



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Herramientas de gestión para el profesional de **Recursos Humanos**

27 de febrero y 6 de marzo | Aulario 1 | Universidad de Alicante



CÍRCULO DE ECONOMÍA
de la Provincia de Alicante

CÁTEDRA



PROSEGUR



UA

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UA

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Facultat de Dret
Facultad de Derecho

Presentación



José Ángel de la Torre Salas | Director | JTS Consulting

Ingeniero Técnico Industrial, Master en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Executive Coach.

Con más de 25 años de experiencia en diferentes ámbitos de la empresa, donde más 10 años han sido desempeñados en el ámbito de los Recursos Humanos en Caja Mediterráneo ocupando puestos de Director de Desarrollo Profesional y Director de Relaciones Laborales, desarrollando multitud de proyectos (retributivos, formación, desarrollo profesional, gestión del talento, relación con sindicatos, negociación colectiva,...).

Actualmente Director de la Consultoría Estratégica de RR.HH. JTS Consulting, dedicada al desarrollo de modelos y sistemas de gestión de personas alineados con la estrategia empresarial.

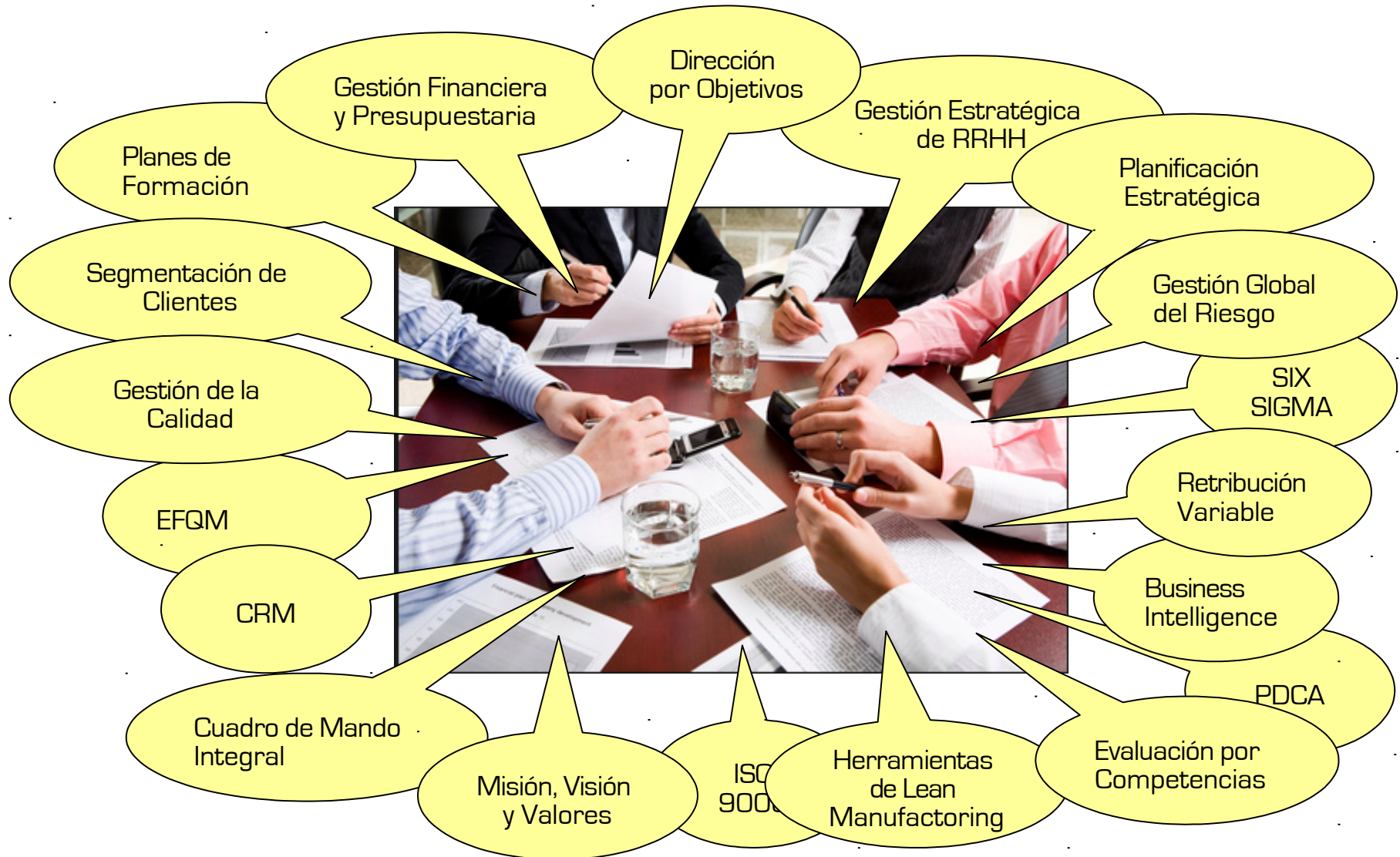
Objetivos

- Conocer las principales herramientas de gestión empresarial.
- Adquirir una visión global de la importancia de las herramientas de Recursos Humanos en la gestión empresarial.
- Comprender la importancia de una adecuada alineación de las estrategias del negocio y las estrategias y políticas de Recursos Humanos.
- La importancia de las fuentes de información y estudios, en la planificación de las herramientas de gestión a implantar en la empresa
- Cómo abordar las entrevistas de los estudios.

¿Que modelo de gestión utilizamos en la empresa?



¿Que modelo de gestión utilizamos en la empresa?



Modelos de Gestión

- ✓ Gestión Financiera y Presupuestaria.
- ✓ Planificación Estratégica.
- ✓ Dirección por Objetivos.
- ✓ Segmentación de Clientes.
- ✓ CRM
- ✓ Gestión de la Calidad:
 - ISO
 - EFQM
 - Six Sigma
 - PDCA

Modelos de Gestión

- ✓ Herramientas de Lean Manufacturing
- ✓ Business Intelligence
- ✓ Gestión Global del Riesgo.
- ✓ Misión Visión y Valores.
- ✓ Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Gestión Estratégica de RR.HH.
- ✓ Retribución Variable
- ✓ Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo
- ✓ Planes de Formación
- ✓ Evaluación y Gestión por Competencias

Gestión Financiera y Presupuestaria

La Gestión Financiera nos permite de una forma ordenada reflejar la situación económica de la empresa, identificando los bienes y derechos de la empresa ,así como los recursos y obligaciones contraídas, mediante el Balance de Situación.

Activo (M€)	30/09/2014	31/12/2013
Activos Intangibles e inmovilizaciones materiales	2,127	2,116
Inmovilizaciones en Proyectos	11,265	9,914
Inversiones en asociadas	1,148	836
Inversiones Financieras	690	761
Activos por Impuestos Diferidos	1,436	1,281
Activos No Corrientes	16,666	14,908
Existencias	345	331
Clientes y Otras Cuentas a Cobrar	2,198	1,870
Inversiones Financieras	1,279	926
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	2,971	2,952
Activos mantenidos para la venta	373	166
Activos Corrientes	7,166	6,245
Total Activo	23,832	21,153

Pasivo (M€)	30/09/2014	31/12/2013
Capital y Reservas	1.428	1.212
Patrimonio Neto	2.724	1.893
Financiación sin Recurso	6.480	5.736
Financiación corporativa	4.891	4.735
Subvenciones y otros pasivos	969	646
Provisiones para Otros Pasivos y Gastos	84	78
Instrumentos Financieros Derivados	395	267
Pasivos por Impuestos Diferidos y Obligaciones per	372	327
Obligaciones por prestaciones al personal	49	30
Total de Pasivos No Corrientes	13.240	11.819
Financiación sin Recurso	701	585
Financiación corporativa	1.496	919
Proveedores y Otras Cuentas a Pagar	5.046	5.514
Pasivos por Impuestos Corrientes	280	247
Instrumentos Financieros Derivados	44	44
Provisiones para Otros Pasivos y Gastos	9	10
Pasivos mantenidos para la venta	291	121
Total de Pasivos Corrientes	7.867	7.440
Total Pasivo	23.832	21.153

Gestión Financiera y Presupuestaria

La Gestión Financiera también nos permite de una forma ordenada, reflejar los ingresos y gastos ocurridos en la empresa en un periodo determinado (normalmente un año natural). Al finalizar el periodo obtendremos un Resultado que nos indicará si es positivo que hemos tenido Beneficios y Perdidas si este es negativo. Obviamente, si el objetivo de la empresa es la supervivencia solo puede darse si los resultados son positivos.

M€	9m 2014	9m 2013	Var (%)
Importe neto de la cifra de negocios	5.237	5.233	+0,1%
Gastos de Explotación	(4.166)	(4.373)	(4,7%)
Ebitda	1.071	860	+24,4%
Amortización y cargos por deterioro del valor	(369)	(391)	(5,8%)
Resultados de Explotación	702	469	+49,7%
Resultados Financieros	(687)	(419)	+64,1%
Participación en Resultados de Asociadas	4	(3)	(226,4%)
Resultado Consolidado antes de Impuestos	19	47	(58,6%)
Impuesto sobre Beneficios	73	43	+67,5%
Resultado procedente de operaciones continuadas	92	90	+1,9%
Resultado procedente de Act. Interrumpidas	0	0	+0,0%
Resultado del ejercicio	92	90	+2,6%
Participaciones no dominantes	8	(17)	n.a.
Resultado Atribuible a la Sociedad Dominante	100	73	+37,9%

Gestión Financiera y Presupuestaria

La Gestión Presupuestaria nos permite de una forma ordenada proyectar en un periodo determinado los movimientos económicos que tenemos previstos realizar, dándonos una visión del horizonte económico que nos hemos fijado para ese periodo.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Prev.2011		Cierre 2.011 -consolidado			
	Prev.2011	Prev.2011	Importe	% ventas	RH	RO
RH Ventas	3,99%		2,0%			
Cifras expresadas en miles Euros						
Ventas	9.970.283	100,0%	9.779.473	100,0%	2,00%	-190.810
Coste de ventas y otros ingresos	-7.839.438	-78,6%	-7.681.483	-78,5%	1,9%	157.955
Margen Comercial	2.130.845	21,4%	2.097.990	21,5%	2,3%	-32.855
Gastos de Personal	-803.898	-8,1%	-807.875	-8,3%	1,5%	-3.977
Otros Gastos de Explotac.	-818.360	-8,2%	-785.299	-8,0%	1,1%	33.061
Gastos Operativos	-1.622.258	-16,3%	-1.593.174	-16,3%	1,3%	29.084
EBITDA	508.587	5,1%	504.816	5,2%	5,5%	-3.771
Amortizac. Inmov. y deterioro	-274.784	-2,8%	-287.800	-2,9%	-4,2%	-13.016
Resultado precedente Inmov.	-47.329	-0,5%	-4.400	0,0%	-89,1%	42.929
RESULTADO DE EXPLOTAC. "EBIT"	186.474	1,87%	212.616	2,2%	54,0%	26.142
Gastos Financieros	-41.797	-0,4%	-35.723	-0,4%	91,8%	6.074
Resultado soc.por mét.participac.	3.000	0,0%	870	0,0%	-245,0%	-2.130
RESULTADO FINANCIERO	-38.797	-0,4%	-34.853	-0,4%	162,4%	3.944
B° ANTES IMPTOS. ACTIV.CONTINUADAS	147.677	1,5%	177.763	1,8%	42,5%	30.086
Impuesto s/ Beneficios	-57.963	-0,6%	-83.449	-0,9%	-4,3%	-25.486
B° DESPUÉS IMPTOS. ACTIV.CONTINUADAS	89.714	0,9%	94.314	1,0%	151,1%	4.600
Benef.(pérdida) después Imp.interrumpidas	0	0,0%	0	0,0%	-100,0%	0
BENEFICIO NETO	89.714	0,9%	94.314	1,0%	-19,3%	4.600
Gastos e Ingresos por reestructuración	31.471	0,3%	53.600	0,5%	88,9%	22.129
Reclasificac. Amortizac. Costes Logísticos	30.272	0,3%	29.800	0,3%	-2,1%	-472

Planificación Estratégica

- Steiner, George (1983) la define como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”.
- Fred David, en su libro Gerencia Estratégica de 1994, plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."
- Michael E. Porter en su libro Estrategia Competitiva (1992) plantea: “La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."

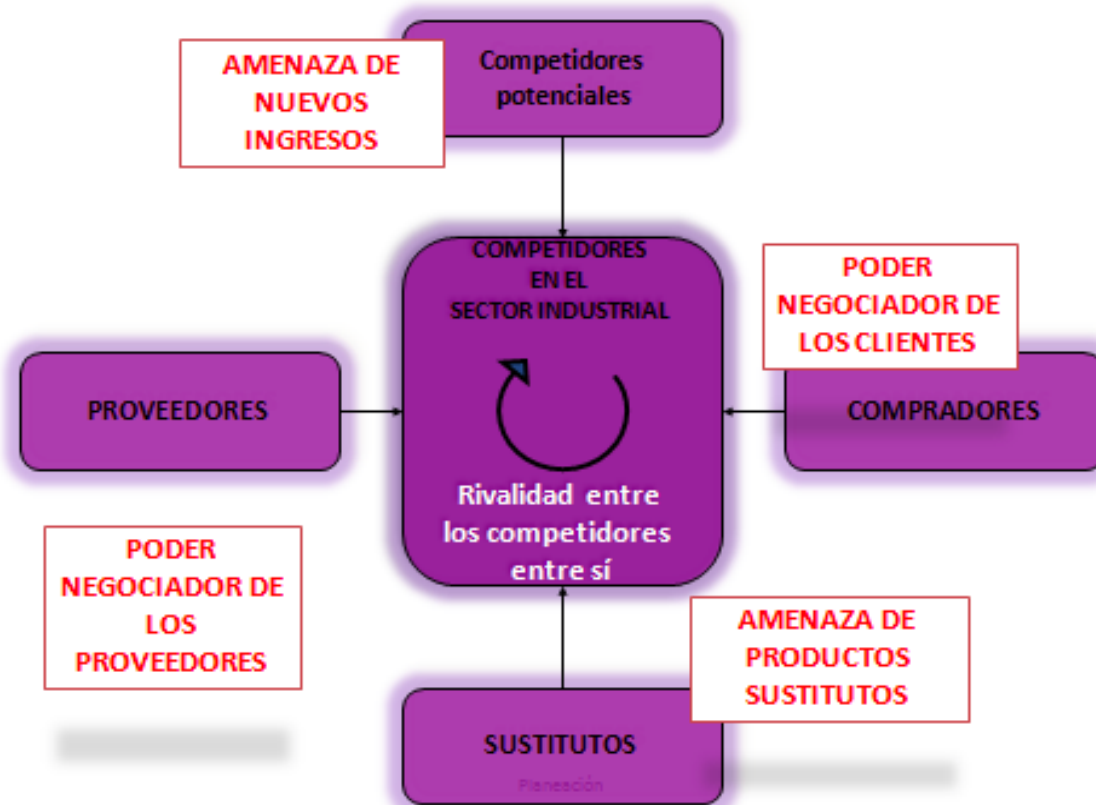
Planificación Estratégica

Análisis DAFO

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Origen Interno	FORTALEZAS Características y habilidades que tenemos y que pueden favorecer la situación.	DEBILIDADES Nuestras carencias y limitaciones que pueden dificultar el buen desarrollo de la situación.
Origen Externo	OPORTUNIDADES Factores externos positivos o favorables que pueden ser usados o aprovechados en la situación actual o futura.	AMENAZAS Factores externos negativos que limitan o podrían limitar la mejora de la situación.

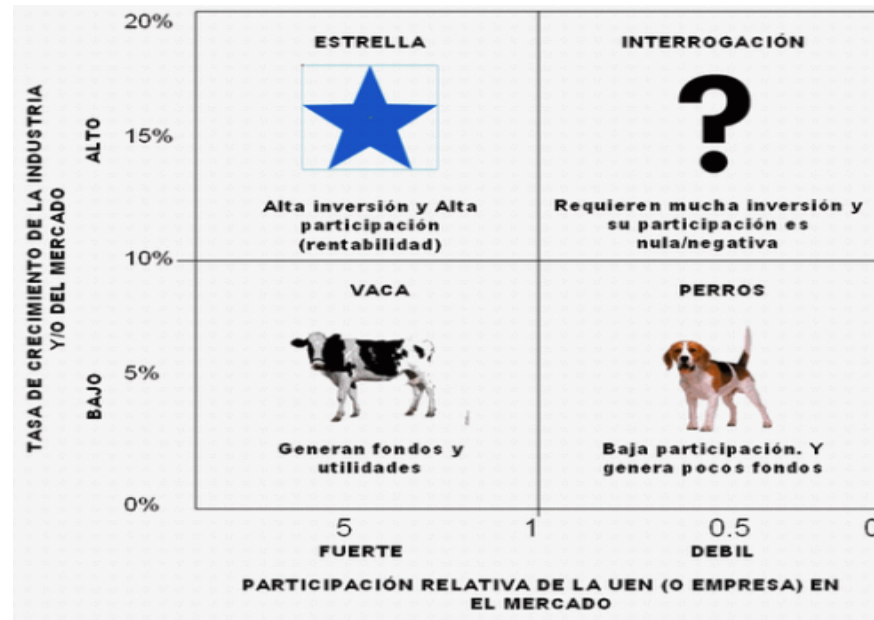
Planificación Estratégica

Las 5 Fuerzas de Porter



Planificación Estratégica

Matriz de Boston Consulting Group



Tipo de Negocio	Estrategia	Rentabilidad	Inversión requerida	Flujo neto de Fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Crecer	Nula o Negativa	Muy alta	Altamente Negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Dirección por Objetivos

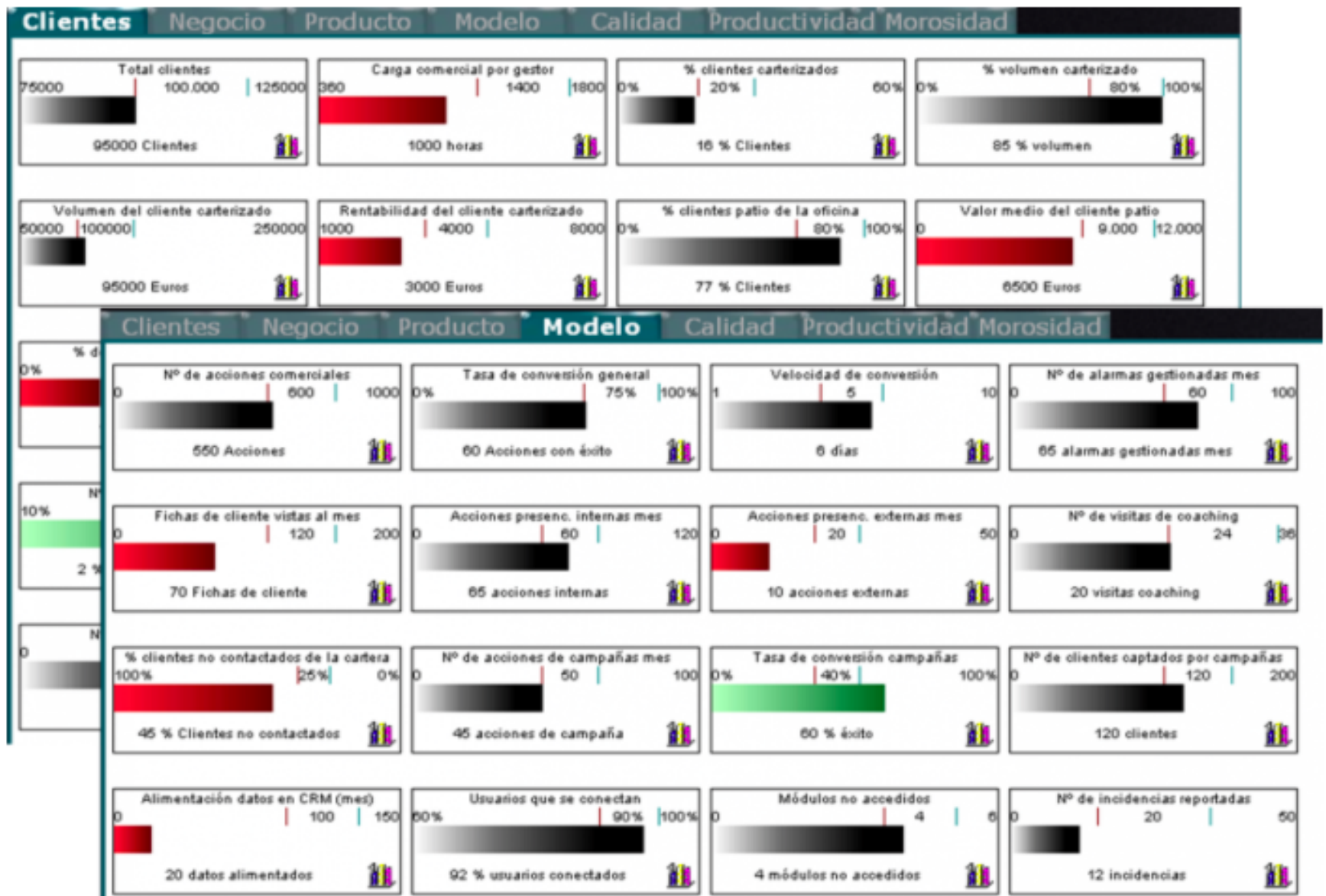


Consiste en definir las áreas clave de resultados para la organización y para cada uno de los puestos. Formular, de forma coordinada y negociada, metas y convertirlas en objetivos medibles, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado, establecer planes de acción para lograr los objetivos y controlar su marcha hacia los mismos.

La principal base de la DPO es potenciar la autogestión de las personas y fomentar su responsabilidad en la marcha del negocio, con el fin de obtener una mayor implicación, un mayor rendimiento y una mayor eficacia. El concepto se basa en que nadie mejor que el individuo conoce su trabajo y sus posibilidades. Y por ello se le pide su participación e implicación máxima en fijar sus objetivos.

Y todo ello sin perder de vista el marco general estratégico, que es el que genera el alineamiento de todos los subobjetivos y evita la desorientación.

Dirección por Objetivos



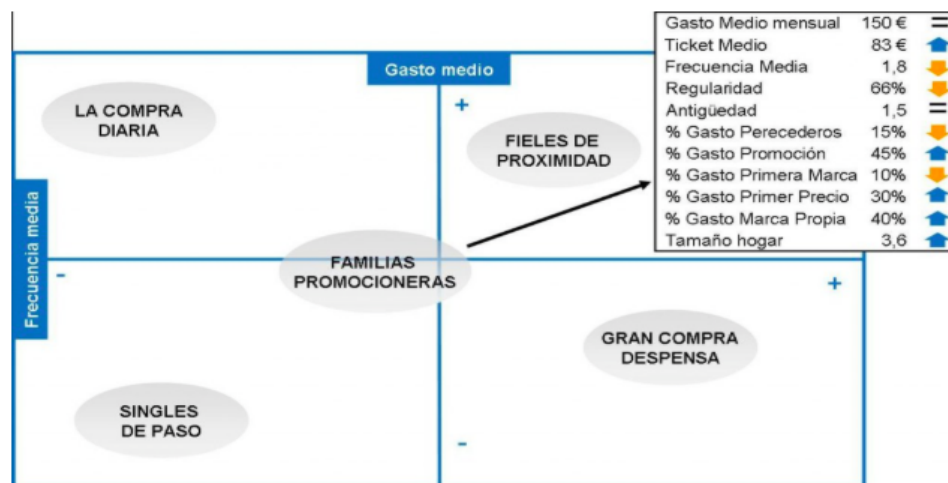
Segmentación de Clientes

¿Todos nuestros clientes son iguales?, ¿quieren lo mismo?, ¿requieren el mismo trato?, ¿nos dan la misma rentabilidad?

No resulta nada extraño encontrarnos en nuestro negocio distintos tipos de clientes (empresas, particulares, asociaciones) y dentro de esta diferente tipología encontrar diferencias entre ellos en función del tipo de producto que nos compran, del volumen de compra, de la rentabilidad, etc.

No es nada extraño que la regla de Pareto se de en nuestra empresa y que nos encontremos con que el 20% de nuestros clientes nos generan el 80% del negocio.

Aquí es importante definir qué estrategia deberíamos seguir en función de la tipología del cliente al que queremos llegar, porque “No todos son iguales”



CRM (Customer Relationship Management)



En una empresa se genera mucha información relacionada con el cliente que en muchas ocasiones queda dispersa en diferentes áreas.

El área comercial que gestiona la relación con el cliente puede no saber si el cliente le está pagando o no las facturas, que son gestionadas por el departamento financiero, y continuar sirviendo pedido.

O el cliente haber tenido una incidencia técnica con algún producto y no estar solucionada, mientras que el comercial cierra una cita para vender algún producto y se encuentra con la queja del cliente más que la predisposición a realizar una compra.

Estas y otras muchas ineficiencias se pueden corregir teniendo un sistema que permita recopilar todas las gestiones que se llevan a cabo con el cliente desde cualquier área de la empresa, consiguiendo tener en todo momento una imagen clara de la situación del cliente.

El CRM es un sistema de recopilación de información donde los usuarios de cada área registra las acciones de tipo comercial, financiero, técnico,... que realiza el cliente pudiendo ver desde cualquier área de la empresa las gestiones que se han realizado con el mismo.

Customer Relationship Management (CRM)

Salir Ficheros Personal Gestión Listados Informes OfiCalidad Administración Configuración Especiales Ventanas ?

Ficha del Cliente - [43000996015]

Accesos Rápidos: Clientes, Contactos, Oportunidades y Presup., Agenda del Mes, Agenda de Hoy, Campañas, Incidencias/Quejas, Gestión, Personal, Ficheros

Operaciones: Aceptar, Cancelar, Buscar, Obsoleto, Añadir, Modificar, Consultar, Textos Lib., PortaPapeles, Histórico, Intereses, Personas, Direcciones, Renovables, Comunicar, Cto. Email, Contactos, Op. / Pres., Archivos, Incidencias, Salir

Nombre del Cliente: CONSTRUCCIONES EJEMPLO

Código: 43000996015 **Id. Conexión:** 43000004004

Dirección: Cf. Alameda, 4 **Razón Social:** SOLUCIONES INTELIGENTES CONSTRUCCION, SI

Cód. Postal: 23790 **Localidad:** PORCUNA **Teléfono (1):** 953-56-41-41 **Teléfono (2):** **Teléfono (3):** **Fax:** 953-56-51-51

Provincia: JAEN **Cadena:** **Móvil:** **E-mail 1:** yolanda@consint.es **E-mail 2:**

País: ESPAÑA **C.I.F./D.N.I:** 899328734

Página WEB: **Zona:** AND Andalucía **Estado:** Activo **Práxide:** Potencial **Anterior:** Probable **Contacto:** YOLANDA

Indique Sectores del cliente (para mailing):

Sector 1	GES	GESTION
Sector 2	003	DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Sector 3		

Equipo del Cliente:

Vendedor	5	RED DISTRIBUCION
Televendedor		
Rep. Servicio		
Ref. por		

Fecha Alta: 07/02/2008 **Fecha Baja:** **Fecha Ut. Oport.:** **Fecha Ut. Venta:** 26/04/2012 **Fec. Ut. Contacto:** 22/05/2012 **Fec. Prx. Contacto:** 03/09/2012

Datos de Ventas del Ejercicio:

Canal Ventas	RED	Venta Indirecta	
Anterior	0,00	Actual	5.933,54
Objetivo	0,00	Potenciales	0,00

Otros datos:

Ruta: **Origen:** **Medio:** **Morosidad:** Nula

Datos importantes por la Ley de Protección de Datos:

Admite Mailings eMailings eSMSings

Contactos: Productos de su Interés, Op. Venta / Presupuestos, Productos Renovables, Archivos, Incidencias

Fecha	Hora	Vendedor	Notas	T.C.	Datos de Contacto
15/04/2013		BELEN	aviso vencimiento de garanti	TF	YOLANDA 976-56-41-41 (YOLANDA)
18/03/2013		BELEN	aviso vencimiento de garanti	TF	YOLANDA 976-56-41-41 (YOLANDA)
22/10/2012		BELEN	Aviso vencimiento de garanti	OT	JOAQUIN 976-56-41-41 (YOLANDA)
03/09/2012		BELEN	aviso vencimiento de garanti	TF	YOLANDA 976-56-41-41 (YOLANDA)
22/05/2012	11:50	DANEL CRUZ	Llamo porque tenia nota.	TF	YOLANDA 976-56-41-41 (YOLANDA)
21/05/2012	18:08	DANEL CRUZ	Muy buenas de nuevo Joaquín	EM	YOLANDA yolanda@ricma.es (YOLANDA)

Observaciones:

Empresa: 001 - OFIMATICA JAEN S.L. Usuario: 24/05/2012 MAYO 10:01

Gestión de la Calidad

ISO (International Organization for Standardization; Igual en Griego)

La **ISO 9001** es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios

EFQM (*European Foundation for Quality Management*)

El **Modelo EFQM** es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

SIX SIGMA

Metodología de *mejora de procesos*, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los **defectos** o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 *defectos* por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como *defecto* cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

PDCA (Plan-Do-Check-Act)

El **ciclo de Deming**, también conocido como **círculo PDCA** (del inglés *plan-do-check-act*, esto es, **planificar-hacer-verificar-actuar**) o **espiral de mejora continua**, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información. (SGSI).

Gestión de la Calidad (ISO)

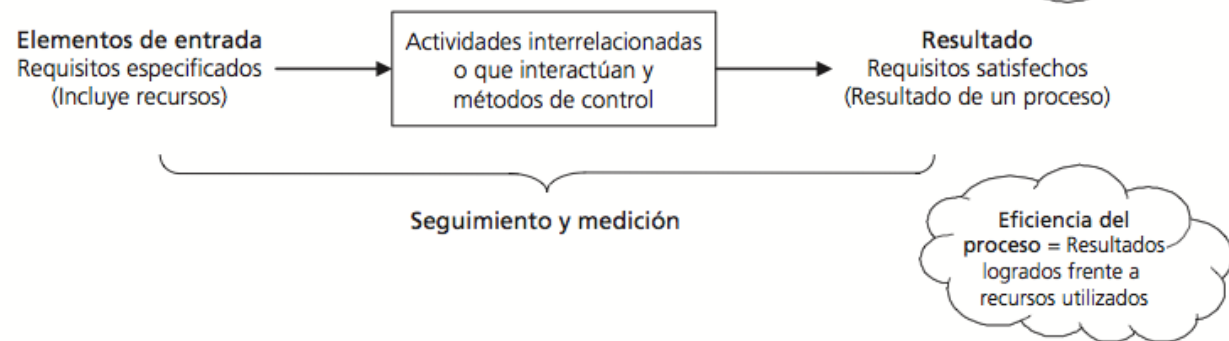
¿En qué consiste?

Esta norma internacional adopta un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con el objeto de aumentar la satisfacción del cliente.

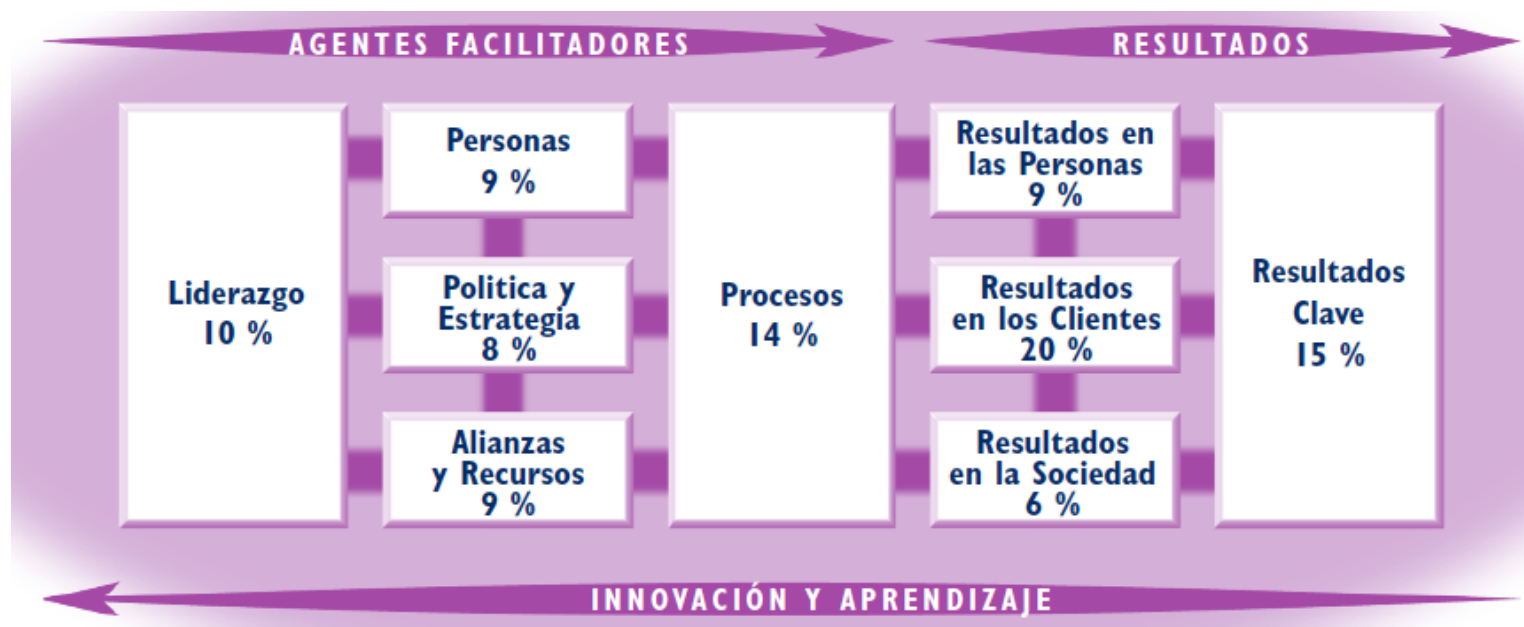
Un enfoque basado en procesos, dentro de un SGC, destaca la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos basada en mediciones objetivas.

En las organizaciones de hoy, la dirección debe tomar decisiones a tiempo basándose en hechos. La implantación y certificación de un SGC, basado en esta norma, proporciona una serie de herramientas para priorizar la toma de decisiones, como son la definición de indicadores clave y sus objetivos, así como la identificación de acciones a corregir o mejorar en todas las áreas de la organización.

Un SGC, basado en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar) tiene que ser algo dinámico que se vaya enriqueciendo continuamente por la satisfacción / insatisfacción de los clientes y por sus diferentes demandas a lo largo del tiempo.



Gestión de la Calidad (EFQM)



<http://www.efqm.org>

<http://www.efqm.es>



CALIDAD EUROPEA	EXCELENCIA EUROPEA	EXCELENCIA EUROPEA
200-400 PTOS	401-500 PTOS	>500 PTOS

Gestión de la Calidad (Six Sigma)



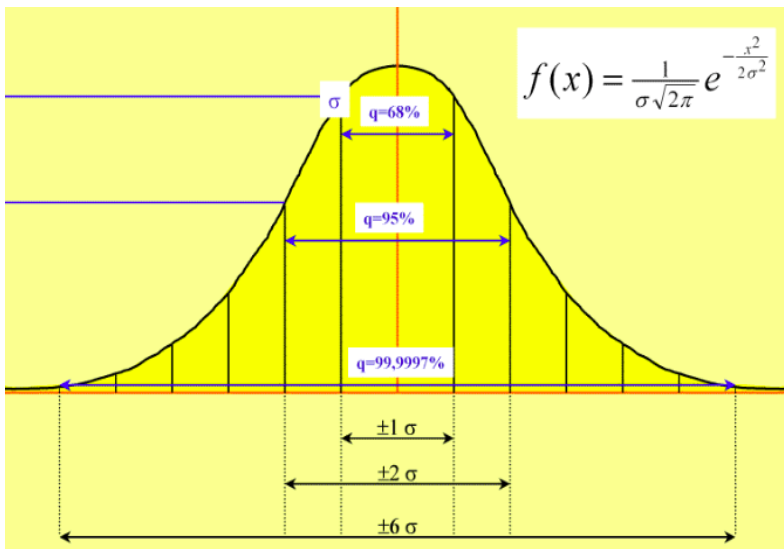
$\pm 1\sigma$	68,26%	31,74%
$\pm 2\sigma$	95,44%	4,56%
$\pm 3\sigma$	99,73%	2700ppm
$\pm 4\sigma$	99,994%	60ppm
$\pm 5\sigma$	99,9998%	20ppm
$\pm 6\sigma$	99,99997%	3ppm

Pasos para mejorar

Definir
Medir
Analizar
Mejorar
Controlar

Diseño

Definir
Medir
Analizar
Diseñar
Verificar



Gestión de la Calidad (PDCA)



Planificar

Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización

Hacer

Implementar los procesos

Verificar

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Herramientas de Lean Manufacturing

Lean Manufacturing es “una filosofía /sistema de gestión sobre cómo operar un negocio”. Enfocando esta filosofía/sistema de herramientas en la eliminación de todos los desperdicios, permitiendo reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos.

Los principios fundamentales del Lean Manufacturing

- 1) Calidad perfecta a la primera:** búsqueda de cero defectos, detección y solución de los problemas en su origen.
- 2) Minimización del desperdicio:** eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido y/o optimización del uso de los recursos escasos (capital, gente y espacio).
- 3) Mejora continua:** reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y Compartir la información
- 4) Procesos “Pull”:** los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción.
- 5) Flexibilidad:** producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción.
- 6) Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores** tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.

<http://www.leansolutions.co>



Herramientas de Lean Manufacturing



Herramientas de Lean Manufacturing



Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Aunque las 5S son de origen Japonés, los fonemas inician cada una de las palabras suenen como un S, de hay el nombre de las 5S.

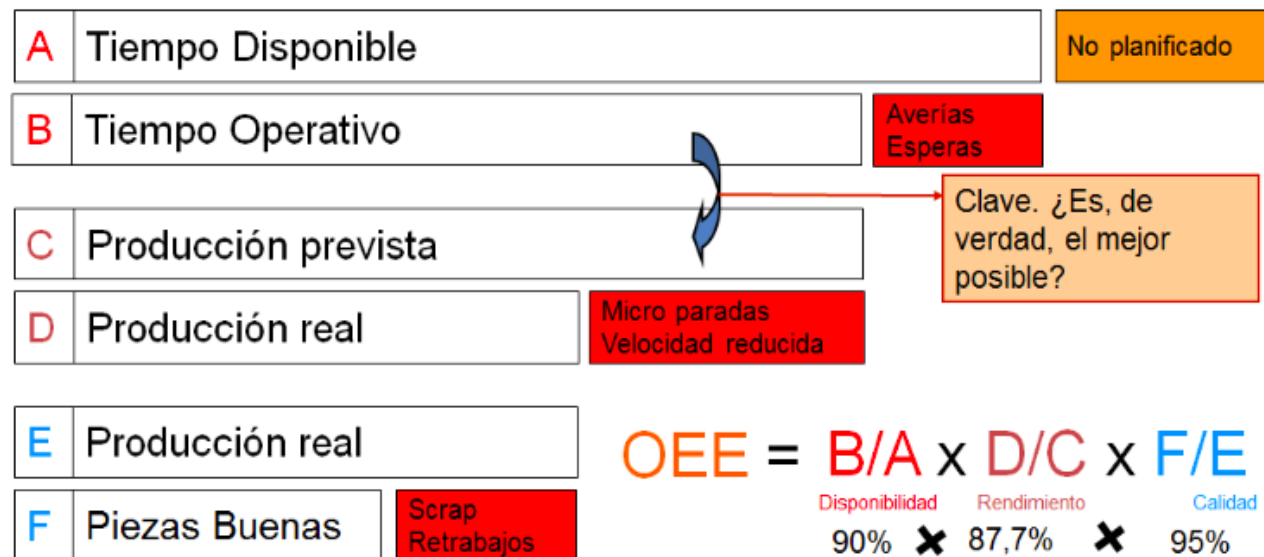
Denominación		Concepto	Objetivo particular
En Español	En Japonés		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seisō</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Herramientas de Lean Manufacturing

El **OEE (Overall Equipment Efficiency o Eficiencia General de los Equipos)** es una razón porcentual que sirve para medir la eficiencia productiva de la maquinaria industrial. Esta herramienta también es conocida como TTR (Tasa de Retorno Total) cuando se utiliza en centros de producción de proyectos.

La ventaja del métrico OEE frente a otras razones es que mide, en un único indicador, todos los parámetros fundamentales en la producción industrial: la disponibilidad, la eficiencia y la calidad.

Tener un OEE de, por ejemplo, el 40%, significa que de cada 100 piezas buenas que la máquina podría haber producido, sólo ha producido 40.



Business Intelligence

El término **inteligencias empresariales** se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales

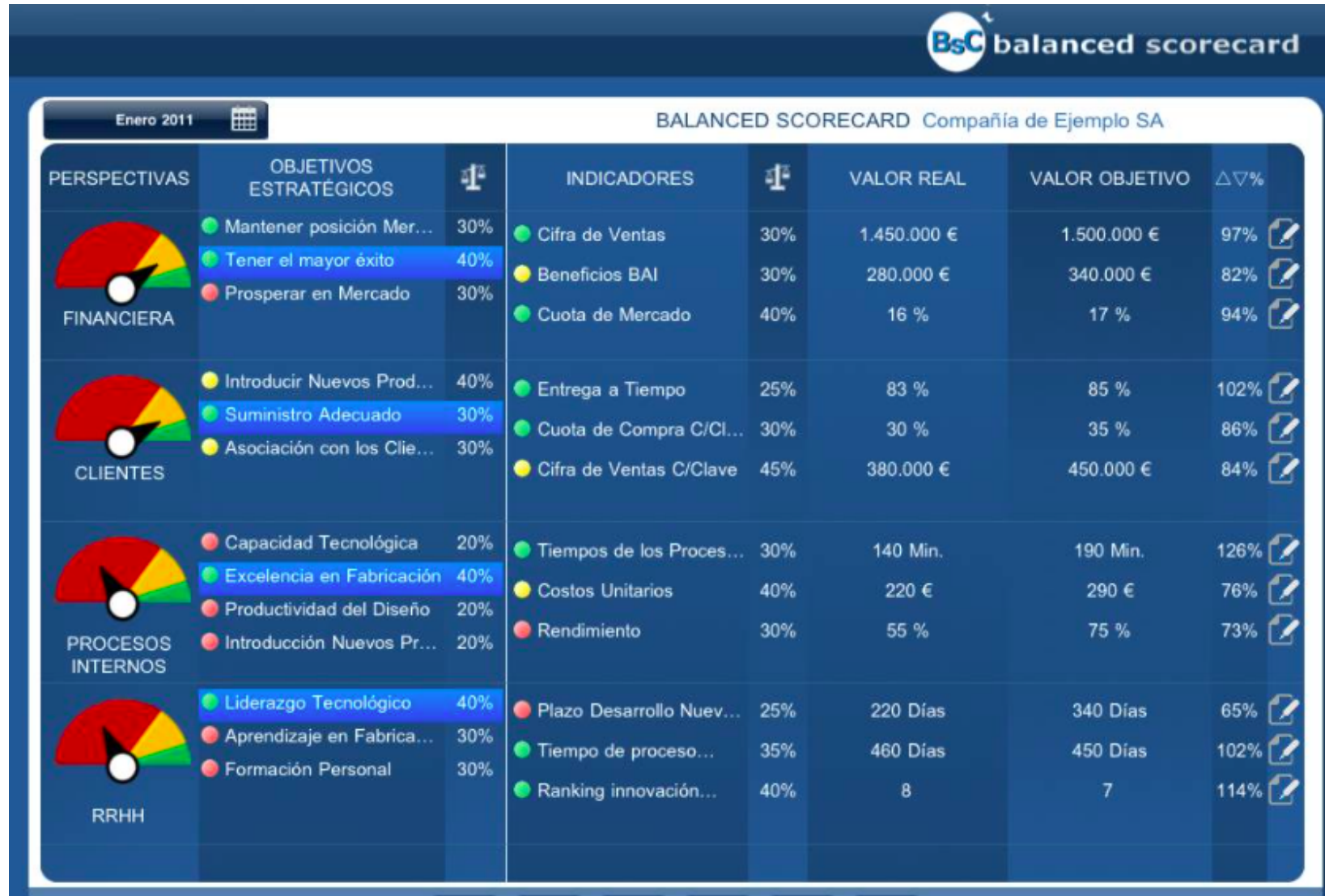


Dato: 10

Información: 10 productos X vendidos

Conocimiento: Incremento de ventas en un X% en el mes Y, cumpliendo los objetivos estratégicos en un 110%, o decremento en ventas de un 15% y debemos analizar causas.

Business Intelligence



Gestión Global del Riesgo



Cualquier empresa que realice una actividad empresarial tiene una zona de incertidumbre sobre la que tendrá que analizar sus actuaciones con el objetivo de minimizar los riesgos de cualquier operación. Posiblemente el primer riesgo que nos venga a la cabeza a la hora de iniciar una actividad empresarial sea el de que no nos paguen, y sobre este las empresas suelen tomar medidas como pagos al contado, anticipados antes de realizar el pedido, etc.

Pero no existe este riesgo en la actividad empresarial, ya que hay bastantes más que en muchas ocasiones pasan desapercibidos y el no tenerlo en cuenta a la hora de tomar decisiones puede poner en una alta situación de riesgo la situación de la empresa.

A continuación vamos a ver algunos de los principales riesgos que preocupan a las empresas según un informe realizado por la empresa AON sobre el año 2013 para que tomemos consciencia de la existencia de los riesgos existentes.

Gestión Global del Riesgo

Descripción del riesgo	Ranking 2013	Ranking Previsto 2016
Recesión económica/Lenta recuperación	1	1
Cambios normativos y regulatorios	2	2
Incremento de la competitividad	3	3
Daños a la marca/reputación	4	8
Falta de capacidad para atraer y retener el talento	5	5
Falta de innovación/satisfacción necesidades clientes	6	4
Interrupción del negocio	7	11
Precios de las materias primas	8	7
Falta de Liquidez/Cash flow	9	10
Riesgo político/incertidumbre	10	6

http://www.aon.com/spain/noticias/images/np_encuesta-global-riesgos_2013.pdf

Gestión Global del Riesgo

Riesgo	Tipo	Rango en México	Rango mundial
Responsabilidad civil	Operacionales	1	13
Aumento en la competencia	Factores externos	2	3
Retraso económico / recuperación lenta	Factores externos	3	1
Daño a la reputación / marca	Empresariales	3	4
Liquidez	Financieros	3	9
Pérdida de talento / Dificultad para atraer talentos	Recursos humanos	6	5
Falta de innovación/ satisfacer las necesidades del cliente	Empresariales	6	6
Riesgo de precio de las materias primas	Factores externos	6	8
Desastres naturales	Factores externos	6	16
Crimen / Robo / Fraude / Deshonestidad de los empleados	Delitos/ Seguridad	6	24
Riesgo medio ambiental	Operacionales	6	28

<http://www.aon.com/mexico/sala-de-prensa/boletines/encuesta-global-gestion-de-riesgo-2013.jsp>



“El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”

Kaplan y Norton



Misión, Visión y Valores

Misión : Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?.

Visión : Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Valores : Define el conjunto de principios, comportamientos, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Misión, Visión y Valores



Misión : Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes.

Visión :

- Líder en banca de empresas y en banca personal.
- Referente de calidad en negocios complementarios: seguros, gestión de activos, inmobiliaria, capital riesgo, valores, etc.
- Crecimiento sostenido de rentabilidad.
- Solvencia.
- Independencia.
- Integración y vinculación regional.

Valores:

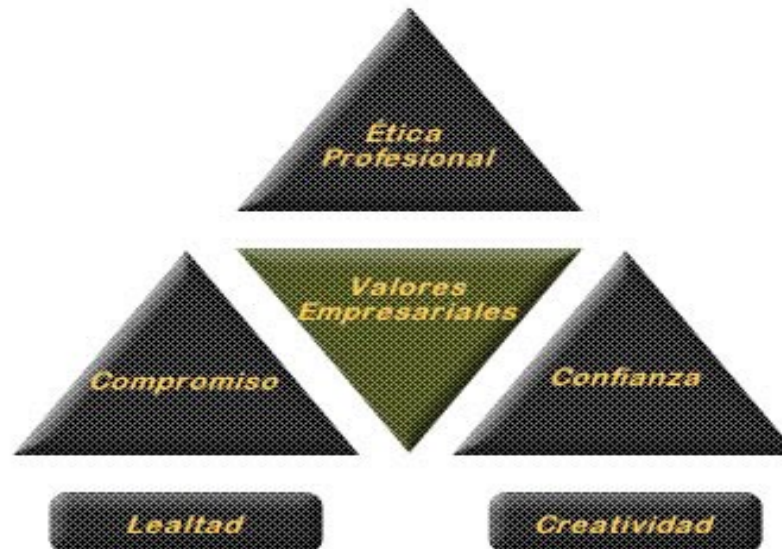


Misión, Visión y Valores

ZARA

Misión :El grupo empresarial INDITEX a través de su empresa ZARA desarrolla prendas de ropa fashion de una calidad media cumpliendo las expectativas del cliente y aún excelente precio para los jóvenes y adultos. Nuestras tiendas se encuentran en las principales ciudades del mundo. Con una colección nueva cada dos semanas por nuestro excelente manejo en la parte logística de nuestra cadena de almacenes para así mantener a nuestros clientes frescos en el mundo de la moda.

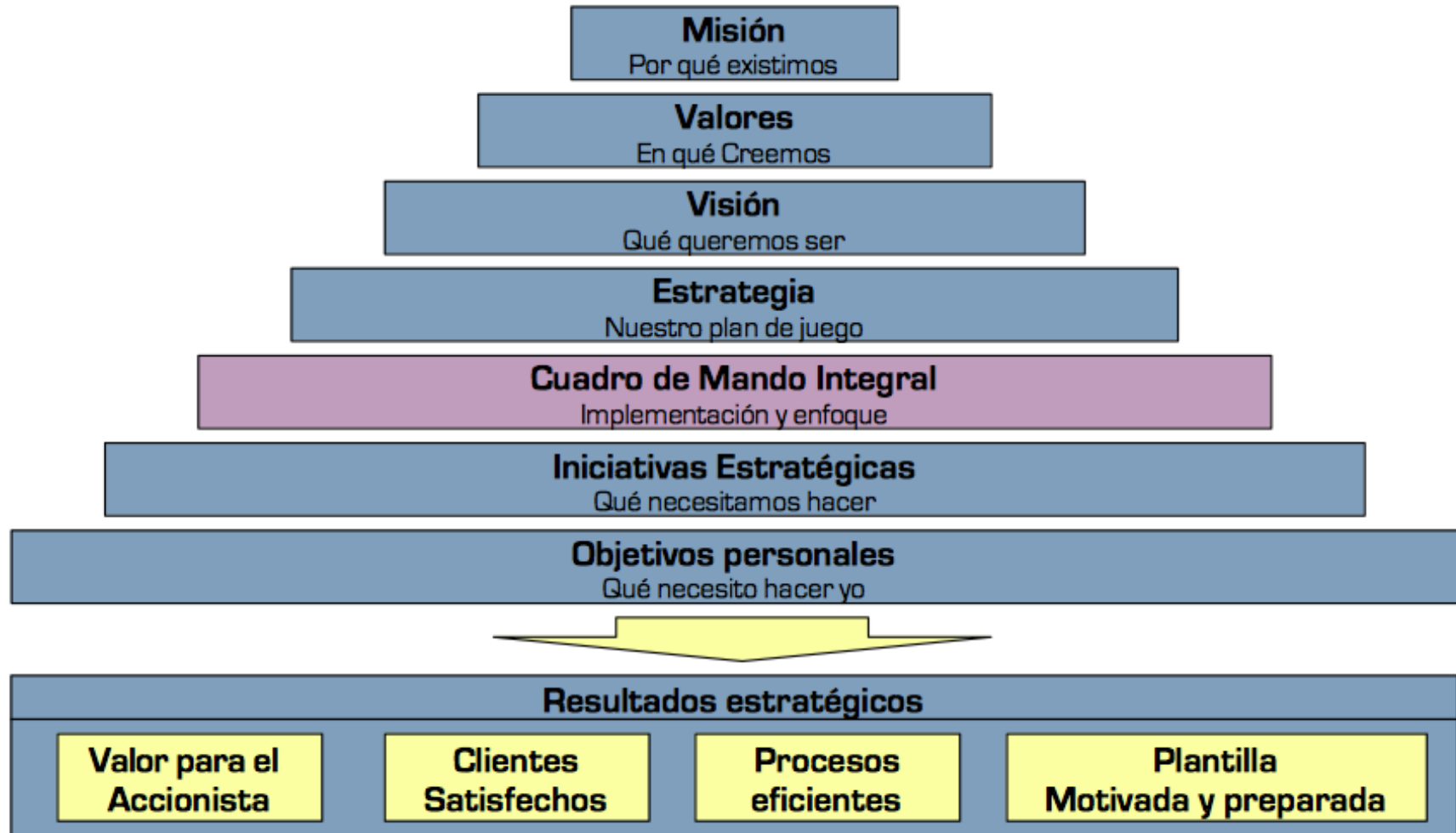
Visión : Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas



¿Cómo podemos alinear a toda la organización hacia los objetivos estratégicos?

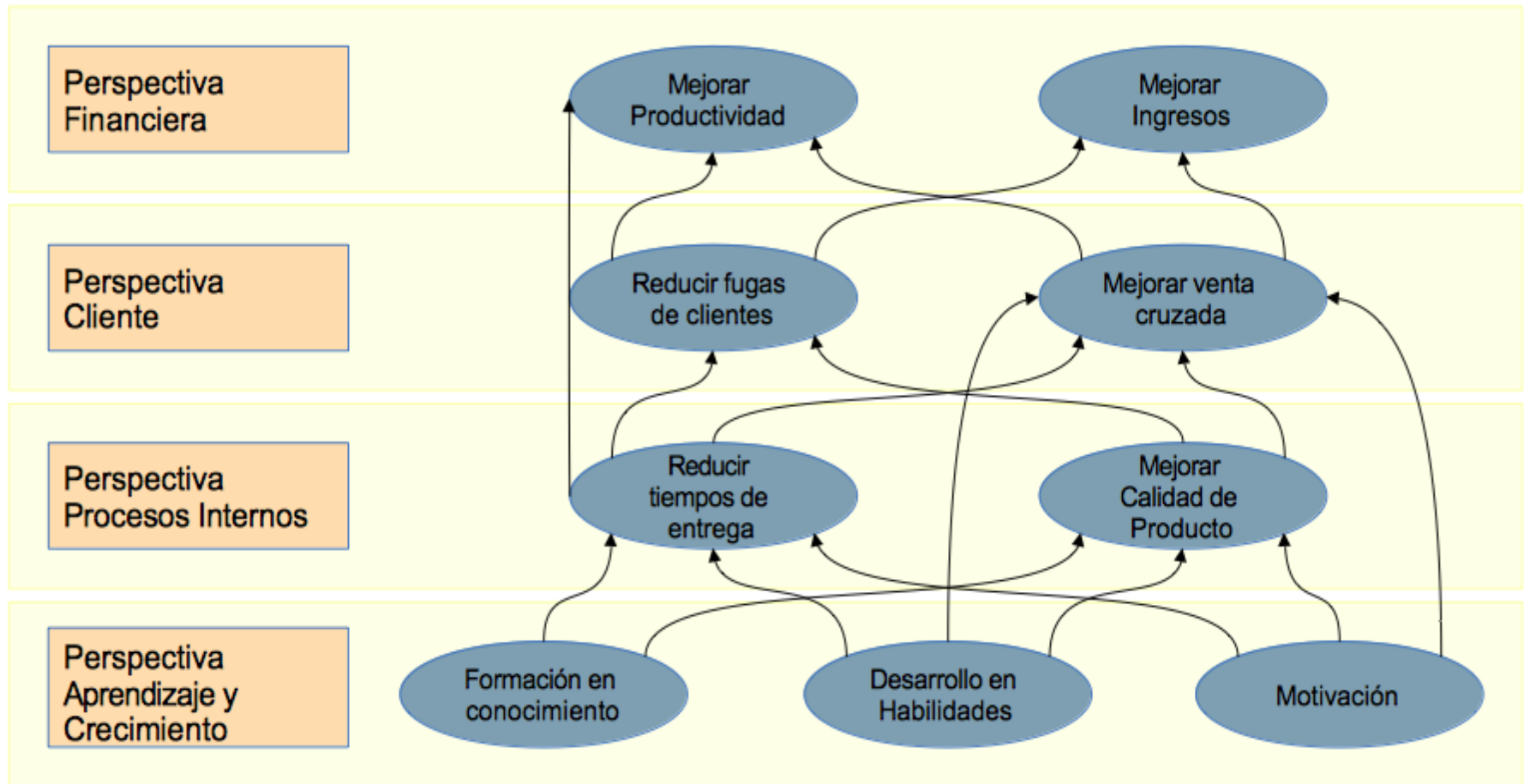


Cuadro de Mando Integral



Kaplan y Norton

Cuadro de Mando Integral



Los Mapas Estratégicos nos ayudan a establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de nuestro Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



En las perspectivas Financiera, Cliente y Procesos nos encontraremos con indicadores fácilmente identificables y cuantificables. En la gestión de personas las métricas generalmente cambian y resulta más compleja la gestión.

Gestión Estratégica de los RR.HH.

La estrategia a seguir en la Gestión de los Recursos Humanos debe de estar siempre alineada con la estrategia de la empresa, aportando valor a los objetivos estratégicos.

Para esto es necesario que la empresa formule unas políticas de Gestión de los Recursos Humanos basadas en las líneas estratégicas y que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos.

Resulta imprescindible que las políticas de retribución, selección, promoción, formación, evaluación, etc, estén perfectamente alineadas.

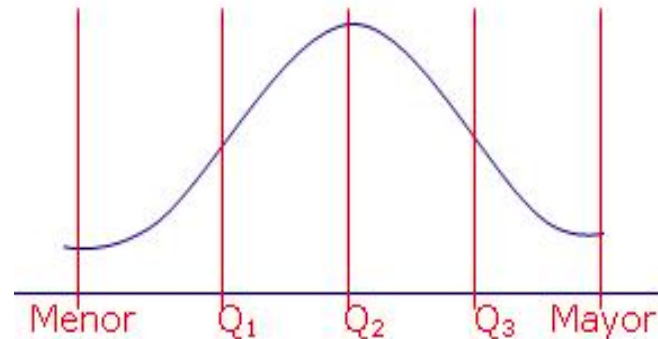
Hemos visto que los valores definidos en la empresa deben definir los principios y comportamientos constituyendo la filosofía y el soporte cultural de la organización. ¿Tendría sentido realizar una evaluación por competencias que no estuviera basada en estos valores?.

Si una de las iniciativas estratégicas de nuestra organización es desarrollar nuevas líneas complejas de negocio y debemos reclutar personas con el talento suficiente para llevar a cabo estas líneas de negocio, ¿tiene sentido que tengamos una política retributiva de mínimos?. ¿Conseguiremos atraer a los mejores talentos pagando lo mínimo?

Gestión Estratégica de los RR.HH.



Gestión Estratégica de los RR.HH. (Ejemplo)



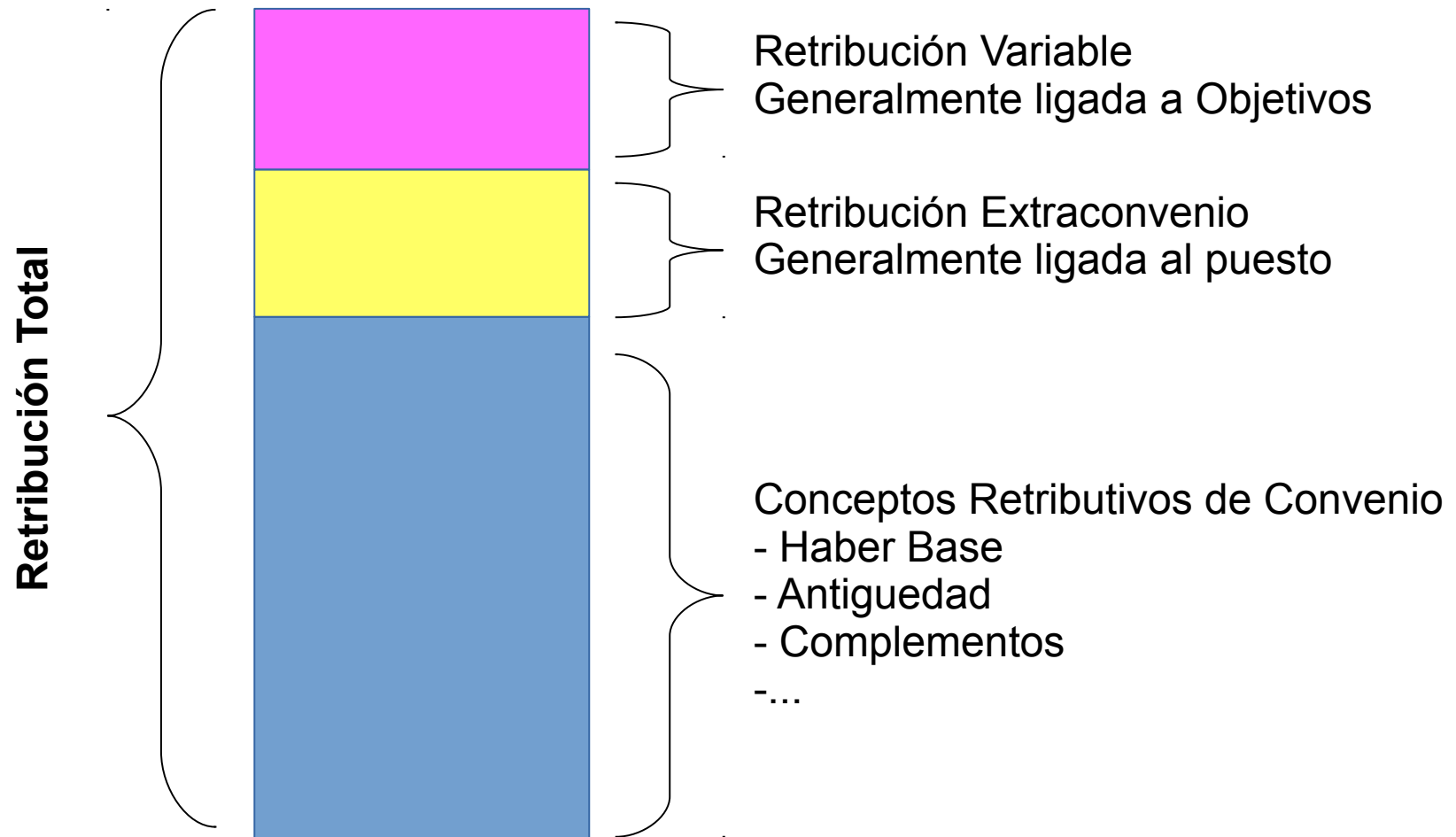
El posicionamiento en la política retributiva puede condicionarnos la política de selección, formación, desarrollo, promoción, y otras políticas.

Desde mi punto de vista en la política retributiva es donde se suelen encontrar el mayor número de contradicciones en las políticas de RR.HH.

Debemos tener en cuenta la equidad externa para marcar políticas de reclutamiento y también de formación. Por ejemplo: si decidimos pagar por encima de mercado para atraer talento a nuestra organización, realizando una menor inversión en formación o preferimos pagar por debajo de mercado y el ahorro que tenemos lo invertimos en formar a las personas de la organización para desarrollar el talento interno.

La elección de una u otra política puede depender de cuanta necesidad de talento tenemos y para cuando lo precisamos.

Retribución Variable



Retribución Variable

Objetivos	Real	Objetivo	Cobertura	Puntos 100% Cobertura	Puntos Obtenidos	Puntos Máximos	Cobertura Real
Objetivo 1	15,81	18	87,83%	50	43,9	75	87,83%
Objetivo 2	10,00%	10,00%	100,00%	25	25	37,5	100,00%
Objetivo 3	1,00%	2,00%	0,00%	15	0	22,5	50,00%
Objetivo 4	600.000	480.000	125,00%	10	15	15	125,00%
				100	83,9	150	

Puntuación Total			83,9
Incentivo 100 puntos	1.000 €	Incentivo a Percibir:	1.000 € x 83,9% = 893 €

La retribución variable debe ir ligada al cumplimiento de unos objetivos fijados mediante la dirección por objetivos sin perder de vista los objetivos e iniciativas estratégicas. Se debe realizar un esfuerzo en fijar objetivos cuantitativos, aunque también podría ligarse alguna variable cualitativa.

También podrían ligarse al cumplimiento de un departamento, aunque la distribución puede generar algunos conflictos si no se gestiona adecuadamente.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Estudio organizativo de los puestos de trabajo, analizando principales tareas y funciones que realiza cada persona con el objetivo de “tipificar” puestos, analizando la estructura organizativa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO		
PUESTO: Técnico de Administración		
NIVEL JERARQUICO:	NIVEL RETRIBUTIVO:	
CONTENIDO DEL PUESTO		
Misión: Realizar las tareas de administrativas, tanto contables como de gestión de la plataforma, asegurando una adecuada aplicación de los principios contables y de atención al cliente, así como la realización de análisis e informes necesarios para un correcto cumplimiento.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none">- Realizar las diferentes tareas administrativas necesarias para una adecuada gestión.- Realizar informes y análisis de los resultados contables.- Atender consultas realizadas por los asociados tanto telefónicas como por mail o a través de la plataforma.- Verificar la correcta implantación de criterios contables y de calidad en la atención al cliente.- Estar permanentemente actualizado según requiere el puesto y sus obligaciones.		
REQUERIMIENTOS		
Requerimientos Académicos y Experiencia		
Titulación	Preferentemente licenciado en Economicas /ADE	
Experiencia	Más de 1 año en puestos administrativos	
Idiomas	Imprescindible Ingles	
Conocimientos Específicos		
Contabilidad	Plan General Contable	Medio/Alto
Análisis de Balances	Calculo de ratios e interpretación	Medio
Fiscalidad	Impuestos de Sociedades	Medio

Realización de la descripción de puestos tipo, definiendo la misión, funciones y requerimientos.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Objetivos

- ✓ Identificar las Funciones y Responsabilidades para una adecuada alineación con la estrategia de la organización.
- ✓ Permitir a los empleados conocer y comprender mejor las responsabilidades del puesto.
- ✓ Permitir orientar a los empleados hacia la formación y su desarrollo profesional.
- ✓ Definir el perfil de la persona que debe ocupar un puesto en un proceso de promoción o selección.
- ✓ Identificar sobrecargas de trabajo y organizar los recursos de una manera más adecuada, en caso necesario.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Metodología de Análisis

- ✓ Mediante Formulario cumplimentado por los empleados.
- ✓ Mediante entrevista con empleados y superiores.
- ✓ Mediante observación.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

PUESTO: Jefe de Contabilidad y Presupuestos

NIVEL JERARQUICO: 2

NIVEL RETRIBUTIVO: 35-40

CONTENIDO DEL PUESTO

Misión:

Planificar y coordinar la elaboración de los presupuestos anuales realizando su seguimiento, coordinando y gestionando las actividades relacionadas con las operaciones de contabilización, de acuerdo con las normativas oficiales, regulaciones y directrices recibidas de la Dirección, para atender las responsabilidades encomendadas.

Funciones:

- Elaborar los presupuestos anuales, coordinando y planificando su elaboración con las diferentes áreas, estableciendo los seguimientos oportunos para asegurar la detección de desviaciones.
- Proponer a la Dirección acciones correctoras sobre posibles desviaciones presupuestarias.
- Asegurar la adecuada ejecución de las operaciones contables que se realicen en la Organización, así como su adecuada gestión y administración de toda la documentación en materia contable y de personal.
- Realizar el estudio económico de los diferentes programas que puedan proponerse.
- Asesorar en materia económica a las diferentes áreas, así como al Comité de Dirección.
- Realizar los procesos de cierre contable, liquidaciones con Agencia Tributaria, Seguridad Social,..., y memorias necesarias para un adecuado cumplimiento de las obligaciones legales de la FVMP, así como coordinar los procesos necesarios para llevar a cabo la Auditoría Contable.
- Elaborar los informes económicos necesarios para un adecuado funcionamiento.

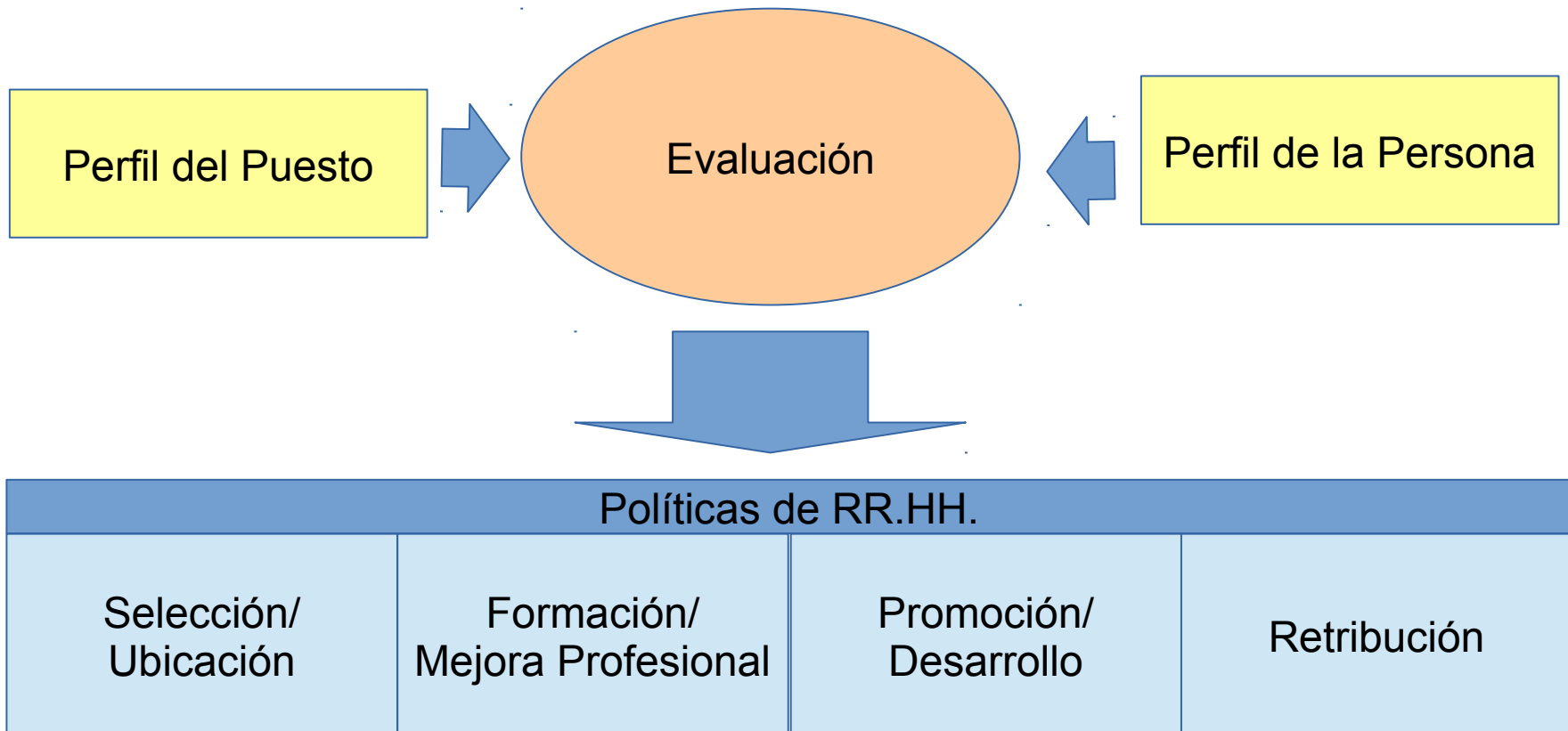
Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

REQUERIMIENTOS	
Requerimientos Académicos y Experiencia	
Titulación	Ciencias Empresariales o equivalente
Experiencia	Más de 5 años en puestos de Gestión Contable y Financiera
Idiomas	Valenciano
Conocimientos Específicos	
Plan General Contable	Avanzado
Normativa Contable Especifica RD 1491/2011	Avanzado
Fiscalidad - Impuesto de Sociedades	Avanzado
Fiscalidad - IVA	Bajo
Fiscalidad - IRPF	Medio
Administración Laboral - Seguridad Social, IRPF	Avanzado
Auditoría Contable	Alto
Ofimática (Word, Excel, Access, Outlook)	Medio
Aplicación de Contabilidad	Avanzado
Aplicación Gestión de Nóminas	Bajo

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

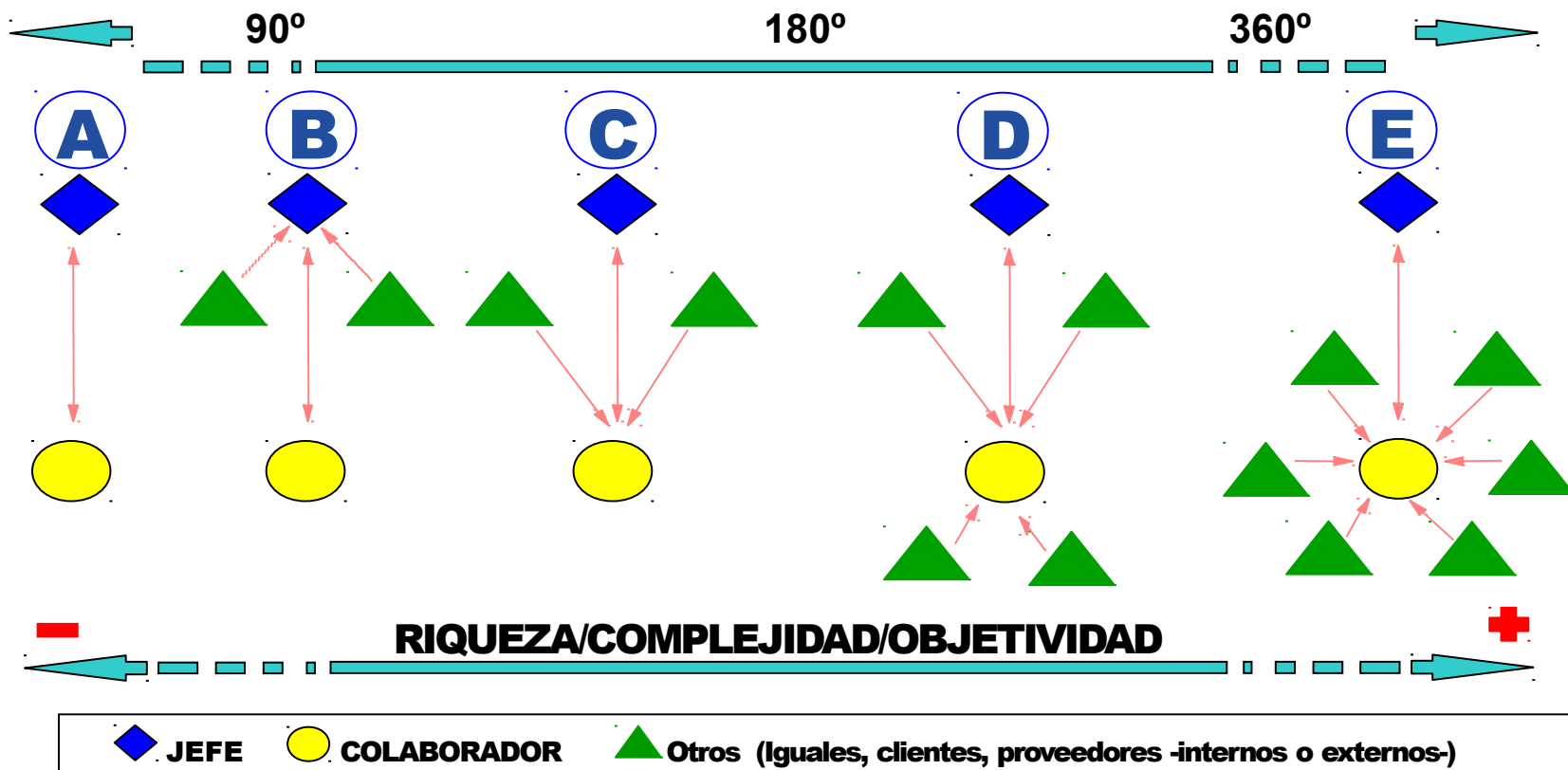
<i>Áreas</i>	<i>Competencias</i>
Orientación al Negocio	Atención al Cliente Orientación a Resultados
Eficacia Personal	Solución de Problemas Adaptación Planificación y Organización Iniciativa y decisión
Desarrollo de Relaciones	Comunicación, Negociación e Influencia Trabajo en Equipo y Liderazgo Relaciones Profesionales

Evaluación y Gestión por Competencias



Evaluación y Gestión por Competencias

El feedback sobre la actuación profesional puede basarse en información más o menos rica, en función de las fuentes utilizadas



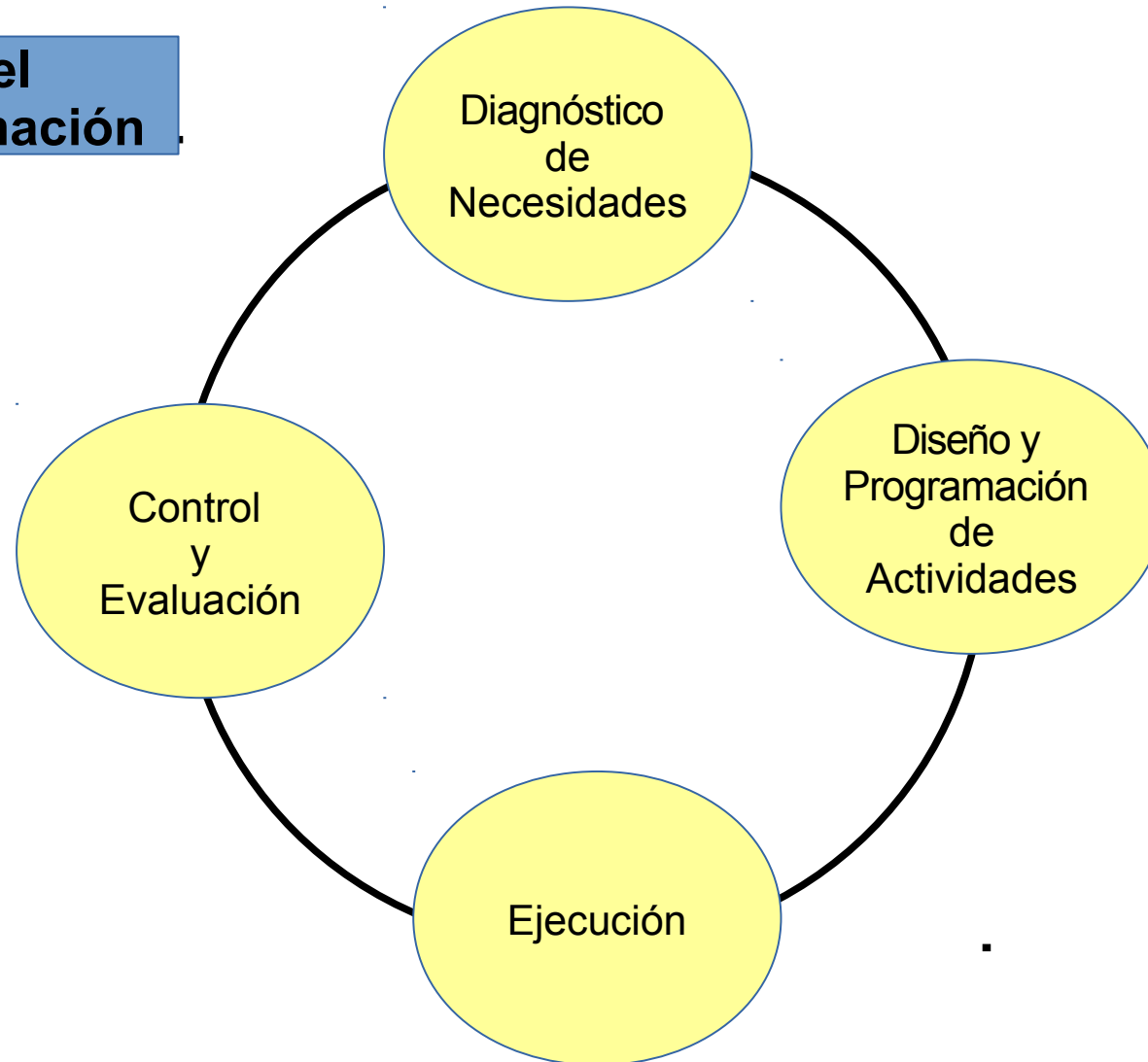
Evaluación y Gestión por Competencias

Etapa de Desarrollo D					
	Anterior	Actual			Siguiente
Atención al Cliente Interno y Externo	Responde eficazmente a peticiones previstas e imprevistas. Ayuda a su cliente a definir necesidades no claras. Identifica y da respuesta a futuras / posibles necesidades	Se anticipa a las necesidades del cliente y le propone alternativas de solución. Se interesa en cómo mejorar la respuesta dada al cliente por su Unidad.			Mantiene relaciones productivas con clientes externos / internos actuales y potenciales. Interviene en los momentos críticos con clientes importantes
	No llega <input type="checkbox"/>	En desarrollo <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Destaca <input type="checkbox"/>	Excede <input type="checkbox"/>
	Comentarios adicionales				
<input type="checkbox"/>					

Orientación a Resultados	Se guía por criterios de rentabilidad. Persigue el cumplimiento de objetivos en su día a día	Cumple los objetivos siendo eficiente en su trabajo (resultados) Actúa con criterios de rentabilidad. Desarrolla procedimientos para mejorar el ratio costes/resultados, de valor para su unidad y/o otras Unidades			Busca la superación de resultados como reto profesional. Cumple los objetivos y optimiza los costes comprometidos (eficiencia)
	No llega <input type="checkbox"/>	En desarrollo <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Destaca <input type="checkbox"/>	Excede <input type="checkbox"/>
	Comentarios adicionales				
<input type="checkbox"/>					

Plan de Formación

Fases del Plan de Formación



Plan de Formación

Diagnóstico de Necesidades


- ✓ Información procedente de los mandos
- ✓ Petición por parte de los empleados de acciones formativas
- ✓ Plan Estratégico (necesidad de nuevos conocimientos/habilidades)
- ✓ Descripción del Puesto de Trabajo (Requerimientos/Conocimientos)
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Gestión del Conocimiento


Plan de Formación

Diseño y Programación


- ✓ Perfiles/Colectivos
- ✓ Tipología de las acciones (e-learning, presencial, blended learning, autodesarrollo)
- ✓ Tutores, Mentores, Coach
- ✓ Libre disposición de los empleados o asignación de acciones formativas
- ✓ Formadores propios o contratados
- ✓ Encaje Presupuestario
- ✓ Horario
- ✓ Planificación temporal


Plan de Formación

**form@CAM**
Entorno Virtual de Aprendizaje

Autenticado como JOSE  (Salir)

Form@CAM ▶ Catálogo AA.FF.

Catálogo AA.FF. 

Buscar AA.FF.: 

Lista de Áreas **Lista de AA.FF.**

Áreas y AA.FF. **Sólo Áreas**

- Comunidades
- Ciclos Formativos
- Programas Formativos
- Ahorro e Inversión
- Análisis y Requerimiento del Riesgo
- Banca Electrónica
- Cobros y Pagos
- Economía Financiera
- Estrategia Comercial
- Ética y RSC
- Fiscalidad
- Fondos de Inversión
- Habilidades
- Idiomas
- Jurídica
- Másteres
- Mercados Financieros
- Negocio Internacional / Comercio Exterior
- Obras Sociales
- Ofimática
- Operativa
- Planes de Pensiones y Previsión
- Prevención de Riesgos Laborales
- Prevención de Blanqueo de Capitales
- Productos
- Riesgos / Préstamos y Créditos
- SDP
- Seguros

Internet

Plan de Formación

Formación

- Catálogo AA.FF.
- Mi Plan

Prog. Formativo ▶ PF Director de Oficina (ED. Oct-08)

Diagrama de temas

- Presentación
- Objetivos
- Guía del Usuario
- Foro del PF Director de Oficina (Ed. 0810)
- Documentos

Avance actual:
41.82%

1 Análisis y Requerimiento del Riesgo

Avance: 0.00%

- CPIV, Contratación de Productos de Inversión

2 Banca Electrónica

Avance: 80.00%

- Introducción a CAM DIRECTO
- Intercam Empresas
- Fraudes en la Red
- Prevaloraciones
- Intercam Oficinas

3 Economía Financiera

Avance: 62.50%

- Introducción al sistema financiero
- Activos de renta fija privada (Act. 2008)
- Elementos de análisis de la renta fija (Act. 2007)
- Sistema Financiero (Act. 2008)
- Política Monetaria (Act. 2008)
- Estructura del mercado de renta fija (Act. 2008)

Plan de Formación

Ejecución

- ✓ Impartición de las acciones formativas programadas
- ✓ Gestión de convocatorias
- ✓ Gestión de horarios
- ✓ Gestión de recursos técnicos y humanos
- ✓ Coordinación de las acciones

Plan de Formación

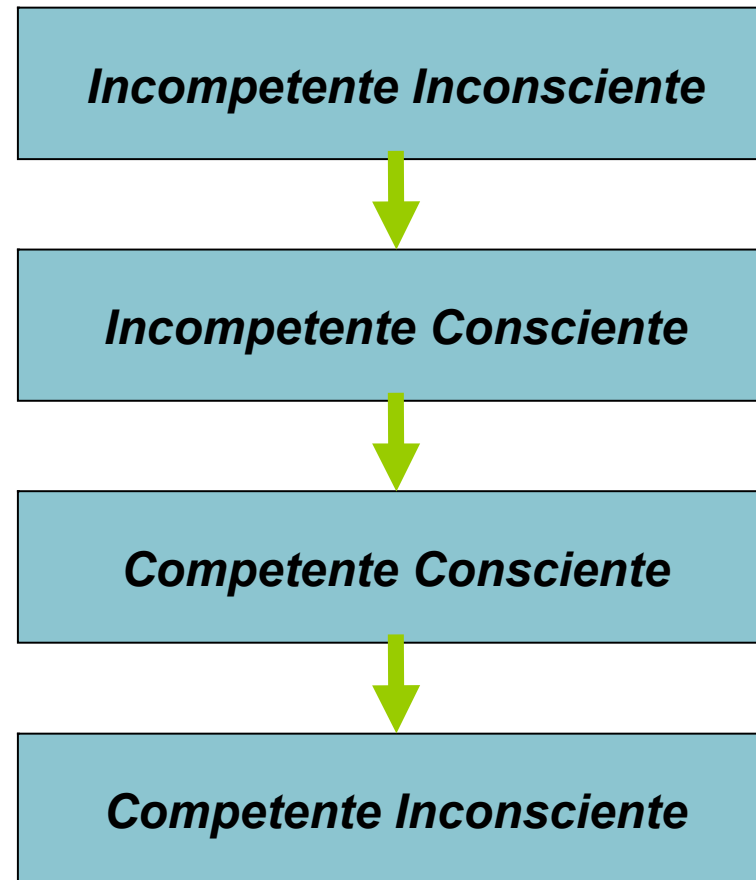
Evaluación

- ✓ Evaluación de la reacción (satisfacción de la acción formativa)
- ✓ Evaluación del aprendizaje (nivel de conocimiento/habilidad adquirido)
- ✓ Evaluación de la conducta (transferencia al puesto de trabajo)
- ✓ Evaluación de los resultados (retorno de la inversión)

Modelo de Donald Kirkpatrick

Plan de Formación

Fases del Aprendizaje de Albert Bandura



El Contacto con la Empresa

Contacto telefónico

- 1) Contactar telefónicamente con el Director de Recursos Humanos de la Empresa para concertar fecha y hora. En caso de no haber Director de Recursos Humanos con el Gerente.
- 2) Motivo de la entrevista: Alumno/a de la Universidad de Alicante realizando unas prácticas sobre diferentes modelos de gestión en las empresas alicantinas para conocer su nivel de aplicación en la empresa.
- 3) Duración: Entre 15 y 20 minutos.
- 4) Cerrar fecha y hora de la entrevista.

El Contacto con la Empresa

Contacto personal

- 1) Acudir lo más arreglado posible. No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.
- 2) Estar tranquilos. Esto no es un examen sino una práctica para vosotros y para que adquiráis conocimiento de qué es importante para la empresa directamente de ellos. Aprender de la experiencia que os cuentan.
- 3) Preguntar por el Director de RR.HH. o Gerente
- 4) Explicar los objetivos del estudio, duración, derecho a una copia del informe por participar y la confidencialidad de la información (primera página del formulario)
- 5) Complimentar los datos del entrevistado. (Idealmente llevar cumplimentados los datos de la empresa y del Dtor. de RR.HH. o Gerente con quien os entrevistais)
- 6) Seguir el formulario. Si os pregunta por alguna herramienta de gestión y no recordáis que era en la última página hay un resumen)
- 7) Si en las preguntas abiertas os resulta difícil transcribir lo que os dice quizá os permita grabarlo con el móvil y lo podéis transcribir después con tranquilidad.

El Contacto con la Empresa

Despedida

- 1) Agradecer la participación y el tiempo que os ha dedicado.
- 2) Comunicarle que le haréis llegar el informe agregado con los resultados.
- 3) Despedirse amablemente