FAEDPYME

Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

Observatorio Santander Advance Pyme

Informe Santander Advance Crecimiento Empresarial

Capital Humano, Formación y Motivación de Equipos: *Necesidades* de las PYME

(Resumen)

Colabora:

CISe Centro Internacional Santander Emprendimiento UCEIF

Patrocina:

Santander Advance

Capital Humano, Formación y Motivación de Equipos: *Necesidades* de las PYME

En el contexto en el que compiten las empresas caracterizado por la globalización, la competencia internacional, el cambio continuo en los procesos y en el contenido de los puestos y extensión de las Tecnologías de la Información y Comunicación en todos los ámbitos de la gestión, contar con un capital humano (recursos humanos) bien capacitado e implicado en la consecución de los objetivos de la empresa es, sin duda, clave para el éxito. En este tercer informe del **programa Santander Advance** se aborda el tópico del capital humano y la formación de los equipos de las Pyme.

Para abordar este RETO y así poder analizar los problemas y plantear las soluciones para facilitar un cambio de hábito para cambiar la cultura de la empresa se han realizado **46 talleres** en el programa **Santander Advance** en las que han participado alrededor **650 propietarios o gerentes de Pymes**. Para ello se ha utilizado una metodología de tipo cualitativo de dinámica de grupos, donde se plantean los problemas y retos más importantes a resolver, se categorizan y se votan los problemas más relevantes, para posteriormente a través de un proceso de generación de ideas dar soluciones operativas a los problemas y retos. A modo de síntesis presentamos los dos o tres principales problemas o áreas de mayor dificultad para las Pyme, así como las propuestas de actuación que con mayor nivel de consenso ven las empresas como posibles líneas de actuación. Estas propuestas pueden conducir a las empresas a mejorar su efectividad y competitividad.

1 Productividad

Principales *problemas de las* empresas

Las principales dificultades de las Pyme relativas a la productividad giran alrededor de:

- La escasa informatización de las empresas, lo que las hace más lentas
- Reducida cultura de innovación
- Ineficiencia de los procesos organizativos: adecuación persona/puesto, nuevas habilidades, etc.

Propuestas *iniciativas de* solución

- Informatización máxima
- Mayor comunicación interna
- Internalizar las buenas prácticas de gestión que hacen otras empresas
- Explicitar y regular las funciones y actividades de cada puesto de trabajo lo que clarificará la estructura organizativa y las vías de actuación

2 Sistemas de Incentivos

Principales *problemas de las* empresas

Los aspectos más destacados en relación con los incentivos para el caso de las Pyme son:

- No sólo son importantes los incentivos salariales, hay que incluir como aspectos a tener en cuenta que los (1) objetivos sean claros, (2) necesidad de facilitar la conciliación laboral y (3) poner en marcha sistemas de evaluación del desempeño
- Poner en marcha sistemas de incentivos, no obstante, no parece urgente para las Pyme.

Propuestas *iniciativas de* solución

- Poner en marcha sistemas de incentivos que incorporen: reconocimiento personal, días libres, flexibilidad de la jornada y bonus en algunos casos
- Vincular el salario a indicadores de resultados y ventas o al logro de objetivos específicos
- Mejorar las condiciones de trabajo y la flexibilidad horaria

A la vista de lo indicado en los talleres en cuanto a sistemas de incentivos es de resaltar que las Pyme no parecen diferenciar claramente lo que son incentivos económicos de lo que son aspectos relativos a calidad de vida laboral, reconocimiento intrínseco u otros procesos como podría ser la evaluación del desempeño. No obstante, como se ha indicado no parece que sea éste un aspecto de especial urgente, desde la perspectiva de las empresas. Si se analizara desde la perspectiva de los empleados, cabe pensar que en mayor medida, verían de buen grado sistemas de incentivos económicos de tipo que se considere más apropiado al tipo de empresa y sector del que se trate.

3 Motivación de Empleado

Principales *problemas de las empresas*

Los principales temas que preocupan a los empresarios de las Pyme respecto de la motivación de su personal giran alrededor de:

- Desconocimiento de técnicas para implicar a sus trabajadores
- Constatar que los empleados tienden a eludir responsabilidades
- No saber detectar necesidades de sus trabajadores para mejorar su motivación

Propuestas *iniciativas de solución*

Las principales propuestas relativas a implicación / participación y sugerencias de empleados son:

- Incentivar / premiar ideas o sugerencias que aporten más productividad
- Promover la vinculación de los empleados con los objetivos de la empresa

Por lo que respecta al desarrollo de carrera profesional, flexibilidad y autonomía en el trabajo:

- Facilitar el desarrollo de la carrera profesional, dando oportunidades al respecto en la propia empresa
- Flexibilidad horaria
- Delegar de manera efectiva, dejando autonomía "real" al trabajador

4 Formación / Capacitación de Empleados

Principales *problemas de las empresas*

Por lo que respecta a la formación y capacitación de los empleados, los empresarios coinciden en señalar como principales áreas de dificultad:

- Que la formación es muy cara para las Pyme
- Costes laborales excesivos, cuando, además hay que formar
- Falta de formación interna
- Inadecuada formación tecnológica

Propuestas *iniciativas de solución*

Las propuestas más destacadas relativas a necesidades formativas son:

- Nuevas tecnologías y TIC
- Atención y trato al cliente
- Liderazgo y formación de equipos

En lo relativo a la gestión del proceso de formación, las Pyme coinciden en resaltar:

- Formación en la empresa, con medios propios
- Formación en el puesto de trabajo
- En tercer lugar, cuentan con que la formación la impartan empresas externas

Desde una perspectiva más general son reiteradas las referencias a la necesidad de subvenciones para la formación así como a que es muy cara para sus empresas.

5 Gestión de Recursos Humanos

Principales *problemas de las empresas*

Las principales dificultades que los empresarios constatan relativas a la gestión de sus recursos humanos son:

- Inadecuados procesos de comunicación y transmisión de información
- El exceso de conflictos interdepartamentales
- Problemas de coordinación
- No saber delegar

Propuestas *iniciativas de solución*

Como principales líneas de actuación, destacan, en relación (1) la *comunicación* que, para implicar es preciso comunicar y mantener informado al personal.

Por lo que respecta a (2) *selección y contratación* de empleados destacan sus dificultades para encontrar determinados perfiles, así como la importancia de la formación inicial del trabajador, tanto la de entrada como la que imparte la propia empresa.

6 Estrategia Empresarial /mercado

Para terminar en los talleres que estamos analizando han surgido diversos problemas relativos a la estrategia de las empresas que, de forma sintética se recogen a continuación.

Principales *problemas de las empresas*

- Nuevos clientes son cada vez más exigentes
- Mucha competencia y bajos precios
- Dificultades con la innovación
- Destacan dificultades de tipo burocrático con Administración y otras de financiación cobros a clientes

Propuestas *iniciativas de solución*

Las líneas de actuación se pueden integrar en dos grandes líneas. La primera, relacionada con la diferenciación de productos:

- Utilizar Internet y las redes sociales para incrementar la presencia online
- Implantar estrategias de marketing digital
- Ser competitivos en la retribución del equipo comercial

Y la segunda más vinculada a innovación (I+D+i):

- En técnicas de venta
- En productos suficientemente atractivos para el mercado
- Promover cultura de la innovación en las Pyme

Por último, en este apartado, los empresarios han dejado diversas sugerencias y líneas de actuación que cabe considerar transversales todas ellas relativas a mejoras necesarias en sus relaciones con las Administraciones Públicas y con las grandes dificultades que, por otro lado, tienen con los impagos y con el cobro a sus clientes.

Créditos fotografías: http://www.freepik.es/
Portada: http://www.fiestainn.com/meet_fiesta_inn/images/juntas/Sala-de-Juntas.jpg
(p. 3, arriba): http://www.fiestainn.com/meet_fiesta_inn/images/juntas/Sala-de-Juntas.jpg
(p. 3, abajo): http://www.photl.com/download.html?photo=355062&download=682e0f08093c56ccf79f6f05cb5d0a1c&size_type=3&x=0&y=0&w=0&h=0
(p. 4, arriba): http://www.photl.com/363995.html
(p. 4, abajo): http://www.photl.com/390507.html
(p. 5, arriba): http://www.freepik.es/index.php?goto=41&idd=756220&url=aHR0cDovL3N0YXJ0dXBzdG9ja3Bob3Rvcy5jb20vcG9zdC83ODIzMjMzMDI¬wMS9kb3dubG9hZA==

El Banco Santander, comprometido institucionalmente con el mundo universitario en la promoción y mejora de la educación superior, en el desarrollo de una investigación de calidad, tanto básica como aplicada, y en la transferencia del conocimiento a la sociedad, y consciente del papel preponderante que en el escenario económico desempeña la pequeña y mediana empresa (Pyme), patrocinó, a principios de 2014, la creación del "Instituto de Conocimiento" por parte de la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero (UCEIF), como un instrumento de su Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) para impulsar el desarrollo de proyectos relacionados con la Pyme.

El citado Instituto del Conocimiento en colaboración con la Fundación para el Análisis y Desarrollo Estratégico de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), y el mecenazgo de Banco Santander, ponen en marcha el "Observatorio Santander Advance Pyme" con el propósito de conectar a los investigadores con el entorno empresarial y los agentes económicos y sociales, estableciendo la dirección y coordinación de los trabajos de investigación para elaborar estudios e informes sobre las Pymes.

A tal fin, el Santander pone a disposición de FAEDPYME las actividades que se realizan en el programa Santander Advance para que, con el diseño y tratamiento adecuado, obtenga la información precisa a efectos de que el citado Observatorio genere informes sobre distintos aspectos estratégicos para un mejor conocimiento, desarrollo y crecimiento de las Pymes.

Fruto del mecenazgo, apoyo y colaboración del Santander, FAEDPYME, en el ámbito de su misión, funciones y actividades, ha generado informes sobre dichos aspectos que pone a disposición de las propias Pymes y de todos aquellos interesados en su gestión y desarrollo, ya sean del ámbito privado o público. Los aspectos abordados son:

- Expectativas y estrategias de la Pyme
- Situación y dinámica del tejido empresarial español
- Cambiar hábitos para cambiar de cultura
- Barreras y obstáculos a la internacionalización
- Capital humano, formación y motivación de equipos: necesidades de las Pymes
- Factores de crecimiento de la Pyme

Gracias a la colaboración del Santander, FAEDPYME ha podido contar con la opinión de una gran parte de las empresas españolas que han participado durante 2014 en alguna de las actividades de su programa Santander Advance. Así, las aportaciones de empresarios y directivos de Pymes españolas que han acudido a 20 cursos y cerca de 250 talleres de temática empresarial, complementadas con casi 1.000 encuestas y otras fuentes de información, han permitido elaborar las reflexiones, ideas e iniciativas que se presentan en este documento.

Queremos dar las gracias a todos los empresarios que, con sus opiniones, comentarios, expectativas e inquietudes, nos han ayudado a construir esta información de utilidad para que las pequeñas y medianas empresas superen con más conocimiento y mayor facilidad sus propios retos y logren aprovechar sus oportunidades.

Además, reiteramos el agradecimiento al Santander por su patrocinio y colaboración para la realización de este documento y todos los generados por el Observatorio Santander Advance Pyme. En particular a los responsables del programa Santander Advance, creado especialmente como posicionamiento estratégico del Banco con las pequeñas y medianas empresas, y a los responsables del área Santander Universidades, cuyo apoyo a las universidades es vital para desarrollar este tipo de estudios e informes.

Las Pymes, motor esencial para el desarrollo económico, son agentes generadoras de riqueza, creadoras de empleo e impulsoras del bienestar social. La alianza entre la Fundación UCEIF-CISE, la Fundación FAEDPYME y Banco Santander, quiere acompañarlas en su gestión para escuchar aquello que les preocupa y necesitan, analizando los retos, las barreras y las oportunidades a las que se enfrentan, y facilitándoles conocimiento, herramientas y propuestas de actuación.

FAEDPYME

La Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la Pyme, FAEDPYME, es una organización privada de naturaleza fundacional sin ánimo de lucro, constituida por las *Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena*.

El objetivo de FAEDPYME es establecer un espacio de colaboración, en los ámbitos económico y social de la Pyme, a nivel nacional e internacional. Con el ánimo de realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés. Por tanto sus fines son la Formación, la Investigación, el Desarrollo y la Transferencia de Conocimientos en el ámbito de las Pyme.

FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

CISE

El Centro Internacional Santander Emprendimiento, CISE, está impulsado por *Banco Santander*, el *Gobierno de Cantabria* y la *Universidad de Cantabria (UC)* a través de la *Fundación UCEIF* en el marco de *Cantabria Campus Internacional*, con el propósito de constituirse en centro de referencia en el sistema universitario internacional en investigación, transferencia de conocimiento y formación en emprendimiento.

Para ello, el CISE estimula y promociona la cultura emprendedora y la innovación a través de nuevas metodologías, de máxima calidad, con el fin último de contribuir al progreso económico y social. CISE afronta este desafío con base en: su carácter internacional; el conocimiento de excelencia; y su contribución a la renovación del tejido empresarial y para mejorar el posicionamiento de España en la economía global del conocimiento.

CISE
CENTRO INTERNACIONAL SANTANDER EMPRENDIMIENTO
UCEIF

Patrocina: Santander Advance