

---

# La dirección de recursos humanos y su importancia en la empresa

---

PID\_00265369

Álvaro López Cabrales

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 5 horas

---





**Álvaro López Cabrales**

Profesor titular en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y doctor en Dirección y Administración de Empresas. Líneas de investigación centradas en la gestión estratégica de recursos humanos, relaciones de empleo y capacidades organizativas y sostenibilidad.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Eva Rimbau Gilabert (2019)

Primera edición: septiembre 2019  
© Álvaro López Cabrales  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Evolución del papel desempeñado por la dirección de recursos humanos en las organizaciones.....</b>	<b>9</b>
1.1. Los roles preestratégicos de la gestión de recursos humanos .....	10
1.2. Los roles estratégicos de la gestión de recursos humanos .....	12
<b>2. El contenido de la gestión de recursos humanos.....</b>	<b>15</b>
2.1. La etapa humanista .....	16
2.2. El inicio del enfoque estratégico .....	16
2.3. La dirección estratégica de recursos humanos .....	20
<b>3. Factores determinantes para la toma de decisiones en recursos humanos.....</b>	<b>23</b>
<b>4. Funciones de recursos humanos.....</b>	<b>28</b>
4.1. Análisis de los puestos de trabajo .....	28
4.1.1. ¿Qué es el análisis de los puestos de trabajo? .....	28
4.1.2. Retos en el análisis de los puestos de trabajo .....	31
4.2. Procesos de incorporación de personas a la organización .....	32
4.2.1. ¿Qué es el proceso de incorporación de personas? .....	32
4.2.2. Retos en la incorporación de personas .....	36
4.3. Formación y desarrollo de trabajadores .....	37
4.3.1. ¿Qué es el proceso de formación y desarrollo? .....	37
4.3.2. Retos en los procesos de formación y desarrollo .....	42
4.4. La evaluación del desempeño .....	43
4.4.1. ¿Qué es la evaluación del desempeño? .....	43
4.4.2. Retos en la evaluación del desempeño .....	47
4.5. Los sistemas de retribución .....	49
4.5.1. ¿Qué es la retribución en la empresa? .....	49
4.5.2. Retos en la retribución de las personas .....	52
<b>Resumen.....</b>	<b>53</b>
<b>Ejercicios de autoevaluación.....</b>	<b>55</b>
<b>Solucionario.....</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>



## Introducción

La dirección de recursos humanos es un área relativamente nueva, ya que, tradicionalmente, los temas referentes al individuo y su problemática en las organizaciones se han abordado desde teorías de psicología o desde la perspectiva de la producción. En la primera de ellas, aspectos como el liderazgo y la motivación constituyen los temas de referencia. En la segunda, los salarios, la valoración de puestos y de la eficiencia del individuo son los puntos objeto de estudio, pero siempre dentro del subsistema de producción.

El concepto en sí de administración, dirección o gestión de recursos humanos no surge totalmente definido hasta mediados de los años ochenta del siglo XX. Sin embargo, su aparición reciente no es en realidad más que el resultado de una transformación progresiva de la función de personal.

Hoy en día los recursos humanos son la pieza clave de muchas empresas. En el nuevo escenario económico, las ventajas competitivas de las empresas radican en el talento colectivo de sus trabajadores, más que en sus activos inmobiliarios, sus tecnologías o sus medios de producción. Según Dolan y otros (2014), los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido. En definitiva, y según Gómez-Mejía y otros (2008), son las personas las que marcan la diferencia, ya que la calidad de los empleados, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia y su sensación de recibir un trato justo afectan a la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación y a su supervivencia.

Sin embargo, el comportamiento humano es de gran complejidad y, por tanto, su gestión conlleva una gran incertidumbre. Por ello, a pesar de que actualmente numerosos estudios se están preocupando por entender, con el mayor rigor posible, la conexión entre los diversos enfoques de gestión de recursos humanos y el funcionamiento de las empresas que los usan, la dirección de recursos humanos está aún lejos de conseguir formulaciones deterministas generales que ayuden a predecir los efectos de las políticas concretas de gestión.

Como consecuencia de todo ello, la función de recursos humanos ha experimentado modificaciones importantes en los últimos años. Estos cambios no solo se refieren a su denominación y contenido, sino también al protagonismo y posicionamiento que tiene en la empresa.

Para entender mejor la situación de los recursos humanos como subárea de organización de empresas, se va a analizar, en el apartado 1, cuál ha sido la evolución del rol que ha desempeñado el departamento de recursos humanos,

así como su contenido o funciones. En el apartado 2 se van a estudiar las etapas por las que ha pasado el modo de entender qué es la gestión de personas en las empresas, desde su origen hasta la actual dirección estratégica de recursos humanos. Para ello, se van a clasificar diferenciando entre teorías estratégicas y teorías no estratégicas, en función de si explícitamente o no ponen el énfasis en los aspectos estratégicos como condicionantes de la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos. En el apartado 3 se presentan las variables fundamentales que influyen en los procesos de gestión de recursos humanos, diferenciando entre aquellas que hacen referencia directa a la organización (variables internas) y aquellas que guardan relación con el entorno (variables externas). El último apartado estudiará los procesos y funciones que realiza la gestión de recursos humanos, así como las tendencias actuales que se están desarrollando en cada uno de ellos.

## Objetivos

Los objetivos que los estudiantes deben alcanzar una vez completado el estudio de este material son los siguientes:

- 1.** Comprender la importancia que el factor humano tiene en la empresa de hoy.
- 2.** Saber situar la gestión de los recursos humanos en el contexto de la gestión general de las organizaciones.
- 3.** Saber describir cada uno de los procesos o funciones con los que cuenta la gestión de recursos humanos para alcanzar dichos objetivos.
- 4.** Comprender los retos que los cambios en el entorno, la organización y en los propios individuos plantean a la gestión de los recursos humanos en la empresa actual.
- 5.** Abordar temas de actualidad que afectan a la gestión de los recursos humanos: *downsizing*, globalización, nuevas tecnologías, etc.





## 1. Evolución del papel desempeñado por la dirección de recursos humanos en las organizaciones

En este apartado se van a analizar los principales hechos que han influido en la evolución de la dirección de recursos humanos en las empresas hasta el momento presente, así como las tendencias que se observan para los próximos años.

Las distintas denominaciones que ha recibido la función de personal a lo largo del tiempo representan perspectivas y, por lo tanto, prácticas de gestión de personal sensiblemente distintas, que corresponden a diferentes fases de evolución de la función.

No obstante, siguiendo a Valle (2003), se puede afirmar que la aparición de una nueva etapa en el desarrollo de la gestión de personal no ha supuesto el abandono de los planteamientos de fases anteriores, y que hoy los distintos estadios por los que ha pasado la función perduran y están presentes, en mayor o menor medida, en las organizaciones.

No siempre la gestión de recursos humanos ha estado considerada de igual forma en las organizaciones, observándose cómo ha ganado en centralidad y relevancia estratégica a medida que han pasado los años, como puede verse en la tabla 1. La cuestión sería relevante, ya que en función de cuál ha sido el papel desempeñado en las organizaciones por la función de recursos humanos, la manera de aproximarse a su eficiencia habrá sido una u otra (Wintermantel y Mattimore, 1997) y, por tanto, la manera de evaluar su impacto o de aproximarse a su contribución al global de la organización también habrán sido diferentes. Vamos a analizar la evolución del estudio del rol de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, dividiéndolo en dos grandes bloques: la etapa preestratégica de la gestión de recursos humanos y la etapa estratégica de la misma.

### Denominaciones

A lo largo del tiempo, la función de personal ha recibido distintos nombres: administración de personal, dirección de relaciones sociales o industriales, dirección de relaciones humanas, dirección de personal, dirección de desarrollo social, dirección de recursos humanos.

Tabla 1. Evolución del rol de la función de recursos humanos en la empresa

Descripción de la función de recursos humanos	Misión a desarrollar en las organizaciones	Indicadores de una labor bien realizada
Serviente, criado	Dar los servicios requeridos	Respondiendo a los requisitos de nuestros clientes
Serviente que cumplirá una labor y del que nos desprenderemos	Optimizar los procesos y los sistemas en la empresa	Haciendo el trabajo de un modo eficiente
Experto a quien consultar	Ayudar a crear organizaciones productivas	Implantando correctamente la estrategia

Fuente: Adaptado de Wintermantel y Mattimore (1997)

Descripción de la función de recursos humanos	Misión a desarrollar en las organizaciones	Indicadores de una labor bien realizada
Compañero en el liderazgo	Modelar el éxito organizativo en un futuro	Creando estrategias de éxito con nuestra ayuda
Fuente principal de ventaja competitiva	Crear, preservar y utilizar capital humano e intelectual	Incrementando y manteniendo el capital intelectual de la empresa

Fuente: Adaptado de Wintermantel y Mattimore (1997)

### 1.1. Los roles preestratégicos de la gestión de recursos humanos

Aunque hay datos concretos de ciertas actividades de administración de personal en la agricultura y en pequeñas empresas familiares desde los primeros años del siglo XIX, habrá que esperar en realidad hasta la Revolución Industrial para ver el nacimiento de la gestión de recursos humanos. De hecho, al incrementarse notablemente la dimensión de las fábricas y generalizarse el trabajo mecanizado, la búsqueda de operarios con las destrezas y habilidades necesarias se convierte en una prioridad para estas organizaciones, las cuales empiezan a responsabilizar a ciertos individuos para que desempeñen dichas tareas de contratación, a las que luego se unirán poco a poco otras como el control de los rendimientos y la administración de las masas salariales (McKee, 1997).

Según la evolución planteada por Wintermantel y Mattimore (1997), al profesional de recursos humanos se le veía originariamente como un sirviente de la empresa, una especie de criado al que los directivos expresaban unos objetivos (niveles de rendimiento, horas de trabajo, contrataciones o recortes de plantilla, etc.) y tenía que limitarse a realizarlos, por lo que era de esperar que, efectivamente, tuviera un valor la aportación que realizaban a las organizaciones, pero esta no se veía como propia de la función de recursos humanos, sino más bien como fruto del buen hacer y la previsión de los directivos. Por tanto, el carácter estratégico de la gestión de personal quedaba enmascarado, y como consecuencia, la frustración de los profesionales que trabajaban en las tareas rutinarias y administrativas era considerable, con una autoestima casi nula.

Un paso posterior que se presenta es el de la búsqueda de la eficiencia. Cada persona en la organización es considerada como un «sirviente del que se puede prescindir», de tal manera que cada individuo debe demostrar su valía, su eficiencia y su buen hacer. Esta segunda etapa en la evolución de la función de recursos humanos aboga por una optimización de todos los procesos y sistemas en los que intervienen las personas en la organización y puede provocar una gran ansiedad en los individuos. Una valoración crítica de esta etapa nos permitiría observar cómo, en esencia, no hay una gestión de recursos humanos sino más bien un individualismo, es decir, una tensión para que cada persona en su puesto realice su función del modo más eficiente posible. Estas primeras percepciones acerca de función de personal serían coherentes con lo

que McKee (1997) denomina «periodo mecanicista de la gestión de recursos humanos» y que se desarrolla, en su opinión, hasta finales de la década de los cincuenta del siglo xx. Coincide con el auge de la industria manufacturera y, como ya se ha señalado, las principales tareas destinadas se centran en contratar, pagar y supervisar los resultados individuales.

Hay que esperar a la tercera etapa en esta evolución propuesta de la función de recursos humanos para poder hablar de una aportación a la ventaja competitiva de la empresa. Concretamente, los miembros del departamento de recursos humanos todavía no contribuyen a la formulación de la estrategia, sino más bien a la implantación de la misma. Por tanto, la función de recursos humanos es vista como un órgano *staff* o de apoyo (Mintzberg, 1984) pero que ya no tiene un carácter de «sirviente» como se deducía de las etapas anteriores, sino más bien de «experto consultor» a quien acudir para crear un negocio productivo. Va encaminándose hacia el compromiso en la organización y por primera vez los responsables de recursos humanos son valorados y tenidos en cuenta. Esta etapa recogería el tránsito del período legalista al período orgánico (McKee, 1997). En el primero se observa un incremento de la normativa legal acerca de las relaciones laborales y se necesitan expertos dentro de la empresa para asegurar el cumplimiento de esas normas. Más adelante, con el incremento de la diversidad de la mano de obra y la preocupación por el equilibrio entre el trabajo y ocio-familia, se incrementa y especializan las funciones del departamento de recursos humanos, convirtiéndose cada vez más en una pieza clave, como se ha dicho, para que la empresa alcance sus objetivos (período orgánico).

Por lo tanto, podemos observar un gran interés por demostrar los vínculos entre gestión de recursos humanos, rendimiento y productividad en esta etapa preestratégica. Surgieron estudios e investigaciones con el objetivo de verificar una hipotética relación entre la gestión de recursos humanos y los *outputs* empresariales, bajo la premisa de que un mejor despliegue y uso de las prácticas de recursos humanos llevaría a mejores resultados a la organización. Aunque este punto se asumía desde un prisma teórico, poca evidencia empírica existía para comprobarlo, y cuando se hizo, se utilizaron indicadores y medidas que eran un fiel reflejo del rol administrativo que en aquellos años se otorgaba a la gestión de recursos humanos, al no estar todavía consensuado el importante papel estratégico que debía desempeñar esta función.

## 1.2. Los roles estratégicos de la gestión de recursos humanos

Diversos estudios analizaron la contribución de la gestión de recursos humanos a la implantación estratégica, de tal manera que se superase la concepción de la gestión de recursos humanos como mero ejecutor de tareas administrativas. En este sentido, fue clave la aparición hacia mitad de la década de los años ochenta de ciertos estudios que tenían en consideración el papel de la gestión de recursos humanos como «experto consultor» para lograr una ejecución de la estrategia con éxito, retomando la idea de Wintermantel y Mattimore (1997).

Estos trabajos trataron genéricamente de estudiar si el éxito en la implantación de una determinada estrategia competitiva depende de la manera en que están diseñadas las prácticas, procedimientos y políticas de gestión de recursos humanos en la organización (Schuler, Jackson, 1987). La idea que surge de estas investigaciones es que para implantar con éxito ciertas estrategias competitivas se requiere un determinado «perfil ideal» en los trabajadores, esto es, un cierto nivel de habilidades, destrezas y conocimientos. Las diferentes opciones entre las que puede elegir una empresa a la hora de diseñar sus prácticas de personal pueden contribuir a que se alcance dicho perfil en los individuos, por lo que diferentes opciones o «menús» de prácticas de gestión de recursos humanos deben ser tenidos en cuenta para que se alcance con éxito la estrategia que en su momento formuló la dirección.

Más concretamente, se demostró que, si las prácticas en gestión de recursos humanos se alineaban correctamente a la estrategia competitiva, el impacto en los resultados de la empresa era positivo, impacto que era aún mayor cuando la empresa actuaba en entornos inciertos y cambiantes. Vemos pues, que la década de los ochenta fue extensa en el estudio de la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados financieros y estratégicos de las organizaciones, considerando por separado el elenco de prácticas y procedimientos de personal. La relevancia de estos estudios pioneros radica en el planteamiento de las grandes bases conceptuales (estrategia, medidas de rendimiento, etc.) que serían comprobadas empíricamente en los años posteriores, cuando los trabajos añadan un matiz configuracional y sistémico a la evaluación del departamento de recursos humanos.

Como consecuencia del largo tiempo en el que la función de recursos humanos estuvo dedicada a tareas específicas, repetitivas y de tipo administrativo, así como más interesada en demostrar su contribución al ahorro de costes, al incremento de ventas, etc., que a la propia competitividad de la empresa (lo que hemos denominado etapa «preestratégica») se mermó la credibilidad de esta función a la hora de contribuir al éxito organizativo a largo plazo (Legge, 1995).

No obstante, y retomando nuestro recorrido por los diferentes roles desempeñados por la gestión de recursos humanos en las organizaciones, a finales de los años ochenta se empieza a generalizar entre algunos autores la idea de la función de recursos humanos como «*partner estratégico*». En esencia, con este rol se pretende potenciar la participación de los responsables de la función de recursos humanos en los órganos donde se decide y diseña la estrategia del negocio, ganando este departamento tasas de influencia y centralidad. Se pone de manifiesto, además, que cuanto más temprana sea la participación de la gestión de recursos humanos en la formulación estratégica, mayor será su influencia en la misma. Una enumeración de las **nuevas responsabilidades que se delegan a la función de recursos humanos** sería la siguiente:

- Participar en el proceso de formulación de la estrategia.
- Establecer la manera en la que el trabajo es diseñado y ejecutado en la empresa.
- Conseguir reducir costes a través de prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos.
- Representar los intereses de los trabajadores.
- Conseguir el incremento de las contribuciones individuales de los trabajadores a la empresa.
- Ser un agente continuo de cambio.

Este nuevo concepto de «compañero en la formulación de la estrategia» (*partner estratégico*) ha experimentado un notable desarrollo en la literatura de gestión, aunque no está exento de cierta contradicción, ya que en ciertas ocasiones se observa que lo que los directivos dicen —afirmando hasta la saciedad que el recurso más importante de su organización es el humano— y lo que hacen en la práctica no es coherente (Martell, Carroll, 1995).

Finalmente, como último eslabón de la cadena de roles que estamos presentando, se defiende que las organizaciones del futuro deben considerar al factor humano como la fuente primaria sobre la que se asienta la ventaja competitiva. De algún modo, los responsables de la función de recursos humanos deben dar ideas a la organización sobre la forma en que puede crearse y conservarse el capital intelectual. La organización tendrá triunfos si dicho capital intelectual (es decir, el conocimiento) se crea, se mantiene y está disponible para todos los miembros de la empresa.

Esta visión no deja de ser un tanto idealista, ya que plantea a los profesionales de la función de recursos humanos como una especie de élite muy valorada en la organización. Los autores reconocen que muy pocas organizaciones han logrado este último escalón, pero creen que llegará a ser la tendencia en el futuro. De algún modo, el paso de calidad que se plantea consiste en ir superando la visión de la función de personal como un «*partner* estratégico» para pasar a desempeñar un papel más claro como «**jugador estratégico**»: un jugador añade valor a su equipo (tal y como lo haría la noción de «*partner* estratégico» desarrollada más arriba) pero hace aún más: un jugador marca goles a favor de su equipo, tiene un comportamiento muy activo en el terreno de juego. Por tanto, la función de recursos humanos debe estar sobre el campo de juego y nunca en el olvido o en la retaguardia. Debe desempeñar, pues, un papel protagonista en la organización.

## 2. El contenido de la gestión de recursos humanos

La existencia de departamentos de personal en las empresas es relativamente reciente. Los primeros departamentos de personal se establecieron a principios del siglo XX. A partir de entonces, se produce un avance importante en las funciones y contenidos asociados a la gestión de personal. Las aportaciones de múltiples autores han contribuido a su desarrollo.

Uno de los logros del taylorismo fue la aplicación de la especialización, estandarización y sincronización de una gran variedad de tareas. Para obtener el máximo beneficio de estos conceptos de eficiencia era necesario atraer, seleccionar y retener a los empleados adecuados. De esa forma, se empieza a percibir el papel básico de la función de adquirir, entrenar y mantener a los especialistas requeridos para el desarrollo de las funciones organizativas.

A pesar de los cambios que tuvieron lugar en este período, todavía se ignoraban las necesidades de los trabajadores. En un esfuerzo por enfatizarlas surge el enfoque de **relaciones humanas**. Este movimiento ha tenido una influencia fundamental en la dirección de recursos humanos moderna. De hecho, la mayoría de autores coinciden en señalar que los orígenes de la actual administración de recursos humanos se sitúan en esta escuela.

La escuela de las relaciones humanas puso de manifiesto que la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que esta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual, a su vez, no es función de las condiciones físicas del mismo sino de las relaciones interpersonales que se producen entre los empleados. Los trabajadores necesitan estar en grupo y su comportamiento individual está fuertemente influido por ese grupo, poniendo con ello de manifiesto la existencia de una **organización informal** en la empresa.

A pesar de esta evidencia, las actividades desarrolladas en los departamentos de personal incluían, en general, tareas subordinadas a la línea de mando, de tipo administrativo (rutinarias y burocráticas), tales como contratación, despidos, remuneración, aplicación disciplinaria y control legislativo (Valle, 2003) y sin ninguna conexión entre ellas.

A continuación vamos a analizar las etapas que han determinado el cambio de contenido de la gestión de personas en las empresas desde el origen que acabamos de describir hasta la actual dirección estratégica de recursos humanos.

## 2.1. La etapa humanista

En este período, son básicas las aportaciones del movimiento de la ciencia conductual o comportamental durante los años sesenta, y del movimiento del desarrollo organizacional en la década de los setenta del siglo XX. El primero de ellos parte de la idea de que el valor básico que la dirección debe aceptar es la necesidad de aumentar la **calidad de vida en el trabajo** como medio para obtener una mayor motivación y mejorar los resultados. El segundo, según Chiavenato (2000), consiste en una respuesta de la organización a las variaciones del entorno, tratando de aumentar la **efectividad global** de la organización. Para ello, se centra en el análisis de los procesos, y especialmente en la manera en que se comportan las personas en distintas situaciones, interactuando unas con otras, y los conflictos que surgen. Entre sus supuestos básicos destaca la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales, así como de lograr la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Las condiciones del entorno favorecieron el surgimiento y desarrollo de los enfoques anteriores y, en consecuencia, el progreso de la función de personal. Entre estos cambios en el entorno hay que resaltar, principalmente, la aparición en los países más industrializados de una legislación social favorecida por los valores sociales de la época. Esta legislación suponía, para las empresas, restricciones y obligaciones en su actuación con respecto a los trabajadores. En este sentido, Beer y otros (1984, pág. 6) sostienen que

«de igual manera que la preocupación por la situación de los obreros manuales trajo como consecuencia la legislación laboral en los años treinta, la preocupación por un tratamiento más justo y equitativo dio lugar a la legislación sobre derechos civiles e igualdad de oportunidades en los años sesenta y setenta».

En este período, que McKee (1997) denomina «**legalista**», se incluyen en la función de personal sistemas más sofisticados de remuneración, valoración y formación, y se empiezan a aplicar los principios de motivación al diseño del trabajo. Sin embargo, la tarea más importante encargada al responsable de personal es la interpretación de la legislación y la negociación de acuerdos con los sindicatos. Como consecuencia de lo anterior, los juristas empiezan a ocupar la dirección de los departamentos de personal (Valle, 2003).

## 2.2. El inicio del enfoque estratégico

En esta etapa se producen los mayores cambios en la gestión de personal. Reflejo de ello es la **sustitución de la expresión «administración de personal» por el término «dirección de recursos humanos»**. Desde entonces, se abre un amplio debate acerca de cómo se debe denominar esta función y si un cambio de nombre implica o no modificaciones de contenido.



En la literatura americana, el cambio de denominación se produce desde principios de los años ochenta (Beer y otros, 1984). Una de las primeras y más importantes contribuciones al desarrollo de la filosofía de la dirección de recursos humanos se produjo en 1980 en la Harvard Business School, al introducir esta, por primera vez, el término «dirección de recursos humanos» en su programa MBA.

En Europa, el cambio no se produce hasta la segunda mitad de los años ochenta. Los planteamientos de la dirección de recursos humanos se importaron de forma más o menos completa de la literatura americana. Esto llevó a diversos investigadores a cuestionar la validez de los mismos en un ámbito tan distinto como el europeo. Uno de los aspectos más resaltados es la desigual importancia del sindicato en ambos contextos, cuestión relevante porque la literatura americana sugiere que la dirección de recursos humanos es un enfoque de gestión de personal especialmente aplicable en empresas no sindicalizadas.

A pesar de las diferencias existentes en el entorno americano y europeo, en general se aceptan las ideas provenientes del primero, debido a que las presiones competitivas que dan lugar al surgimiento de la dirección de recursos humanos en Estados Unidos también afectan a Europa.

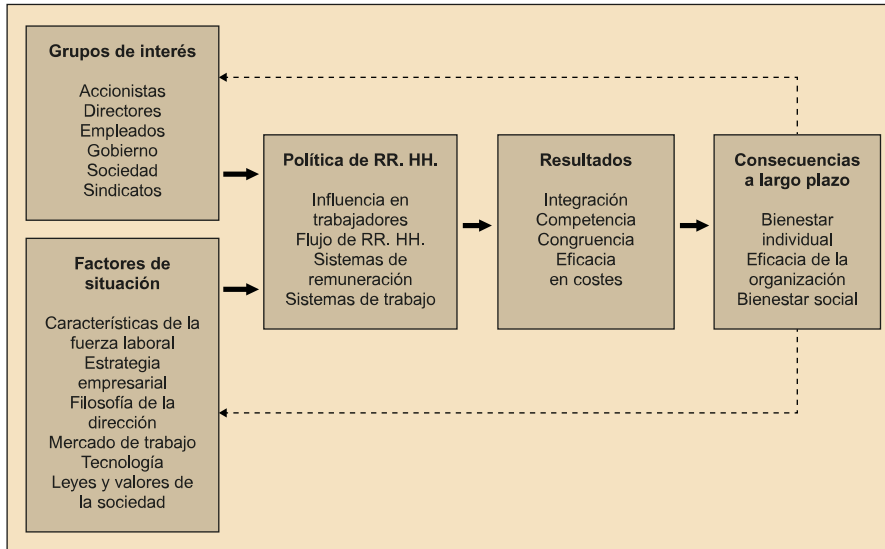
Reflejando y reforzando el interés en la dirección de recursos humanos, aparecen en 1990 en Europa dos nuevas revistas académicas, tituladas respectivamente *Human Resource Management Journal* e *International Journal of Human Resource Management* (Legge, 1995). Asimismo, cursos especializados en la gestión de personal y los propios departamentos de personal en las empresas cambian su denominación, adoptando la de dirección de recursos humanos.

De entre las distintas definiciones de dirección de recursos humanos que existen en la literatura, presentamos a continuación las de Beer y otros (1984) y Guest (1987) al entender que recogen el significado de la dirección de recursos humanos de forma muy completa.

Para Beer y otros (1984, págs. 1-2), la dirección de recursos humanos «incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y los empleados: sus recursos humanos».

Sugieren que hay que adoptar una perspectiva de dirección general para desarrollar la gestión de personal, la cual queda reflejada en el esquema global de dirección de recursos humanos que aportan (figura 1). En él se recogen los que consideran determinantes y consecuencias de las políticas de dirección de recursos humanos.

Figura 1. Modelo de dirección de recursos humanos propuesto por Beer y otros



Fuente: Adaptado de Beer y otros (1984, pág. 18)

Como se puede observar, los denominados factores situacionales y los grupos de interés son las principales restricciones o condicionantes que tienen las políticas de recursos humanos. Las elecciones o alternativas de recursos humanos dan lugar a una serie de resultados que tienen consecuencias a largo plazo para la empresa. De este modelo destaca la interrelación que se produce entre las prácticas de recursos humanos y los factores que influyen en la empresa, tanto internos como externos, así como la dependencia que tienen los resultados organizativos de las prácticas de recursos humanos.

Por su parte, Guest (1987) sostiene que son cuatro los objetivos clave de la dirección de recursos humanos (tabla 2):

- 1) La integración estratégica. Supone asegurar que los recursos humanos estén integrados en los planes estratégicos, que las políticas de recursos humanos sean coherentes entre sí y con el resto de políticas de la empresa, que la dirección de línea reconozca la importancia de los recursos humanos y, por último, la identificación de los intereses de los empleados con los de la organización.
- 2) El compromiso de los empleados con la empresa.
- 3) La flexibilidad, la cual implica crear estructuras y conseguir empleados que permitan a la empresa alcanzar la adaptación e innovación continuas.
- 4) La calidad, tanto del departamento de personal y de las políticas que diseña, como de la actuación de todos los miembros de la empresa.

Tabla 2. Modelo de dirección de recursos humanos propuesto por Guest

Políticas	Resultados de recursos humanos	Resultados organizativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización, diseño y análisis de puestos</li> <li>• Gestión del cambio</li> <li>• Reclutamiento, selección y socialización</li> <li>• Valoración del rendimiento</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Sistemas de remuneración</li> <li>• Sistemas de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración estratégica</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos resultados</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Éxito en el cambio</li> <li>• Baja rotación</li> <li>• Bajo absentismo</li> <li>• Reducción de quejas</li> <li>• Optimización de los recursos humanos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Guest (1987, pág. 516)

Enunciadas las principales características de la dirección de recursos humanos, la cuestión que se plantea es si realmente estas implican un nuevo estilo para la gestión de personal o, por el contrario, son también aspectos recogidos en la administración de personal tradicional. Una diferencia clave entre la administración de personal y la dirección de recursos humanos radica en que esta última pone un mayor énfasis en aspectos como el compromiso de los empleados, la cultura y su adecuación a los objetivos estratégicos, el protagonismo de la alta dirección y de la línea media en las cuestiones de personal, etc., con el convencimiento de la importancia que tienen en relación con los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior y siguiendo a Besseyre des Horst (1990, págs. 46-47), se puede afirmar que nos encontramos ante dos concepciones totalmente diferentes según nos situemos antes de 1980 o después de esta fecha (tabla 3):

- Una **concepción tradicional**, en la que al personal se le considera un coste y en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles, y que pone el énfasis en el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos.
- Una **concepción renovada**, en la que se asienta y afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico y donde el personal es percibido como un factor de oportunidad, donde el énfasis está en integrar la dirección de recursos humanos con la estrategia de la organización.

Tabla 3. Dos conceptos opuestos del personal en la empresa: diferencias de gestión

	Concepción tradicional	Concepción renovada
<b>Selección</b>	Cobertura de necesidades actuales	Cobertura actual y potencial para responder a demandas futuras
<b>Motivación</b>	Económica y de seguridad	Integración en el proyecto de la empresa

Fuente: Elaboración a partir de Besseyre Des Horts (1990), Gasalla (1995).

	<b>Concepción tradicional</b>	<b>Concepción renovada</b>
<b>Remuneración</b>	Con base en la categoría profesional Estandarización y rigidez Valoración de la fidelidad y antigüedad	Con base en el puesto y en el rendimiento de la persona Variación y flexibilidad Valoración de la vinculación y entrega a la empresa
<b>Formación</b>	La formación como un coste A corto plazo Acciones aisladas de formación Habilidades para un puesto concreto	La formación como una inversión A medio y largo plazo Plan integral de formación ligado a la estrategia Preocupación por el desarrollo completo del potencial de los empleados
<b>Evaluación, promoción y desarrollo de carreras</b>	Criterios de aplicación: normas, antigüedad, fidelidad No participación del trabajador Informal y subjetivo No planificación de carreras	Criterios: resultados, productividad, actividad y análisis comparativo Alta participación del trabajador Formal y profesional Planificación de carreras
<b>Comunicación interna</b>	Poca información Información para imponer Comunicación en un sentido	La información es clave Información para implicar Posibilidad de <i>feedback</i>
<b>Relaciones laborales</b>	Paternalismo Contrato laboral Confrontación Actuación siempre «a la defensiva» y reactiva frente al comité de empresa	Justicia social y colaboración social Contrato laboral y contrato psicológico Coparticipación y colaboración Actuación proactiva frente al comité de empresa

Fuente: Elaboración a partir de Besseyre Des Horts (1990), Gasalla (1995).

Por tanto, la dirección de recursos humanos más que un simple cambio de denominación, se puede interpretar como

«el paso del estatuto del personal, entendido hasta entonces como un gasto o coste, a un concepto de variable estratégica».

Además, las circunstancias que han dado lugar a su aparición se acentúan cada vez más, por lo que la dirección de recursos humanos es más una necesidad que una moda pasajera.

### **2.3. La dirección estratégica de recursos humanos**

Finalmente, el concepto de dirección estratégica de recursos humanos surge casi al mismo tiempo que el de dirección de recursos humanos, aunque su mayor desarrollo se ha producido en los años noventa, apoyado por la introducción de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades en la dirección estratégica.

La dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión de personal, la más reciente, que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial (Hendry y Pettigrew, 1990, pág. 22). Este enfoque proactivo defiende una integración plena de la dirección de recursos humanos en todo el proceso de dirección estratégica, tanto en la implantación como en la formulación, y no solo como posibles restricciones a las alternativas estratégicas que se barajan sino también como potenciales fuentes de ventaja competitiva.

Por tanto, la cuestión clave de la dirección estratégica de recursos humanos es la necesidad de ajuste entre las cuestiones de recursos humanos y las estratégicas, y la relación entre la dirección de recursos humanos y la ventaja competitiva de la empresa. Así se desprende también de las definiciones del término «dirección estratégica de recursos humanos» propuestas en la literatura.

A pesar de la importancia dada a este enfoque estratégico de gestionar al personal y el impacto positivo que se considera que tiene sobre los resultados organizativos, la realidad es que pocas empresas llevan a cabo una dirección estratégica de recursos humanos, según se desprende de los estudios empíricos que han analizado esta cuestión (Martell y Carroll, 1995).

Se han propuesto diversos modelos de dirección estratégica de recursos humanos, centrados en aspectos distintos de la relación entre los recursos humanos y la estrategia de la empresa. Básicamente se pueden distinguir dos grupos de propuestas: las que se centran en cómo incorporar las cuestiones de recursos humanos al proceso estratégico y las que tratan de definir qué prácticas debe desarrollar la empresa, para lograr las ventajas que se asocian con las personas.

En ambos grupos de propuestas existen dos perspectivas, en principio contrapuestas, sobre la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados organizativos: la **universalista** y la **contingente**. La primera afirma que hay un conjunto de «mejores prácticas» que, en todos los países, sectores y tipos de organización, producen buenos resultados. La segunda mantiene que la mejor respuesta a esa cuestión es un «depende»: la eficacia de las prácticas de recursos humanos está en función de su ajuste externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste interno.

A pesar de los problemas que aún quedan por resolver en relación con el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos, se sigue insistiendo en que su aplicación es fundamental para mejorar la competitividad de las empresas.

**Lectura recomendada**

En este sentido, cabe citar un número especial de la revista *Human Resource Management* publicado en 1997, dedicado íntegramente a analizar el papel estratégico de la dirección de recursos humanos:

«Special Issue on the future of Human Resource Management». *Human Resource Management*. (1997) (primavera, vol. 36, núm. 1).

En él expresan su opinión acerca de esta cuestión un buen número de académicos y profesionales (consultores y directivos). La mayoría de ellos manifiestan su convencimiento de la gran importancia que adquirirá la función de personal en el futuro y la necesidad de integrar la dirección de recursos humanos y la estrategia empresarial.

### 3. Factores determinantes para la toma de decisiones en recursos humanos

Siguiendo el planteamiento de Valle (2003), en este apartado se recogen los principales condicionantes de los procesos de gestión de los recursos humanos (tabla 4).

Tabla 4. Variables relevantes para la gestión de los recursos humanos

Factores internos (organizativos)	Factores externos (ambiente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo de la alta dirección</li> <li>• La tecnología</li> <li>• La estructura organizativa</li> <li>• El tamaño</li> <li>• El ciclo de vida de la empresa</li> <li>• La estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía local y global</li> <li>• El ambiente legal, social y político</li> <li>• El mercado de trabajo</li> <li>• Los sindicatos</li> <li>• La globalización</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Valle (2003)

Así, entre los **factores internos**, Valle (2003) sitúa en primer lugar el apoyo de la alta dirección de la empresa a las actividades que se realizan desde el departamento de recursos humanos.

La **alta gerencia** es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo.

Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma reactiva, en lugar de proactiva. Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respecto a los recursos humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del término utilizado para designar a la unidad responsable: departamento de personal frente a departamento de recursos humanos y más recientemente se han introducido nuevos términos como «gestión del talento» o se sustituye el término «recursos humanos» por «personas».

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que tiene el componente humano en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

Un segundo factor interno sería la **tecnología**. Con el término «tecnología» se puede hacer referencia tanto a las características del sistema de producción como a los conocimientos que requiere el uso del sistema tecnológico o a las interdependencias que se producen entre las tareas y los individuos.

Los cambios en la tecnología pueden provocar la obsolescencia de las competencias de los individuos, eliminar tareas que exigen destrezas o habilidades manuales y generar nuevas tareas que requieren habilidades más complejas, por lo que desde el área de recursos humanos se tendrá que intervenir para conseguir la adecuación de los recursos humanos existentes a las necesidades de la empresa.

Respecto de la **estructura organizativa**, una consecuencia de los nuevos sistemas de producción y tecnologías son los cambios en el modo de agrupar el trabajo y de asignar la responsabilidad.

La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes.

Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual frente a grupo), la orientación en la formación (específica frente a polivalente), sistemas de retribución (individual frente a grupo), etc. Por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

Aspectos como la forma de la organización, los procesos de descentralización, la complejidad de las tareas y el análisis de los procesos de trabajo precisan de nuevas formas de gestionar el componente humano dado que se necesitan empleados polivalentes, sin perder de vista que el aumento en la utilización de nuevos métodos de trabajo requiere que se pongan en marcha nuevos sistemas de valoración y selección del personal. También hay que resaltar los pro-



blemas que surgen en la gestión de recursos humanos como consecuencia de los procesos de internacionalización en los que están, cada vez más, inmersas las empresas.

En relación con el **tamaño de la organización**, tanto el desarrollo de la función de recursos humanos como la aplicación de determinadas prácticas de gestión se relacionan con el mismo. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos.

Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, cómo evaluarlos, cómo clasificar los puestos de trabajo y cómo establecer las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos.

Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular, y, por tanto, se produce una cierta pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

El momento del **ciclo de vida** en el que se encuentra la empresa incide en la gestión de recursos humanos, ya que influye en que tengan más relevancia unos u otros procesos de gestión. El reclutamiento y la selección pueden ser clave para una empresa en crecimiento y no tener la más mínima relevancia durante la madurez o el declive, donde tendrán mayor importancia los procesos de control, la formación o los procesos de reducción de personal.

El último factor interno al que hay que hacer referencia es la **estrategia**. Las organizaciones cada vez están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina los comportamientos generales que la organización precisa de sus empleados.

Así, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras cuestiones. Estos comportamientos, si bien están parcialmente limitados por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos.

Este planteamiento, que es el que se ha venido señalando como deseable, sin embargo, hoy ha dado paso a una orientación distinta.

La teoría de recursos y capacidades nos invita también a considerar que son las **capacidades, competencias, habilidades y conocimientos** que poseen los individuos de la organización o que se pueden adquirir (a corto, medio y largo plazo) mediante actuaciones internas como la formación o incorporando nuevos colaboradores del mercado, las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales.

Por tanto, la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y estos a su vez para los posicionamientos estratégicos de las empresas.

Respecto de los **factores externos** a la organización, no cabe ninguna duda de que el ambiente económico, legal, social y político, y especialmente las normas relativas a los aspectos laborales, condicionan las actuaciones y decisiones de las empresas en todo lo relativo a sus recursos humanos.

Las economías nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo y niveles salariales relativamente altos, por lo que aumenta la importancia de hacer que la búsqueda de personal cualificado, así como retener a los empleados clave, aumentar la deseabilidad de la formación y preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil el nivel del desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la presión por el desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiarán. Resulta fácil comprender lo que señalamos cuando nos fijamos en economías como la norteamericana o la europea frente a las de centro y Sudamérica o las africanas.

La gestión de los recursos humanos se ve afectada no solo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional, incluyendo los acuerdos de libre comercio celebrados entre países como Canadá, EE. UU. y México, la unidad económica que representa la Unión Europea o la influencia de los países asiáticos. Todo ello obliga a que las empresas que se mueven en mercados globales deban ser más competitivas, flexibles y deban revisar las políticas de gestión de sus recursos humanos con objeto de hacerlos más productivos. La globalización de los mercados ha incrementado la necesidad de la mejora en competitividad y ha puesto de manifiesto en muchos casos que los mercados locales son insuficientes para el desarrollo de las empresas.

Esta internacionalización de la actividad económica ha llevado al desarrollo, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, de lo que se conoce como gestión internacional de los recursos humanos.

La **legislación** es otro factor externo clave. Desde los avances de la Revolución Industrial, los poderes públicos se sirven de leyes y normas para asegurar una serie de garantías a los trabajadores.

Es evidente que la dirección de recursos humanos debe respetar escrupulosamente dicha normativa, que afecta a los términos del contrato, duración, garantías en la selección, formación, retribución o incluso aspectos vinculados a la seguridad en el trabajo.

En ocasiones, estas normativas generales desembocan en acuerdos o convenios colectivos que pueden ser sectoriales, territoriales (de provincia) o de empresa. Actualmente, se ha evolucionado de legislaciones laborales muy paternalistas y protectoras del empleado a otras más laxas o que dan más discrecionalidad al empresario en su gestión de las condiciones de trabajo.

El siguiente condicionante externo de la gestión de recursos humanos es el **mercado de trabajo**, esto es, las características –en términos de edad, formación, movilidad geográfica, etc.– de los hipotéticos candidatos a incorporar en la empresa. A medida que vivimos en un entorno más internacional y virtual, el mercado de trabajo ha pasado de ser localista a globalizado. Parece lógico pensar que una carencia en mercado de trabajo<sup>1</sup> puede mermar la eficacia del proceso de selección.

<sup>(1)</sup>Por ejemplo, la dificultad de encontrar candidatos idóneos que hablasen chino, si fuese este un requisito necesario en la empresa.

Por otra parte, el papel de los **sindicatos** es otro aspecto a considerar como factor condicionante de la gestión de los recursos humanos. Su influencia a través de los procesos de negociación colectiva en aspectos como seguridad y salud laboral, retribución o reclasificación profesional y organización del trabajo puede ser muy destacada y objeto de investigación (Valle, 2003).

Para finalizar, hay que mencionar que las características del sector y la cultura local son otros aspectos que pueden condicionar la gestión de los recursos humanos. Esta última puede explicar las diferencias de gestión entre las empresas de distintos países, tema cada vez más importante debido al imparable proceso de globalización que impera en la economía actual.

## 4. Funciones de recursos humanos

Hasta ahora hemos considerado que la gestión de personas incluye todas las decisiones que toma la dirección de una empresa que afectan a sus empleados. Estas decisiones se configuran por medio de prácticas o políticas de recursos humanos, e incluyen el análisis y diseño de puestos, procesos de incorporación de individuos, capacitación, evaluación y compensación, que vamos a detallar a continuación, incluyendo algunos ejemplos prácticos en empresas.

### 4.1. Análisis de los puestos de trabajo

#### 4.1.1. ¿Qué es el análisis de los puestos de trabajo?

Un elemento fundamental en los procesos de recursos humanos es el análisis de los puestos de trabajo, que trata de conocer tanto el contenido de los puestos (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requisitos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión de los recursos humanos está directamente relacionado con el reclutamiento, selección, formación, desarrollo de carreras profesionales, valoración de puestos y retribución, ya que es la base para los mismos.

El análisis del puesto de trabajo se puede definir como el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y actitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo da lugar a dos resultados principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

Normalmente, en la **descripción del puesto** de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la **especificación** se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender:

1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);

- 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo);
- 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad);
- 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo, y
- 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a las personas, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- **Estructura de la organización.** Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- **Estructura de los puestos de trabajo.** Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- **Grado de autoridad.** Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- **Alcance de control.** Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- **Criterios de rendimiento.** Debido a que los criterios de rendimiento se establecen con relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- **Redundancia de empleados.** El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- **Consejo.** Guía a los supervisores a transmitir a los empleados sobre los aspectos relevantes del puesto y en los cuales deben centrarse.

Muy relacionado con el análisis de puestos de trabajo, encontramos el **diseño de puestos**. Desde los planteamientos de la teoría clásica de Herzberg y, posteriormente, de la teoría de las expectativas de Vroom, se sabe de la importancia que el diseño de los puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto, suminis-

tra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos, en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo.

¿De qué forma puede definirse el puesto de trabajo de modo que el empleado tenga una actitud positiva y se sienta motivado hacia este? La comprensión de las cualidades del diseño del puesto de trabajo puede hacer que resulte más fácil llevar a cabo este trabajo. El análisis del puesto de trabajo nos permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos: sus características, cometidos y fines. Veámoslos:

1) **Características.** El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales:

- **Variedad de habilidades.** Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
- **Significación del puesto.** Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- **Identidad del puesto.** Grado en el que un puesto requiere hacer «en su totalidad» un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- **Autonomía.** Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- **Retroalimentación del puesto.** Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

Lo importante de estas características es su relación con los resultados del trabajo; así, por ejemplo, los elementos físicos del puesto de trabajo ayudan por sí mismos a determinar quién puede desempeñar un puesto. Por tanto, los puestos de trabajo pueden ser más o menos accesibles a los aspirantes a un puesto en función de los elementos físicos del mismo. Cuando se combinan, varias de estas características pueden influir en la motivación, el rendimiento, el absentismo y la rotación.

2) **Cometidos.** Las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan cometidos. Hay que señalar, sin embargo, que diferentes empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar un cometido. Como se verá más adelante en este mismo apartado, los cometidos suelen derivarse por lo general del análisis del puesto de trabajo.

3) **Fines.** El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe. ¿Por qué existe un determinado puesto de trabajo? ¿Cómo y por qué se relaciona con el producto final o con el objetivo de la organización? El diseño de un puesto de trabajo cuyo fin sea contribuir solamente a una pequeña parte al objetivo final de una organización será muy diferente de aquel cuyo fin sea contribuir en una gran parte a dicho objetivo final. El primero de ellos puede diseñarse a partir de segmentos pequeños y simples, con una identidad del puesto y una variedad de habilidades mínimas. El último puede diseñarse a partir de segmentos más grandes y complejos, con una mayor identidad del puesto de trabajo y variedad de habilidades. En esencia, la intención de cada puesto de trabajo respecto del producto final de la organización influye en su diseño.

#### 4.1.2. Retos en el análisis de los puestos de trabajo

Una de las cuestiones que surgen en la actualidad es si con los cambios que se están experimentando en el mundo del trabajo, la reducción de la especialización, el incremento de la polivalencia o multifuncionalidad, el trabajo en equipo, etc., la utilidad de las técnicas tradicionales de análisis de puestos siguen vigentes. Hay autores que señalan que el trabajo tal y como algo muy formalizado, ha desaparecido o va a desaparecer. Ante esta situación, nuestra opinión es que el análisis de puestos seguirá vigente pero no en su acepción tradicional. La tendencia es ir incorporando la aproximación basada en las **competencias** al análisis de puestos de trabajo. Es decir, lo que se producirá será una adecuación o actualización de los procedimientos y las organizaciones deberán ir combinando ambas posiciones.

La adopción de la perspectiva basada en las competencias para el análisis y gestión de las organizaciones ha llevado a que los aspectos relevantes a detectar y a considerar sean las competencias clave de la compañía<sup>2</sup> y los comportamientos que son similares para la mayoría de los puestos y departamentos de la organización. Por tanto, la descripción y la especificación de los puestos aparecerán efectuadas en los términos señalados reflejando algo más que un puesto de trabajo: la cultura de la organización.

<sup>(2)</sup>En inglés, *core competencies*.

El análisis de los puestos, además de lo que acabamos de señalar, deberá tener en consideración y reflejar dos principios organizativos actuales: la **flexibilidad** y la tendencia a **trabajar en grupo**. En ambos aspectos, que están relacionados con la multifuncionalidad en el trabajo, lo relevante son las capacidades, habilidades y las competencias que la organización necesita o necesitará en función de sus planes estratégicos.

Tradicionalmente, el análisis de puestos daba una información detallada y escrita sobre los mismos, lo que se ha denominado descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo que se han utilizado para procesos de recur-

mentos humanos como selección y evaluación, tal y como acabamos de ver en el apartado. Pero ¿qué futuro le queda a esta práctica de recursos humanos ahora que el contenido de los puestos de trabajo cambia frecuentemente?

La realidad es esta: las organizaciones demandan flexibilidad, modifican con rapidez los contenidos de los puestos y por tanto, el concepto tradicional de análisis de puesto se ve afectado, ya que no se puede cambiar continuamente la descripción del mismo. Nuevas prácticas de gestión, como la formación polivalente, la rotación de puestos y tareas, los equipos autogestionados, etc. hacen que se incrementen las responsabilidades en toda la organización. Por todo ello, ciertos expertos consideran que los parámetros tradicionales bajo los cuales se ha construido el proceso de análisis de puestos de trabajo no son aplicables.

Este tema genera un debate acerca del futuro de este proceso. En términos generales, sigue siendo necesario recopilar información sobre el trabajo que se desempeña en una organización, pero será necesario desarrollar nuevas técnicas más dinámicas para describir dicho trabajo, técnicas que se añadan a las ya existentes.

## 4.2. Procesos de incorporación de personas a la organización

### 4.2.1. ¿Qué es el proceso de incorporación de personas?

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal<sup>3</sup> consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados, y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización).

El proceso de incorporación de personas en las organizaciones se estructura en tres grandes etapas: reclutamiento, selección y orientación. El proceso de **reclutamiento** detecta dónde debe dirigirse la empresa para «adquirir» los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización –mercado de trabajo externo y reclutamiento externo– o dentro –mercado de trabajo interno y reclutamiento interno– es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de «comprar» frente a «fabricar». Posteriormente se elegirá entre los candidatos reclutados (**selección**) y se establecerá un procedimiento de incorporación al puesto de trabajo (**orientación**).

#### Lectura recomendada

En este sentido, es recomendable leer J. Sánchez; E. Levine (2009). «What is (or should be) the differences between competency modeling and traditional job analysis?». *Human Resource Management Review* (vol 19, págs. 53-63).

<sup>(3)</sup>En inglés, *staffing*.



La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos. Este dinamismo y proactividad se ha incrementado con internet y la gestión de redes sociales que favorecen la búsqueda de candidatos por perfiles diversos.

Desde una perspectiva amplia, el **reclutamiento** puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que estos permanezcan en ella una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula.

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un «requerimiento de personas» por parte de alguna de las unidades organizativas. El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que esta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

Como ya hemos señalado, el propósito final del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos que hay que cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos que hay que cubrir, con el mínimo coste para la organización.

- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados. Posteriormente, los procedimientos de **selección** constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- 1) Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- 2) Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable en función de los resultados esperados de ellas.
- 3) Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

### **Ejemplo: La selección del personal en la empresa Cosentino**

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 y moverse». Atraer y retener a los mejores es clave porque las personas marcan la diferencia.

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, 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 equipo.

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 empleados 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 requisitos 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 *curriculum vitae*, 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 en internet y redes sociales 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. Todo ello 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, 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 en-

trevistar a los aspirantes a un puesto, utilizando software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre internet, como Skype.

#### **4.2.2. Retos en la incorporación de personas**

Los cambios en tecnología, la globalización, nuevas tendencias sociales y cambios en la organización del trabajo, entre otros, han provocado que la organización se replantee su *modus operandi* en sus procesos de reclutamiento y selección. En general, los modelos tradicionales planteados en este apartado podrían no ser suficientes en el contexto actual.

De alguna manera, el paradigma tradicional de selección se basa en puestos de trabajo estables, con un importante foco de atención puesto en rendimientos individuales, análisis de puestos, determinación de criterios de rendimiento, predicción de resultados del trabajo y evaluación de técnicas de desarrollo. Sin embargo, como hemos sugerido en el apartado 3, los puestos de trabajo actuales no están claramente definidos. Adicionalmente, se buscan empleados para trabajar en equipo para diferentes proyectos, cambiando de roles y de trayectorias de desarrollo de carrera individual. Adicionalmente, cada vez más los procesos de selección se convierten en procesos de negociación. Esto sugiere que a los modelos psicométricos presentados en este apartado haya que añadir modelos de procesos sociales. Esta perspectiva del proceso de selección hace que sea necesario valorar en un candidato sus habilidades o competencias sociales, viendo su impacto en el mercado laboral competitivo y la generación de un contrato psicológico viable entre empleado y empleador. Sobre la base de todo lo anterior, pueden observarse cuatro grandes tendencias en los procesos de selección:

- 1) Variaciones en los modelos de selección donde haya escasez de mano de obra, que se definen de modo distinto a las situaciones con alto nivel de desempleo.
- 2) Aplicación de nuevas tecnologías, como redes sociales, solicitudes en línea y decisiones inteligentes de reclutamiento tomadas por programas informáticos.
- 3) Percepción por parte de los candidatos del proceso de selección como una extensión de la imagen de marca de la empresa: el candidato elige la empresa y no solo la empresa es quien elige a un candidato.
- 4) Mayor énfasis en la validez de las herramientas de selección. Tradicionalmente se han diseñado muchas herramientas de selección para predecir el rendimiento futuro de los candidatos (técnicas de entrevista, test y cuestionarios, pruebas de habilidades, etc.). Ahora se cuestiona por qué miden ese rendimiento y cuáles son los constructos que realmente valoran o identifican.

### 4.3. Formación y desarrollo de trabajadores

#### 4.3.1. ¿Qué es el proceso de formación y desarrollo?

Otra área por las que ha aumentado el interés de la gestión de personas en los últimos años es la del **desarrollo** o **capacitación de los empleados**. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades, así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. Además, debido a los elevados costes que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

La **formación** del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. A través de la formación la organización puede plantearse tanto proporcionar al empleado habilidades específicas como corregir deficiencias en el rendimiento, pudiendo adoptar un enfoque tanto orientado al corto plazo como al medio o largo plazo.

Como hemos señalado, un objetivo muy importante de la formación es eliminar las deficiencias de rendimiento que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente relevante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es fundamental para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

Uno de los efectos positivos que, además de los señalados, tiene la formación es que puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y a la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus em-

pleados a adquirir nuevas habilidades transferibles de unos puestos a otros, está también favoreciendo los ajustes internos en casos de cambios organizativos o reorganizaciones en el trabajo.

Por otro lado, se define el **desarrollo de la carrera profesional** como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Una forma práctica de comprender el concepto de carrera profesional es separar el componente individual del componente público o de la organización o, dicho de otra manera, la perspectiva individual de la organizativa. En la primera de ellas el análisis se realiza asumiendo que la persona es «controladora de su carrera» y se estudian los aspectos psicológicos y los comportamientos y actitudes vinculadas a la carrera. Desde el punto de vista de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales. Desde esta perspectiva, el foco de atención recae sobre el diseño de las carreras, la determinación de los índices y frecuencia de los movimientos, su planificación, así como los factores que las determinan.

Es preciso señalar que, mientras que la planificación de la carrera profesional es responsabilidad exclusiva del individuo, la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparten individuo y organización. El individuo decide qué es lo quiere hacer; los gerentes, que representan a la organización, deciden qué oportunidades se ofrecerán y qué actividades de desarrollo serán requisitos previos para su carrera. A este respecto, la planificación de la carrera profesional se mezcla con la planificación de los recursos humanos, presentándose ambos procesos como complementarios.

La **planificación de la carrera profesional** es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es cierto que, incluso en estos casos, los individuos se detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitudes hacia el trabajo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ella. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. A menudo, la organización es la que adopta el papel de «catalizador». Muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevará, en última instancia, a una mayor satisfacción y lealtad hacia la organización. Por tanto,

las organizaciones deberían elaborar políticas, establecer trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera.

Desde el punto de vista individual, el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que estas conllevan. Por tanto, es esencial que los empleados, especialmente los cualificados, articulen sus puntos fuertes, destrezas y valores, lo cual es imprescindible para establecer objetivos realistas. El siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización.

Es necesario señalar que la carrera profesional puede entenderse simplemente como las vivencias relacionadas con el trabajo. Esta definición no implica ni éxito ni fracaso.

Una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido. O también, una persona puede forjar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones.

Este concepto nuevo de carrera profesional no abarca solo las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la diversidad de opciones profesionales, de elecciones individuales y de experiencias individuales. Este punto de vista actual de la carrera profesional se basa en cuatro supuestos:

- 1) que el éxito o el fracaso de la carrera está determinado normalmente por el propio sujeto, más que por los demás (empresa, colegas, etc.);
- 2) que no existen patrones absolutos para enjuiciar una carrera profesional, dados su naturaleza subjetiva y los múltiples vínculos que tiene con las necesidades del sujeto;
- 3) que para comprender completamente la carrera de un sujeto es preciso examinar ambos aspectos, el subjetivo y el objetivo, y
- 4) que la carrera profesional incluye elementos más amplios que el mero trabajo pagado: el trabajo voluntario, los quehaceres domésticos y las actividades políticas son también una parte importante de la carrera.

Desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente. Si bien suele reconocerse que las organizaciones que atraviesan un período de crecimiento ofrecen a sus empleados más oportunidades laborales, muchas personas están llegando a comprender que, dada la tendencia de las empresas a reducir sus tamaños y niveles, es necesario idear nuevas formas y vías para que las expectativas de carrera no se vean cortadas. El descenso en el crecimiento de las organizaciones está forzando a las empresas a ser más

creativas a la hora de desarrollar y gestionar las carreras de sus empleados. Sin esta creatividad, es posible que las organizaciones pierdan parte de sus mejores recursos humanos, ya que tratarán de progresar en otros lugares.

Según algunos especialistas, hay varias fuerzas que han impulsado la difusión de actividades relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional en las organizaciones, a saber:

- Efectos indirectos de la legislación sobre igualdad de empleo y no discriminación, que se ha extendido de las mujeres y minorías a muchas otras categorías de empleados.
- El creciente número de parejas con doble carrera profesional, lo que ha dado lugar a la necesidad de planificar la carrera para que exista un mayor equilibrio entre el trabajo y el hogar.
- La creciente preocupación de los empleados por la calidad de vida y las mayores aspiraciones de una fuerza laboral mejor formada.
- La necesidad de afrontar situaciones económicas que oscilan entre la casi depresión y el crecimiento lento con períodos cortos de expansión.

Todas estas fuerzas hacen que resulte beneficioso, tanto para la empresa como para el empleado, elaborar una estrategia de uso y desarrollo a largo plazo del talento del empleado en la organización.

### **Ejemplo: La formación en Navantia**

Navantia es una empresa pública de construcción naval. Posee una plantilla de 5.500 empleados, repartidos entre sus oficinas centrales, ubicadas en Madrid, y los tres centros de producción que posee, los astilleros situados en el Ferrol, la Bahía de Cádiz y Cartagena.

La política de formación se considera muy importante en Navantia. Se le otorga tal relevancia que en el propio convenio colectivo se establece que incluso los trabajadores en situación de excedencia tienen derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación serán convocados por la empresa, especialmente con ocasión de su reincorporación.

En la dársena de Cartagena se realizan unos 450 cursos de formación al año, lo que supone unas 40.000 horas anuales a formación y un presupuesto de un 3,5 % de la masa salarial bruta. El presupuesto concreto se decide anualmente y se distribuye entre los cuatro planes de formación que se elaboran cada año, uno para cada una de las tres unidades de producción principales de la empresa más la de servicios compartidos.

La decisión de qué acciones formativas concretas realizar se lleva a cabo siguiendo un proceso formalizado. Aproximadamente una vez al año (normalmente en noviembre), los jefes de cada departamento realizan solicitudes de formación para su unidad para el año siguiente. La mayoría de las acciones solicitadas están asociadas al uso de nueva maquinaria, cambios en el proceso productivo o sistemas de información. Para recoger esta, los jefes de los departamentos indican las acciones que solicitan, el número de técnicos superiores, empleados y/o operarios de taller a los que debe formarse, el número de horas del curso que proponen, el semestre del año en que prefieren que se imparta, si implica desplazamiento o no para los alumnos y la prioridad que asignan a la necesidad formativa (0= máxima prioridad). Por su parte, el Área de Desarrollo de Recursos completa en este formulario el apartado relativo al coste, tanto externo como interno, que representa la formación propuesta.

En ocasiones puntuales es la propia Área de Desarrollo de Recursos la que toma la iniciativa y propone una acción formativa a los jefes de los departamentos para que valoren su idoneidad.

El Área de Desarrollo de Recursos del Departamento de Personal es la encargada de recopilar todas las peticiones de acciones formativas y de informar, a través del correo elec-



trónico, a todos los jefes de departamento, así como al director general, de las líneas formativas propuestas. La prioridad de unas acciones formativas sobre otras la establece el director de cada una de las unidades productivas que existen en Navantia en función de las necesidades estratégicas de la empresa y del tiempo en que está previsto que se inicie el proceso que genera la necesidad formativa. El plan de formación suele cerrarse a finales de enero.

En la definición de los objetivos del curso interviene el jefe del departamento que lo ha solicitado. Siempre que es posible, la formación se imparte por personal propio. Para ello se cuenta con un fichero de expertos internos según disciplinas. Si no existe en Navantia-Cartagena personal que posea las capacidades exigidas para formar a los compañeros, el departamento de aprovisionamiento de la unidad productiva que ha solicitado el curso se encarga de sacar la oferta de la acción formativa a concurso. De las ofertas que se reciben, se escoge aquella que mejor se ajusta a las especificaciones técnicas de los cursos. El precio también se tiene en cuenta, pero en segunda instancia. En general, los cursos formativos se realizan dentro del horario de trabajo y en las instalaciones de la empresa. No obstante, si las características de la formación así 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. Así, por ejemplo, en los últimos años se han desplazado técnicos para recibir formación especializada tanto dentro de España, a Reinosa, Redondela, Bilbao o Madrid, como fuera de nuestras fronteras, a Bolonia (Italia), París (Francia), Kiel (Alemania), Freidechafen (Alemania) o Radford (Virginia, EE. UU).

Aquellas acciones formativas que tienen una duración superior a 8 horas son sometidas a un proceso de evaluación posterior. Para ello, la empresa utiliza distintas herramientas. En primer lugar, los empleados que han recibido la formación deben rellenar un cuestionario donde se les pregunta por su grado de satisfacción con la documentación del curso, los instructores, cuestiones logísticas del mismo y se les pide también una valoración global del curso.

El instructor del curso también debe participar en la evaluación de la formación. En concreto, deben rellenar la ficha denominada «Control de presencia». En esta ficha, además de registrar la asistencia de cada empleado a la acción formativa, el instructor debe valorar su actitud durante la realización del curso.

Los conocimientos o habilidades adquiridos por el empleado con la formación se evalúa de dos formas. Por un lado, los alumnos del curso responden a un test de 12 a 15 preguntas con tres alternativas sobre los contenidos del curso. Este test lo deben completar dos veces, una antes de iniciar el curso y otra después de haberlo recibido. El aprendizaje se mide a través de la mejora de los resultados obtenidos en dicho test. Cuando el contenido del curso es práctico, las habilidades o destrezas adquiridas se miden a través de simulaciones o pruebas prácticas que se realizan a lo largo del curso.

El superior del empleado formado también participa en la evaluación de la formación. En este caso, se le pide que, en un plazo máximo de tres meses a contar desde la finalización del curso, evalúe en qué grado considera que los trabajadores que han asistido al curso aplican los conocimientos o habilidades adquiridos en el mismo en el puesto de trabajo.

Finalmente, la empresa elabora 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 tiene en cuenta 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 del trabajador que este ha dedicado a recibir la formación.

La información recogida en todo este proceso de evaluación y, especialmente, los derivados de la encuesta de satisfacción de los empleados formados se utilizan para tomar decisiones respecto a cada curso. Si los resultados obtenidos son inferiores al 60 % de los objetivos marcados, el Departamento de Recursos procede a una revisión completa del curso realizado. En concreto, recopila información adicional para identificar cuál ha sido el problema y pide al proveedor al que ha contratado la formación que lo solucione mediante la repetición del curso, un cambio de instructor, etc.

Como apoyo a todo el proceso de planificación y evaluación de la formación, la empresa dispone de un software de formación de desarrollo propio.

### 4.3.2. Retos en los procesos de formación y desarrollo

A medida que la fuerza laboral de una empresa va envejeciendo, y ante la tendencia de muchas organizaciones a reducir el tamaño de sus plantillas, surgen algunas pruebas importantes para la gestión de los recursos humanos: retener y recompensar a los empleados con habilidades decisivas, crear trayectorias profesionales para ayudar a los empleados más antiguos a salir de períodos de estancamiento y reciclar a aquellos cuyas habilidades han quedado anticuadas. Por tanto, habrá que crear nuevas políticas para evitar el estancamiento profesional y la obsolescencia de habilidades.

La **meseta en la carrera profesional** se define como el punto a partir del cual la probabilidad de ascender es bastante baja. Los empleados que llegan a este punto pueden dividirse en dos categorías: los que siguen rindiendo adecuadamente a pesar de tener pocas oportunidades de promoción, y aquellos cuyos niveles de rendimiento se han deteriorado hasta niveles por debajo de lo aceptable. Muchos especialistas señalan que etiquetar a un empleado de «no promocionable» puede ser muy arriesgado, ya que quedará excluido de cualquier oportunidad de desarrollo de la carrera profesional y, por tanto, caerá en un círculo vicioso de deterioro de capacidades y estancamiento profesional. Dicho de otro modo, puede hacerse que las personas de la primera categoría pasen a la segunda.

Pueden seguirse varios enfoques para combatir las mesetas en la carrera profesional. La intervención precoz parece ser un elemento importante. Esta podrá basarse en análisis sistemáticos del rendimiento, con el fin de determinar qué actuaciones serán adecuadas antes de que se deterioren el rendimiento y la confianza del empleado. Se requieren políticas de recursos humanos que combinen la evaluación sistemática y la planificación de la sucesión con el consejo profesional y un abanico amplio de opciones de formación y perfeccionamiento para evitar que los empleados se estanquen en una meseta profesional. O bien la organización puede servirse de los movimientos laterales como elemento sistemático de desarrollo de la carrera, de forma que se cambie a los empleados de un área funcional a otra, incluso si sus conocimientos y experiencia en la nueva área son limitados.

Los empleados que más fácilmente pueden caer en la obsolescencia de habilidades son los de más edad y aquellos que se encuentran en mitad de su carrera. La obsolescencia puede producirse cuando las oportunidades de formación no se mantienen al ritmo de los cambios en los requisitos del puesto de trabajo. También puede ser una consecuencia de la reducción o limitación de capacidades respecto a las nuevas exigencias. Según varios estudios, los trabajadores mayores son particularmente vulnerables a la obsolescencia de habilidades, simplemente porque tienen una historia de trabajo mucho más larga, en la que las habilidades y los conocimientos pueden quedarse anticuados. Las estrategias para combatir la obsolescencia de habilidades son el mantenimiento

y el reciclaje. Otras estrategias son la creación de nuevas funciones para los empleados más antiguos y la oferta de incentivos económicos para la jubilación anticipada.

#### 4.4. La evaluación del desempeño

##### 4.4.1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados y ver en qué grado se están alcanzando los objetivos establecidos. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

Aunque los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Más recientemente, se ha revisado esta definición, incorporándole el componente estratégico. Así se considera un proceso continuo de identificar, medir y desarrollar las contribuciones de los individuos, vinculándolas a los objetivos estratégicos de la organización. Se enfatiza el aspecto continuado de dicha evaluación, que debe incorporar el *feedback* necesario para que los empleados reciban un resultado del proceso.

El sistema de evaluación del desempeño o del rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento de medición y evaluación del rendimiento:

- La(s) forma(s) o **método(s)** empleado(s) para recabar los datos de la evaluación.
- El **análisis del puesto de trabajo** realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La **evaluación de la validez y fiabilidad** de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.

- Las características del **evaluador** y del **sujeto** evaluado.

La evaluación del desempeño de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización. Como sabemos, la mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de las personas. Sin embargo, algunos estudios sugieren que los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70 % de su capacidad, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1. Por ello, la evaluación del rendimiento reviste de gran interés.

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

- **Perfeccionamiento de la capacidad directiva.** Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- **Medición del rendimiento.** Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- **Retroalimentación.** Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- **Planificación de los recursos humanos.** Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- **Cumplimiento de la normativa.** Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento. También ayuda a defender las decisiones de la dirección en cuestiones como los traslados o las bajas.
- **Comunicación.** Permite estructurar el diálogo entre los supervisores y sus colaboradores, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- **Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor.** Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus colaboradores.

El diseño de un sistema eficaz de evaluación del desempeño, la realización de entrevistas entre supervisores y colaboradores, y la facilitación de retroalimentación aumentarán la probabilidad de que la evaluación sea efectiva. Todo esto, no obstante, no eliminará los problemas de rendimiento. En el mejor de los casos, un sistema eficaz de evaluación del rendimiento puede ayudar a la organización a reconocer los problemas y elaborar estrategias para superarlos. Mejorar el rendimiento es un proceso que supone determinar cuáles son sus deficiencias o lagunas, comprender sus causas y crear estrategias para eliminar dichas deficiencias.

Los factores que inciden en el rendimiento incluyen:

- variables individuales, es decir, capacidades, variables del entorno y variables demográficas;
- variables psicológicas, es decir, percepción, actitudes, personalidad, aprendizaje y motivación, y
- variables de la organización, es decir, recursos disponibles, liderazgo, sistema de recompensas, estructura y diseño de los puestos de trabajo.

Estos factores determinantes del comportamiento pueden llevar a los supervisores a hacerse preguntas concretas respecto de las causas de las deficiencias de rendimiento. Por ejemplo:

- ¿Cuenta el empleado con habilidades y capacidades para desempeñar su puesto de trabajo?
- ¿Dispone el empleado de los recursos adecuados para desempeñar su puesto de trabajo?
- ¿Es consciente el empleado del problema de rendimiento?
- ¿Cuándo, o bajo qué circunstancias, ha salido a la superficie el problema de rendimiento?
- ¿Cuál es la reacción de los compañeros de trabajo del empleado ante el problema de rendimiento?
- ¿Qué puede hacer el gerente para ayudar a mitigar el problema de rendimiento?
- ¿Tiene el empleado la actitud y motivación adecuadas para desempeñar su puesto de trabajo?

#### **Ejemplo: Una política novedosa de evaluación en El Corte Inglés**

El Grupo El Corte Inglés ha mantenido siempre una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y necesidades que demanda la sociedad. Esto ha llevado a la compañía a desarrollar una política de diversificación mediante la creación de nuevos formatos comerciales como Supercor, Sfera, Bricor, Óptica 2000, Viajes El Corte Inglés, Seguros e Informática El Corte Inglés, entre otros.

Se realizan anualmente evaluaciones del desempeño de los empleados adaptadas al ámbito de actividad del negocio y al puesto desarrollado por cada uno de ellos. En principio, estas evaluaciones permiten:

- Implementar estrategias adaptadas a la capacidad y desarrollo profesional de los empleados.
- Incrementar la eficacia del negocio.
- Identificar la idoneidad en los perfiles de los empleados para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro del grupo. En 2017, un total de 998 empleados fueron promovidos en su puesto de trabajo.

Como novedad, El Corte Inglés, ha dado el paso para empezar a medir la calidad del servicio ofrecido por parte de su personal a título individual. A la medición tradicional de *Net Promoter Score* (NPS) realizada a través de encuestas puntuales a clientes (¿Recomendaría usted los servicios de esta empresa a un conocido?), se le une este sistema de medición que permite recoger información sobre el desempeño que realiza cada uno de sus «vendedores» en el momento del pago. Concretamente, el usuario califica seleccionando entre unas «caritas sonrientes» su grado de satisfacción con el servicio recibido. No obstante, este sistema tiene consecuencias, tanto positivas como negativas:

- **Falta de transparencia.** El empleado no recibe en tiempo real el *feedback* recibido. De esta forma no es posible mejorar y potenciar el *engagement* del trabajador con la compañía. Si existen premios por resultados a los mejores, esta falta de transparencia puede generar dudas y desconfianza entre los profesionales.
- **Trazabilidad de cliente.** Si el pago se efectúa con tarjeta, el sistema reconoce los datos del cliente que está pagando. Si el usuario es miembro de la tarjeta de El Corte Inglés, los datos serán más relevantes aún. Esta característica permite tomar las medidas oportunas si, por ejemplo, un cliente TOP selecciona una cara negativa.
- **Opcional.** Como debe ser. Siempre debe existir el *opt out* o posibilidad de no rellenar la encuesta, y así lo hace El Corte Inglés. Sin embargo, se han denunciado situaciones en las que algunas encuestas no rellenadas por clientes son posteriormente completadas por el propio empleado, ya que sin respuesta no se puede cobrar al siguiente cliente.
- **No están todos expuestos.** No todos los trabajadores están expuestos. ¿Qué sucede si me atendió una persona en mi fase de información y un día después realizo la compra con otro profesional? En muchas ocasiones la venta la hace una persona diferente a la que cobra.
- **Sin información cualitativa.** ¿Qué ha motivado al cliente a dar la máxima nota? ¿Qué y quién ha fallado cuando el usuario marca la cara triste? La falta de información cualitativa no permite detectar vías de mejora para establecer políticas de formación e interactuar con el cliente para solucionar una situación de experiencia de cliente negativa.
- **Interacción con el cliente.** En caso de una mala experiencia (y, por lo tanto, la marcación de una cara triste), no existe una vía rápida de contacto con el cliente en tiempo real para solucionar el problema o indagar más sobre las causas.
- **Presión.** A la hora de valorar, el profesional está delante del cliente, lo que puede generar una sensación de incomodidad que favorece que el usuario se cohíba a la hora de dejar su valoración de forma totalmente sincera.
- **El 'no cliente'.** El cliente que entra en El Corte Inglés y no compra, no está expuesto a este sistema de medición. ¿Qué sucede con ese usuario que entra, tiene una mala experiencia y se va? ¿Y con el que es atendido de forma impecable pero finalmente no encuentra lo que buscaba en esa ocasión? Se trata de información muy relevante que no se está midiendo.
- **Empleabilidad.** El profesional no es dueño de esa información, de tal forma que aunque reciba muchas caras positivas no es algo que pueda utilizar o servirle en el futuro para generar confianza o demostrar su reputación profesional, mejorando así su empleabilidad.

#### 4.4.2. Retos en la evaluación del desempeño

En los últimos años ha habido numerosas críticas al proceso de evaluación del desempeño. Algunas de estas críticas se derivan del sistema de evaluación en su conjunto, y otras son resultado de las reuniones entre supervisor y colaborador en las que tiene lugar la interacción de evaluación:

- La evaluación del desempeño es, a menudo, una **reunión anual**. Los empleados necesitan *feedback* (información sobre su desempeño) con mayor frecuencia, en algunos casos incluso diaria. Además, hoy en día los objetivos pueden cambiar varias veces a lo largo de un año, por lo que es necesario que los mandos den *feedback* y orientaciones para el trabajo a medida que se producen estos cambios.
- La evaluación del desempeño se convierte en un **monólogo por parte del superior**. Muchos directivos hablan la mayor parte del tiempo de la entrevista de evaluación, cuando en realidad debería tratarse de una conversación a dos bandas, en la que también el colaborador evalúa su trabajo y los recursos con los que ha contado, y se fijan de forma colaborativa objetivos para la mejora.
- La evaluación del desempeño **no contribuye al desarrollo** del empleado. Es necesario aprovechar la entrevista para ayudar al colaborador a seguir desarrollando sus capacidades en áreas que le interesan, dejando claro además qué es lo que la empresa espera del empleado y cómo puede contribuir mejor a la organización.
- La evaluación del desempeño es el factor determinante en la **futura retribución** del empleado. Cuando esto sucede, no se puede esperar una conversación honesta sobre el desempeño pasado, sino que se incentiva a los empleados a disimular los posibles problemas y mostrar solamente lo positivo. Es necesario comunicar que la decisión sobre los incrementos salariales depende de muchos factores, normalmente incluidos en la política retributiva de la empresa.

Otro reto de la evaluación del desempeño es cómo ayudar a los empleados, especialmente a los problemáticos, a mejorar su rendimiento laboral. Resulta fácil frustrarse y preguntarse si simplemente lo que se está haciendo es dar vueltas a la rueda. Incluso a pesar de que queremos que nuestros esfuerzos den resultados, a veces no lo conseguimos. Con todo, cuando se llega a la conclusión de que «no hay nada que hacer», lo que realmente nos decimos es que no vale la pena dedicar tiempo ni esfuerzo a ayudar a mejorar al empleado. A esta conclusión no se llegará de forma apresurada, puesto que la organización ya ha invertido gran cantidad de tiempo y dinero en la selección y, posiblemente, en la formación del empleado problemático. No obstante, algunas situaciones requieren una intervención más radical, en el caso de que, por ejemplo:

- Empeore de hecho el rendimiento.
- Se produzca solamente una mejora mínima en el comportamiento problemático, que sigue haciendo perder dinero a la organización o deteriora la moral de otros empleados.
- Se produzcan inmediatamente, tras la intervención, cambios drásticos en el comportamiento, pero regrese progresivamente a la situación anterior.

Si tras los avisos y el consejo no mejora el rendimiento, hay todavía cuatro últimos recursos disponibles:

- **Traslado.** En ocasiones se trata simplemente de un desajuste entre el empleado y el puesto de trabajo. Si el empleado cuenta con habilidades y capacidades útiles, puede resultar beneficioso trasladarlo. El supuesto en el que se basa esto es, naturalmente, que la deficiencia de habilidades en el puesto actual no tendrá efecto alguno sobre el rendimiento en el nuevo puesto.
- **Reestructuración.** A veces el rendimiento se ve afectado debido a que el empleado encuentra su trabajo concreto (o entorno de trabajo) desagradable o estresante. En estas situaciones, la solución puede estar en diseñar de nuevo el puesto de trabajo en lugar de sustituir al titular.
- **Neutralizar.** Neutralizar a un empleado problemático supone la reestructuración de su puesto de trabajo, de forma que las áreas en las que se precise mejorar tengan la mínima influencia posible. Siempre que sea posible debería evitarse la neutralización, ya que la moral del grupo se ve afectada cuando se da un trato especial a un empleado ineficiente. Sin embargo, un hecho de la vida de la organización es que la neutralización puede resultar práctica cuando el proceso de despido es engorroso y lleva mucho tiempo o cuando el empleado está cerca de jubilarse. A la hora de neutralizar a un empleado, el gerente no deberá acosarlo con la esperanza de que se despidan o solicite el traslado, sino, en su lugar, asignarle tareas que no resulten cruciales, en las que pueda ser productivo.
- **Despido.** Aunque las políticas de recursos humanos varían en función de las organizaciones y los sectores, el despido queda justificado, por lo general, por deshonestidad, absentismo crónico, consumo de sustancias tóxicas (en el trabajo), negligencia grave e insubordinación. Desafortunadamente, el despido, aun por razones legítimas, resulta una tarea desagradable. Además de las complicaciones administrativas, de documentación y de trámites burocráticos que supone, a menudo los gerentes pueden tener cierto sentimiento de culpabilidad. El resultado es que siguen posponiendo el despido, y lo justifican diciendo que no podrán encontrar a alguien mejor que sustituya al empleado.



## 4.5. Los sistemas de retribución

### 4.5.1. ¿Qué es la retribución en la empresa?

El **sistema de retribución** de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención. ¿Cuál es la forma de retribución más justa? ¿Cuál es la más efectiva para la organización? ¿De qué forma pueden evaluarse los puestos de trabajo con imparcialidad para determinar su valor? Las respuestas a estas cuestiones son las que dan contenido al proceso de retribución, el cual incluye desde el diseño del sistema de compensaciones (directas e indirectas) hasta la administración de los salarios.

Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un **coste** y para la persona un **ingreso**. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Otro aspecto relevante a tener en consideración a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones es el de las **diferencias individuales**. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de pensiones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros. Con ello, lo único que queremos resaltar es la dificultad que tiene el diseño y la gestión de un sistema retributivo y, por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo.

Además de las dos perspectivas apuntadas sobre las compensaciones, la individual y la organizativa, cabría señalar una tercera, la social. Desde esta posición las retribuciones pueden analizarse como los niveles salariales existentes en un país, distinguiendo por sexo, categorías, sectores, etc. Esta orientación permite hacer estudios comparativos entre distintos países, posicionándolos en función de sus costes salariales.

De las distintas orientaciones, nosotros nos posicionaremos en la organizativa o de gestión, si bien tendremos en consideración las otras dos, ya que influyen y determinan las decisiones sobre el diseño de los sistemas retributivos de las empresas.

¿Qué entendemos por compensación o retribución? La **retribución total** de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. La retribución total de una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario, y la retribución indirecta, vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado.

- Dentro de la retribución directa se incluye el salario base o parte fija, que es la cantidad recibida de forma regular como consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización. Con frecuencia esta retribución, que puede ser mensual, semanal o por horas, constituye la parte más importante del total recibido. El segundo componente de las retribuciones directas lo forman los incentivos, parte variable, relacionados normalmente con medidas del rendimiento.
- Las retribuciones denominadas indirectas hacen referencia a percepciones, como los seguros médicos, planes de peso cada vez más importante en la retribución total de la jubilación, vacaciones, vivienda, coche, etc.

Para que un sistema retributivo pueda cumplir con los objetivos para los que ha sido creado, es preciso que cumpla una serie de principios básicos:

- La **consistencia interna o equidad interna** hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. La comparación salarial tiene lugar tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución.
- La **competitividad externa** hace referencia a los niveles retributivos de la organización con relación a los competidores u otras organizaciones. En este caso, el proceso de comparación es externo y se trata de conocer la posición competitiva de la empresa en términos retributivos.
- El **reconocimiento de las diferencias individuales** trata de reflejar en el sistema retributivo los distintos niveles de rendimiento, competencias y habilidades que poseen las personas. ¿Por qué dos personas que en una organización tienen niveles de eficiencia distintos deben recibir iguales retribuciones?

Un último aspecto a considerar, pero no por ello menos importante, es el relativo a la decisión sobre cómo se va a **administrar** el sistema retributivo de la empresa. Es decir, cuál va a ser su nivel de transparencia, grado de compren-

sión por parte de los empleados y si se realiza o no una planificación que nos permita evaluar la evolución del sistema retributivo en función de parámetros como son los incrementos retributivos previstos y los cambios que se producen en los efectivos (personas) de una organización.

### **Ejemplo: La política de retribución en Nestlé**

Nestlé es una de las mayores empresas de alimentos y bebidas del mundo, con presencia en 191 países. Cuenta con más de 2.000 marcas, algunas mundialmente icónicas y otras regionales, que presentan una gran variedad de productos.

Nestlé privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y las ventajas sociales, las prestaciones de jubilación y otros componentes.

Cada unidad de explotación establecerá prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados, así como las exigencias de equidad interna. Es recomendable realizar encuestas periódicas para obtener la información pertinente sobre los niveles de remuneración practicados a escala local y nacional.

Nestlé se esfuerza en posicionarse como empresa que ofrece niveles de remuneración superiores a la media y examina con regularidad su posición frente a la competencia con el fin de responder a las tendencias del mercado. Sin embargo, la evolución de la remuneración depende, ante todo, de la capacidad de la Empresa para aumentar su productividad.

Incumbe a cada responsable proponer, dentro del marco de la política de la Sociedad, la remuneración de sus colaboradores, teniendo en cuenta el mercado local, la capacidad individual, las aptitudes y las posibilidades de evolución. La persona competente en recursos humanos debe asegurarse de que la política de remuneración se aplica equitativamente en toda la Empresa y que cumple con los principios establecidos por esta.

Con relación a las retribuciones, existen distintos tipos, con datos de 2018:

- **Gratificaciones extraordinarias.** Se establecen cuatro gratificaciones iguales, de importe equivalente a una mensualidad de salario fijo, que se abonan en enero, abril, junio y noviembre.
- **Complementos de años de servicio (C.A.S).** Los aumentos periódicos por años de servicio ininterrumpidos se abonarán a todo el personal que preste sus servicios a jornada completa, a razón de 444 euros brutos anuales por cuatrienio, distribuidos en 16 partes iguales entre las doce mensualidades y las cuatro gratificaciones extraordinarias de enero, abril, junio y noviembre.
- **Plus dominical o festivo.** El personal que trabaje cuatro horas o más en domingo o festivo oficial percibirá un complemento por trabajo en domingo o festivo de 60 €. Si se trabajasen menos de cuatro horas o más de media hora, este complemento se reducirá a 30 €. Se considera a estos efectos que la jornada dominical o festiva oficial será la que se inicie a las seis horas del domingo o festivo oficial y finalice a las seis horas del día siguiente.
- **Incentivo para la reducción de absentismo.** Al objeto de fomentar la disminución del absentismo quedan fijados, para el personal obrero y técnicos y administrativos hasta el nivel 11, los incentivos que se detallan, pagaderos por meses al mes siguiente del plazo vencido, de acuerdo con el siguiente baremo. Si el índice de absentismo del personal por todos los conceptos salvo el de los permisos de lactancia, maternidad y paternidad y suspensión del contrato por riesgo para el embarazo está comprendido entre:
  - Entre el 4,35 hasta el 4,84 %, se abonarán 25,42 € brutos.
  - Entre el 3,85 hasta el 4,34 %, se abonarán 49,50 € brutos.
  - Entre el 3,35 hasta el 3,84 %, se abonarán 73,92 € brutos.
  - Entre el 2,85 hasta el 3,34 %, se abonarán 97,02 € brutos.
  - Entre el 0,00 hasta el 2,84 %, se abonarán 120,45 € brutos.

#### 4.5.2. Retos en la retribución de las personas

El cumplimiento de los principios básicos que hemos señalado será una condición necesaria, aunque no suficiente, para que el sistema retributivo cumpla sus objetivos. Así, el diseño correcto de un sistema retributivo se considera importante como consecuencia del papel que juega y los objetivos que con él se persiguen. Los principales retos o desafíos que hay que alcanzar son:

**1) Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo.** El programa de retribuciones debe permitir asegurar que el sueldo ofertado sea el suficiente, de forma que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno, para los puestos de trabajo pertinentes. Así pues, el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección.

**2) Fidelizar a los buenos empleados.** A no ser que se perciba que el programa de retribuciones cumple el principio de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista externo, los buenos empleados (aquellos a quienes quiere retener la organización) probablemente abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad.

**3) Motivar a los empleados.** La retribución total puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento; esta es la esencia de la retribución basada en el rendimiento.

**4) Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal.** Puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que sus programas retributivos las infrinjan.

**5) Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.** Las organizaciones deberán diseñar sistemas de retribución que se ajusten y sean congruentes con las estrategias formuladas. Como resultado, la organización podrá lograr más fácilmente objetivos como el crecimiento rápido, la supervivencia o la innovación.

**6) Lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal.** Las retribuciones representan, para la mayoría de las organizaciones, una parte importante del presupuesto total de explotación. Dependiendo del sector, los costes de personal pueden variar del 10 al 80 % de los costes totales. La búsqueda de unos costes salariales bajos puede llevar incluso a decidir la zona de ubicación de la empresa.

## Resumen

Conocer las funciones y actividades efectivas relativas a los recursos humanos es vital para cualquiera que trabaje en una organización, pero particularmente para los directivos, y especialmente para el personal de recursos humanos. Esto es cierto tanto si la organización es pública como privada, si es grande o pequeña, o si tiene un crecimiento lento o rápido.

Muchos de los lectores de este módulo serán estudiantes que entren en contacto con los recursos humanos por primera vez. El contenido del módulo se ha elegido cuidadosamente para ofrecer al lector un anticipo de este ámbito, así como información concreta que le permita seguir una carrera profesional dentro de los recursos humanos. Se han incorporado algunas referencias bibliográficas y ejemplos en empresas que deben considerarse una fuente complementaria de información. En general, se trata de establecer su primer conjunto de valores respecto de la gestión de los recursos humanos, lo que resultará valioso para cualquier trabajador en una organización y decisivo a la hora de seguir una carrera profesional en esta área.



## Ejercicios de autoevaluación

### 1) La gestión de los recursos humanos en TURBOSA, S. A.

Antonio Gómez es el director general de TURBOSA, S. A., empresa que pertenece en un 70 % a una importante compañía alemana. La actividad de TURBOSA, S. A. es la fabricación de componentes de automóviles, exportándose un 75 % de su producción a la casa matriz en Alemania y el otro 25 % a diversos fabricantes europeos y 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 TURBOSA, S. A. es la siguiente: de la Dirección General dependen tres unidades *staff* y cuatro departamentos funcionales.

Unidades *staff*:

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

Unidades de línea:

- Departamento Económico-Financiero. Su responsable, Jesús D. Manjón, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y con diversos másteres en Dirección de Empresas, se ocupa de todos los temas relativos a inversiones, situación económico-financiera de la empresa, así como del control administrativo, para lo cual dispone de un Diplomado en Ciencias Empresariales.
- Departamento de Producción. En él se desarrolla toda la actividad productiva, concentrando cerca del 75 % del personal de la empresa. De su director, Rafael Ruiz, ingeniero industrial de 57 años, dependen dos unidades que se consideran fundamentales para la buena marcha de la empresa: calidad e I+D.
- El Departamento Comercial, con tareas como el análisis de los mercados, distribución de los productos, relaciones con los clientes y la publicidad, tiene de responsable a Francisco Cambra, 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 en el producto final tiene la calidad y precios de la materia prima, así como 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, basándose en este, 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, a excepción de la Secretaría de Dirección y Marta Brú.

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 Gómez, afectará a la programación de la producción y a los resultados económicos de la empresa, pudiendo esta estar 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: una mejora de la calidad, un ajuste en los costes y la 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 de la empresa, transmitiéndose una imagen que perjudica las nuevas contrataciones y pone en peligro las actuales.

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

El primero en intervenir es Jesús D. Manjón, 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, considera 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 D. Manjón, pidió hablar Rafael Ruiz, algo molesto por los comentarios vertidos con relación a 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 Ruiz 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, y que también ha reiterado su queja ante el relajamiento disciplinario en la empresa, dándose mayores concesiones al personal. Ello ha conducido a que los índices de absentismo se hayan incrementado y que los rendimientos previstos no se alcancen. 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 Ruiz, potenciar el autocontrol e incrementar la discrecionalidad del individuo en el puesto de trabajo, para que todo ello motive hacia 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 contrató para su unidad no se ajustaba 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 cambiarse en cuanto a su orientación, 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 inversiones en investigación, lo que se debía a la orientación que Rafael Ruiz había dado al 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, que han dado buenos resultados, por lo que no entiende la necesidad de 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 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 Cambra, manifiesta su total acuerdo con el director general y que los problemas de mercado que se señalaron 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 Valera 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 una serie de normas, muy claras y concisas, aprobadas por la Dirección de la empresa, que deben ser cumplidas. Con relación a los incrementos retributivos, señala que siempre han sido los más bajos del sector y que se retribuye al personal en función



del puesto que ocupa y según la valoración de puestos que en su día hizo la empresa. Con relación a los problemas de formación, considera que ello 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 indicaron como idóneos, sin pensar en quién se marchaba.

Una vez concluidas las intervenciones, el director general no pudo otra cosa que manifestar su sorpresa por el carácter de dichas intervenciones.

- a) Identificad los aspectos que creéis que son competencia del Departamento de Recursos Humanos en el caso.
- b) En vuestra opinión, ¿qué deficiencias tiene Pablo Valera como director del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa TURBOSA, S. A.?

## Solucionario

1.

a) Aspectos que son competencia del Departamento de Recursos Humanos en el caso:

- Negociación con sindicatos.
- Carencias en la formación del personal.
- Reducciones de plantilla.
- Poca disciplina, alto absentismo laboral.
- Valoración de puestos de trabajo.
- Discrecionalidad del trabajador en su puesto de trabajo.
- Retribuciones a largo plazo...

b) En vuestra opinión, ¿qué deficiencias tiene Pablo Valera como director del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa TURBOSA, S. A.?

- Está perdido durante la reunión.
- Considera que las normas están muy claras y solo hay que cumplirlas.
- Paga los salarios más bajos del sector.
- La formación es un problema de cada departamento.
- Las reducciones de plantilla se hicieron para cubrir costes.

Para ser un buen director de RR. HH. Pablo Valera debería tener:

- Un mayor conocimiento de la gestión de empresas.
- Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos.
- Mayor capacidad analítica.
- Liderazgo competente.
- Mayor inclinación a la acción.
- Mayor habilidad como desarrollador.

## Bibliografía

- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Quinn Mills, D.; Walton, R. E.** (1984). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del director general*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Besseyre des Horts, C. H.** (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Chiavenato, I.** (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dolan, S; Valle, R.; López Cabrales, A.** (2014). *La gestión de personas y el talento*. Madrid: McGraw Hill.
- Gasalla Dapena, J. M.** (1995). *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B.; Cardy, R. L.** (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Guest, D. E.** (1987). «Human Resource Management and Industrial Relations». *Journal of Management Studies* (vol. 24, núm. 5, págs. 503-521).
- Guest, D. E.** (1989). «Personnel and HRM: can you tell the difference?». *Personnel Management* (enero, págs. 48-51).
- Hendry, C.; Pettigrew, A.** (1990). «Human Resource Management: An Agenda for the 1990's». *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 1, núm. 1, págs. 17-43).
- Legge, K.** (1989). «Human resource management: a critical analysis». En: J. Storey (ed.). *New Perspectives on human Resource Management* (cap. 2). Londres: Routledge.
- Legge, K.** (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Londres: McMillan Press LTD.
- Lopez-Cabrales, A; Valle, R.; Herrero, I** (2006). «The contribution of core employees to organizacional capabilities and efficiency». *Human Resource Management* (vol. 1, núm. 45, págs. 81-109).
- Martell, K.; Carroll, S. J.** (1995). «How strategic is HRM?». *Human Resource Management* (vol. 34, núm. 2, págs. 253-267).
- McKee, K. D.** (1997). «The human resource profession: insurrection or resurrection?». *Human Resource Management* (vol. 36, núm. 1, págs. 151-156).
- Miles, R.; Snow, C. H.** (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Miles, R.; Snow, C. H.** (1984). «Designing strategic human resource systems». *Organizational Dynamics, Summer* (págs. 36-52).
- Mintzberg, H.** (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H.** (1990). «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 11, págs. 171-195).
- Pfeffer, J.** (1995). «Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people». *Academy of Management Executive* (vol. 9, núm. 1, págs. 55-72).
- Pfeffer, J.** (1998). *La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pfeffer, J.** (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Nueva York: Oxford Univesity Press.
- Schuler, R.; Jackson, S.** (1987). «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *The Academy of Management Executive* (vol. 1, núm. 3, págs. 207-219).
- Valle Cabrera, R.** (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S. A.

**Wintermantel, R. E.; Mattimore, K. L.** (1997). «In the changing world of Human Resources: matching measures to mission». *Human Resources Management* (vol. 36, núm. 3, págs. 337-342).