



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos

Apellidos, nombre	Canós Darós, Lourdes (loucada@omp.upv.es) Santandreu Mascarell, Cristina (crisanma@omp.upv.es) Maheut, Julien Philippe (juma2@upvnet.upv.es) Valero Herrero, María (mavaher@upv.es)
Departamento	Organización de Empresas
Centro	Universidad Politécnica de Valencia



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se realiza una introducción a las principales políticas de gestión de recursos humanos implementadas en las empresas: reclutamiento, selección, contratación, desafectación, retribución, valoración o evaluación y formación. El conocimiento de cada una de estas políticas y sus prácticas a fondo excede los objetivos de este trabajo, por lo que simplemente se introducen a partir de su definición y sus características más distintivas con el fin de obtener una visión de conjunto.

2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Identificar las etapas por las que ha pasado la función de recursos humanos en las empresas.
- Reconocer la importancia de las personas en la empresa.
- Valorar la importancia de la dirección y gestión de recursos humanos para la estrategia corporativa.
- Sintetizar las principales características de las políticas de recursos humanos que se siguen más habitualmente: reclutamiento, selección, contratación, desafectación, retribución, valoración o evaluación y formación.

3 Introducción

Tradicionalmente no se ha considerado a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva en la empresa, sino que los altos directivos se han limitado a tratarlos como un dato más del proceso estratégico, centrándose en aspectos externos como el mercado, el producto o la tecnología. En la dirección de personal clásica "el factor humano es un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas y generalmente pasivo en cuanto a su participación en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo, con una mayor o menor eficiencia, según sea su nivel de remuneración y formación" (Menguzzato y Renau, 1995:213).

En este contexto, las funciones de recursos humanos se centraban en aspectos administrativos como el pago de nóminas, la celebración de contratos, la aplicación de la legislación laboral, la tramitación de documentación o la elaboración de bases de datos sobre la plantilla (Peretti, 1987). Posteriormente, el departamento de recursos humanos adquirió mayores competencias, pasando a ser responsable de la selección, formación, desarrollo de carreras y otras políticas.

Actualmente, gracias a los estudios realizados sobre la importancia de los elementos intangibles en la empresa, entre los que se encuentran los recursos humanos, esta visión ha cambiado y los recursos humanos de la empresa son considerados como una inversión más que como un gasto (Alles, 2000).

Debemos tener en cuenta que las personas son omnipresentes en la empresa: no se concibe una empresa sin personas. Estas personas son las encargadas de percibir, pensar y tomar decisiones, pues la empresa es un conglomerado



suprapersonal que no dispone de estas capacidades. También las personas hacen que la empresa cambie continuamente para poder adaptarse al entorno que la rodea; en este caso se debe considerar la resistencia al cambio de la gente, que suele ser muy fuerte.

Por otra parte, las personas participan en tres fases empresariales fundamentales, como son el diseño de las instituciones, procesos y funciones; orientación y fijación de contenidos de las mismas y asignación de recursos (Claver, Gascó y Llopis, 1996). Además, el cambio tecnológico ha impulsado la automatización, que aunque destruye puestos de trabajo con tareas rutinarias, genera puestos más cualificados que necesitan más supervisión y una elevada formación. Por supuesto, el desarrollo tecnológico de la empresa proviene de las ideas innovadoras de los empleados.

Las personas en la empresa deben ser motivadas, organizadas y coordinadas para conseguir los objetivos de la empresa. De eso se encarga la dirección de recursos humanos, de utilizar apropiadamente los recursos humanos disponibles y proporcionar medios para que se desarrollen, además de potenciar los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, experiencias, etc., considerando su heterogeneidad y los cambios que suceden en el tiempo.

Otras funciones de la dirección de recursos humanos son: la inserción de los empleados, la formación en conocimientos y en actitudes, la comunicación, la creación de un clima de seguridad, el establecimiento de compensaciones acordes a los beneficios empresariales y la protección de la imagen de la empresa de forma que se beneficien todos los empleados.

Podemos distinguir entre dirección y gestión de recursos humanos. La gestión de recursos humanos es "el conjunto de actividades y medidas concretas, adoptadas por los directivos en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, y que tiene un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción, etc., de una persona, o un grupo reducido de personas dentro de la organización" (Herrera, 2001:49).

En la gestión de recursos humanos se incluyen funciones como la organización de tareas, la coordinación de las mismas, la motivación para fomentar la participación de los empleados, el establecimiento de un clima laboral adecuado o la utilización de la comunicación vertical, horizontal y diagonal.

La dirección de recursos humanos es "el conjunto de políticas y medidas organizativas, planteadas para: conseguir la estructura humana adecuada a las tareas y propósitos organizativos; así como para dotar en todo momento a las personas que la componen de las capacidades necesarias; y de los alicientes que provoquen el interés máximo por la organización, sus objetivos y las tareas" (Herrera, 2001:49).

Dando un paso más, podemos hablar de la dirección estratégica de recursos humanos. Según Albizu y Landeta (2001:171), podemos definirla como las decisiones y acciones de la dirección de recursos humanos de todos los niveles de negocio que están relacionados con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva.

Para diseñar la estrategia de recursos humanos se utilizan deliberadamente los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja competitiva sostenible. Los pasos a seguir en la definición de la estrategia de recursos humanos son los mismos que en cualquier proceso estratégico: la definición de la misión y los objetivos, la



realización de un análisis interno y externo, la formulación de la estrategia, su implementación y el control para comprobar que se están alcanzando los resultados deseados.

De este modo, el personal de la empresa forma parte e influye en la estrategia general de la empresa, pues ésta y la estrategia de recursos humanos deben estar perfectamente ajustadas una con la otra para lograr el éxito.

4 Las políticas de recursos humanos

Siguiendo a Miles y Snow (1984) básicamente existen dos sistemas fundamentales de gestión de recursos humanos: el sistema buy o de mercado y el sistema make o interno. En el primero, los empleados se contratan fundamentalmente del mercado de trabajo y la retribución sigue una equidad externa que se basa más en el rendimiento que en la antigüedad. La relación con los empleados viene determinada por la demanda de la empresa y es a corto plazo. Las empresas que siguen el sistema interno prefieren apostar por el desarrollo de los empleados a largo plazo. Aquí, la retribución se centra en la equidad interna y el rendimiento es menos decisivo para calcular las recompensas. En cualquier caso, la empresa persigue cuatro objetivos básicos: identificar y contratar a empleados con habilidades excelentes o superiores, mejorar la motivación de los trabajadores, aumentar su rendimiento y ajustar los objetivos empresariales y de recursos humanos. Los dos sistemas son correctos y su aplicación depende de las circunstancias internas y externas de la empresa.

A continuación vamos a describir brevemente diferentes políticas de recursos humanos que podemos encontrar en las empresas. Puesto que el objetivo de este capítulo es ofrecer una visión introductoria, sólo mostramos las principales ideas de cada una.

4.1 Reclutamiento

Es el procedimiento mediante el cual la empresa atrae a candidatos potencialmente cualificados para ocupar uno o varios puestos vacantes.

En primer lugar, se debe determinar si el reclutamiento será interno o externo. En el primer caso, es necesario conocer los recursos humanos disponibles para determinar los mejores candidatos a un puesto. Normalmente, el reclutamiento interno se aconseja cuando hay que ocupar un puesto vacante en la dirección, que requiere confianza, experiencia y conocimiento de la empresa. Para realizar un reclutamiento externo es necesario conocer las características del mercado de trabajo. Este tipo se utiliza usualmente para puestos con una alta rotación que forman la base de la pirámide jerárquica.

Así pues, el reclutamiento depende de las circunstancias internas de la empresa, pues debe existir la necesidad de ocupar un puesto, y de las circunstancias externas, pues en el mercado laboral deben existir recursos humanos en cantidad y calidad adecuadas (Peña Baztán, 1990).

El segundo paso consiste en determinar las técnicas de reclutamiento que se van a utilizar. Por ejemplo, podemos citar la recomendación, la publicidad, las agencias de empleo, la Universidad o los head hunters. Es importante seleccionar



adecuadamente las técnicas a emplear porque cada una supone diferente rapidez y coste.

4.2 Selección

La selección es el proceso mediante el cual se elige de entre un conjunto de solicitantes la persona o personas que mejor se ajustan a las características de uno o varios puestos de trabajo vacantes (Canós, 2005).

Para identificar al mejor candidato a un puesto se pueden utilizar diferentes técnicas, como por ejemplo son: tests, assessment center, juegos de empresa y simulación, role-playing, dinámica de grupo, método del caso o entrevista personal. Actualmente también se utilizan diversas técnicas matemáticas como la teoría de conjuntos borrosos (Canós y Liern, 2004). En cualquier caso, la selección debe identificar no sólo los conocimientos del candidato, sino también sus actitudes y valores humanos.

Este proceso debe contar con las siguientes características (Valle Cabrera, 1995):

- A. Validez, que indique las competencias (capacidades, habilidades, actitudes, experiencias, etc.) que se pretende medir.
- B. Fiabilidad, que se detecta si un individuo obtiene la misma o similar puntuación siguiendo las mismas técnicas en dos momentos diferentes de tiempo.
- C. Determinación del criterio o norma de comparación que permitirá la ordenación de los candidatos para tomar la decisión final.

La decisión final de la persona que se considera más apta para ocupar la vacante no sólo la toma la alta dirección o el director de recursos humanos, sino que se debe contar con la opinión del director funcional que será el responsable inmediato del futuro contratado.

4.3 Contratación

Una vez realizada la selección, se vincula jurídicamente a las personas elegidas con la empresa a través de un contrato de trabajo. Se debe cuidar la contratación y no decidir siempre las opciones mínimas pues esta política tiene consecuencias económicas, psicológicas y sociales para el afectado, el resto de personal de la empresa y los potenciales empleados del mercado de trabajo.

4.4 Desafectación

La desafectación se refiere a las reducciones de plantilla. Muchas veces ante una crisis es inevitable despedir a algunos empleados para poder salvar la empresa, incluso recurriendo a expedientes de regulación de empleo (ERE) en los que los despidos son numerosos. No obstante, el despido es el último recurso y antes de aplicarlo se deben tener en cuenta otras alternativas. Por ejemplo, la disminución de la jornada de trabajo de los empleados si con ello todos conservan el puesto, la suspensión de los contratos a través de una interrupción temporal, la extinción de contratos que finalicen y no supongan renovación, la amortización de las bajas espontáneas y el pacto de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de acuerdo con el empleado (Valle Cabrera, 1995).



Otras opciones para reducir la plantilla sin tener que recurrir a los despidos son: la conversión del personal en suministrador autónomo de la empresa, la recolocación u outplacement en otras empresas del grupo, compartir un trabajo a través de dos contratos a tiempo parcial, compartir dos personas las tareas de un trabajo, etc.

4.5 Retribución

Se refiere a la compensación o al pago que se hace a las personas por sus resultados y/o por su comportamiento. Es una de las políticas de recursos humanos más motivadoras (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2002).

La recompensa debe ser equitativa externa e internamente a la empresa. En cuanto a la equidad externa, los directivos pueden decidir ofrecer una compensación a los trabajadores por encima de la media, igualar la media o permanecer por debajo de la media del sector industrial en el que realice sus actividades. No es aconsejable este último caso, pues los empleados se marcharán a otras empresas en las que desempeñen las mismas tareas por una mejor recompensa. La compensación debe servir para retener a los empleados valiosos y atraer a otros que puedan aportar nuevas ideas a la empresa. La equidad interna se refiere a la igualdad en retribución para dos puestos en los que se realizan similares tareas y tienen similares responsabilidades.

Normalmente el sueldo se compone de una parte fija, basada en el puesto de trabajo, y de una parte variable que depende del rendimiento, los conocimientos, la antigüedad, etc. El reto de los directivos de recursos humanos consiste en encontrar un equilibrio entre ambas.

La recompensa no tiene por qué ser necesariamente monetaria. Los empleados pueden participar en los resultados de la empresa o se les puede retribuir en especie (vacaciones, regalos, viajes, etc.).

4.6 Valoración o evaluación

La evaluación de los empleados es fundamental y apoyo de otras políticas de recursos humanos como por ejemplo la retribución o la formación. Consiste en determinar y medir el nivel de ciertas características o competencias de las personas.

El objetivo de la evaluación puede ser la valoración de los rasgos de un empleado, esto es, sus cualidades, lo que normalmente implica utilizar criterios subjetivos de medición ya que trata contenidos psicológicos complejos. También se pueden valorar los resultados obtenidos y/o los comportamientos. Los primeros son más fáciles de medir y son los más objetivos. No obstante, es interesante conocer las actitudes de los trabajadores en la empresa para poder integrarlos y poder compartir objetivos comunes. El directivo de recursos humanos es el encargado de hallar el equilibrio entre los diferentes criterios.

La evaluación debe realizarse en el momento adecuado. Por ejemplo, no es recomendable valorar el trabajo de un recién contratado porque aún no ha adquirido suficiente experiencia, o realizar las evaluaciones en los periodos de más trabajo y estrés de los empleados, pues los resultados pueden tergiversarse.



4.7 Formación

Normalmente asimilamos la formación con la enseñanza de determinados contenidos y conocimientos para subsanar las diferencias entre el estado real de la empresa y el deseado. Sin embargo, la formación también debe ocuparse de las actitudes y los comportamientos de los empleados, que pueden ser educados de forma que se consiga un beneficio común. De este modo, se pasa de una visión de la formación a corto plazo a otra más integradora, con resultados positivos a largo plazo. En cualquier caso, el objetivo de la formación debe ser el de preparar a los miembros de la empresa para que puedan reaccionar correctamente ante nuevas situaciones.

Para establecer un programa de formación, como vemos en la Figura 1, en primer lugar se deben valorar las necesidades y carencias que existen, identificando los aspectos clave en los que se va a incidir. Después se deben fijar los objetivos de formación: ¿cuál es el nivel de conocimientos deseado? ¿se tiene en cuenta el trabajo en equipo o individual? ¿a qué tipo de personal va destinada? ¿qué prerequisites se exigen?, etc. Posteriormente, se determinan los métodos que se van a utilizar, dependiendo de los objetivos, del presupuesto y del número de personas que van a participar. Por ejemplo, se pueden emplear charlas, conferencias, cursos presenciales, cursos on line, dinámicas de grupo, etc. Finalmente, se ajusta el contenido de la formación, en función de todo lo anterior. Así, ya se puede poner en marcha el programa de formación, contando con los sistemas de control adecuados.

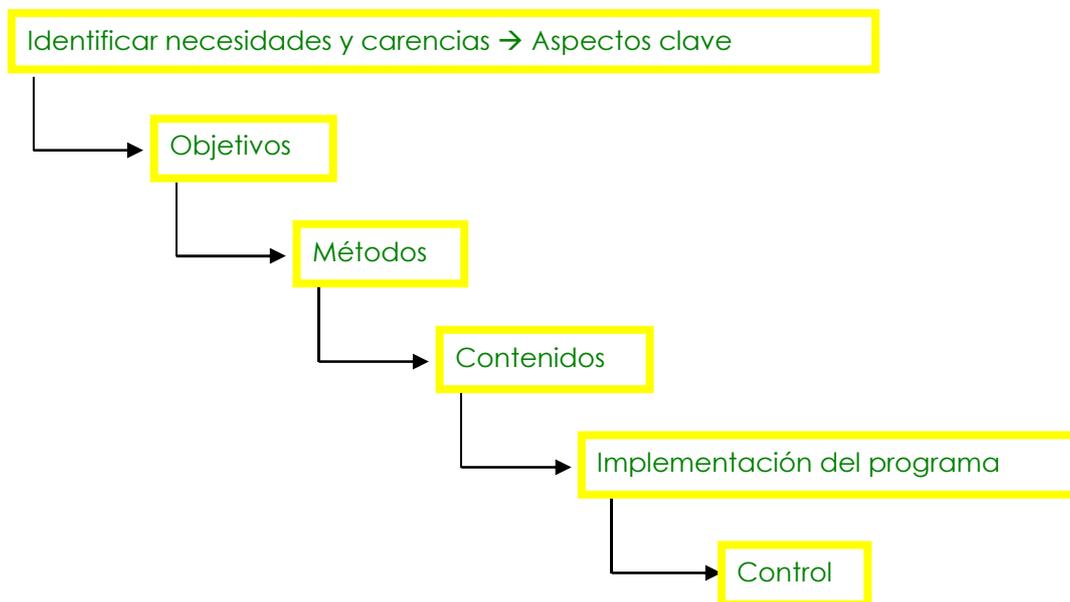


Figura 1.- Etapas para un programa de formación.

4.8 Otras políticas

En las empresas existe un interés por las relaciones laborales puesto que en ocasiones se negocian acuerdos colectivos, se trabaja conjuntamente con uno o varios sindicatos o se gestionan conflictos, quejas y reclamaciones de los trabajadores. También puede haber un departamento de seguridad y salud laboral que se encargue de la prevención de riesgos, mejora del entorno de



trabajo (ergonomía, etc.), seguridad laboral y la prestación de servicios de medicina de empresa (Albizu y Landeta, 2001). Estas funciones suelen estar presentes en las empresas de gran tamaño explícitamente para cubrir sus correspondientes necesidades.

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos descrito las principales políticas de gestión de recursos humanos. Estas son: reclutamiento, selección, contratación, desafectación, retribución, valoración o evaluación y formación. Previamente, hemos mostrado la importancia de las personas en las empresas y la importancia del desempeño de una buena gestión de personal con la que se logren alcanzar los objetivos corporativos. Finalmente, dejamos abierta la posibilidad al lector de profundizar en cada una de estas políticas, dada su complejidad y magnitud.

6 Bibliografía

[1] Albizu, E.; Landeta, J. (coord.): "Dirección estratégica de los recursos humanos", Pirámide, Madrid, 2001.

[2] Alles, M.A.: "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias", Granica, 2000.

[3] Canós, L.: "Gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa", Rect@, vol. 6, num. 1, 2005, págs. 29-60.

[4] Canós, L.; Liern, V.: "Some fuzzy models for human resource management", International Journal of technology, policy and management, vol. 4, num. 4, 2004, págs. 291-308.

[5] Claver, E.; Gascó, J.L.; Llopis, J.: "Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo", Civitas, Madrid, 1996.

[6] Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R.: "Gestión de los recursos humanos", Prentice-Hall, 1997.

[7] Herrera, J.: "Dirección de recursos humanos: un enfoque de administración de empresas", ACDE, Valencia, 2001.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

[8] Menguzzato, M.; Renau, J.J.: "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management", Ariel, Barcelona, 1995.

[9] Miles, R.E.; Snow, C.C.: "Designing strategic human resource systems", Organizational Dynamics, 31, 1984, págs. 36-52.

[10] Peña Baztán, M.: "Dirección de personal. Organización y técnicas", Hispano Europea, Barcelona, 1990.

[11] Peretti, J.M.: "Gestion des ressources humaines", Vuivert, París, 1987.

[12] Valle Cabrera, R.: "La gestión estratégica de los recursos humanos", Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1995.