



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Gestión de personas

Gabriela Ribes Giner
M^a Rosario Perelló Marín
Aurelio Herrero Blasco



Editorial
Universitat Politècnica
de València

Gabriela Ribes Giner
M^a Rosario Perello Marin
Aurelio Herrero Blasco

**Dirección de recursos humanos
Gestión de personas**

**EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA**

Colección *Académica*

Para referenciar esta publicación utilice la siguiente cita: Ribes Giner, G.; Perello Marin, M.R.; Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València

© Gabriela Ribes Giner
M^a Rosario Perello Marin
Aurelio Herrero Blasco

© 2018, Editorial Universitat Politècnica de València
distribución: www.lalibreria.upv.es / Ref.: 0797_04_01_01

Imprime: Byprint Percom, sl

ISBN: 978-84-9048-731-0
Impreso bajo demanda

La Editorial UPV autoriza la reproducción, traducción y difusión parcial de la presente publicación con fines científicos, educativos y de investigación que no sean comerciales ni de lucro, siempre que se identifique y se reconozca debidamente a la Editorial UPV, la publicación y los autores. La autorización para reproducir, difundir o traducir el presente estudio, o compilar o crear obras derivadas del mismo en cualquier forma, con fines comerciales/lucrativos o sin ánimo de lucro, deberá solicitarse por escrito al correo edicion@editorial.upv.es.

Impreso en España

Índice

Capítulo 1. Introducción a la dirección de recursos humanos.....	1
1.1. Objetivos	1
1.2. Introducción	1
1.3. Ventaja competitiva a través de la gestión de personas.....	2
1.4. Proceso de gestión de los recursos humanos	3
1.4.1. Planificación de los recursos humanos	5
1.4.2. Reclutamiento y selección.....	6
1.4.3. Desarrollo profesional y formación	7
1.4.4. Evaluación del desempeño	8
1.4.5. Retribución	8
1.5. Evolución de la gestión de los recursos humanos	9
1.5.1. Etapa de la revolución industrial	11
1.5.2. Etapa de la administración científica y Primera Guerra Mundial.....	12

1.5.3.	Etapa post Segunda Guerra Mundial.....	13
1.5.4.	Etapa de los asuntos sociales (1963-1980)	15
1.5.5.	Etapa del coste-eficiencia (de 1981 a principios de los 90)	16
1.5.6.	Etapa de los avances tecnológicos y gestión estratégica de los recursos humanos	16
1.6.	Funciones del director de recursos humanos	17
1.6.1.	Responsabilidades de la gestión de recursos humanos	17
1.6.2.	Carrera profesional en el área de gestión de recursos humanos	18
1.7.	Ideas clave	20
1.8.	Caso	20
1.8.1.	BancoMar	20
Capítulo 2. Competencia directivas: trabajo en equipo.....		23
2.1.	Objetivos	23
2.2.	Introducción	23
2.2.1.	Habilidades de los profesionales de recursos humanos de hoy	26
2.3.	Trabajo en equipo	30
2.4.	Rasgos comunes equipos con buenos resultados	33
2.5.	Tamaño del equipo	34
2.6.	Cómo diseñar un equipo de trabajo.....	35
2.7.	Roles de equipo	37
2.7.1.	Roles acción.....	37
2.7.2.	Roles sociales.....	39
2.7.3.	Roles mentales	41
2.7.4.	Confusión entre roles.....	43

2.8. Ideas clave	45
2.9. Caso	45
2.9.1. Mejora la relación con tu equipo gracias al Employee Centricity.....	45
Capítulo 3. Nuevos modelos de gestión en recursos humanos	49
3.1. Objetivos	49
3.2. Introducción	50
3.3. Evolución de los modelos de dirección	50
3.3.1. Tendencias organizativas adaptativas.....	50
3.3.2. Modelos tradicionales de dirección	52
3.4. La dirección por competencias	55
3.4.1. Definición de competencias directivas	55
3.4.2. Tipos de competencias	57
3.4.3. Desarrollo de las competencias	59
3.5. La dirección por valores	62
3.5.1. Definición de dirección por valores	62
3.5.2. Dimensiones de los valores	63
3.5.3. Triple finalidad de la DpV.....	65
3.5.4. Cultura organizacional y Gestión por Valores.....	65
3.6. Digitalización de los recursos humanos. Revolución 4.0	68
3.6.1. El enfoque 2.0 de la gestión de los recursos humanos.....	70
3.6.2. Reclutamiento y selección 2.0	72
3.7. Ideas clave	78
3.8. Casos	78
3.8.1. ¿Qué fisgan los reclutadores cuando entran en nuestras redes sociales? 78	
3.8.2. Competencias emocionales para los directivos del IBEX-35.....	82

Capítulo 4. La planificación de los recursos humanos	85
4.1. Objetivos	85
4.2. Introducción	85
4.3. El análisis de los puestos de trabajo.....	86
4.3.1. Concepto del análisis de puesto de trabajo (APT)	86
4.3.2. Utilidad y aplicación del APT.....	88
4.3.3. Etapas del análisis de puestos de trabajo (APT).....	92
4.3.4. Recopilación de datos.....	92
4.3.5. Fuentes de información	93
4.3.6. Documentos que se obtienen del APT.....	94
4.3.7. Información que proporciona el análisis del puesto de trabajo y su utilidad	95
4.4. Planificación de las necesidades de recursos humanos	96
4.4.1. Definición.....	96
4.4.2. Factores a tener en cuenta en la previsión de las necesidades de recursos humanos	97
4.4.3. Etapas del proceso de planificación	98
4.4.4. Planes de acción para cuando hay escasez o exceso de empleados.....	101
4.5. Ideas clave	102
4.6. Recursos: ejemplos de plantillas profesionales.....	103
4.7. Caso.....	105
4.7.1. Análisis del puesto de trabajo FERTILIZANTES S.L.	105
4.7.2. La planificación de plantillas: FADEMOTOR.....	107
Capítulo 5. Reclutamiento y selección de los recursos humanos.....	111
5.1. Objetivos	111
5.2. Introducción	111

5.3. Reclutamiento.....	113
5.3.1. Concepto de reclutamiento.....	113
5.3.2. Objetivos de reclutamiento.....	114
5.3.3. Tipos de reclutamiento.....	115
5.4. Selección.....	117
5.4.1. Concepto de selección.....	117
5.4.2. Proceso de selección.....	119
5.4.3. Técnicas de selección	121
5.5. Contratación	124
5.6. Integración	125
5.6.1. Introducción	125
5.6.2. El plan de acogida	126
5.6.3. Contenidos del plan de acogida	126
5.7. Desvinculación.....	130
5.8. Ideas clave	131
5.9. Recursos – Plantillas profesionales	132
5.10. Casos	137
5.10.1. Captación de recursos humanos, selección, contratación, integración y desvinculación. Empresa: SERVIVAL.....	137
5.10.2. El proceso de selección de Google.....	140
Capítulo 6. Desarrollo de la carrera profesional y formación.....	143
6.1. Objetivos	143
6.2. Introducción	144
6.3. El desarrollo de la carrera profesional.....	144
6.3.1. Concepto de carrera profesional.....	144

6.3.2.	Aspectos previos a tener en cuenta en la gestión de carreras.....	146
6.3.3.	Concepto de desarrollo de la carrera profesional.....	147
6.4.	La planificación de la carrera profesional.....	147
6.4.1.	Concepto de planificación de la carrera profesional.....	147
6.4.2.	Perspectivas individual y organizativa en la planificación de carreras ..	148
6.4.3.	Necesidad de planificación de la carrera profesional.....	149
6.4.4.	Fases para la creación de un programa de desarrollo profesional.....	149
6.5.	La formación.....	151
6.5.1.	Concepto de formación	151
6.5.2.	Clasificación de la formación.....	152
6.5.3.	Objetivos de la formación	152
6.5.4.	Etapas de la planificación de la formación	153
6.5.5.	El plan de formación	153
6.5.6.	Principales criterios de evaluación de los programas de formación.....	156
6.5.7.	Principales retos de la formación.....	159
6.5.8.	Clasificación de la formación según su tipología.....	160
6.5.9.	Nuevas tendencias en formación.....	161
6.6.	Ideas clave	163
6.7.	Recursos – Plantillas profesionales	164
6.8.	Casos.....	170
6.8.1.	Carrera profesional.....	170
Capítulo 7.	Evaluación del desempeño	173
7.1.	Objetivos	173
7.2.	Introducción	173
7.3.	Concepto de evaluación del desempeño	175

7.4. Objetivos de la evaluación del desempeño	177
7.5. Características de la evaluación del desempeño	178
7.6. Proceso de la evaluación del desempeño	180
7.6.1. Introducción al proceso de evaluación.....	180
7.6.2. Tipos de evaluación del desempeño.....	180
7.6.3. Fases del proceso de evaluación del desempeño.....	182
7.7. Métodos de evaluación del desempeño.....	184
7.7.1. Métodos objetivos o de resultados.....	184
7.7.2. Métodos subjetivos de características.....	185
7.7.3. Métodos subjetivos de comportamientos	185
7.7.4. Métodos mixto de base futura.....	186
7.8. La entrevista de evaluación.....	186
7.9. Valoración del potencial	187
7.10. Ideas clave	188
7.11. Caso	189
7.11.1. Servicios informáticos integrados.....	189
Capítulo 8. Sistemas de retribución.....	195
8.1. Objetivos	195
8.2. Introducción	195
8.3. Concepto de retribución	196
8.4. Principio de equidad financiera	197
8.5. Componentes de un sistema de retribución.....	199
8.6. Retribución financiera directa	200
8.7. Retribución financiera indirecta, las prestaciones	202
8.8. Retribución no financiera	203

8.9. Planes de retribución..... 203

 8.9.1. Retribución fija205

 8.9.2. Retribución variable.....205

 8.9.3. Retribución variable tradicional.....207

8.10. Ideas clave 208

8.11. Caso 208

 8.11.1. Sistema de retribución. Cerámica, S.A.....208

Bibliografía 211

Capítulo 1

Introducción a la dirección de recursos humanos

1.1. Objetivos

Al finalizar este capítulo, debes ser capaz de:

- Entender el concepto de gestión de RR. HH. y ser capaz de explicar cómo contribuye dicha función en los resultados de la organización.
- Conocer las diferentes fases del proceso de la dirección de los RR. HH.
- Describir la evolución en la gestión de los RR. HH. a lo largo de los años en función de los cambios que han sucedido en el mundo profesional.
- Identificar las responsabilidades en materia de gestión de RR. HH. de los distintos departamentos.
- Explicar los roles del director de RR. HH.
- Describir la típica carrera profesional en el área de gestión de RR. HH.

1.2. Introducción

Toda organización, ya sea pequeña o grande, industrial o de servicios, necesita de una serie de recursos a fin de hacerla funcionar adecuadamente. Existen cuatro grandes tipos de recursos disponibles: materiales, técnicos, financieros y humanos.

Cada empresa, según su tipología emplea diferente combinación y tipología de dichos recursos. Por ejemplo, un supermercado emplea locales de venta al público, cajas registradoras, inventarios, etc.... mientras que una empresa de consultoría requiere de software de gestión de proyectos, y oficinas entre otros. En general, para mantener una ventaja competitiva en el mercado, las empresas necesitan equilibrar los recursos disponibles en la empresa a fin de lograr los resultados deseados de rentabilidad e incluso para garantizar su supervivencia.

Pero al margen del tipo de industria del que se trate, todas las empresas tienen algo en común: todas ellas necesitan tener personas que trabajen en allí. Los RR. HH. son un recurso común para todas ellas. Este tipo de recursos aglutina todas y cada una de las personas que forman parte activa de la organización, al margen de su posición dentro de la misma.

Tradicionalmente, tanto directivos como economistas han visto a los trabajadores, es decir, los RR. HH., como una fuente de costes para las organizaciones, en lugar de un recurso valioso. En general, el valor económico de las empresas, se asocia con los recursos materiales, técnicos o financieros. Sin embargo, en los últimos años, se ha demostrado que las prácticas de gestión de RR. HH. pueden ser valiosas también, y con ello, las personas que forman parte de la organización. Decisiones como a quién contratar, cuánto pagarle, qué formación ofrecerle, o cómo evaluar el desempeño de un empleado afecta directamente a la motivación del mismo y con ello de forma indirecta, al desempeño de la organización y por tanto a su valor.

Esta es la piedra angular sobre la que construimos este libro: la gestión de las personas como recurso indispensable en las organizaciones. A lo largo de este libro, introduciremos conceptos básicos que contribuyen a maximizar el rendimiento a las habilidades y competencias de las personas que trabajan en una determinada organización, de cara a lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.3. Ventaja competitiva a través de la gestión de personas

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto, no solo una tarea difícil, sino también necesaria para el éxito organizacional. Por esa razón, en la actualidad, las empresas centran esfuerzos en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los RR. HH. y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la

competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. Bajo este enfoque, las personas son consideradas recursos clave y valiosos.

Las razones por las que se puede afirmar que una gestión adecuada de los RR. HH. en la empresa, puede implicar alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a las empresas de la competencia son:

- Los RR. HH. son **valiosos**. Empleados altamente cualificados, aportan valor dado que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia. Y con ello lograr alcanzar un mayor valor de la compañía.
- Los RR. HH. son **raros**, en tanto en cuanto personas con elevados niveles de conocimientos y habilidades no son tan comunes, ni fáciles de encontrar. Si no fuera de ese modo, y cualquiera tuviera acceso a estas personas, dejarían de ser una ventaja competitiva sostenible.
- Los RR. HH. **no pueden ser imitados fácilmente**. Se trata de un recurso intangible en la organización. El capital humano está formado por la experiencia de las personas que forman parte de la organización, su *know-how*, su propensión a aceptar riesgos, su motivación, su lealtad su red de relaciones personales y sociales; en definitiva, sus capacidades y competencias. No es algo que se pueda comprar ni imitar fácilmente.
- Los RR. HH. **no tienen buenos sustitutos**. No son reemplazables por otros recursos ni combinación de ellos. Cuando las personas están muy motivadas y formadas, aprenden, desarrollan sus habilidades, se preocupan de sus clientes, resulta difícil sustituirlas por cualquier otro recurso.

Todas estas cualidades hacen que los RR. HH. tengan un gran potencial, y puedan representar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo para determinadas organizaciones.

1.4. Proceso de gestión de los recursos humanos

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de RR. HH. en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. Para lograr todo ello, el departamento de RR. HH. debe estar pendiente tanto de los trabajadores de la empresa, como del entorno de la misma. Es decir, no debe perder de vista el mercado en el que se desenvuelve, las necesidades y retos a los que se enfrenta para lograr sus objetivos y en definitiva, la estrategia

del negocio: la situación que atraviesa la empresa, el entorno de la industria en la que opera, la estructura empresarial y las expectativas de los inversionistas.

En la Figura 1.1. se muestran las diferentes fases del proceso de gestión de RR. HH., todas ellas alineadas con la estrategia de la organización. Estas son:

1. **Planificación de los RR. HH.** Consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.
2. **Reclutamiento y selección.** Cuya misión principal es atraer y elegir a los empleados más adecuados.
3. **Formación y desarrollo.** Centrado en enseñar y entrenar a los trabajadores cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro dentro de la organización.
4. **Evaluación del desempeño.** Fase en la que se evalúa la bondad del trabajo realizado, es decir, el rendimiento del trabajador.
5. **Retribución.** Fase en la que se cuantifica la remuneración de los empleados considerando factores tanto internos como externos.

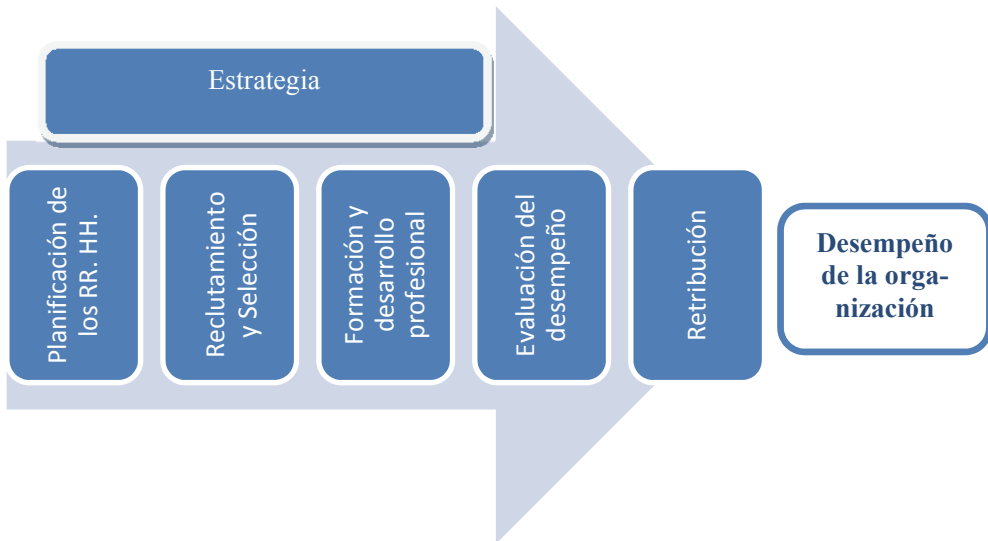


Figura 1.1. Proceso de gestión de RR. HH.

Cualquier organización funciona mejor cuando todas estas fases del proceso de gestión de RR. HH. están bien gestionadas. En empresas con una gestión efectiva y adecuada de los RR. HH., tanto trabajadores como clientes están más satisfechos, y con ello, las empresas tienden a ser más productivas e incluso más innovadoras.

A lo largo de este libro, se analizará con mayor profundidad cada una de las etapas de este proceso, si bien en este capítulo se presenta una breve introducción a cada una de ellas.

1.4.1. Planificación de los recursos humanos

Esta fase consta de 2 sub-etapas: análisis del puesto de trabajo y planificación de plantillas.

1. Análisis del puesto de trabajo

Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consisten el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad de la gente que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto.

Las descripciones de los puestos son documentos que se obtienen como resultado de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo. Incluyen, al menos, listas de las principales obligaciones de un puesto, las responsabilidades, la relación de dependencia y de reporte (a quién ha de reportar cada uno y sobre quién tiene responsabilidad), y las condiciones laborales.

Las especificaciones del puesto es un documento complementario al anterior que incluye las listas de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, el nivel educativo, formación específica, las habilidades, la personalidad, etc. Este documento, también es producto del proceso de análisis del puesto de trabajo.

2. Planificación de las necesidades de recursos humanos

Durante esta fase del proceso, se elaboran e implantan determinados planes y programas a fin de cuantificar el número de empleados necesarios, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, de manera que las cosas se logren de un modo más eficaz económicamente en las empresas. Todo ello siempre integrada dentro de la estrategia general de la empresa.

La planificación de RR. HH. ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR. HH. a todos los niveles de la organización.

1.4.2. Reclutamiento y selección

Esta fase consta de 4 sub-etapas: reclutamiento, selección, contratación y socialización

1. Reclutamiento

La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización.

2. Selección

La selección, por otro lado, es el proceso de elegir, a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular, como a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Hay muchas formas de mejorar la productividad pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto de dinero muy elevadas.

3. Contratación

Tras la selección del candidato más adecuado, se procede a la contratación del mismo. La contratación, acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa y viceversa. Un contrato de trabajo es por tanto el acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, y el empresario, a cambio, se compromete a abonarle una determinada retribución.

4. Socialización o integración

Esta parte del proceso pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. La socialización o integración supone la adecuación de la persona al puesto de trabajo y a la cultura organizativa. Es el conjunto de actividades que pretenden familiarizar al empleado con su nuevo trabajo y la organización. A través del proceso de socialización, los nuevos miembros

aprenden los modelos de comportamiento de la empresa, los asimilan y los convierten en reglas personales de actuación en el transcurso de su vida laboral.

1.4.3. Desarrollo profesional y formación

Esta fase del proceso comprende aquellas etapas orientadas al crecimiento de los profesionales en las organizaciones en términos de habilidades, capacidades y competencias. Está formado por 2 sub-etapas principalmente:

1. Desarrollo profesional

Se entiende por **desarrollo de la carrera profesional** al esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar a los trabajadores más capacitados. Este desarrollo de la carrera profesional ha de aunar los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales. No hay que confundir este término con otros conceptos como historial profesional o plan de carrera; ambos conceptos complementarios al de desarrollo de carrera profesional.

El desarrollo de la carrera profesional, requiere de una planificación previa a fin de garantizar un mayor éxito. Dicha planificación suele plasmarse en lo que se denomina **planes de carrera**, definidos como una herramienta para la movilidad y gestión de los RR. HH. (enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y los colectivos) a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente.

Gracias a los planes de carrera, las organizaciones logran mejorar la localización de los RR. HH. Se trata de una forma de apoyar los cambios al facilitar a la empresa la adaptación a nuevas situaciones que se puedan ir planteando y permite el desarrollo de las capacidades funcionales de las personas.

2. Formación

El desarrollo profesional se sustenta en una adecuada gestión de la formación de los trabajadores. Se entiende por **formación**, el proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo actual o futuro, y se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de los puestos de trabajo descritas durante la fase 1 del proceso de gestión de RR. HH.

Una formación pobre, inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración para todos los implicados. Tanto para los trabajadores que no son capaces de lograr un nivel adecuado de desempeño en su puesto de trabajo; como para la dirección de la empresa que no será capaz de lograr sus objetivos empresariales. Para evitar este tipo de situaciones, es muy habitual implementar **planes de formación**. Se trata de un documento escrito que incluye un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia actuales y potenciales en la empresa. Con ello, la organización puede prepararse mejor para las demandas futuras.

1.4.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

Tras los procesos de selección, contratación e incorporación del nuevo empleado, se debe evaluar de forma periódica y objetiva sus rendimientos, es decir, el esfuerzo y calidad de su trabajo. El resultado de la evaluación del desempeño constituirá, entre otras cosas, la base para el cálculo de las retribuciones variables de los empleados de la empresa, así como su posible promoción.

1.4.5. Retribución

La retribución es todo tipo de remuneraciones cuantificables (financieras, servicios o beneficios tangibles) y no financieras que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa.

El objetivo perseguido por las organizaciones a través de esta etapa del proceso es atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador.

Toda retribución debe respetar la normativa legal, facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización y lograr ventajas competitivas gracias al control del gasto de personal.

Con todo, los principios fundamentales para una política retributiva adecuada son:

- Uniformidad y coherencia.
- Individualización.
- Política perdurable.
- Competitividad externa.

- Equidad interna.
- Entendible.
- Participación de los trabajadores en la política retributiva.
- Información.

1.5. Evolución de la gestión de los recursos humanos

El concepto de gestión de los RR. HH. tal y como lo conocemos hoy, ha evolucionado mucho en los últimos años. El proceso que se ha presentado en la sección anterior, comprende las diferentes fases de los que se conoce en la actualidad como gestión de RR. HH. Si bien, esto no ha sido así siempre. La gestión de las personas es una materia que existe y se ha desarrollado de manera efectiva desde el principio de los tiempos. Ya en la época de las primeras civilizaciones había un reparto de las tareas y trabajos a realizar en función de las habilidades de los individuos.

La evolución histórica de la función de RR. HH. puede analizarse desde diferentes puntos de vista: como disciplina profesional y científica, como una ayuda en la gestión, como conflicto económico y político entre gerencia y empleados, y como movimiento creciente de la participación de los empleados, influenciados por el desarrollo industrial y la psicología social. Este análisis histórico demuestra la creciente importancia de los empleados, quienes han pasado de ser un mero medio de producción durante la era industrial a principios del siglo XX, para convertirse en una fuente clave de ventaja competitiva sostenible a partir del siglo XXI, la denominada era del conocimiento.

El análisis histórico que se muestra en este capítulo, refleja el cambio de rol de los profesionales de RR. HH. en las empresas. Esta función ha evolucionado desde una primera etapa en la que estaba centrada en las rutinas transaccionales de RR. HH. hasta la etapa actual, en la que se centra en actividades transformacionales de RR. HH. más complejas. Las actividades transaccionales son tareas burocráticas rutinarias, como por ejemplo mantener actualizados los datos personales de los empleados, o gestionar servicios de salud laboral. Las tareas transformacionales son aquellas que añaden valor sobre el producto o servicio final que ofrece la organización, por ejemplo programas de formación para la fuerza de ventas a fin de mejorar el comportamiento de atención al cliente.

Por lo tanto, las actividades transformacionales aumentan la importancia estratégica y la visibilidad de la función de gestión de RR. HH. en la empresa. Este cambio general en el tiempo se ilustra en la Figura 1.2. A lo largo de esta sección, se muestra cómo esta evolución de la figura de RR. HH. sigue un paralelismo con la evolución del contexto de la organización. Para ello, se presenta una breve descripción de la evolución histórica que ha acompañado a la industria en el mundo en los últimos años.

Para seguir leyendo haga click aquí