inicio de la gestión de la expatriación entre las cooperativas de Mondragón la definición de los perfiles no ha sido una práctica habitual. Seleccionaban a gente técnicamente experta haciendo caso omiso a otra serie de habilidades y cualidades más personales y, por ello, los expatriados no siempre se adaptaban ni podían trabajar bien. Debido a esas experiencias, ahora son muchas las cooperativas que priman las habilidades y contextos personales sobre los aspectos técnicos, aunque también se requieren una serie de competencias técnicas necesarias.

Un problema primordial en esta fase es la falta de candidatos, principalmente porque el personal de la matriz no quiere irse fuera (por comodidad y porque la difícil reubicación de compañeros repatriados merma la disposición a la

²⁸ Véase Anexo III para entender las obligaciones y derechos que otorga la condición de socio en una cooperativa.

expatriación de posibles candidatos) y, quien quiere irse, muchas veces no se corresponde con el perfil (el bajo nivel de idioma suele ser una limitación muy habitual, por ejemplo). A esta falta de candidatos en general, hay que matizar la dificultad añadida que entrañan ciertos destinos, como puede ser el caso de Asia.

Desde una óptica más general, con el fin de mejorar la adecuación del perfil seleccionado al demandado, en el marco de unas directrices en la gestión de personas que se quieren extender a todas las filiales, las cooperativas más avanzadas en la gestión de la expatriación han desarrollado sus propias herramientas para identificar las expectativas de los trabajadores y poder así tener una idea de la disponibilidad para salir al extranjero.

■ Evaluación de candidaturas

- Las cooperativas más avanzadas en la gestión de la expatriación evalúan la actitud de la familia del candidato frente a ésta e incluso realizan entrevistas al cónyuge.

No obstante, en este punto se evidencia el diferente grado de avance en la gestión, pues aún hoy en día muchas otras cooperativas con menor trayectoria lo entienden como una intromisión irrespetuosa en la vida privada del candidato.

- Hoy en día, una de las áreas de trabajo en aras a mejorar la gestión de la expatriación es la incorporación de los directivos del país de destino²⁹ en el proceso de selección del expatriado, puesto que actualmente no es una práctica habitual.

■ Contrato

- A pesar de que existen algunas directrices por parte de la corporación, parte de la negociación termina siendo individual (tanto en la ida, pero sobre todo al regreso).

La situación de cada expatriación es diferente y las condiciones pueden variar (en función de la necesidad de enviar al expatriado, la duración, etc.).

- Problemas principales:
 - Cuando acepta la asignación internacional, el expatriado normalmente espera un “pack cerrado”, que todo esté muy definido, pero normalmente no suele ser así, por lo que muchas veces los candidatos tienen la sensación de “desorden”. Normalmente las asignaciones son de 3-4 años y a las cooperativas les resulta muy difícil tenerlo todo cerrado. Además, una vez en el país de destino el nivel de apoyo es mejorable, ya que formalmente

²⁹ No obstante, para la contratación de personal local, los directivos del país sí participan.

no suele haber un tutor. La práctica habitual suele ser pedir al responsable en destino o a algún empleado en particular que le haga un pequeño recibimiento. El problema surge cuando los candidatos hablan entre sí comparando sus propias experiencias, ya que, no siendo una obligación formal y no existiendo un procedimiento estandarizado, unos reciben ayuda en un día y a otros les ayudan de forma mucho más profunda (como ayuda en la búsqueda de colegios para los niños, ayuda con la vivienda, llevarlo a comidas para presentarlo, etc.).

■ **Escala de retribución clara.** A pesar de que cada cooperativa tiene establecido su propio sistema de retribución salarial, existen numerosos aspectos comunes a muchas de las cooperativas.

- Tratándose de cooperativas, existe la obligación de limitar el salario al margen que establece el abanico de índices de cada cooperativa³⁰. Se busca el índice equivalente al puesto en la matriz.
- “Plus expatriación” (muchas cooperativas lo han diseñado con la ayuda de una consultora externa, aunque a veces el directivo de la filial también ha colaborado). Incluye conceptos como la distancia, atractivo del país, diferencia cultural, riesgo, vivienda, vehículo, escolarización de los niños, entre otros. Usualmente la cuantía se negocia con Dirección de RRHH de la matriz de cada cooperativa.
- *Aspectos fiscales:* existe gran disparidad en el tratamiento de los aspectos fiscales entre cooperativas. Ha sido habitual subcontratar la gestión a una consultora, pero algunas cooperativas, las más avanzadas, hoy en día se hacen más cargo de estos aspectos e incluso llevan a cabo una simulación propia que incluyen en contrato para asegurar que el expatriado no salga perjudicado desde el punto de vista de la fiscalidad debido a la asignación internacional.
- Se considera el tipo de cambio.
- Seguro médico “extra”, con prestaciones más amplias.
- Se suelen ofrecer 2 ó 3 viajes al año para toda la familia.
- Pagos mensuales (a veces se paga en dos países, en función de la ley de cada país).
- *Seguridad social:* a los expatriados socios de la matriz se les sigue pagando la cuota al sistema de seguridad social propio de la corporación, Lagun Aro³¹.

³⁰ Las cooperativas fijan un abanico que establece la diferencia máxima entre el mayor y el menor de los salarios. Que el índice máximo sea 4,5 supone que el salario más elevado de la cooperativa es 4,5 veces mayor al menor de los salarios.

³¹ Con respecto a la seguridad social estatal, la obligación de continuar con los pagos varía en función de los acuerdos bilaterales entre países

En general las cooperativas no escatiman en el contenido del complemento de la expatriación; el expatriado suele desplazarse en buenas condiciones y cubierto frente a riesgos en el país de destino. Hoy en día se está trabajando en elevar de una manera sistemática a nivel corporativo los aspectos retributivos y burocráticos que puedan ser comunes a las cooperativas, sin que ello se traduzca en la eliminación o disminución de las prestaciones ofrecidas.

■ Formación

- Normalmente todas las cooperativas ofrecen formación en idiomas, tanto al expatriado como al cónyuge.
- Si lo considera oportuno, el tutor puede ofrecer formación, pero oficialmente no existe obligatoriedad.
- Intentan siempre integrar a la familia en los procesos de formación, etc. (se intenta incluso buscarle empleo).
- Tal y como se ha mencionado anteriormente, Asia es una de las zonas más desconocidas en el entorno de la matriz, por lo que la preparación que requieren los expatriados destinados a esas zonas es mayor. Por ello, en 2002 el centro corporativo empezó a ofrecer formación sobre Asia (sobre su cultura y sobre cómo hacer negocios en los países principales, que en esos momentos eran China en un 80 % y el resto de países en un 20 %, entre los que se encuentran, sobre todo, India y Vietnam). La formación está dirigida sobre todo a expatriados, pero también a personal que iba a tratar mucho con la zona asiática. En el caso de los expatriados, una vez en China, esta formación se complementaba con un curso impartido por una consultora local.

■ Comunicación

- No hay ningún programa formal de comunicación, a pesar de ser un aspecto muy valorado por los expatriados.
- Se les envían boletines internos, etc.; pero el expatriado quiere tener el mismo nivel de información que si estuviera aquí.
- El expatriado demanda atención, pero en la realidad de lo cotidiano, los gestores admiten no tenerlos tan presentes como deberían, a causa de la distancia.

■ Repatriación

- *Evaluación*: no es habitual que se realice evaluación formal sistematizada al expatriado y, en cualquier caso, no está estandarizada por parte de la corporación.
- El problema principal suele ser la reubicación. Cuando el expatriado se marcha (sobre todo si es una filial nueva donde no hay una estructura en la

que apoyarse), espera que su desarrollo profesional sea acorde al esfuerzo personal realizado (mucho mayo, a su juicio, que el de otro trabajador que no ha vivido esa experiencia). Sin embargo, previamente a su regreso, tan solo se asegura el puesto a la vuelta y es habitual que luego éste no cubra sus capacidades y no siempre hay otras vacantes (la negociación sobre el puesto real al regreso comienza en ocasiones alrededor de un mes previamente a la repatriación). Dadas las altas tasas de abandono que dan lugar en esta fase, las cooperativas y los repatriados trabajan con la corporación para analizar sinergias en la reubicación de los repatriados entre cooperativas, siendo una forma más de intercooperación.

- El principal problema derivado de la dificultad en la reubicación es el abandono (aproximadamente un 25 %) y, como consecuencia, la pérdida de talento al regreso (en un momento dado, más del 50 % de los expatriados en Asia, por ejemplo, abandonó la empresa, normalmente al regreso). La expatriación ofrece muchas oportunidades de empleo. Son muchas las veces en las que el repatriado se ha incorporado a otra cooperativa del grupo llevando a un enfrentamiento entre la visión cooperativa y la visión corporativa (la primera lo considera una pérdida de talento, la segunda no). En consecuencia, se ha concluido que, en materia de gestión de RRHH, dotar de mayor relevancia a la visión corporativa ayuda a retener el talento en Mondragón.

c) Etapa de sucesión

En el ámbito de SUCESIÓN, tampoco hay directrices de obligado cumplimiento por parte de la corporación, por lo que la gestión internacional de RRHH también ha sido independiente hasta la fecha en las cooperativas que se encuentran en esta etapa.

En estos momentos, las cooperativas con mayor recorrido tienden a enviar al extranjero a directivos para asignaciones temporales (en palabras de un responsable de la GIRRH de una cooperativa *“por ser más barato, más fácil de gestionar y porque el trabajador no termina tan quemado y, porque, además, así, apenas hay posibilidades de perderlo”*). La tendencia entre las cooperativas es establecer una política de contratación y promoción de directivos locales, a los que se intenta vincular con el proyecto cooperativo preferiblemente vía viajes cortos constantes, en lugar de largas estancias en la CAPV. En esta línea, con el fin de favorecer la sustitución por locales de los puestos hasta ahora ocupados por expatriados, se han realizado varias impatriaciones; pero, sobre todo, la clave está en el contacto continuo entre el personal de diversas nacionalidades; los viajes son constantes y la comunicación continua, sobre todo utilizando los recursos que las nuevas tecnologías ofrecen. Por lo tanto, antes de asumir el cargo que previamente ocupaba un expatriado, los locales ya están completamente integrados y familiarizados con todo lo que tiene que ver con el proyecto de cada cooperativa.

La fidelización de los directivos locales y su formación en valores cooperativos se constituye como uno de los principales retos en las cooperativas de Mondragón. En China, por ejemplo, no existe la figura cooperativa como forma jurídica y, en principio, los empleados locales no demandan ese tipo de gestión y de cultura (no quieren invertir su dinero en la empresa, no consideran adecuado compartir ganancias y pérdidas con compañeros y directivos, etc.) y los empleados de muchas otras zonas geográficas a nivel internacional presentan dificultades similares en comprender, asimilar e identificarse con el sistema y la forma de funcionar de las cooperativas. Frente a estas realidades, el reto se basa en identificar personas con valores similares a los del cooperativismo y posibilitar que culminen su formación en las cooperativas de Mondragón.

d) Etapa de integración

Tratándose del estadio más avanzado en la gestión internacional de RRHH, no todas las cooperativas se ubican en ella, pero sí que se trata, en 2021, de la tendencia general. El objetivo es lograr la integración entre matriz y filiales y trabajar formando una totalidad común, esto es, un grupo. Ejemplo de ello es la participación de directivos de todas las nacionalidades en los Comités Ejecutivos de las cooperativas más avanzadas. No obstante, a pesar de que son cada vez más las cooperativas que se encuentran en esta etapa, aún es necesario un trabajo profundo para equiparar la realidad de Mondragón a la que presentan otras multinacionales referentes.

— Actividad cooperativa —

Como se ha indicado en el **Anexo VI**, en 1991 se decidió crear la corporación³² fundamentalmente por dos motivos: uno empresarial o de negocio y otro humanístico o social.

El motivo económico de la creación de la corporación era muy evidente, ya que sobre todo a partir de la entrada de España en el mercado común, se había visto que existía una necesidad de crear unidades de negocio mayores que permitieran a las diferentes cooperativas ganar tamaño para competir mejor, puesto que hasta entonces estaban diseminadas físicamente y sin integración en su gestión, llegando incluso a hacerse competencia entre algunas de ellas en ciertos sectores.

Pero, además, cuando se creó la corporación, también era necesario atender a otra necesidad latente: el mantenimiento en el tiempo de los principios y valores que habían promovido Don José María y los primeros fundadores, en esos momentos, ya fallecidos, o a punto de jubilarse. Se intentó así que, de alguna

³² Véase Anexo X para conocer la estructura actual de Mondragón en ese momento.

manera, fuera la corporación la que asumiera esa labor de liderazgo humanístico o social entre las nuevas generaciones.

Desde el punto de vista de la internacionalización, al inicio de esta fase el papel de la corporación se centró en justificar, argumentar y concienciar a las cooperativas de la importancia de tener presencia comercial, pero sobre todo productiva, en el extranjero. Eran muchos los directivos sin experiencia en este campo y tal era también el caso de los socios de la mayoría de cooperativas a principios de los 90, por lo que el papel de la corporación fue fundamental. Muchas cooperativas se vieron casi obligadas a avanzar en su internacionalización teniendo que añadir a su actividad exportadora la inversión en el extranjero. En aquel entonces, esta situación provocaba reticencias entre los socios de las cooperativas, ya que tenían que interiorizar que parte de su capital iba a ser invertido en otra empresa que además estaba situada en otro país y, a pesar de entenderlo como necesario para la supervivencia de la actividad empresarial, había que explicar con ahínco esta nueva realidad para desbancar el prejuicio de que la internacionalización ponía en riesgo el puesto de trabajo de los socios en la matriz, siendo, al contrario, una necesidad imperante para el mantenimiento de dichos empleos. Como argumento sólido en la justificación de la importancia de la presencia internacional al inicio de la fase, la corporación mostraba que los resultados económicos de las empresas que contaban con filiales en el extranjero eran positivos, aun a pesar de que en ocasiones las filiales presentaban pérdidas.

Las vivencias difíciles y los aprendizajes derivados no son pocos y muchas cooperativas buscaban apoyo en la corporación. En este sentido, para aunar esfuerzos en la defensa de la internacionalización, la corporación también animó a que las empresas con más andadura internacional guiasen a otras, en aras a optimizar las experiencias y aprendizajes previos.

Con el avance de las cooperativas en el ámbito de la internacionalización, bien de la mano de la corporación o bien de forma más autónoma, hoy en día su trabajo se centra, sobre todo, en el aprovechamiento de las sinergias que el grupo puede ofrecer. A criterio de las cooperativas, la corporación puede ofrecer una ayuda importante, sobre todo en la selección y en la repatriación, aportando una visión general. Las áreas identificadas como aquellas en las que mayores oportunidades de encontrar sinergias hay son las siguientes:

- Gestiones administrativas.
- Formación sobre los países y las zonas geográficas.
- *Retribución*: directrices generales sobre los contenidos a tener en cuenta como marco general; aunque podría haber una parte de la retribución que sea en función de la negociación individual (80 % general + 20 % individual).

- *Repatriación*: puesto que todavía no existe una cultura de “carreras internacionales”, todo expatriado espera volver en algún momento de su desarrollo profesional a la empresa matriz o al país de origen al menos. En este contexto, la razón principal de abandono suele ser la vuelta decepcionante desde el punto de vista profesional y la corporación puede hacer mucho al respecto partiendo de su visión global, por lo que otorgarle mayor capacidad de gestión podría traducirse en mejores resultados globales.

En esta dirección, otra línea de trabajo es manejar la complejidad dentro del grupo; esto es, cada cooperativa (y de forma más ampliada, cada división) está muy centrada en su especialidad y hoy en día se quiere avanzar desde la corporación hacia la puesta en marcha de proyectos transversales que contemplen la interacción de cooperativas complementarias. Actualmente Mondragón ha definido 10 proyectos que aglutinan a todas las cooperativas del grupo.

A pesar del papel determinante de la corporación, aún es posible avanzar hacia una mayor integración en términos de sinergias, entendimiento, colaboración, etc. A continuación, se resumen las razones principales por las que aún no se ha logrado el aprovechamiento máximo:

■ **Por parte de las cooperativas**

- Entre las cooperativas de Mondragón existen diferencias en el uso de los servicios ofrecidos por la corporación. En función del grado de madurez en la gestión, las necesidades que la corporación pueda ayudar a cubrir serán más limitadas. Tal y como se ha expuesto al inicio, Mondragón lo componen más de 100 empresas hoy en día y, por ende, existen casuísticas heterogéneas.
- Desde el punto de vista de la colaboración entre cooperativas o la intercooperación, la diferente fase de internacionalización de cada una de ellas también influye, puesto que tanto las necesidades como las posibilidades de aportación difieren.
- Habiendo cooperativas que han iniciado su proceso de expansión global con posterioridad a otras, muchas cooperativas han acudido directamente a las cooperativas pioneras y referentes en busca de apoyo.
- El sentido del cooperativismo, la “ayuda” como valor de D. José María Arizmendiarieta, se entiende y se ofrece de distinta forma entre las cooperativas.

■ **Por parte de la corporación**

- La apertura al mercado internacional tuvo que hacer frente a cierto conservadurismo o percepción de pérdida de seguridad en la propia corporación, lo cual le llevó quizás a tener una reacción tardía en su gestión.

- Primando la soberanía³³ de las cooperativas en lo que a su gestión se refiere, es difícil evidenciar en ciertas ocasiones la conveniencia de tender hacia “el conjunto”, de buscar los valores y las ganancias comunes.
- El liderazgo se erige como un componente esencial en este contexto y la corporación ha de buscar un equilibrio entre el liderazgo administrativo, empresarial, de búsqueda de eficiencia, etc. y el liderazgo de principios, de creación de espacios comunes, etc. Lograr un equilibrio entre el ámbito empresarial y la conservación y extensión de los valores en los que se sustenta la experiencia de Mondragón no resulta fácil.
- Con respecto a la Gestión Internacional de RRHH en particular, al inicio y durante un tiempo, se percibe por parte de algunas cooperativas que no ha primado una conciencia corporativa al respecto. Por esto quizás, la referencialidad actual de la corporación en la gestión de personas es mayor al de los inicios.

A partir del aprendizaje logrado a lo largo de la experiencia internacional de Mondragón, ha quedado patente que la corporación puede proporcionar un apoyo relevante en el fomento de la internacionalización. Sin embargo, la forma en la que ese apoyo es percibido y exigido desde las cooperativas ha ido variando en la medida en que las propias cooperativas evolucionaban en su andadura internacional.

— Datos económicos —

Figura 10. Cifras más reseñables, 2020.
Fuente: perfil corporativo de Mondragón 2020.

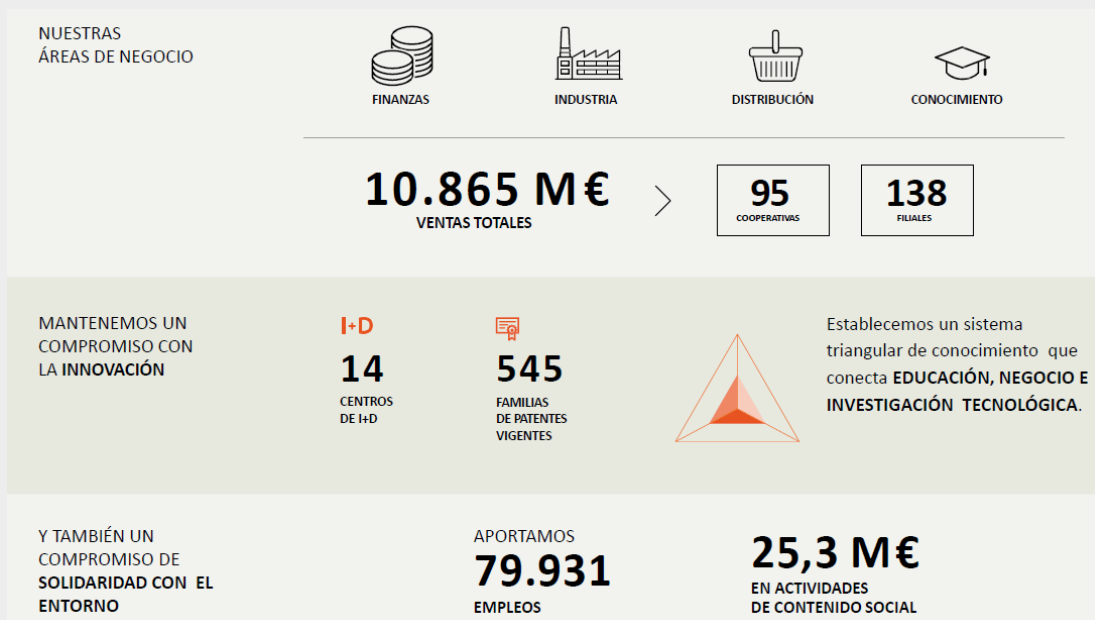


Figura 11. Cifras por Área de Negocio, 2020.
Fuente: perfil Corporativo de Mondragón 2020.

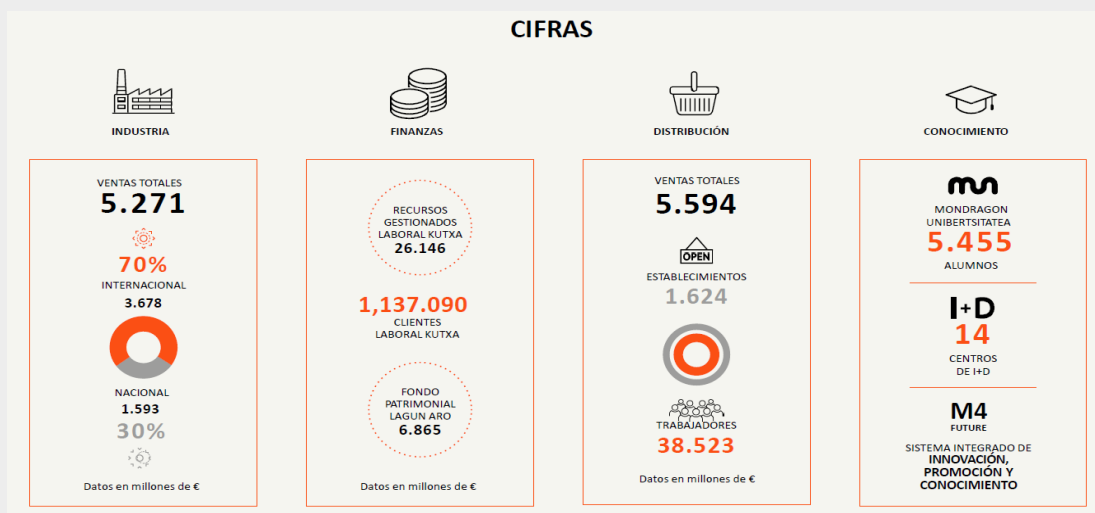
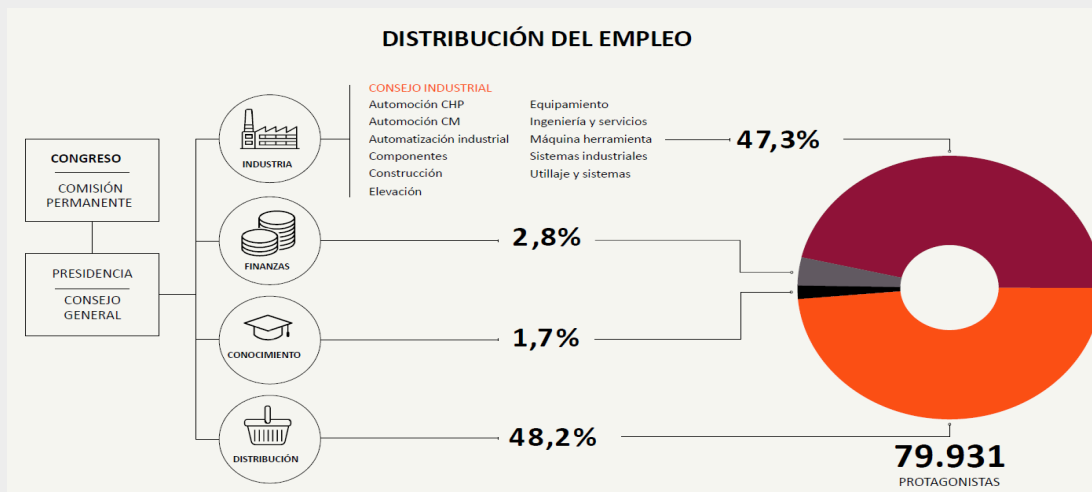


Figura 12. Distribución del empleo, 2020.
Fuente: perfil Corporativo de Mondragón, 2020.



Mondragón, en 2020, cuenta con 138 instalaciones productivas; vende en más de 150 países, lo que supone que el 70 % de sus ventas son internacionales y da empleo a 14.144 personas fuera de la península.

Retos del futuro

En el nuevo contexto internacional en el que compiten hoy en día las empresas que componen la corporación priman la necesidad imperante de internacionalizarse y ser global. Frente a ello, el reto que se propone Mondragón es transformar el tejido empresarial de las matrices migrando hacia negocios de mayor valor añadido. Para ello, han diseñado tres estrategias que afectan a la internacionalización:

- 1. Dimensionamiento.** Los competidores de las cooperativas de Mondragón son, en muchos casos, 20 y 30 veces más grandes, por lo que, sobre todo en base a alianzas y agrupaciones internacionales, se busca adquirir un dimensionamiento que permita acceder a economías de escala y favorecer la competitividad.
- 2. Internacionalización.** Mondragón cuenta hoy en día con presencia global consolidada, pero que debe ir en aumento. Se pretenden buscar más mercados, al tiempo que se optimiza la actual presencia global.
- 3. Compromiso de identidad cooperativa.** Se refiere a “fortalecer el ADN”. El mayor de los retos se presenta ante la incorporación masiva de trabajadores en el extranjero. La casuística es compleja y diferente en cada caso; por eso,

el centro corporativo se centra en identificar los elementos a considerar para ir hacia modelos en las filiales más coherentes con el cooperativismo. Una tendencia a seguir puede ser que las matrices junto con las filiales adquieran forma de grupo, donde ya no haya subordinación, sino que los equipos de trabajo sean multiculturales. Este es uno de los mayores retos de Mondragón hoy día y todavía presenta muchas áreas de trabajo y análisis previas a la adopción de medidas definitivas.

Desde la óptica específica de la gestión de RRHH, las áreas de mejora que se contemplan son amplias puesto que los avances hasta ahora alcanzados han estado más centrados en actividades de gestión general. Se vislumbra claramente que el centro corporativo va a tener que ser más activo ante la nueva realidad de Mondragón, en la que hay mayor número de trabajadores en el extranjero que en su lugar de origen. Hasta ahora la intervención del centro corporativo, en la gestión de la internacionalización en general y en la gestión de RR.HH. en particular, era responder a peticiones puntuales de algunas cooperativas y, de hecho, casi todas las respuestas se referían a la gestión de expatriados. Sin embargo, ante esta previsión de que los puestos en el extranjero vayan en tremendo aumento en relación con los creados en la matriz, este tipo de gestión reactiva es insuficiente. A la gestión individual de la expatriación hay que añadir que los trabajadores locales también son gestionados por cada cooperativa de forma independiente y ello constituye en sí mismo toda un área de trabajo en la que se contemplan muchos potenciales avances por realizar.

ANEXO I. COMPARATIVA ENTRE PIRÁMIDES ORGANIZACIONALES

Una de las consecuencias de las organizaciones democráticas es que el poder está en la base social, por lo que se debe introducir en el esquema organizativo un nuevo concepto que podríamos llamar el principio de subsidiaridad.

Figura A. Pirámide jerárquica.

Fuente: ediciones Otalora, 1997; pp. 45-46.

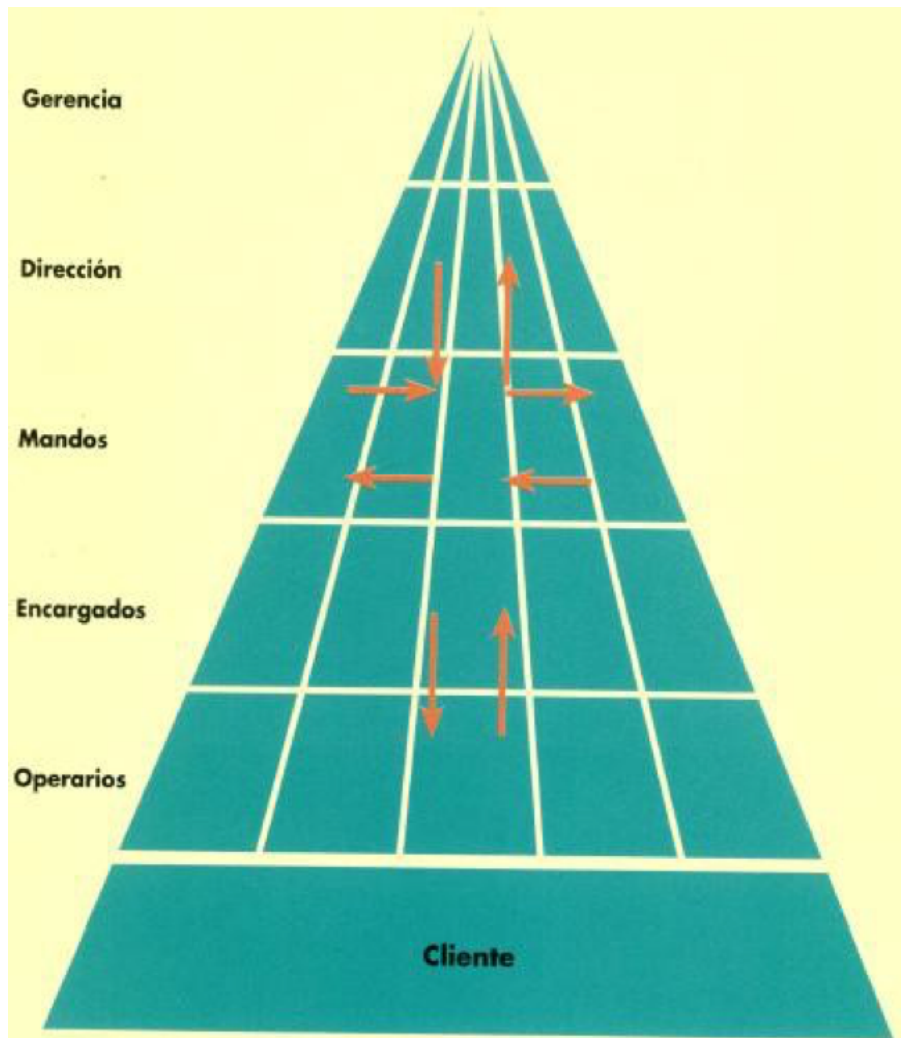
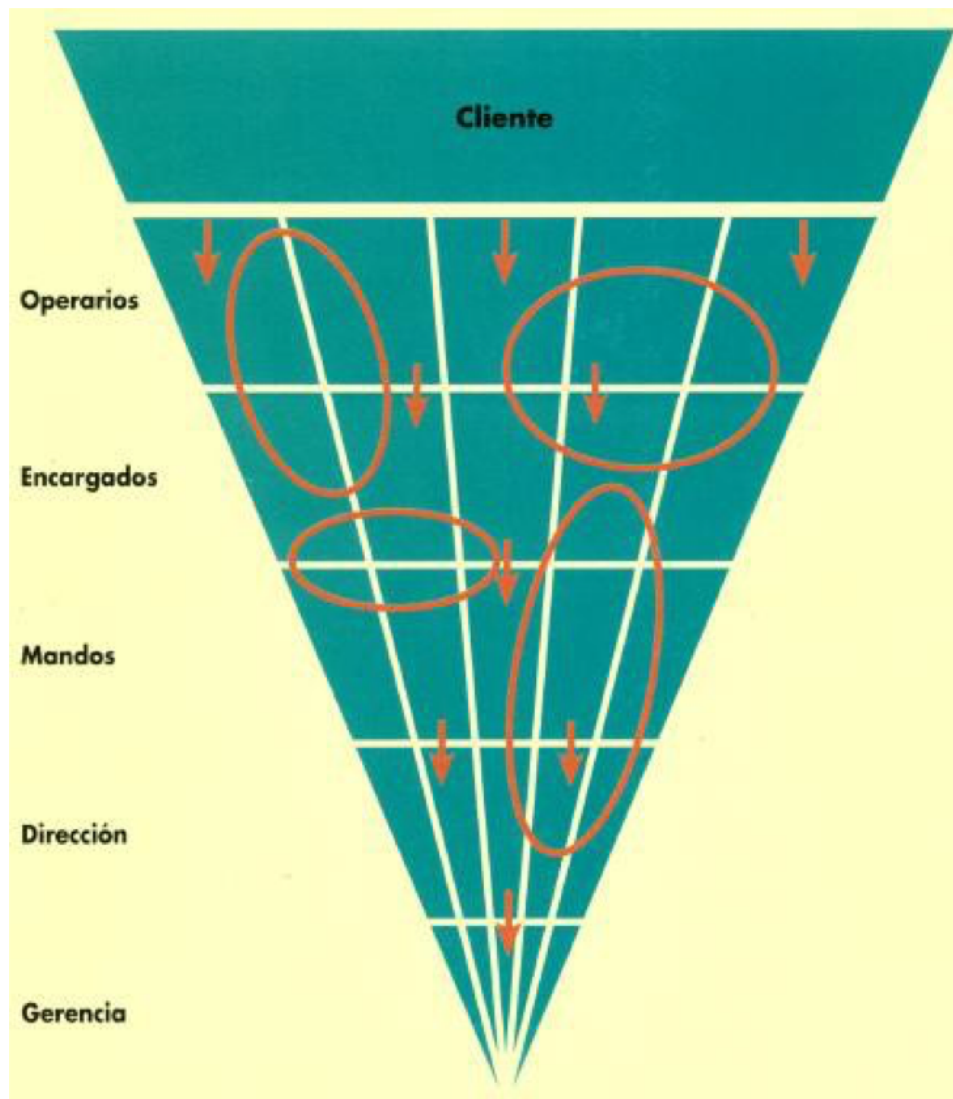


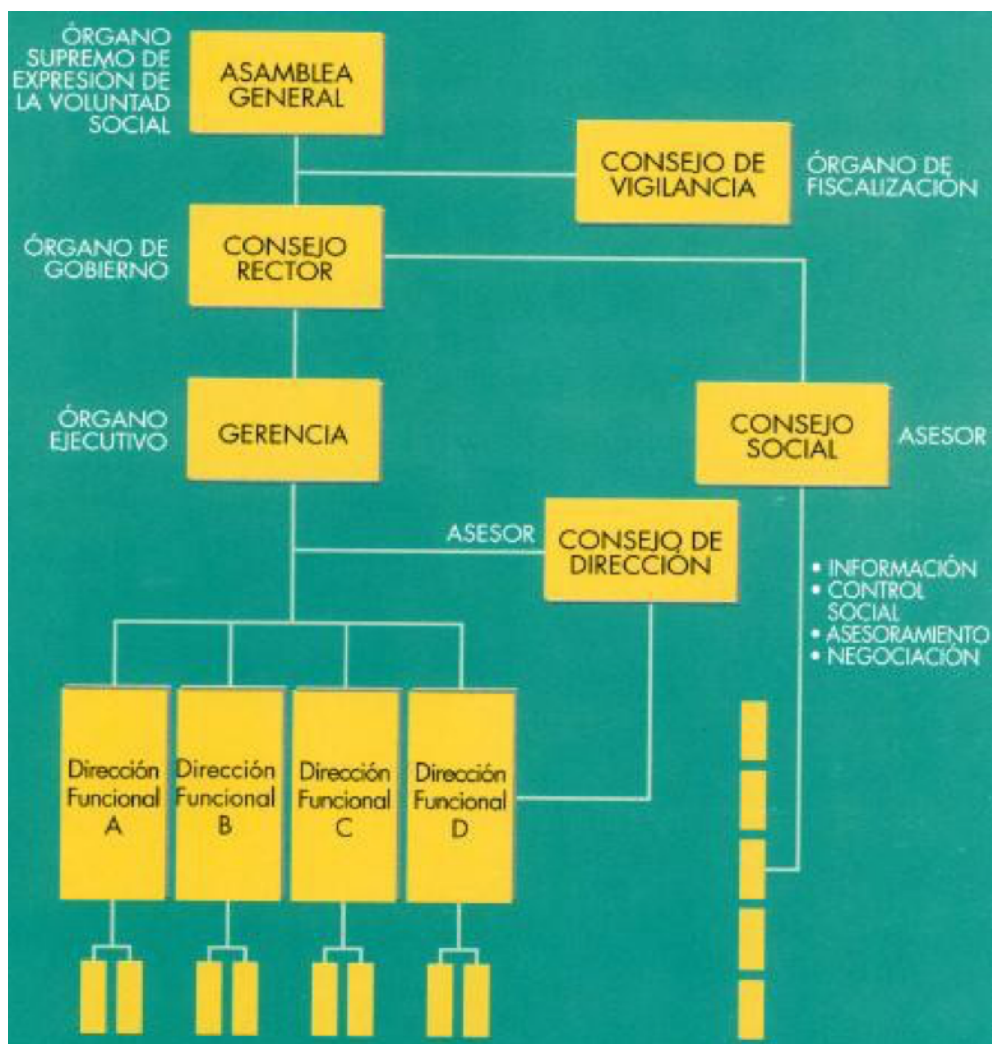
Figura B. Pirámide según el principio de subsidiaridad.
Fuente: ediciones Otalora, 1997; pp. 45-46.



ANEXO II. ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA

Figura A. Estructura básica de una cooperativa de trabajo asociado

Fuente: ediciones Otalora, 1997; p. 44.



Dada la especificidad del mundo cooperativo, se explican a continuación los órganos más diferenciadores (Irizar y MacLeod, 2010):

- La **asamblea general** es el órgano supremo de expresión y soberanía. Es el órgano social constituido por los socios para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia. Todos los socios quedan sometidos a los acuerdos de la asamblea general.
- El **consejo rector** es el órgano colegiado al que corresponde, en exclusiva, la gestión y representación de la cooperativa, ejerciendo además todas las facultades que no están expresamente reservadas por ley a la asamblea general u otros órganos sociales. Es el responsable de la elección del director gerente.
- El **consejo de vigilancia** se encarga básicamente de revisar las cuentas anuales.
- El **consejo social** es el órgano de participación permanente de la comunidad de trabajo en la administración de la cooperativa, sin perjuicio de las funciones que competen a la asamblea general y al consejo rector. Ostenta la facultad de representación de los socios y no socios ante los órganos de gobierno, siendo portavoz de las aspiraciones de los empleados.

ANEXO III. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS DE UNA COOPERATIVA (S/Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi)¹

Artículo 22. Obligaciones de los socios. Los socios estarán obligados a:

- a. Asistir a las reuniones de las Asambleas Generales y demás órganos a los que fuesen convocados.
- b. Aceptar los cargos para los que fueran elegidos, salvo justa causa de excusa.
- c. Participar en las actividades que constituyen el objeto de la cooperativa. A estos efectos, los Estatutos señalarán los módulos o normas mínimas de participación, pudiendo los administradores, cuando exista causa justificada, liberar de esta obligación al socio en la medida que proceda.
- d. No realizar actividades competitivas con el objeto social que desarrolle la cooperativa, ni colaborar con quien las realice, salvo que sean autorizados expresamente por los administradores.
- e. Guardar secreto sobre actividades y datos de la cooperativa cuando su divulgación pueda perjudicar los intereses sociales.
- f. Desembolsar sus aportaciones al capital social en las condiciones previstas.
- g. Asumir la imputación de las pérdidas en la cuantía acordada por la Asamblea General.
- h. Cumplir los demás deberes que resulten de las normas legales y estatutarias, así como los que deriven de acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la cooperativa.

Artículo 23. Derechos de los socios.

1. Los socios tendrán derecho a:
 - a. Elegir y ser elegidos para los cargos de los órganos de la cooperativa.
 - b. Formular propuestas y participar con voz y voto en la adopción de todos los acuerdos de la Asamblea General y de los demás órganos de los que formen parte.
 - c. Participar en todas las actividades de la cooperativa, sin discriminación.
 - d. Recibir la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
 - e. La actualización y devolución, cuando procedan, de las aportaciones al capital social, así como, en su caso, percibir intereses por las mismas.
 - f. El retorno cooperativo, en su caso.
 - g. Los demás que resulten de las leyes y de los Estatutos.
2. Los socios deberán ejercitar sus derechos de conformidad con las normas legales y estatutarias y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de la cooperativa.

¹ Para acceder a la ley: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CHoQFjAB&url=https%3A%2F%2Fn-1.cc%2Fmod%2Ffile%2Fdownload.php%3Ffile_guid%3D866675&ei=56-nT4etEo61hAej9MysBQ&usg=AFQjCNE8NQTsum_pjsxWAx4DIGidEVmGCA&cad=rja

ANEXO IV. HITOS HISTÓRICOS¹. Fase histórica “INICIAL” de la experiencia cooperativa; 1956-1970

- 1955: Cinco jóvenes promotores crean Talleres ULGOR en Vitoria, con 16 operarios.
- 1956: Talleres Ulgor se traslada a Mondragón.
- 1957: Nace Arrasate, S.Coop., hoy Fagor Arrasate². Ulgor crea una División de Electrónica.
- 1958: D. José María promueve, entre otras, la cooperativa de consumo San José, hoy Eroski³.
- 1959: La carencia de medios financieros impulsó a Ulgor, Fagor Arrasate y a la Cooperativa de Consumo San José a la constitución de Caja Laboral. Además de las funciones bancarias, se incorporan las mutualistas que darían lugar a Lagun Aro, entidad de previsión social voluntaria. En los 60 comienza una etapa de desarrollo y consolidación de cooperativas con Ulgor y Arrasate como tractoras, a la vez que las medidas proteccionistas arbitradas por la política económica de la dictadura franquista española hacían muy accesible el mercado interior.
- 1962 y 1963: se crea la División Empresarial de Caja Laboral y nacen las cooperativas industriales Copreci⁴, Ederlan⁵ y Lana⁶. Soraluze⁷, de Bergara, se asocia a la corporación.

¹ Informes Anuales de Mondragón 1998-2010; Página web corporativa de Mondragón (<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Evoluci%C3%B3n-a%C3%B1o-a-a%C3%B1o.aspx>).

² Empresa dedicada a la fabricación de prensas y sistemas de estampación, entre otros, en el sector máquina-herramienta. Resulta digno de mención que Arrasate es la denominación en euskera de la población Mondragón.

³ Empresa dedicada a la distribución comercial de bienes y servicios de gran consumo.

⁴ Empresa dedicada a la fabricación de componentes de electrodomésticos.

⁵ Empresa dedicada a la fabricación de componentes de automoción.

⁶ Empresa dedicada a la segunda transformación de la madera para el sector de la construcción.

⁷ Empresa dedicada a la fabricación de fresadoras, en el sector de máquina-herramienta.

- 1964: Se inicia entre las cooperativas un movimiento de apoyo mutuo, al que se denominó Grupo Ularco, en el que empiezan a perfilarse tímidamente algunas de las futuras estructuras del movimiento embrionario corporativo⁸.
- 1965: Siguiendo el plan de desdoblamiento de Ulgor, la División de Electrónica se convierte en “Fagor Electrónica S.C.I.”⁹, siendo la quinta cooperativa enmarcada en Grupo Ularco.
- 1966: Se construye la escuela politécnica. Danok Bat, hoy Danobat¹⁰, se constituye formalmente como empresa cooperativa; así como la cooperativa Tajo¹¹. Comienzan las exportaciones y el epígrafe correspondiente se inauguraba con 1.882 euros.
- 1967-1970: Se crean y asocian diversas cooperativas industriales entre las que destacan tres: (1) la cooperativa industrial de estudiantes Alecop¹², donde los alumnos matriculados en los centros de formación cooperativos trabajan medio día; (2) la cooperativa industrial Auzo-Lagun¹³, para que las mujeres pudiesen trabajar a media jornada; y (3) la cooperativa de consumo San José, creada en 1958, se constituye en 1969 como Comercio y al año siguiente permuta su nombre por el actual Eroski.

⁸ Este movimiento se estructurará en 1985 bajo el nombre de Grupo Cooperativo Mondragón, en 1991 pasa a llamarse Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) y finalmente, desde 2008, Corporación Mondragón.

⁹ Empresa dedicada a la fabricación de componentes para el sector de la electrónica.

¹⁰ Empresa dedicada a la fabricación de máquina-herramienta (rectificadoras, tornos, etc). Resulta significativo que el origen del nombre Danobat sea “danok bat”, que proviene de la expresión en euskera equivalente a “todos a una”.

¹¹ Empresa dedicada a la transformación de plástico.

¹² Empresa dedicada a las instalaciones eléctricas prefabricadas, así como a proyectos y recursos educativos.

¹³ Empresa dedicada a la restauración.

ANEXO V. HITOS HISTÓRICOS¹. Fase histórica “ADULTA” de la experiencia cooperativa; 1971-1990

- 1973-1975: Se crea el centro tecnológico Ikerlan² y se asocian diversas cooperativas.
- 1976: Se crean las primeras delegaciones por parte del Grupo Ularco en el extranjero: Francia, Alemania y Gran Bretaña.
- 1978-1984: Se constituyen 11 Grupos Comarcales: Debako en el Bajo Deba, Goilan en el Goierri, Indarko en Munguía, Learko en Lea-Artibai, Naeko en Navarra, Nerbión en Bilbao, Orbide en San Sebastián, Urcoa en Alava, Urkide en el Valle del Urola, Ularco en el Alto Deba y ULMA en la zona de Oñate. Son todavía grupos de ámbito comarcal, las nuevas necesidades orientarán la vertebración de las cooperativas hacia las agrupaciones sectoriales.
- 1985: El uno de marzo de este año se constituye el Consejo de Grupos de las cooperativas, antecesor de Mondragón Corporación Cooperativa³.
- 1986: Fagor Electrónica crea la primera filial de producción en el sudeste asiático, en Tailandia. El Grupo Ularco pasa a denominarse Grupo Fagor.
- 1987: En el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón se aprobaron los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa⁴ y las Bases para la constitución del Fondo Intercooperativo de Solidaridad. Es la primera vez que todas las cooperativas de base están representadas en un órgano común.
- 1988: Se crea en Elgoibar el segundo centro tecnológico, Ideko⁵.
- 1989: Copreci abre en México su primera filial productiva.

¹ Informes Anuales de Mondragón 1998-2010; Página web corporativa de Mondragón (<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Evoluci%C3%B3n-a%C3%B1o-a-a%C3%B1o.aspx>).

² Centro tecnológico especializado en la innovación y desarrollo integral de productos mecatrónicos y energéticos. Desarrolla también una relevante actividad de innovación en procesos de diseño y producción.

³ Recordamos que en 1964 se llevó a cabo la primera iniciativa de apoyo intercooperativo, Grupo Ularco, que se constituía como el embrión del movimiento corporativo. Ver nota pie de página 10.

⁴ Véase Anexo VII.

⁵ Centro tecnológico especializado en tecnologías de fabricación y producción industrial.

ANEXO VI. HITOS HISTÓRICOS¹. Fase histórica “CORPORATIVA” de la experiencia cooperativa; 1991-actualidad

- 1991-1993: En 1991 tiene lugar el III Congreso de las Cooperativas, donde se aprueba el Proyecto Organizativo de MCC y un año después, en 1992, se crean las oficinas centrales de la Corporación. Se traspasa a las mismas la División Empresarial de Caja Laboral, que sigue su actividad únicamente como entidad financiera. La Corporación se compone de las Oficinas Centrales, una división financiera, otra de distribución, y siete divisiones industriales.
- 1994: se realiza el primer plan estratégico corporativo de internacionalización, persiguiendo:
 - Ser proveedor de clientes globales con compra centralizada en los sectores de componentes de automoción, componentes de electrodomésticos y máquina-herramienta.
 - Entrar en nuevos mercados en los sectores de electrodomésticos y automatización y control.
 - Evitar dependencias estratégicas en el sector de automatización y control.
 - Mantener o mejorar la posición competitiva en el sector de máquinas-herramienta.
- 1995-1997: se crean el centro tecnológico MTC² (Maier Technology Centre) y Mondragon Unibertsitatea³. Fagor Electrodomésticos estrena planta de frigoríficos en Marruecos y Fagor Automation⁴ optimiza su presencia internacional con la apertura de filiales en EEUU, Reino Unido, Suiza y Corea. La corporación abre la primera Delegación Corporativa en Hong Kong.
- 1998-1999: Entre las incorporaciones destaca la adquisición por Fagor Electrodomésticos y MCC Inversiones de la empresa polaca Wrozamet, fabricante local de electrodomésticos, hoy Fagor Mastercook. Asimismo,

¹ Informes Anuales de Mondragón 1998- 2010; Página web corporativa de Mondragón (<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Evoluci%C3%B3n-a%C3%B1o-a-a%C3%B1o.aspx>)

² Centro tecnológico especializado en el sector de la automoción.

³ Universidad creada en 1997 y conformada por cuatro facultades cooperativas.

⁴ Empresa dedicada al desarrollo y fabricación de productos de automatización y control de maquinaria.

son reseñables las implantaciones en el exterior de Batz⁵ en Brasil, Cikautxo⁶ en la República Checa, Maier⁷ en el Reino Unido e Irizar⁸ en México.

- 2000: Cikautxo abre una nueva planta en Brasil.
- 2001: Copreci abre plantas en Brasil e Italia, Danobat en Rumanía, Fagor Ederlan en Brasil, Fagor Industrial en Francia, Matz Erreka en México, Eika en la República Checa, Irizar y Coinma en India, Fagor Arrasate en Alemania y la corporación en México y EEUU. Primera vez que las ventas en el exterior superan el 50 %.
- 2002: Copreci abre una planta en la República Checa y otra en Turquía y Fagor Electrodomésticos lo hace en China. Mondragon Assembly y Danobat abren plantas en Alemania, Orkli e Irizar en China (Orkli en 2007 se trasladará a Kunshan) y Eika en México (la producción comienza en 2004). El centro corporativo establece una nueva delegación en Rusia.
- 2003: Se crean el Polo de Innovación Garaia⁹ y el centro de investigación y desarrollo Edertek¹⁰, con el que ya son 11 los centros de I+D operativos con una plantilla total de 517 personas. Reseñable también el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización conseguido por Fagor Electrodomésticos. Danobat abre una filial en el Reino Unido, Soraluce en Alemania y Fagor Industrial en Polonia y Turquía, aunque su actividad comenzará el año siguiente.
- 2004: Compra de la francesa Brandt por parte de Fagor Electrodomésticos y apertura de una filial de Copreci en China. La internacionalización avanza y las ventas en los mercados exteriores habían superado los 2.300 millones de euros en este ejercicio. El número de personas implicadas en esta gestión supera ya las 7.000, repartidas en 48 plantas productivas y 93 centros comerciales.

⁵ Empresa dedicada a la fabricación de troqueles y sistemas y componentes para automoción.

⁶ Empresa dedicada al desarrollo y fabricación de piezas o conjuntos en materiales polímeros.

⁷ Empresa dedicada a la fabricación de piezas de plástico, principalmente dedicados a la industria de la automoción

⁸ Empresa dedicada a la fabricación de autocares y autobuses para la corta, media y larga distancia.

⁹ Proyecto de apoyo a las actividades de innovación liderado por la iniciativa privada de la Corporación Mondragón, el conocimiento científico de Mondragon Unibertsitatea, la investigación del Centro Tecnológico Ikerlan y el respaldo de diversas instituciones públicas.

- 2005: Cikautxo y Fagor Ederlan abren plantas en Eslovaquia; Coinalde¹¹, Tajo y Eika¹² en Polonia y Tajo, a su vez, en la República Checa también; Irizar en Sudáfrica y Fagor Automation en China. Maier inicia la construcción de su filial en la República Checa y Mondragon Assembly abre una filial en México. Se compra el terreno para elaborar el parque industrial de Kunshan, en China; primer parque industrial corporativo en el sudeste asiático.
- 2006: Se inaugura oficialmente el parque industrial de Kunshan, en China. La empresa MB, propiedad de las cooperativas Matrici¹³, y Batz, ambas del sector automoción, abren una filial en Portugal. Dikar¹⁴ se instala en China y en EEUU; Fagor Industrial lo hace en México y en China (Kunshan); Lana se instala en la República Checa, aunque la planta no estará operativa hasta el año siguiente; Matz Erreka en la República Checa; y Orbea en EEUU y Portugal.
- 2007: El ejercicio tuvo para las cooperativas de Mondragón, al igual que para el resto de las empresas del país, dos fases claramente diferenciadas: un primer semestre caracterizado por una vigorosa bonanza económica y un segundo trimestre donde se empieza a apreciar el creciente deterioro en la demanda general. Desde el punto de vista internacional, lo más destacable es que comienza la producción en Kunshan y que también se instalan allí Fagor Arrasate y Orbea¹⁵.
- 2008: Puesta en marcha de nuevas plantas productivas en el extranjero (Batz se implanta en la República Checa, México y China; Kide en India y China; Oiarso¹⁶ en China), elevándose su número total hasta 73. Mondragón Corporación Corporativa (MCC) pasa a llamarse Corporación Mondragón. Por su parte, el centro corporativo abre una nueva delegación corporativa en Shanghai.

¹⁰ Unidad de I+D de la División de Automoción de Mondragón, que investiga e innova en tres áreas: nuevos productos, materiales y procesos y diseño e innovación en moldes.

¹¹ Empresa dedicada a la elaboración de puntas, alambres y mallas metálicas.

¹² Empresa dedicada a la elaboración de resistencias y placas eléctricas y material para vitrocerámica.

¹³ Empresa dedicada a la ingeniería, diseño y fabricación de utillaje para el sector de la automoción.

¹⁴ Empresa dedicada a la elaboración de armas deportivas, aparatos de gimnasia y tiendas de camping.

¹⁵ Empresa dedicada a la fabricación de bicicletas.

¹⁶ Empresa dedicada a la elaboración de material para el sector sanitario.

- 2009: LKS abre oficinas en Costa Rica y Chile y la corporación una nueva delegación en Chile.
- 2010: La cooperativa Alecop refuerza su presencia internacional estando presente en Portugal, Francia, Colombia y México. Por su parte, Batz se instala en Brasil y Alemania; y Danobat lo hace en China e India, vía oficinas comerciales. Orona está inmerso en un proceso de expansión internacional instalándose en Portugal, Francia, Reino Unido, Irlanda, Benelux y México y el Grupo Ulma hace lo propio instalándose, entre otros, en México y en El Salvador. Asimismo, se abren dos nuevas delegaciones corporativas en Shenzhen (China) y Vietnam.

ANEXO VII. PRINCIPIOS BÁSICOS COOPERATIVOS

Los Principios Básicos¹ en los que se sustenta el modelo cooperativo de Mondragón son:

1º. Libre adhesión

La Experiencia Cooperativa de Mondragón está abierta a todos los hombres y mujeres que acepten los Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que generemos. No existe, por tanto, ningún tipo de discriminación por motivos religiosos, políticos, étnicos o de sexo.

Las limitaciones se establecen únicamente en función de las necesidades prácticas y las exigencias empresariales de la Cooperativa y teniendo en cuenta los informes elaborados tras el período de prueba realizado.

2º. Organización semocrática

Fundamentada en la igualdad básica de los socios trabajadores, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa que se concreta en:

- La soberanía de la Asamblea General, compuesta por la totalidad de los socios y que se ejercita conforme a la práctica de “una persona, un voto”.
- La elección democrática de los órganos de gobierno, y en concreto del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General.
- La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad por delegación del conjunto de socios.

3º. Soberanía del trabajo

En las Cooperativas de Mondragón se entiende que el Trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad y del propio ser humano. En consecuencia: se adjudica al Trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa, se distribuye la riqueza producida en función del trabajo aportado y se apuesta decididamente por la creación de nuevos empleos.

¹ Basados en los siguientes valores cooperativos: cooperación (propietarios y protagonistas), participación (compromiso en la gestión), responsabilidad social (distribución solidaria de la riqueza) e innovación (renovación permanente). Fuente: página web Mondragón <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Cultura-Cooperativista.aspx#valores> (fecha de consulta 30/03/12).

En lo que respecta a la riqueza generada por la Cooperativa, ésta se distribuye entre los socios en proporción al trabajo realizado y no en base a su participación en el Capital Social. La política retributiva de las Cooperativas de Mondragón se inspira en los principios de Solidaridad, que se concretan en una remuneración del trabajo suficiente y solidario.

4º. Carácter instrumental y subordinado del capital

La Experiencia Cooperativa de Mondragón considera al factor Capital como un instrumento subordinado al Trabajo y necesario para el desarrollo empresarial. Consecuentemente, entiende que es acreedor a una remuneración justa, acorde con los esfuerzos que implica su ahorro, si bien no directamente vinculada con los Resultados obtenidos.

5º. Participación en la gestión

Este Principio implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, consecuentemente, de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial. Requiere:

- El desarrollo de mecanismos y cauces de participación adecuados.
- La transparencia informativa respecto a la evolución de las variables básicas de gestión de la Cooperativa.
- La práctica de métodos de consulta y negociación con los socios trabajadores y sus representantes sociales en aquellas decisiones económicas, organizativas y laborales que les afecten.
- La aplicación sistemática de planes de formación social y profesional.
- El establecimiento de la promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional.

6º. Solidaridad retributiva

La Experiencia Cooperativa de Mondragón proclama la retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión. La solidaridad se manifiesta en los ámbitos interno, externo y a nivel de Corporación.

- a) En el ámbito interno mediante la creación de un marco solidario de retribuciones. Durante varios años, el abanico retributivo entre el socio trabajador de menor cualificación y el máximo ejecutivo de la Cooperativa se situó entre el 1 y 3. En los últimos años, la dificultad creciente de la gestión empresarial en nuestras cooperativas, junto a la dimensión y complejidad organizativa alcanzada por Mondragón han aconsejado una

ampliación del índice máximo, situándolo en términos reales de mercado, con una deducción del 30 % en concepto de compromiso de solidaridad.

- b) En el ámbito externo, tratando de que la remuneración de los socios de la cooperativa sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial, salvo que se dé una manifiesta insuficiencia.
- c) A nivel de la propia Corporación Mondragón, mediante la existencia de un marco laboral solidario, tanto en lo que respecta a la retribución como al horario de trabajo.

7º. Intercooperación

Entendida como la aplicación concreta del principio de solidaridad y como requisito de eficacia empresarial, la Intercooperación se manifiesta en diversos ámbitos:

- a) Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la creación de las Agrupaciones Sectoriales dentro de la estructura de Mondragón. Gracias a estas entidades se han potenciado las economías de escala y las sinergias organizativas en el área empresarial, mientras que en el terreno social se ha impulsado la creación de un régimen sociolaboral homogéneo, incluida la reconversión gradual de resultados, y se ha posibilitado la transferencia y promoción de socios trabajadores.

La intercooperación ha sido una constante histórica en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Ello se ha puesto de manifiesto en la promoción de nuevas cooperativas, en la creación de entidades de cobertura en el área financiera, educativa, de investigación y en la ejecución de proyectos comunes en el área social y empresarial.

- b) Entre la Experiencia Cooperativa de Mondragón y las demás organizaciones cooperativas vascas y del resto del Estado Español, llevando a cabo acciones en común y participando activamente en organismos e iniciativas de la Economía Social.
- c) Con otros movimientos cooperativos europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos orientados al fomento de un desarrollo común. Aquí también hay que destacar el enorme esfuerzo de irradiación cooperativa que realiza nuestra Corporación, participando en foros y debates internacionales en los que se solicita nuestra presencia, asesorando iniciativas cooperativas dentro de nuestras posibilidades etc.

8º. Transformación social

La Experiencia Cooperativa de Mondragón canaliza su compromiso de desarrollo económico y social, en su entorno de actuación, a través de instrumentos como:

- a) La reinversión mayoritaria de los beneficios netos obtenidos, destinando una proporción significativa a Fondos de carácter comunitario, como el Fondo Central Intercooperativo, que faciliten la creación de nuevos puestos de trabajo.
- b) El apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, sobre todo en el área educativa, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales al que se destina hasta un 10 % de los Excedentes netos de las Cooperativas.
- c) La ejecución de una política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y la responsabilidad. Exigencia que se canaliza a través de la actuación de nuestra Mutua de Previsión Social Lagun-Aro, cuya gestión se orienta al fomento del ahorro en las prestaciones realizadas y a la búsqueda de un equilibrio entre la cuota a satisfacer y la calidad de los servicios otorgados.
- d) La cooperación con otras instituciones de carácter económico y social.

9º. Carácter universal

La Experiencia Cooperativa de Mondragón, como expresión de su vocación universal, proclama su solidaridad con todos los que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social y hace suyos los objetivos de paz, justicia y desarrollo, propios del Cooperativismo Internacional.

10º. Educación

La Educación y la Formación han jugado un papel determinante en el inicio y desarrollo del Cooperativismo de Mondragón. Su fundador y principal impulsor, Don José María Arizmendiarieta, tuvo siempre muy presente “que la educación, entendiendo por tal el complejo de ideas y concepciones que adopta un hombre, es la clave del desarrollo y desenvolvimiento de un pueblo”.

Educación y Formación Permanente, tanto en el ámbito cooperativo como en el profesional, continúan siendo hoy elementos fundamentales en el desarrollo y consolidación de nuestra Experiencia Cooperativa.

Fuente: adaptado de la página web de Mondragón <https://www.mondragon-corporation.com/somos/> (fecha de consulta: 26/11/21).

Como consecuencia de la aplicación de estos principios, podemos presentar las siguientes diferencias entre el modelo capitalista y el modelo cooperativista. Fuente: ediciones Otalora, 1997; p. 24.

MODELO COOPERATIVO

Prioridad de las personas, profesionalidad, excelencia de los productos, satisfacción del cliente (interno y externo). La rentabilidad no es el objetivo prioritario, sino una consecuencia.

Las personas forman parte de la empresa y participan en la gestión.

Contrato de sociedad. Compromiso con el negocio. Participación en la gestión de la empresa y en sus resultados. Tendencia al empleo fijo. Relaciones de cooperación entre trabajo y capital.

La formación es considerada como una inversión humana, social y técnica. Capitalización interna de las competencias profesionales.

Política dirigida tendencialmente hacia fines que trascienden el corto plazo.

Prioridad al crecimiento interno (casi es imposible el crecimiento por absorción externa).

Dificultad para acceder a los mercados financieros comunes.

El poder es compartido.

Los beneficios o las pérdidas se reparten solidariamente entre todos.

Política de personas orientada hacia las mujeres y hacia los hombres como seres revestidos de dignidad

MODELO CAPITALISTA

Prioridad a lo financiero y a los objetivos de rentabilidad (rentabilidad del capital invertido lo más elevado y rápido posible).

A las personas se las considera medios.

Contrato de trabajo. Compromiso con la tarea. Relaciones de confrontación entre el trabajo y el capital.

Prioridad de la formación técnica y casi nula presencia de otro tipo de formaciones.

Política dirigida tendencialmente al beneficio económico a corto plazo.

Las OPAs (oferta pública de adquisición) son algo normal.

Acceso normal al mercado financiero externo.

El poder en manos del capital.

Se privatizan los beneficios y se socializan las pérdidas.

Políticas de personal como RRHH dotados de capacidad de trabajo.

ANEXO VIII. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE MONDRAGÓN

Misión:

Una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas.

Comprometida con una sociedad sostenible, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente para generar riqueza y transformar la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo.

Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas.

Visión:

Mondragón es Cooperación. Una realidad socioeconómica cooperativa, con personas comprometidas y empresas rentables, competitivas y emprendedoras en un contexto global, reconocida por su, dimensión humana, impacto social y competitividad.

Valores:

Cooperación: propietarios y protagonistas.

Participación: compromiso en la gestión.

Responsabilidad Social: distribución solidaria de la riqueza.

Innovación: renovación permanente

Asimismo, en el marco de los Principios Cooperativos y de su propia experiencia, Mondragón impulsa los valores de autoexigencia y corresponsabilidad, la intercooperación, la transformación social y las prácticas de buen gobierno cooperativo.

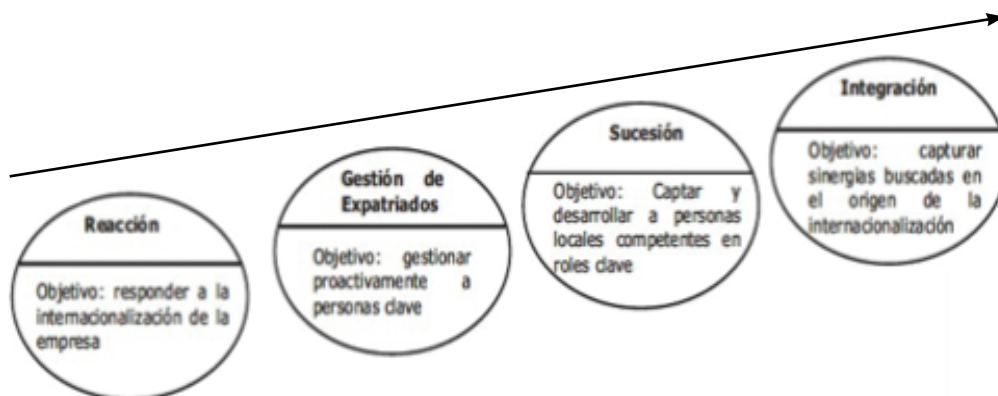
Fuente: página web de Mondragón <https://www.mondragon-corporation.com/somos/> (fecha de consulta 26/11/21).

ANEXO IX. EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE PERSONAS

La literatura recoge principalmente cuatro etapas en la gestión de personas en entornos internacionales (Sansinenea *et. al*; 2011, pp- 9-12):

Figura A. Estadios de evolución en la gestión internacional de personas.

Fuente: Sansinenea *et al.* (2011), pp. 9.



Reacción: no existe una planificación ni modelo único de Gestión de Personas a aplicar y normalmente las necesidades más operativas son atendidas desde las estructuras departamentales de la matriz. En la mayoría de los casos todo el esfuerzo de adaptarse al nuevo entorno local recae en la improvisación de las personas expatriadas/internacionalizadas y las mejoras vienen de experiencias autodidactas y corrección de errores iniciales.

Gestión de expatriados: la sistematización de la gestión de expatriados, siendo capaces de dar respuesta a la sanidad, educación, seguridad, alojamiento, impuestos en destino, etc. Los departamentos de gestión de personas suelen encontrar mayores dificultades en el retorno.

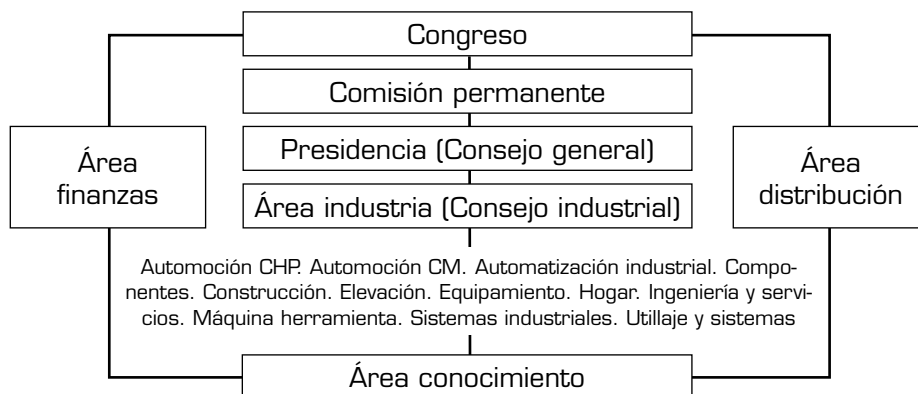
Sucesión: el crecimiento sostenible y rentable requiere un plan de sucesión para trasladar la gestión y conocimiento a personas locales, que liderarán el proyecto fuera. Estas prácticas suelen estar relacionadas con un comienzo de cambio de mentalidad en la empresa matriz.

Integración: las prácticas de gestión de personas originadas por considerarse la empresa matriz como una empresa transnacional. En este punto, se ha cambiado definitivamente la mentalidad de la empresa matriz y, por ello, se empieza a trabajar en equipo en un entorno internacional sin importar el país de procedencia de cada uno. Se busca la integración y el trabajo en red de los profesionales localizados en distintos centros de trabajo/países.

ANEXO X. ESTRUCTURA DE MONDRAGON

Figura A. Estructura de Mondragón.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Ediciones Otalora (1997; p.44) e informe anual de Mondragón (2010; p.54).



A nivel de estructura global, se sigue el modelo de la cooperativa individual de base, adecuando la terminología:

- La asamblea general de socios de la cooperativa pasa a ser el **congreso cooperativo**. Es el órgano supremo de soberanía y representación de la Corporación y está integrado por 650 congresistas que representan a todas las cooperativas adheridas y sus decisiones afectan a todas ellas.
- El consejo rector pasa a ser la **comisión permanente**. Es el órgano de gobierno encargado de impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el congreso, ejerciendo un seguimiento continuado de la evolución empresarial de la Corporación y de la gestión de los órganos ejecutivos. La integran 18 miembros elegidos en representación de las distintas divisiones.
- El director gerente pasa a ser **el presidente del consejo general**, que es el equivalente al consejo de dirección de la cooperativa. Lo componen el presidente del consejo, los vicepresidentes de cada una de las divisiones y los directivos de las Oficinas Centrales. El consejo es el órgano responsable de la elaboración, coordinación y aplicación de las estrategias y objetivos.

Las cooperativas que operan en un mismo sector empresarial configuran una división. Actualmente hay cuatro divisiones: financiera, industrial, distribución y conocimiento. Funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, coordinada desde las oficinas centrales de la Corporación, denominadas también centro corporativo, donde trabajan en torno a 50 personas. La división industrial se subdivide a su vez en 12 subdivisiones sectoriales.

Referencias bibliográficas

1. Altuna, L. (Coord.) (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragón: una síntesis general*.
2. Mondragon Unibertsitatea Zerbitzu Editoriala. Gertu, Oñati.
3. Cancelo, A. (1999). *Mondragón Corporación Cooperativa: "Historia de una Experiencia"*.
4. Revista de Estudios Vascos, 44, 2, 323-357.
5. Escuela de Gerentes de Cooperativas (1965). *Mondragón Cooperativa Ulgor: Cuaderno de Prácticas*. Excma. Diputación Provincial Delegación de Sindicatos, Zaragoza.
6. Errasti, A., Begiristain, A. y Bakaikoa, B. (2005). *Cooperatives as multinationals: the MCC case*.
7. Fernández, J.R. (1996). *Mondragón: cuarenta años de Historia Cooperativa*. Edición Mondragón Corporación Cooperativa, Mondragón.
8. Fernández, J.R. (2006). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón cumple 50 años*. Edición Mondragón Corporación Cooperativa, Mondragón.
9. Foote, W. y King, K. (1988). *Mondragón: más que una utopía*. Editorial Txertoa, San Sebastián. Greenwood, D. y González, J.L. (1989) *Culturas de FAGOR. Estudio Antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Editorial Txertoa, San Sebastián.
10. Incidencia de Mondragón en la CAPV 2020, noviembre 2021. https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/docs/MONDRAGON_%20Incidencia_CAV_2020.pdf (fecha de consulta: 5 diciembre, 2021).
11. Informes Anuales de Mondragón 1998-2010: <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Evoluci%C3%B3n-a-%C3%B1o-a-%C3%B1o.aspx> (fecha de consulta: 23-24 de abril 2012)
12. Irizar, I. (Coord.) (2006). *Cooperativas, globalización y deslocalización*. Mondragon Unibertsitatea Zerbitzu Editoriala, Mondragón.
13. Irizar, I. y MacLeod (2010). *32 claves empresariales de Mondragón*. Gertu, Oñati.
14. Larrañaga, J. (1998.) *El cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía*. Ediciones Otalora, Aretxabaleta.
15. Las empresas más relevantes de la Economía Social 2017-2018. CEPES – Confederación Española Empresarial de la Economía Social.
16. Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi. https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=OCHoQFjAB&url=https%3A%2F%2Fn-1.cc%2Fmod%2Ffile%2Fdownload.php%3Ffile_guid%3D866675&ei=56-nT4etEo61hAej9MysBQ&usg=AFQjCNE8NQTsum_jsxWAX4DIGidEVmGCA&cad=rja (fecha de consulta: 2 de mayo 2012).
17. Ormaechea, J.M. (1991). *La experiencia cooperativa de Mondragón*. Ediciones Otalora, Aretxabaleta.

18. Ormaechea, J.M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Ediciones Otalora. Caja Laboral, Aretxabaleta.
19. Perfil Corporativo de Mondragón 2010: [http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Magnitudes-Econ %C3 %B3micas/Perfil-Corporativo.aspx](http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Magnitudes-Econ%C3%B3micas/Perfil-Corporativo.aspx) (fecha de consulta: 17 abril, 2012)
20. Sansinenea, A., Arizkuren, A., Luquin, U. y Baniandrés, J. (2011). *Gestión de personas en entornos internacionales. Retos y problemáticas en la gestión de internacionalizadas*. Grupodelta Ediciones Digitales, San Sebastián.