

Capítulo 1. Introducción a la Dirección de Recursos Humanos

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Distinguir los factores que, bajo control de los directivos, influyen sobre la motivación de los empleados.
- b) Explicar los vínculos entre estrategia empresarial y dirección de recursos humanos.
- c) Describir el modo en que las empresas pueden utilizar las prácticas de recursos humanos para abordar los cambios y tendencias en el trabajo.
- d) Comprender los principios en que se asienta la dirección de recursos humanos.
- e) Analizar el papel del departamento de recursos humanos.
- f) Debatir estrategias de recursos humanos que puedan ayudar a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible.

Lectura: ¿Le gustaría que el Tío Gilito fuera su jefe?

Si quien le manda tiene trazas de Montgomery Burns (Los Simpson), Tony Soprano o Charles Foster Kane quizá debiera cambiar de trabajo. Todos son directivos de ficción, pero tienen un reflejo real en muchas compañías.

¿Quién hace las clasificaciones sobre ejecutivos y CEO de ficción? Quizá algún resentido, dolido, ninguneado o vejado por jefes con antivalores, déspotas o tóxicos... Sólo así se explica que en esos rankings figuren directivos cutres como el Michael Scott de *The Office*; la déspota Miranda Priestly, editora de *Runaway Magazine* en *El diablo viste de Prada*; o el maquiavélico J. R. Ewing, en *Dallas*.

Se puede hacer un hipotético *Top 5* de los directivos de ficción y sacar de ellos consecuencias reales para el mundo real, porque en las empresas hay directivos que tienen tendencia a cumplir con los estereotipos exagerados de estos personajes irreales. Uno de ellos es Charles Foster Kane, arquetipo de líder autocrático y ejemplo de los últimos 150 años de empresa, con una ambición desmedida y egoísta. Exigente consigo mismo y con los demás, ambicioso y personalista, que, muy al final de su vida, se da cuenta de que el éxito profesional, los resultados y el dinero valen menos que el afecto de los que le quieren (o deberían quererle).

El Tío Gilito también podría ser su jefe. Se ha hecho a sí mismo, es inseguro y tiene miedo a perder su dinero, pero disfruta contemplándolo, le gusta marcarse nuevos retos, en los negocios es agresivo y engañoso y piensa que "lo que importa son los resultados". No cree en buenas condiciones para su equipo, porque está seguro de que tienen suerte sólo por tener un trabajo (¿le suena esto?) y es tacaño, pero trabaja duro para lograr sus objetivos personales.

Tony Soprano forma parte de la lista. Para él lo importante es tener el poder sin que lo parezca. Es consciente de que le falta formación académica y confía en su intuición. Sabe ganarse la lealtad de sus empleados porque es un hombre cercano, cariñoso y familiar y, al mismo tiempo, tiene carácter y decisión. Es un líder pragmático, que valora que se tomen decisiones rápidas.

El cuarto personaje es Montgomery Burns, jefe de Homer Simpson. Es muy fácil de definir. Se trata de un jefe tóxico y con antivalores por antonomasia.

Y, por fin, un líder al que merece la pena seguir: Máximo, el Hispano, general y gladiador. Dirige con valores, leal a su empresa (a Roma).

Charles Foster Kane. Trasunto de William Radolph Hearst, magnate de la prensa amarilla y de uno de los mayores emporios periodísticos de la Historia, Kane es el arquetipo de líder autocrático.

Ignacio García de Leániz, profesor de Recursos Humanos de la Universidad de Alcalá de Henares, ve en Kane todas las grandezas y miserias de este tipo de liderazgo. “Sus puntos fuertes son la asunción de responsabilidad, la visión emprendedora, la toma de decisiones audaces, la seguridad en sí mismo y la detección de talento ajeno o la elevada capacidad de trabajo. Pero también tiene carencias fatales, como la incapacidad de delegar, el uso del poder coercitivo con sus colaboradores, la frialdad emocional, la adicción compulsiva al estatus del éxito... Y, al final, le llega la soledad postrera que sólo recuerda un instante feliz en la infancia”. Jorge Cagigas, socio de Epíctetes, coincide en que “la consecución de resultados o el éxito son proporcionales a tener un cierto estado de paz interior. La ambición es buena si no es desmedida. Kane muere solo, tras haber acumulado poder, dinero e influencia, pero sólo tiene a su lado a aquellos a quien paga, porque no ha generado afecto”. Julio Moreno, socio de Korn Ferry International, destaca el hecho de que Kane prefiera el poder y el logro al afecto.

La redacción del verdadero Hearst ante la película de Orson Welles también tiene una moraleja: Cagigas cree que “se trata de la típica reacción de alguien que sabe que lo que se dice es verdad, pero que no quiere que se lo digan. Este tipo de gente no pretende engañar. Simplemente, no le gusta verse en ese espejo ni que otros les interpreten”.

Tony Soprano. Paco Muro, presidente de Otto Walter, cree que, dejando al margen el sector en el que ejercen el liderazgo, los *capos* como Tony Soprano dirigen unas organizaciones perfectamente estructuradas, orientadas a resultados y capaces de sobrevivir hasta nuestros días. “El liderazgo del *capo* consiste en un estilo simple y claro, ligado al principio de lealtad y el cumplimiento. El *capo* tiene un estilo paternalista, protector, defensor y hasta mentor de los suyos. Pero a su vez es implacable. Logra el respeto y la autoridad de todo el equipo y todos saben que si le necesitan nunca les faltará. A cambio exige una lealtad férrea y el que sucumbe a la tentación de incumplir o, peor aún, de traicionar su confianza, es eliminado del grupo sin dudar y de la forma más deshonorosa posible para que todos entiendan el mensaje de rigor y dureza con el que actúa ante los que no respetan los valores de la organización”.

Muro cree que el valor de la confianza es clave. “Cada uno recibe instrucciones precisas y después se confía en su buen hacer. Si es así se premia, se protege y se aprecia el trabajo. El miedo a las consecuencias del mal hacer está siempre presente en la mente de sus subordinados, pero también saben que, si cumplen con el *capo*, están seguros y toda la organización cuidará de ellos. Todos lo quieren, lo respetan y lo temen, porque se entera de todo, lo sabe todo y lo controla todo. El *capo* es capaz de lo mejor y lo peor, sólo hay un código de valores. Dentro de él todo está bien, fuera de él ‘estás muerto’, literalmente hablando. Su paternalismo extremo hace que más que de padre ejerza el papel del ‘dueño’ de las vidas de sus colaboradores y, al final, su poder asfixiante hace que las personas con más talento no tengan sitio para crecer y se harten de obedecer, por lo que a menudo suelen acabar eliminados por algunos de los suyos que no encuentra otra forma de escapar de sus redes”.

Según Muro, lo mejor de un directivo a lo Tony Soprano es “la confianza como valor, la delegación, el hecho de que se preocupe o interese por los suyos, que les hace sentir seguros respecto de las adversidades exteriores. También destaca la simplicidad de la organización y de la comunicación, así como su gran fortaleza carismática”.

Para el presidente de Otto Walter, “lo peor es la gestión del miedo como herramienta de sumisión, la poca capacidad para admitir ideas ajenas, su crueldad, la dependencia de él que tiene toda la organización y que hace que esta sea incapaz de operar sin su presencia, porque Soprano se cree dueño de las almas de sus empleados”.

Tío Gilito. Representa una cultura que triunfó en una economía de transacciones, no de experiencias. Montse Ventosa, directora de Sticky Culture, habla de una cultura en la que todo se puede comprar, hasta el compromiso, con altas resistencias al cambio y, por tanto, para innovar y adaptarse.

Ventosa cree que “disfrazado con una capa de las personas son importantes, este tipo de jefe encuentra difícil lidiar y gestionar intangibles, a pesar de lo que Einstein demostró (no todo lo que cuenta puede ser contado y no todo lo que puede ser contado cuenta). El respeto a la gente es un medio para conseguir el fin último y, por lo tanto, generan culturas del miedo y también orientadas en exceso al beneficio a toda costa”. Ventosa considera que este tipo de directivos es típico de un entorno en el que la información es

poder y “no importa pisar al otro cuando se trata de conseguir el objetivo y beneficio propio. El sentimiento de un equipo cohesionado supone una amenaza demasiado arriesgada. Las personas sólo ven un medio para conseguir sus objetivos, que suelen estar poco alineados con los de la organización, con la que no se identifican, y se convierten en mercenarios. No hay *engagement* ni enamoramiento”.

Douglas McEncroe, director de Douglas McEncroe Group, coincide en que “la falta de generosidad de directivos-Gilito con gente que no resulta ser tan espabilada afecta al compromiso de esas personas. Es propio de quien no comparte los éxitos o los beneficios, de quien quiere más para sí que para los demás. En general, no motiva para que la gente pueda contribuir, es un líder que no consigue colaboración y, bajo su mando, sólo los más brillantes reciben todas las recompensas. Otro tipo de jefe podría tener más paciencia y ofrecer más oportunidades”.

En otro caso, McEncroe advierte algunos rasgos positivos: “Es listo, pero no malo. Evoluciona hasta ser un personaje con sentido del bien y del mal, todo lo contrario de Montgomery Burns. Es un emigrante que empezó desde abajo y respeta a la gente lista, el trabajo y el esfuerzo”.

Máximo el Hispano. Iñaki García de Leániz opina que en la figura de Máximo que nos muestra *Gladiator* vemos encarnados dos tipos de liderazgo: “El transformacional, en el que el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores imperante (en este caso los impuestos por la traición de Cómodo), así como las actitudes y las creencias de los seguidores. Y el liderazgo emprendedor, que fomenta la participación y el mutuo aprendizaje. No es casualidad que el final de la vida de Máximo sea radicalmente distinto de aquel otro de Foster Kane: el primero mira al futuro y el segundo al pasado”.

Montse Ventosa considera que “Máximo nunca pierde su sentido de la responsabilidad. Se identifica y se define con su relación a una causa mayor. Menciona a su familia, no olvida, y la venganza le mueve, pero es piadoso. No humilla a su adversario; es inspirador, buen comunicador; espiritual; y lucha por un bien superior a sí mismo”. Para Ventosa, el liderazgo de Máximo “genera una cultura necesaria en una economía de experiencia en la que se motiva con el sentido del trabajo. Se trata de culturas auténticas que emanan de la creencia de que los resultados conseguidos traicionando ciertos principios éticos no sirven de nada. Aunque no se invierta en sofisticadas prácticas de recursos humanos, que en el mejor de los casos sólo llevan a la no insatisfacción, lo que se hace es coherente, y llega a las personas. El trabajo en equipo es el medio para luchar contra las amenazas externas. Son culturas en las que se comparte el sentimiento de formar parte de algo más grande”.

La directora de Sticky Culture piensa que el liderazgo tipo Máximo “crea espacios para la innovación en una cultura de alto rendimiento, porque se gestiona el error con respeto, como el medio para innovar y la satisfacción que produce conseguir hacer algo nuevo es un acelerador de la renovación. Son culturas en las que hay espacio para las conversaciones difíciles que contribuyen al crecimiento y desarrollo de las personas y, por tanto, a ser más fuertes. Se lidera desde la humildad”.

Jorge Cagigas explica que “no es casualidad que Máximo sea español. Hay un elemento de cultura de país en el que se basa el grado de tolerancia a la incertidumbre o la ambigüedad. En general, los españoles toleramos poco ambas, y somos más del ‘o conmigo o contra mí’. El socio de Epíctetes ve algunos puntos oscuros en el liderazgo del general. “Es cierto que Máximo muestra valores y principios arraigados, firmes e inamovibles, pero hay que tener cuidado con esto, porque hay momentos en los que se está equivocado y se puede ir contra el bien común. Máximo está convencido de que actúa correctamente, pero el hecho de mantener sus principios hace que maten a su familia”. Cagigas concluye que “hay ejecutivos con principios tan inamovibles que se olvidan del bien común. Ser muy firme en principios y valores es bueno, pero se corre el riesgo de no atender a las necesidades de los demás, y se puede caer en una cierta vanidad o en un orgullo equivocado”.

Montgomery Burns. El jefe de Homer Simpson tiene, según Julio Moreno, una “virtud” positiva: “es coherente y se sabe lo que se puede esperar de él. Lo peor. Opta siempre por la solución más dañina y es el ejemplo de jefe tóxico”. Douglas McEncroe coincide en que “un directivo como Burns resulta peligroso y hace daño a la organización. No tiene sentido del bien y del mal y genera siempre impactos negativos dentro y fuera de la compañía. Se trata de un ejemplo de jefe con antivalores”.

Moreno concluye que directivos de este tipo no suelen ser comunes en el mundo real: “se trata de un personaje dickensiano que actúa siempre en un registro muy previsible y al que se pueden asociar anticompetencias como la falta de respeto a la diversidad (maltrata a quienes no son como él), el sentido utilitario de las personas o la incapacidad para mantener sus palabras y la falta de honestidad”.

Burns no es un líder y suele rodearse de gente sumisa. Moreno sostiene que estos mediocres de siempre le dan la razón al jefe tipo Burns “se cuentan también entre los personajes más dañinos que puede haber en una organización”.

Fuente: Fernández, T. (2011): “¿Le gustaría que Tío Gilito fuera su jefe?”, *Expansión & Empleo. El Mundo*, 161, 20 de febrero de 2011, 25-26.

Efectivamente, no todo tipo de dirección es idéntica, sino que la forma de abordar las relaciones humanas dentro de la empresa no es única. En este tema se destacará la importancia de considerar la diferencia a la hora de dirigir a las personas. A su vez, se enmarcará la dirección de los recursos humanos en el marco de la estrategia empresarial. En tercer lugar, se expondrán detalladamente las políticas de recursos humanos para finalizar con un análisis del departamento responsable de las mismas y con las características que deben definir a quien se haga cargo de tal unidad.

Índice

- 1.1 Las personas y la organización
- 1.2 El contrato psicológico
- 1.3 La gestión estratégica de los recursos humanos
 - 1.3.1 Objetivos y estrategia de la función de recursos humanos
- 1.4 El departamento de recursos humanos
 - 1.4.1 Funciones y actividades de la dirección de recursos humanos

1.1 Las personas y la organización

En una empresa no es suficiente contar con personas, sino que es necesaria una base y un clima que motiven a las personas y sean capaces de explotar el talento. De lo contrario, se producirán desajustes entre lo que la empresa espera de sus empleados y las actitudes de estos últimos. Tales desajustes producen efectos nefastos sobre la productividad y los resultados de las empresas, de los cuales el expuesto en el **Cuadro 1.1** es tan sólo un ejemplo. De ahí que sea imprescindible dirigir con esmero los recursos humanos en la empresa. No es tarea fácil debido a la variabilidad humana. Los seres humanos son diferentes en múltiples dimensiones, distintos en aptitudes, pero también en patrones de conducta aprendidos.

Cuadro 1.1. Hasta esquelas falsas para no ir al trabajo

En un país en donde hay gente que se pelea a diario por conseguir un puesto otros no van al que tienen. Y para quien la excusa de “he pasado una mala noche” se agotó hace tiempo, ha nacido una industria
--

de la picaresca, que proporciona soluciones imaginativas como falsificar esquelos o justificantes médicos. Ahora bien, en esta guerra de justificantes los empleadores también cuentan con agencias especializadas para investigar a los posibles enfermos imaginarios.

Anécdotas aparte, el absentismo laboral es una de las grandes preocupaciones de las compañías y más en momentos de crisis. En la pasada reunión mantenida entre el Ejecutivo y los empresarios en la Moncloa, el presidente de la CEOE, Juan Rosell, señaló que la ausencia de los empleados a sus puestos de trabajo supone unos 13.000 millones de euros anuales, cifra que equivale al 1% del PIB. Este mismo dato es corroborado por Adecco en su informe de 2009.

La tasa media de absentismo en España fue en 2009 del 5,35% superior a la media europea, que rondó el 4%. En términos monetarios, las empresas se ven obligadas a asumir unos costes de 2.500 euros anuales por trabajador, de acuerdo con la encuesta realizada a 720 empresas españolas por Createc Lee Hecht Harrison, perteneciente a Adecco.

Los informes empresariales apuntan a los lunes y a los viernes como los días preferidos por los trabajadores para faltar al trabajo y prorrogar el fin de semana. Las razones que alegan son muy variadas, siendo las enfermedades comunes y los motivos personales los más frecuentes.

En momentos de expansión de virus, como es el caso de las oleadas de gripe, muchos aprovechan la coyuntura y aseguran sufrir esa patología. Junto a ello, la lumbalgia y otras enfermedades comunes, como la fiebre o el dolor de tripa, son los pretextos estrellas.

La muerte del algún allegado es otra de las excusas preferidas por los profesionales del engaño, los cuales han visto en Internet una herramienta que se ajusta a sus necesidades, al proporcionarles nuevas ideas para el absentismo, según declaraciones de Francisco Canals, director de la Agencia para la Picaresca, especializada en prevenir timos o engaños. Por la red circulan consejos tan populares como comer tiza para que aparezca la fiebre u otros más sofisticados, como ingerir fósforo, algo que, a la larga, es muy contraproducente, porque genera anemia a nivel pulmonar.

El absentismo se ha convertido en un tema prioritario de la política de recursos humanos de las compañías, especialmente en el caso de las grandes empresas a nivel nacional o en las multinacionales, que son las que registran las tasas más altas. La desvinculación del trabajador o la ausencia de control por parte de los directivos facilitan que las personas opten por no acudir al trabajo.

Fuente: Escribano, G. (2011): "Hasta esquelos falsos para no ir al trabajo", *CincoDías.com*, www.cinco dias.com, 30 de marzo.

En los últimos años el entorno empresarial ha sufrido relevantes transformaciones, que han incrementado la complejidad de la dirección de los recursos humanos. El aumento de la esperanza de vida proporciona al mercado laboral una fuerza de trabajo que desea seguir en activo después de la jubilación. El desplazamiento de la población del campo a la ciudad y de las zonas deprimidas a las más pujantes afecta a la oferta y demanda tanto de los factores de producción como de los productos.

En la actualidad se han acometido en los últimos tiempos una serie de cambios socioculturales, como la participación de las mujeres en el mercado laboral, el aumento del nivel de formación de la población, el aplazamiento del momento de tener hijos, las familias con doble fuente de ingresos, los cambios en las preferencias laborales, el mayor interés por la salud y el deporte o la preocupación creciente por el medio ambiente.

El cambio masivo de las preferencias laborales provoca movimientos sectoriales de hondo calado. La economía del conocimiento no sólo modifica la naturaleza del trabajo, sino lo que motiva a los trabajadores. Está aumentando el número de personas que trabajan desde su casa

utilizando medios electrónicos y se espera que esta tendencia aumente a gran velocidad a lo largo de este siglo. También aumenta el número de trabajadores a tiempo parcial en la economía mundial, como consecuencia de cierres y reestructuraciones de empresas, lo que provoca un cambio de actitudes en el trabajo.

Hoy en día está prohibida la discriminación por razón de etnia, color, credo, género y origen nacional. Como resultado, muchas empresas otorgan gran atención y cuidado a la contratación de trabajadores que pertenecen a grupos protegidos. La regulación también proporciona al público protección sobre las medicinas y los alimentos, lo que en la actualidad se ha ampliado hacia juguetes, automóviles, etiquetas y garantías, entre otros productos y servicios. El salario mínimo legal y la flexibilidad laboral son elementos recurrentes en la negociación del gobierno con los sindicatos y la patronal.

La tecnología se refiere al uso del conocimiento científico u otro tipo de conocimiento organizado en el desarrollo, transformación y comercialización de bienes y servicios. Con la llegada de los avances tecnológicos, los gerentes pueden supervisar a los empleados desde un lugar distante y la necesidad de interacción cara a cara ha disminuido en forma apreciable. En muchos casos, el trabajo ocurre ahí donde están los ordenadores. El teletrabajo permite que los empleados vivan en cualquier parte. Con este potencial muchos empleadores ya no tienen que pensar en localizar su negocio cerca de sus trabajadores. En esencia, la tecnología de la información ha reforzado la capacidad del gerente para desempeñar su función.

La globalización implica una mayor permeabilidad de las fronteras tradicionales. Fundamentalmente es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras¹. Los trabajadores se desplazan de un país a otro buscando mejores oportunidades de empleo. Dado que los trabajadores ahora fluyen con bastante libertad entre economías, cada vez es más frecuente que las personas más aptas provengan de cualquier parte. La realidad diaria de los negocios globales implica interacciones y relaciones con personas de diferente cultura. Incluso en las empresas locales, debido a la inmigración, puede existir una gran diversidad cultural. Todo ello aumenta la posibilidad de malentendidos y conflictos, lo que induce la necesidad de comprender la diversidad cultural. Los emigrantes transmiten información y recursos transnacionalmente y mantienen los lazos con sus hogares (telefoneando, haciendo visitas o enviando dinero). En

¹ Stiglitz, J.E. (2007): *El Malestar de la Globalización*, Santillana Ediciones, Madrid.

cierto sentido, estas personas viven multilocalmente: en diferentes lugares y culturas al mismo tiempo.

1.2 El contrato psicológico

Entre la empresa y su empleador existe un contrato explícito o escrito que regula la relación entre los individuos y las empresas que los emplean y cuyo cumplimiento es exigible por ley, aunque también un contrato implícito o psicológico, presente en la mente del trabajador, que consiste en un conjunto de creencias de lo que le debe a su empresa y de lo que esta le debe a él. Empleados y directivos cada vez se toman más en serio el contrato psicológico debido a los cambios en el entorno, como la necesidad de trabajadores externalizados para lograr flexibilidad funcional, de los supervivientes de una reestructuración que deben asumir 'mayor carga de trabajo' y al 'capital humano' cada vez más crítico para la mejora del resultado empresarial. Un contrato psicológico que funcione hace que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa y más satisfechos con su trabajo. Los directivos de línea son clave para mantener dicho compromiso. Las iniciativas para lograrlo son de naturaleza muy diversa (**Cuadro 1.2**).

Cuadro 1.2. El voluntariado gana puntos en la estrategia empresarial

El voluntariado corporativo, una práctica que tiene su origen en la cultura anglosajona, se caracteriza por estar promovido por la propia empresa. Su implantación cobra fuerza en España y cada vez son más las compañías interesadas en desarrollar esta actividad.

Un estudio realizado por el Observatorio de Voluntariado Corporativo, organizado por el IESE Business School y la ONG Cooperación Internacional, permite obtener una radiografía del voluntariado corporativo entre las organizaciones empresariales españolas.

El 57% de las empresas de más de quinientos trabajadores desarrolla algún tipo de voluntariado frente al 43% que no organiza ninguna actividad. De estas últimas, el 27% afirma no realizarlo por tener 'otras prioridades' en la organización y cerca de otro 20% no se lo ha planteado. Sin embargo, seis de cada diez manifiesta interés en ponerlo en práctica a corto plazo.

Alimentación y bebidas, banca y tecnologías de la información y telecomunicaciones son los sectores que más actuaciones de voluntariado corporativo realizaron durante el año pasado. En el lado contrario, hostelería y turismo, químicas y farmacéuticas, salud, construcción y textil.

Los beneficios que puede aportar el voluntariado es una de las principales cuestiones que se preguntan las empresas cuando se plantean poner en marcha este tipo de actuaciones.

Según el libro *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*, de Ken Allen, presentado por la Fundación Telefónica, entre los beneficios destaca el valor y la reputación de la marca, el desarrollo de los trabajadores actuales y de los futuros, la eficacia operativa, la reducción del riesgo laboral, el impacto financiero directo y el crecimiento.

Para las compañías que participaron en la encuesta del Observatorio, los objetivos se centran en la mejora del clima de trabajo (74%), fomentar el orgullo de pertenencia a la organización (70%) y satisfacer una demanda de los empleados (58%). De estos datos, según los autores del estudio, se desprende que la mayoría de las empresas emplean el voluntariado como herramienta de recursos humanos.

Pero, además, el estudio muestra otros datos. El 67% de las compañías alinean sus programas de voluntariado con una estrategia de negocio, lo que aumenta su implantación y que las horas dedicadas por empleado en la mayor parte de las organizaciones oscila entre una y tres horas al año, aunque sólo tres de cada diez imparte formación a sus empleados para realizar estas actuaciones.

Entre los principales obstáculos que encuentran para implantar y desarrollar actividades de voluntariado corporativo figuran, sobre todo, el horario laboral (35%), seguido de la falta de recursos y la ausencia de apoyo o de respuesta por parte de los empleados.

Fuente: Medina, A. (2012): "El voluntariado gana puntos en la estrategia empresarial", www.expansion.com, 20 de julio.

Asumir la existencia de un contrato psicológico supone aceptar que una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral escrito y se circunscribe exclusivamente a la aplicación de la ley, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen en relación con las condiciones establecidas para ese empleo. Además, supone admitir que la relación laboral está inserta en un amplio marco de interacción social, que no incluye sólo al trabajador y a su superior inmediato, sino que se extiende más allá para incluir a los compañeros de trabajo, a otros niveles jerárquicos y a la sociedad entera.

Rousseau² ha definido el contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre un empleado y el empleador. Sin embargo, esto no significa necesariamente que ambas partes compartan una comprensión común de todos los términos del contrato. El contrato psicológico no se hace de una sola vez, sino que se revisa durante la permanencia del empleado en la organización. Cuanto más dure la relación y cuanto más interactúen ambas partes, más amplia será la serie de contribuciones que puede incluirse en el contrato.

Rousseau sugiere que los contratos psicológicos consisten en un continuo que va de lo transaccional a lo relacional. Los contratos de tipo transaccional conllevan obligaciones específicas, marcos temporales cortos y se basan en el propio interés. Los contratos de tipo relacional persiguen un compromiso indefinido y basado en la confianza entre las partes: se trata de contratos a largo plazo que intercambian recursos financieros y socioemocionales, como la lealtad y la afiliación. Los contratos relacionales reconocen implícitamente el valor de la propia relación, en la que una parte da prioridad a los intereses inmediatos de la otra parte sobre los suyos propios, esto es, las obligaciones son ambiguas y evolucionan continuamente.

Tres factores determinan la reacción del empleado a los incumplimientos de un contrato psicológico³. El primero es el tipo de contrato en vigor. El incumplimiento de un contrato transaccional, especialmente si es de corta duración, se percibe de modo menos intenso, de forma que es más fácil que el empleado acepte la corrección en comparación con el incumplimiento de un contrato relacional de larga duración. De hecho, Rousseau señala que el incumplimiento de un contrato relacional produce sentimientos profundos equivalentes a un

² Rousseau, D.M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, London.

³ Shore, L.M. y Tetrick, L.E. (1994): "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship" (91-109), en Cooper, C.L. y Rousseau, D.M. (eds.): *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, John Wiley, New York.

ultraje moral. El segundo factor es la magnitud percibida del incumplimiento. Un incumplimiento menor probablemente induce al empleado a renovar el contrato con objeto de solucionar el malentendido percibido. Sin embargo, un incumplimiento grave impulsa al empleado a centrarse en el daño emocional del incumplimiento, no en su resolución. El tercer factor es qué responsabilidad directa se atribuye al empleador en relación con el incumplimiento. Si se percibe una ruptura involuntaria del contrato psicológico, la importancia del incumplimiento es menor que si se la percibe como voluntaria o deliberada: por ejemplo, si algunos empleados pierden sus trabajos porque la empresa sufre daños por un desastre natural (como un incendio), la sensación de incumplimiento es menor que si el empleador les despide sin causa justificada.

En general, los contratos psicológicos se hacen menos relacionales y más transaccionales después de los incumplimientos, ya que los empleados se alejan de los aspectos socioemocionales del trabajo y se concentran en los beneficios monetarios de la relación, esto es, aumenta la distancia psicológica entre el empleado y el empleador y, en consecuencia, se produce una modificación de los comportamientos de los empleados (**Cuadro 1.3**). Se ha identificado un modelo secuencial de cinco respuestas de los empleados a los incumplimientos⁴. El primero es la expresión: el empleado expresa su inquietud sobre el incumplimiento con la pretensión de restablecer el contrato. Sin embargo, a las personas que utilizan mecanismos formales de expresión (sistemas de queja y reclamación) suele calificárselas de inconformistas organizativos, e incluso es habitual que padezcan represalias. En consecuencia, los empleados suelen recurrir a tácticas sutiles. De hecho, cuando las quejas y reclamaciones no tienen éxito, dicha expresión viene seguida de silencio, que connota una aceptación de la empresa, aunque suele ir acompañada de una pérdida de compromiso. Este silencio, a su vez, es seguido por el retiro, que se manifiesta en la pasividad, la negligencia y la elusión de responsabilidades. Más tarde, suele llegar la destrucción: los empleados responden al empleador con robos, amenazas, sabotajes y, en casos extremos, violencia homicida contra individuos que se perciban como contribuyentes al incumplimiento. El último tipo de reacción se produce en la fase salida, caracterizada o bien por el abandono de la empresa por parte de los empleados o bien por su despido.

Cuadro 1.3. Empleado contento, firma rentable

Ya no basta con un buen salario. Ni siquiera con la promesa de una rápida y ascendente carrera profesional. Las prioridades y los valores de los trabajadores ya no son los mismos que los de hace una década. Ahora se prefiere llevar una vida equilibrada. De hecho, más de la mitad de la población activa (unos 10,5 millones de españoles) "necesita disponer de más tiempo libre por razones personales", según un estudio reciente de Randstad.

⁴ Muchinsky, P.M. (2006): *Psychology Applied to Work* (8ª edición), Wadsworth/Thomson Learning, Belmont.

De ahí que, aunque muy lentamente, algo esté cambiando en la manera de gestionar las empresas en España. En el plano teórico, algunos expertos lo llevan anunciando desde hace varios años: la sostenibilidad de las organizaciones pasa por construir entornos laborales que fomenten y respeten el bienestar físico y mental de sus trabajadores. Es el llamado 'humanismo empresarial'.

Dado que hoy en día "los profesionales con talento son más escasos que los recursos económicos", las compañías "están tomando conciencia de la necesidad de transformarse a sí mismas" para ofrecer las mejores condiciones posibles, de manera que "atraigan, retengan y comprometan" a estos ejecutivos, afirma la psicóloga y coach Montse Ventosa, directora del Instituto Great Place to Work en España.

Desde 2001 esta consultora realiza una auditoría voluntaria para investigar y analizar la gestión de los seres humanos de empresas que son o aspiran a ser socialmente responsables. ¿Qué tienen en común estas organizaciones? Básicamente, tres cosas. En primer lugar, "cuentan con un director de personas o de recursos humanos consciente de que el activo más importante de la compañía son sus propios trabajadores", apunta Ventosa. Como consecuencia, surge una segunda característica en común: "La percepción y valoración positiva de una gran mayoría de sus trabajadores", sostiene Ventosa. En tercer lugar, "cómo no, la propia empresa es la que más sale ganando".

Fuente: Vilaseca, B. (2008): "Empleado contento, firma rentable", *Negocios. El País*, 27 de abril, 98.

Es tal la relevancia del contrato psicológico que algunas empresas intentan cumplir con las expectativas de sus empleados a través de acciones de distinto tipo (**Cuadro 1.4**).

Cuadro 1.4. ¿Cómo motivan las empresas a sus empleados?

La economía española se ha estancado, según ha reconocido el Banco de España. Con un mayor retroceso del empleo y del PIB, el consumo de los hogares sigue disminuyendo, lo que lleva a muchas empresas a realizar despidos o, incluso, a echar el cierre. El trabajador no vive uno de sus mejores momentos y la situación económica influye no sólo en su trabajo, sino también en el ambiente laboral.

Para contrarrestar esta situación, los departamentos de Recursos Humanos se convierten en una pieza clave. Aránzazu Salguero Cruz, directora de recursos humanos de la empresa alimentaria Mars España, comenta algunas de las herramientas con las que cuenta su empresa para mejorar la motivación. "Hacemos encuestas de clima laboral, de satisfacción o programas de sugerencias. Identificamos la motivación de nuestros empleados para desarrollar programas dirigidos a trabajar las áreas de mejora. Los más habituales son aquellos enfocados a crear equilibrio entre su vida personal y laboral o de salud. También son importantes los programas que ayudan a tener una actitud más positiva y generan y contagian el optimismo".

Cuando comenzó la crisis en España, en ING Direct comunicaron a todos los trabajadores, de forma clara y directa, que su empleo estaba asegurado en condiciones normales y que mantendrían las mismas ventajas y beneficios. Fernando Córdoba, director de recursos humanos en la entidad, señala que es "importante tener una buena comunicación con los empleados. Les hicimos partícipes de las distintas iniciativas para sobrellevar esos momentos y, por ejemplo, invitamos a todos los profesionales a dar ideas que contribuyesen al banco a controlar los costes".

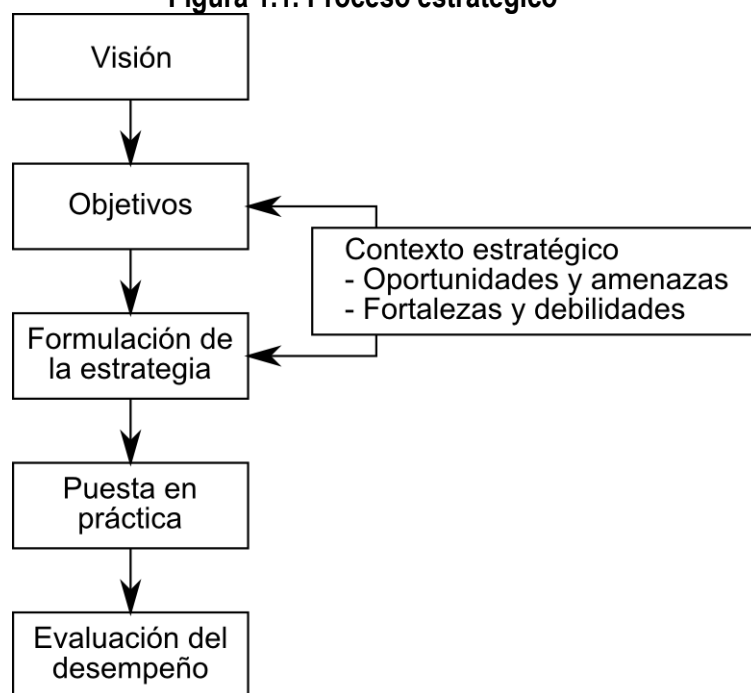
En Procter & Gamble, empresa que encabeza las listas de los mejores lugares para trabajar, están comprometidos con la motivación de sus empleados. "Apostamos por la retención de talento, la diversidad, la formación y el desarrollo continuados. Todo ello contribuye a que nuestros profesionales estén motivados, porque sienten que pueden progresar y crecer en la compañía. Les ayudamos a equilibrar el desarrollo de la carrera profesional con la vida personal y disfrutan de programas de asistencia con los que sobrellevar las gestiones cotidianas", comenta Francesca Sagradora, directora de recursos humanos de P&G para España y Portugal.

Fuente: Albarracín, P. (2010): "¿Cómo motivan las empresas a sus empleados?", *ABC. Infoempleo.com*, 15 de noviembre, 36.

1.3 La gestión estratégica de los recursos humanos

El diseño, formulación y puesta en práctica de la estrategia deber abordarse como un proceso, es decir, como un conjunto interrelacionado de actividades. El proceso comienza con la denominada visión, que explicita aquello que quiere llegar a ser la empresa. A continuación, se enuncian los objetivos y, posteriormente, se formula la estrategia. Todo ello teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa (Figura 1.1). La puesta en práctica y la evaluación del desempeño completan el proceso.

Figura 1.1. Proceso estratégico



La visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la empresa⁵, que proporciona una guía para poder distinguir entre aquello que la organización debe preservar y lo que es susceptible de cambio. Por tanto, determina lo que quiere llegar a ser la empresa: la visión de Disneylandia es 'ser el lugar más feliz del mundo' y la de Google 'organizar la información del mundo y permitir su acceso y utilidad universales'.

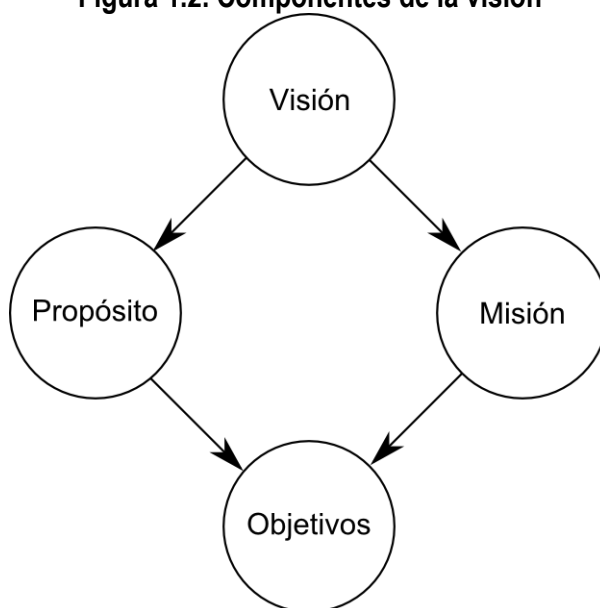
El líder de la empresa suele ser quien crea la visión, pues hace partícipe al personal de sus compromisos y aspiraciones, aunque también puede aflorar a partir de la interacción entre los diferentes gerentes o ser una consecuencia de la propia historia de la empresa. Sea cual sea su origen, es imprescindible que el personal colabore en su puesta en práctica.

⁵ Bennis, W. y Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.

La visión tiene dos componentes (**Figura 1.2**): a) el propósito, que se orienta hacia el interior, con objeto de mostrar quién es y por qué existe la empresa; y b) la misión, con una orientación más externa, que se concreta en qué hace y qué debe hacer la empresa.

El propósito representa los valores y las creencias organizativas permanentes, que contribuyen a configurar y moldear el carácter de la empresa. Tiene la vocación de encarnar su razón de ser y define el porqué de su existencia, por lo que no exige una justificación externa. Su función consiste en mantener unida a la empresa a medida que esta crece, amplía la línea de productos, descentraliza la toma de decisiones o se expande geográficamente. Al igual que una estrella en el horizonte, el propósito pretende servir de guía, aunque nunca será posible alcanzarlo⁶.

Figura 1.2. Componentes de la visión



La misión proporciona descripciones generales de los negocios que abarca la empresa. En una primera aproximación el negocio se define por el binomio producto-mercado, es decir, una línea que productos que la empresa comercializa y los mercados que pretende atender desplegando los recursos que posee o están a su alcance. También incluye la forma de competir de la empresa en los diferentes mercados. En concreto, intenta ofrecer respuestas a las siguientes preguntas: a) ¿cuáles son nuestros negocios actuales y cuáles serán en el futuro? y b) ¿qué debemos hacer para superar a nuestros competidores en cada uno de los negocios? Por tanto, la misión tiene dos componentes fundamentales: los negocios que configuran la empresa y los retos que esta pretende lograr.

Así pues, el primer componente de la misión se refiere a los negocios que abarcará la empresa, que, a su vez, determinan el alcance (o dominio) que define sus límites. Por tanto, la misión

⁶ Collins, J.C. y Porras, J.I. (1996): "Building your company's vision", *Harvard Business Review*, 74(5) 65-77.

debería describir, de manera bastante aproximada y en términos cualitativos, los límites dentro de los cuales operará la empresa. En este sentido, debe ser lo suficientemente flexible para incluir las características diferenciales de los negocios que la empresa decida incorporar en el futuro. A menudo, la pequeña y mediana empresa (PYME) comprende un solo negocio, mientras que la gran empresa abarca varios negocios, identificándose normalmente cada uno de ellos con una división.

El segundo componente de la misión recoge los grandes retos que la empresa espera lograr para superar a los rivales en la arena competitiva. Trata de responder básicamente a una pregunta: ¿qué debemos hacer para superar a nuestros competidores?, esto es, ¿cómo pretendemos triunfar en este negocio? De acuerdo con este planteamiento, la misión determina la individualidad de la empresa y centra la atención de todo el personal en la idea profunda de derrotar a los rivales y ser el mejor competidor del mercado, lo cual implica que los clientes compren nuestros productos en lugar de los de la competencia. Para ello, la misión debe forzar y retar a la empresa, aunque, a la vez, ser factible.

La visión tiene su máximo impacto cuando despliega los objetivos de la empresa, perdurables en el tiempo. Pocas declaraciones de visión identifican el beneficio, la rentabilidad o cualquier otro indicador financiero como el único objetivo a conseguir. En realidad, la mayoría ni siquiera los mencionan⁷. Por lo tanto, aunque toda empresa pretenda maximizar los beneficios a largo plazo, una buena declaración de la visión debe comunicar por qué la empresa es especial para, de esta manera, motivar a los trabajadores, a la par que permite a los clientes diferenciarla de sus rivales. Los beneficios vienen después: si se trabaja con eficacia, los clientes comprarán nuestros productos, por lo que aumentarán los ingresos y habrá beneficios.

Un objetivo es la finalidad de una acción o, lo que es lo mismo, la razón por la que la llevamos a cabo. Así pues, los objetivos especifican las condiciones futuras que espera conseguir la empresa. Determinan 'qué' debe lograrse, si bien no especifican 'cómo', ya que la empresa, al igual que cualquier sistema abierto, posee la propiedad de equifinalidad: dispone de diferentes alternativas para lograr el mismo objetivo. Los objetivos nos dicen hacia dónde hay que ir, lo que favorece las posibilidades de llegar. De esta forma, sirven de guía en la toma de decisiones y especifican los criterios a partir de los cuales se podrá valorar lo que se vaya consiguiendo. En suma, los objetivos orientan en una dirección determinada el comportamiento en una empresa, lo que permite, a su vez, establecer una base para medir el rendimiento.

⁷ Lipton, M. (1996): "Demystifying the development of an organizational vision", *Sloan Management Review*, 37(4), 83-92.

Los objetivos de la empresa se clasifican en dos grandes grupos: económicos y competitivos. Los objetivos económicos son finalistas y en una economía de mercado su logro se hace indispensable para la supervivencia de la empresa. Los economistas asumen que el objetivo económico de la empresa es maximizar los beneficios o cualquiera de sus múltiples variantes (maximizar la riqueza de los accionistas, el valor económico de la empresa o la tasa de crecimiento futuro, entre otros). Ahora bien, maximizar los beneficios no es un buen indicador para el trabajador a nivel taller y nada dice a los clientes potenciales y otros grupos de interés sobre la naturaleza de los productos y la forma de competir de la empresa. Existe un dicho que dice: el beneficio es a una empresa lo que el aire a una persona, necesario para sobrevivir, si bien no el objetivo de su vida. La empresa debe formular objetivos competitivos, cuyo logro contribuye a que los clientes compren los productos de la empresa y no los productos de las rivales, a la par que ayudan a todos los integrantes de la misma a tomar decisiones en la dirección acertada.

Los objetivos competitivos son múltiples (calidad, costes, flexibilidad, innovación, plazo de entrega, servicios y medioambientales, entre los más importantes). También son transversales, ya que se formulan para todos los departamentos de la empresa. Los objetivos competitivos especifican el estado futuro de cosas que la empresa espera alcanzar en relación con los productos (o servicios) ofertados, por lo que proporcionan un carácter unidireccional al comportamiento de los trabajadores y guían sus pensamientos y acciones a un resultado más que a otro. Si la empresa no logra alcanzarlos, quedará detrás de los competidores debido a una calidad inferior, unos costes más elevados o la incapacidad de entregar sus productos a tiempo. Estos objetivos son de tipo instrumental, ya que su logro tiende a fortalecer la competitividad de la empresa a largo plazo y, como consecuencia, a maximizar sus beneficios⁸. Por tanto, en una relación causal, los objetivos competitivos son la causa de la mejora de la competitividad de la empresa y los beneficios son la consecuencia más deseable, al menos para los accionistas. En suma, el logro de los objetivos competitivos contribuye a que la empresa obtenga los beneficios necesarios para compensar a los accionistas, a la par que permite a los clientes identificar la empresa y diferenciarla de los rivales.

Los objetivos competitivos orientan el comportamiento de los trabajadores al centrar su esfuerzo y atención en una dirección específica, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones. Los buenos objetivos deben cumplir los siguientes criterios⁹: ser medibles, ser específicos, ser adecuados, ser realistas, ser temporales y retroalimentarse.

⁸ Imai, M. (1986): *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.

⁹ Scherreik, S. (2001): "Your performance review: Make it perform", *Business Week*, 16 de diciembre, 139-140.

Los objetivos deben ser medibles y poder cuantificarse. Para ello, debe existir un indicador (una variable) que evalúe el avance hacia el cumplimiento del objetivo. Un dispositivo de medición es necesario para evaluar el grado en que se logra un objetivo. Por tanto, en la cuantificación de los objetivos hay que tener en cuenta dos elementos: a) la variable que se escoge como unidad de medida y b) la escala con la que se medirá la variable. Ahora bien, no conviene caer en la sobremedición o tendencia de la mayoría de las organizaciones a formular un número excesivo de objetivos fácilmente cuantificables.

Unos objetivos específicos definen de forma precisa el estándar que hay que alcanzar y proveen un mensaje claro respecto de lo que hay que hacer, por lo que dirigen la atención y acción del trabajador hacia el logro final. Deben indicar al empleado, sin lugar a dudas, una conducta aceptable evitando ambigüedades del tipo 'hazlo lo mejor que puedas', que permiten al individuo interpretar casi cualquier actuación como buena. En concreto, la especificidad se refiere al nivel que se pretende alcanzar en la escala previamente definida. Por ejemplo, cuando Boeing se preparaba para lanzar el diseño del avión de pasajeros 727 en los años sesenta, los gerentes marcaron un objetivo deliberadamente específico: el 727 tenía que acomodar a 131 pasajeros, volar sin escalas desde Miami a Nueva York y aterrizar en la pista 4-22 de La Guardia (se escogió esta pista de aterrizaje por su longitud, de menos de una milla, demasiado corta para cualquiera de los aviones de pasajeros existentes en aquel momento). Gracias a un objetivo tan específico, Boeing pudo coordinar eficazmente las actuaciones de miles de expertos en diferentes campos de la ingeniería y la fabricación. Esto no hubiera sido posible si el objetivo hubiera sido construir el mejor avión de pasajeros del mundo¹⁰.

Para ser adecuados (apropiados y acordados) los objetivos necesitan desprenderse de la visión de la empresa y, por tanto, ser consistentes con la misma. De esta forma, el personal no busca sus objetivos de manera independiente, sino que persigue los de la empresa. Por otra parte, los objetivos contribuyen a mejorar el rendimiento sólo cuando los empleados están comprometidos: sin ese compromiso, el rendimiento será menor¹¹. En general, los trabajadores adquieren un mayor compromiso cuando participan en el proceso de formulación de objetivos.

Los objetivos deben ser realistas para que resulte posible alcanzarlos. En esencia, deben ser factibles y desafiantes. Los objetivos imposibles reducen la motivación, ya que a nadie le gusta

¹⁰ Collins, J.C. y Porras, J.I. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Business, New York.

¹¹ Donovan, J.J. y Radosevich, D.J. (1998): "The moderating role of goal commitment of the goal difficulty-performance relationship: A meta-analytic review and critical reanalysis", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 308-315

fracasar. En general, la dificultad del objetivo está relacionada con el rendimiento¹². El establecimiento de objetivos difíciles, aunque alcanzables, motiva a los individuos a lograr un alto desempeño por varias razones. En primer lugar, impulsan al personal a concentrarse en su logro. En segundo lugar, motivan a los empleados a dedicar mucho tiempo y esfuerzo a desarrollar métodos para alcanzarlos. En tercer lugar, incrementan la persistencia de la gente para conseguirlos. Si el objetivo es muy fácil, tal vez la persona demora su cumplimiento o lo aborde con desgana.

También debe especificarse el tiempo necesario para alcanzar los objetivos. No obstante, conviene hacer un seguimiento a intervalos reducidos para comprobar el grado de avance en el logro de los objetivos y tomar las medidas oportunas cuando sea necesario. Para un período determinado, los objetivos están afectados por las siguientes variables: a) los objetivos del período anterior, b) la trayectoria actual y pasada de la organización, c) la experiencia que otras organizaciones similares hayan experimentado con los objetivos en el período anterior, d) los recursos totales de que dispone y e) las características y oportunidades del entorno competitivo. Finalmente, hay que tener en cuenta que, sin la oportuna retroalimentación, los implicados desconocen los resultados de sus actuaciones y el grado en que están logrando los objetivos formulados. Por tanto, la retroalimentación se hace imprescindible y debe ser rápida y veraz. En general, los empleados que reciben retroalimentación específica y oportuna sobre su desempeño obtienen mejores resultados.

La estrategia específica 'cómo' alcanzar los objetivos formulados. Requiere elegir la mejor alternativa posible entre las varias factibles para lograr los objetivos propuestos. Por tanto, delimita los recursos a los que tendrá acceso la empresa para desempeñar sus tareas y la forma en que se asignarán. La estrategia es el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras, entendiendo dicho compromiso como una asignación de recursos¹³. Así pues, cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Las acciones que abarca el curso de acción expresan cómo se lograrán los objetivos de la organización.

Una estrategia correctamente diseñada contiene cuatro componentes o pilares básicos¹⁴: el alcance, el despliegue de recursos, la ventaja competitiva y la sinergia.

El alcance (ámbito o dominio) estratégico define la amplitud de la línea de productos que comercializa la empresa y la extensión de los mercados que sirve. Una empresa monoproducto

¹² Wright, P.M. (1990): "Operationalization of goal difficulty as a moderator of the goal difficulty-performance relationship", *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 227-234

¹³ Oster, S. M. (1999): *Modern Competitive Analysis* (3ª edición), Oxford University Press, New York

¹⁴ Hofer, C.H. y Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul.

(especializada) compite sobre la base de un único negocio (binomio producto-mercado), mientras que la empresa diversificada gestiona una cartera de negocios. En cualquier caso, el alcance debe reflejar la misión de la empresa. Ese hilo común entre sus diversas actividades y mercados definen la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debería ser.

Una empresa debe ser consciente de su base de recursos para definir la estrategia. Posteriormente, ha de lograr que los recursos estén disponibles para llevarla a cabo. Es lo que se denomina despliegue de recursos, que debe ir acompañado por la potenciación de sus recursos base: aquellos que contribuyen a crear las capacidades que generan valor para los clientes. Los recursos no necesitan ser propiedad de la empresa, sino que deben de estar bajo su control. Cada empresa tiene unos recursos financieros y humanos limitados. Formular una estrategia consiste en decidir la forma en que los recursos necesarios han de obtenerse y asignarse en negocios, mercados, departamentos funcionales y actividades.

La empresa despliega los recursos que están a su alcance para orientarlos, más allá de las necesidades actuales, hacia un futuro deseado. Este despliegue o asignación de recursos conlleva tres importantes características: a) condiciona el futuro de la empresa, b) compromete una ingente cantidad de fondos y c) es irreversible a corto plazo (incluso muchos de los recursos comprometidos tienen el carácter de inversión irrecuperable o coste hundido).

La ventaja competitiva es todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con sus rivales al crear valor para sus clientes. Se alcanza un valor superior cuando se obtienen costes de producción menores que los competidores para productos equivalentes o se diferencia el producto, de tal manera que sea posible cobrar un precio mayor que el de las rivales. La ventaja competitiva se hace sostenible cuando los rivales no pueden imitar o sustituir los recursos y capacidades que la empresa despliega para lograrla.

La sinergia se obtiene cuando los negocios (o los recursos) gestionados por la misma empresa se complementan y refuerzan recíprocamente, es decir, cuando dos negocios (o recursos) proporcionan unos resultados combinados superiores a la suma de los resultados de esos negocios (o recursos) gestionados cada uno de ellos de forma independiente. Si la sinergia es fuerte, una ventaja sostenible en un mercado puede utilizarse para lograr una sostenibilidad similar en otro.

Existen una serie de factores externos e internos que afectan a la creación de una estrategia, sea cual sea el nivel considerado. Estos factores son implícitos a la determinación de la visión y los objetivos de la empresa.

La estrategia debe tratar de explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. En consecuencia, debe analizar las fuerzas externas que podrían influir sobre la competitividad

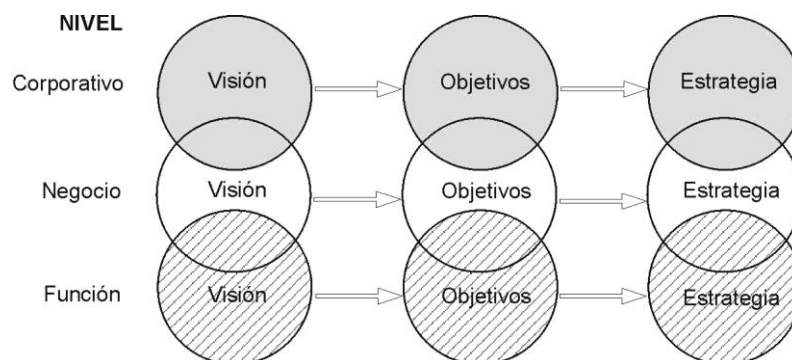
de la empresa. Para ello, es necesario tener en cuenta tanto el entorno general como el competitivo. El primero afecta a todo tipo de empresas, mientras que el segundo está directamente relacionado con una empresa concreta.

Debe considerarse la totalidad de recursos internos que están a disposición de la empresa y evaluar de manera realista sus fortalezas y debilidades. Antes de intentar explotar una oportunidad, es imprescindible contar con las fortalezas necesarias.

El modelo tradicional de Harvard de formulación de la estrategia, denominado 'modelo de ajuste', consiste precisamente en identificar estrategias que alineen o acoplen los recursos y capacidades de una empresa con las demandas del entorno donde opera, esto es, se trata de un modelo que pretende utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, al tiempo que se minimizan las amenazas y se superan las debilidades.

Una empresa diversificada tiene, al menos, tres grandes niveles jerárquicos: corporativo, negocio (se tiende a identificar con la división en la mayoría de las empresas) y departamento. En cada uno de los niveles se debe explicitar la visión, así como formular los objetivos y las estrategias correspondientes (**Figura 1.3**). En una empresa especializada (monoproducto) el nivel corporativo se mimetiza con el negocio, por lo que sólo tiene dos niveles jerárquicos.

Figura 1.3. Relación de la visión, los objetivos y la estrategia con la jerarquía estratégica



La visión es única para la empresa, si bien cada nivel puede resaltar algún aspecto más concreto. Los objetivos se formulan de forma jerárquica. La estrategia persigue alcanzar, en cada uno de los niveles, los objetivos formulados previamente. A su vez, las estrategias de los niveles inferiores apoyan a las del nivel superior y, aunque cada una tiene sus propios imperativos, todas se refuerzan mutuamente, es decir, cada estrategia está limitada por la del nivel superior, si bien debe ser completa en sí misma y congruente con el nivel de descentralización proyectado. Así pues, cada nivel formula su propia estrategia para un período

de tiempo relevante, que variará dependiendo de la naturaleza del negocio. En general, el plazo medio estimado es de cinco años.

Los objetivos competitivos deben formularse en los diferentes niveles jerárquicos. Por ello, Simon¹⁵ propone una jerarquía de objetivos, al considerar que el hecho de que la fuerza de los objetivos depende de otros fines más lejanos lleva a disponerlos en una jerarquía en la que cada nivel ha de considerarse como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los que tiene encima. Se trata de la cadena medios-fines, en función de la cual se desglosa el objetivo grande y abstracto de la alta dirección en objetivos menores y concretos a medida que se formulan hacia abajo en la jerarquía organizativa. De esta forma, los objetivos de los niveles más bajos de la pirámide organizativa facilitan la obtención de los objetivos del nivel superior. Así, de los objetivos de la empresa en su conjunto se derivan los objetivos de los diferentes negocios, de los que se desagregan de forma coherente los objetivos más precisos y específicos de cada departamento funcional. Al emanar de la jerarquía superior, los objetivos departamentales deben apoyar el logro de los objetivos del negocio (coherencia vertical). En este proceso de desagregación también hay que vigilar la compatibilidad de los objetivos de un departamento con los del resto (coherencia horizontal). Unos objetivos departamentales contradictorios, junto a la falta de comunicación, dan lugar a planteamientos confusos, que perjudican la eficacia e, incluso, la viabilidad del negocio en el mercado.

Estas coherencias vertical y horizontal deben mantenerse también dentro de cada departamento, ya que los objetivos de los centros de responsabilidad deben ser consistentes entre sí (coherencia horizontal) y con los objetivos del departamento del que forman parte (coherencia vertical). En caso contrario, los diferentes especialistas, con independencia del nivel que ocupen, se hipersensibilizarán hacia sus problemas y tratarán de alcanzar unos objetivos, que, aunque válidos y tradicionales en su campo profesional, podrían ser contradictorios con los de otros centros de responsabilidad y, por tanto, entorpecer el logro de los objetivos del departamento. Este proceso debe desagregarse hasta llegar a la base de la pirámide organizativa. Sólo cuando los objetivos de los trabajadores respaldan el logro de los objetivos departamentales y estos los de la división, se considera el proceso de formulación de objetivos lo suficientemente completo. Así pues, los objetivos individuales y organizativos deben estar vinculados unos con otros.

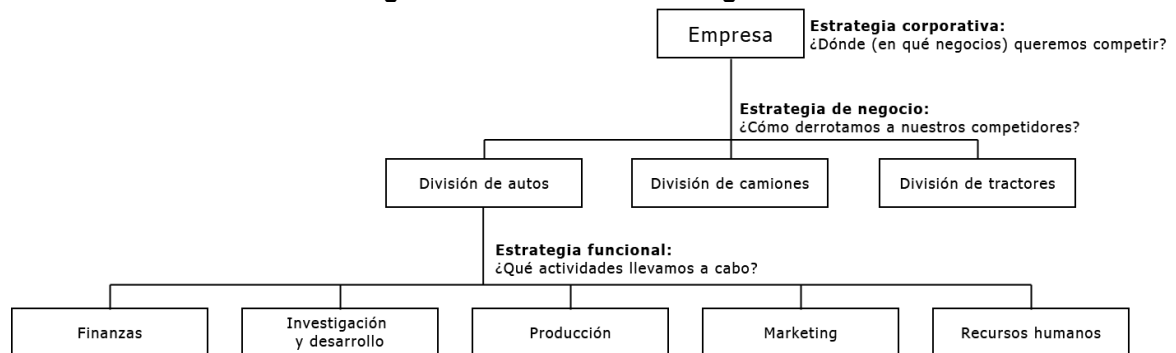
Esta jerarquía de objetivos conlleva diversas ventajas. En primer lugar, se vinculan objetivos específicos con cada nivel sucesivo de la empresa. En segundo lugar, cada trabajador conoce exactamente las contribuciones que debe hacer a la empresa, lo que facilita su evaluación y la asignación de recompensas en función de los objetivos acordados. En tercer lugar, debido a que

¹⁵ Simon, H.A. (1957): *Administrative Behavior* (2ª edición), Free Press, New York.

los trabajadores y los gerentes conocen los objetivos a lograr, la jerarquía de objetivos facilita el flujo ascendente y descendente de información relacionada con el trabajo.

La estrategia de la empresa diversificada se denomina estrategia corporativa. La estrategia de la unidad de negocio también recibe el nombre de estrategia competitiva y la estrategia de un departamento se conoce como estrategia funcional (**Figura 1.4**). En una empresa monoproducto no tiene sentido la estrategia corporativa, pues cuenta con un único negocio.

Figura 1.4. Niveles de estrategia



La estrategia corporativa abarca las actuaciones necesarias que deben emprenderse para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y dirección de una combinación de negocios. En esencia, una estrategia corporativa permite que toda la empresa sea algo más que la suma de sus diferentes negocios y conlleva las siguientes iniciativas: a) administrar la cartera de negocios presente y futura; b) apoyar y aprobar las actuaciones de los diferentes negocios y funciones con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en los mercados donde comercializan sus productos; c) aprovechar sinergias entre los negocios; y d) obtener los recursos corporativos necesarios y distribuirlos entre los negocios y las funciones de la empresa.

La estrategia de negocio (o estrategia competitiva) define cómo crear y fortalecer la competitividad a largo plazo del negocio con objeto de derrotar a los competidores. Para ello, debe centrarse en: a) determinar el alcance del negocio; b) responder a los cambios del entorno y, siempre que sea posible, tomar la iniciativa; c) lograr que los diferentes departamentos funcionales proporcionen sinergias y apoyen la estrategia de negocio; y d) desplegar los recursos necesarios para lograr una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia funcional es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto. Debe apoyar y reforzar la estrategia de negocio para apalancar la ventaja competitiva. Incluso, en algunos casos, puede ser la base de la misma. La estrategia funcional de un departamento debe complementar y ser coherente con el resto de

estrategias funcionales y crear sinergias intradepartamentales. En este contexto es donde se desarrolla la estrategia funcional de recursos humanos.

1.3.1 Objetivos y estrategia de la función de recursos humanos

En el marco de una perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos, los objetivos de la dirección de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías: a) competitivos; b) funcionales (explícitos e implícitos) y c) económicos. Son tres categorías complementarias, nunca excluyentes entre sí. Los objetivos competitivos se desprenden de la visión de la empresa y deben ser apoyados por todos los departamentos funcionales, incluido el departamento de recursos humanos. Los objetivos funcionales deben reforzar los objetivos competitivos y son propios de cada departamento. Los económicos son, en realidad, una consecuencia de todo lo anterior.

Los principales objetivos funcionales explícitos en la dirección de recursos humanos son los siguientes: a) atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la empresa; b) retener a los empleados deseables; c) motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se impliquen en ella; y d) ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Dos son los objetivos funcionales implícitos relacionados con los recursos humanos: la mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los que el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.). Igualmente, la empresa debe acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales, los cuales afectan a todas las funciones y actividades de la dirección de recursos humanos. De hecho, el marco normativo debe respetarse de modo escrupuloso y fijar los límites de actuación de la empresa.

Los objetivos competitivos son eficiencia, calidad, plazos de entrega, innovación y eco-eficiencia, entre otros. Estos objetivos son comunes a todos los departamentos de la empresa. Por último, los objetivos económicos se refieren a la rentabilidad y a los beneficios, esto es, al incremento de valor de la empresa.

En cuanto a la estrategia de recursos humanos, existe una gran variedad de modelos, si bien la investigación se centra básicamente en tres enfoques: universalista, contingente y enfoque basado en los recursos.

El enfoque universalista (prácticas laborales de alto rendimiento o alto compromiso) considera que existe una relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo. Uno de los modelos más difundidos es el de Pfeffer¹⁶, que identifica siete prácticas de alto rendimiento: a) seguridad en el empleo, b) contratación selectiva, c) equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, d) retribución relativamente alta y contingente a los resultados, e) formación intensiva, f) reducción de estatus y barreras jerárquicas y g) participación de los empleados. En general, es la sinergia entre las prácticas las que las hace superiores a una aplicación individualizada.

El enfoque contingente niega la existencia de prácticas o sistemas de recursos humanos mejores que otros en todas las circunstancias, al asumir que su relación con el rendimiento organizativo siempre estará condicionada por terceras variables con las que deberá ser consistente. Por ejemplo, un modelo considera que el conjunto de las prácticas dependerá de la estrategia elegida para competir.

Seguidamente, mostramos el enfoque basado en los recursos, que en la actualidad es el más utilizado por los investigadores. De acuerdo con Barney¹⁷, el capital humano proporciona una ventaja competitiva sostenible cuando es valioso, escaso, difícil de imitar y no tiene sustitutos. A continuación, se analizan los factores que condicionan el cumplimiento de dichos criterios.

Como la mayor parte de los intangibles, el valor de los empleados de una empresa no aparece en el balance de situación. El capital humano es valioso si: a) posee las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades que satisfacen las necesidades de los clientes y b) está comprometido con la empresa manteniéndose leal. La competencia es una condición necesaria. El compromiso es un valor en alza. Los inversores prefieren empresas con empleados comprometidos, ya que estos contribuyen activamente a satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, los empleados comprometidos se sienten orgullosos y satisfechos por pertenecer a la organización, lo que mejora su motivación y potencia su lealtad a la misma. Todo ello repercute favorablemente en la rentabilidad empresarial. En este sentido, un personal profundamente implicado con la organización sustenta una cultura que facilita la obtención de un producto eficiente y/o valioso para los clientes.

En cuanto a la escasez, se podría argumentar que el capital humano es abundante, ya que, en general, todos los países tienen tasas apreciables de paro, lo cual indica que existe un *stock* de trabajadores disponible en el mercado laboral. Sin embargo, dicha afirmación carece de validez

¹⁶ Pfeffer, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, 40(2), 96-124.

¹⁷ Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-129.

si se considera el tipo de oferta de trabajadores a la cual nos referimos. Si los puestos de trabajo son de bajo contenido profesional y no requieren que los trabajadores posean competencias relevantes, el exceso de oferta en el mercado de trabajo hace que los trabajadores no sean escasos. Ahora bien, demanda y oferta de trabajo no son homogéneas. Las empresas cuentan con diferentes puestos de trabajo, que requieren determinadas competencias, y, por otra parte, los individuos difieren en el tipo y nivel de cualificaciones. Es más, cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás, pues siempre poseerá alguna información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero que sólo puede utilizarse si las decisiones que dependen de ella se delegan en el individuo en cuestión o permiten su cooperación activa. En estos casos, dicho recurso puede resultar escaso al no ser un denominador común a todos los trabajadores disponibles en el mercado.

La escasez del recurso humano puede medirse a través de la base de conocimiento que acumula. Ello implica que los individuos con competencias superiores son, por definición, escasos. Estos individuos son el adhesivo para integrar los recursos de la empresa creando una ventaja competitiva.

Para que un recurso sea difícil de imitar es necesario que los competidores no sean capaces de duplicarlo a la vez que las circunstancias en las que dicho recurso actúa. El argumento de la inimitabilidad del factor humano puede apoyarse en cuatro pilares: a) la unicidad, b) la dependencia de la trayectoria, c) la ambigüedad causal y d) el carácter idiosincrásico.

La disponibilidad de trabajadores con cualificaciones excepcionales induce a la unicidad: por ejemplo, un equipo de fútbol con el mejor delantero del mundo. La dependencia de la trayectoria se apoya en que la empresa crea su historia a través del desarrollo de su propia cultura y procedimientos, por lo que su imitación requiere un largo período de tiempo y resulta excesivamente costosa para los competidores¹⁸. Por ello, la actuación superior de un equipo de trabajo es difícil de duplicar debido a la dificultad de constituir en poco tiempo un grupo cohesionado.

La ambigüedad causal es consustancial a la complejidad social (múltiples trabajadores interdependientes) y se manifiesta básicamente en el trabajo en equipo. La producción en equipo es aquella en la que: a) no es evidente y, por lo tanto, resulta costoso averiguar la aportación de cada factor o participante en la obtención del producto total; y b) el resultado obtenido por un conjunto de recursos es superior a la suma del resultado que por separado obtendrían dichos recursos. Puesto que el *output* del equipo no es la suma de los *outputs* individuales de cada

¹⁸ Wright, P.M., McMaham, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 301-326

participante, es imposible identificar la fuente de ventaja competitiva que surge de la producción de un equipo de trabajo. Además, dado que el capital humano es escaso (en el contexto en que se ha definido previamente), es improbable que un competidor pueda crear un equipo con exactamente los mismos atributos que el de la propia empresa y, así, reproducir su ventaja competitiva. No obstante, esta barrera podría superarse contratando equipos completos, pero incluso la efectividad de estos estaría sujeta a las relaciones que mantienen con otros equipos dentro de la misma empresa. De esta forma, contratar al equipo apropiado implicaría contratar los grupos con los que interactúa, lo que, en definitiva, supondría adquirir la empresa. Incluso ante esta circunstancia, la efectividad del equipo de trabajo estará sujeta a que sus miembros no abandonen la empresa y continúen funcionando de igual modo bajo la nueva dirección.

No todo el capital humano es homogéneo, sino que puede ser de carácter específico (o idiosincrásico) si su valor en el seno de una transacción es superior al que poseería bajo cualquier otra. Sucede cuando los individuos poseen conocimientos válidos únicamente para realizar ciertas tareas o para ocupar un puesto determinado en una empresa concreta. Un ejemplo típico es el del picador que extrae carbón de la mina. Un caso importante de especificidad es el trabajador que desarrolla redes de comunicación entre trabajadores clave y el resto del personal de la empresa, incluidos los consumidores finales. Tal entramado de relaciones sociales es difícil de duplicar y, por lo tanto, puede constituir el pilar para la creación de una ventaja competitiva. Además, es razonable pensar que el conocimiento y confianza que se desarrollan a lo largo del tiempo tengan valor únicamente en el seno de dicho contexto. Por ello, un sistema de recursos humanos válido para una fábrica no necesariamente genera resultados positivos en las nuevas plantas. Esta falta de consolidación de las prácticas de recursos humanos en nuevos contextos se debe precisamente a la distinta naturaleza de estos, lo cual pone de manifiesto que no se puede replicar la forma en que se desarrollan las relaciones humanas, incluso entre contextos que *a priori* pueden ser muy afines como son una matriz y una filial. De igual modo, se debe tener presente que las habilidades para trabajar en un equipo no son exactamente iguales a las necesarias para trabajar en otro, debido a que la capacidad de trabajar de forma efectiva, dados los miembros determinados de un equipo, depende de la interacción entre sus personalidades.

La insustituibilidad del factor humano hace referencia a la dificultad de que otra empresa pueda compensar una ventaja basada en el capital humano con otros recursos, como, por ejemplo, una tecnología superior. Asimismo, conviene recordar que el capital humano es el recurso que contribuye a integrar las capacidades elementales en otras de orden superior. Dichos argumentos avalan su calificación como insustituible.

1.4 El departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos de cualquier empresa debe intentar anticiparse a las situaciones y ser el primero en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que sus competidores, esto es, el departamento de recursos humanos debe ser proactivo.

Para lograrlo debe partirse de una serie de premisas: a) los directores de recursos humanos deben disponer de las competencias necesarias; b) debe integrarse la dirección de recursos humanos en la gestión general de la empresa, participando de forma activa en la toma de decisiones; c) las políticas de recursos humanos deben aplicarse en el conjunto de la empresa; y d) el departamento de recursos humanos debe tener poder y autoridad suficientes como para garantizar la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo con la legalidad.

Ahora bien, el peso del departamento de recursos humanos estará condicionado por la percepción y valor que la alta dirección otorgue a las actividades de recursos humanos. Un reflejo de ello será su estatus dentro de la empresa, que, a su vez, explica los papeles asignados.

Para desarrollar plenamente los papeles que debe asumir el departamento de recursos humanos, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la organización, lo que le permitirá diseñar las políticas de recursos humanos que afecten al conjunto de la empresa, integrándolas en la gestión global de esta y disponiendo del poder necesario para aplicarlas.

El estudio de los papeles del director del departamento de recursos humanos es imprescindible, pues, de hecho, los análisis realizados sobre su actividad suelen ser críticos con su desempeño (Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5. Los directivos de recursos humanos no dan la talla

La gestión de personas tiene que cambiar. No puede permanecer ajena a asuntos como la congelación salarial, el conflicto generacional, la prolongación de la edad de jubilación y la futura fuga de talento que ya están condicionando el funcionamiento de las organizaciones. Algunas empresas como ING Direct han decidido transformar su modelo creando un área de consultoría dentro del departamento de recursos humanos. "Actúa como socio permanente de las distintas áreas de la compañía. Con el conocimiento específico de lo que sucede en cada unidad, estos *partners* son capaces de adelantarse a las necesidades de los diferentes departamentos y ofrecerles soluciones a medida, por ejemplo en gestión del cambio, identificación del talento, gestión del desempeño y nuevas contrataciones", explica Fernando Córdova, director de recursos humanos de la entidad. Iniciativas de este tipo contribuyen a alinear la gestión de personas con el negocio, pero aún queda mucho por hacer.

Este área necesita una puesta a punto importante si quiere fidelizar y comprometer a la plantilla. Según un estudio de Mercer, sólo el 15% de las actividades de recursos humanos son estratégicas. Sin embargo, el 65% de las áreas de gestión de personas se consideran a sí mismas socios estratégicos. ¿A qué dedica su tiempo este departamento? Fundamentalmente a prestación de servicios (27%) y a archivos y reportes (18%) e invierten el mismo tiempo (14%) en el diseño de programas o sistemas de recursos humanos y en gestiones internas. Las cosas tienen que cambiar. "Falta dar un salto cualitativo, de lo contrario la función nunca se podrá despegar de la parte administrativa", dice Yolanda Gutiérrez,

socia de Mercer, quien añade que los directores de recursos humanos deben dejar de ser técnicos y tener una visión más amplia del negocio. El 26% de los participantes en el informe de Mercer afirma que el departamento de recursos humanos aún no es un socio estratégico pero está aumentando su influencia.

Alicia Malumbres, socia de Avalon, asegura que “hasta ahora, los departamentos de recursos humanos han tenido en cuenta las necesidades de las empresas. Es el momento de hacer un esfuerzo para servir al empleado y tienen que ayudarlo a que todo funcione. Los trabajadores son un recurso, porque trabajan por un sueldo, pero también son humanos y, si se les trata como una máquina, no producen”. Íñigo Manso, consejero delegado de la misma firma, añade que “es necesario reestructurar la selección y el estilo directivo. Los conceptos de selección y desarrollo tienen que estar integrados. Y, por supuesto, si se considera a los recursos humanos como una función estratégica, debe estar representada en el comité de dirección”.

Según un estudio de Mercer, sólo el 15% de las actividades de recursos humanos son estratégicas. Sin embargo, el 65% de las áreas de gestión de personas se consideran a sí mismas socios estratégicos.

Según Carlos Recarte, socio de Neumann International, el papel de esta área debe servir para conseguir que el ámbito de trabajo sea el adecuado: “En sus manos está generar un entorno de trabajo en el que los profesionales puedan desarrollarse. Para ello son necesarias grandes dosis de comunicación y transparencia. Los planes homogéneos no existen, y hay que conocer a la plantilla, a los jefes, acompañándolos en su crecimiento profesional”. Carmen Carvajal, directora de recursos humanos de Psicosoft, asegura que “en los tiempos difíciles hay que ser valiente y no huir del conflicto. La solución pasa por una comunicación clara y transparente de la situación y por hacer una política salarial que discrimine positivamente a aquellas personas más comprometidas”.

Claves para ajustar el cambio

Para una buena puesta a punto, lo primero que debe cambiar es el perfil del director de recursos humanos. Elisabeth Roux, directora general de Penna, opina que los máximos responsables de personas deben ser más creativos y audaces en sus soluciones. “Se van a lo clásico, a lo que saben que funciona”. Otro de los aspectos que señala Roux es que estos directivos deben conocer y manejar con más soltura el impacto en números de sus acciones y sus medidas: “Tienden a hacer mucha teoría, pero no son buenos en anticipación y en el cálculo del dato. Por ejemplo, tenemos casos de directores que no habían presupuestado posiciones en nuevas áreas de negocio”.

La congelación y el recorte salarial que impera en buena parte de las empresas es uno de los factores que dificulta la motivación de los empleados. Josep Ginesta, director del área de personas de la UOC, afirma que “hay que fomentar la compensación emocional, aquella que tiene que ver con el proyecto y su estabilidad, con el equipo al que se pertenece y con retribución en intangibles. Todo esto supone un menor coste y genera compromiso”. El estudio de IBM Trabajar más allá de las fronteras –recoge la opinión de más de 700 directores de recursos humanos en todo el mundo– confirma que el sueldo no lo es todo. Alejandro Modarelli, director del área de consultoría de recursos humanos de IBM, comenta que “en los países desarrollados, los empleados valoran más tener un buen equilibrio entre la vida laboral y personal que un buen sueldo”.

Otro de los asuntos que requiere un ajuste es la convivencia de distintas generaciones en la misma organización. Modarelli propone a los directores de RRHH dos palancas para solucionar el conflicto: La gestión del talento desde el punto de vista individual y desde una perspectiva global. “En primer lugar, para los puestos de menor relevancia se puede establecer un programa de rotación entre distintas áreas para mejorar sus conocimientos y experiencia. Los perfiles senior son una solución para hacer *coaching* a los más jóvenes y facilitar así que el talento pase de generación en generación”. Desde el punto de vista global, Modarelli observa una gran oportunidad en las multinacionales: “Pueden aprovechar el conocimiento y experiencia de los empleados más mayores en los países en crecimiento, movilizándolo hacia esas zonas en desarrollo”.

Sobre los perfiles senior, Ignacio de Jorge, responsable del área de consultoría de recursos humanos de Penna, señala que “muchas veces hablamos de meritocracia, pero en realidad hay unas etiquetas ocultas de edad que dicen que a partir de un determinado momento una persona no es talento porque ya no tiene proyección. Lo que llamamos meritocracia, a veces no lo es tanto”.

Aprovechar todo el potencial

En cuanto a los más jóvenes la directora general de Penna propone aprovechar el *pipeline* del talento desde la edad más temprana: “Identificarlo antes de trabajar con ellos. Esto se hace muy bien en el

sector de *retail* por parte de multinacionales como WallMart, Fnac o Leroy Merlin. La tienda es un escenario con mucha riqueza de experiencias para desarrollar talento joven, con promociones internas y planes de carrera potentes: tienen una proyección rápida a jefe de sección, sector y tienda”. Nuno Cardoso, director de recursos humanos de Leroy Merlin España, afirma que “el verdadero motor de las empresas son las personas, y por tanto, nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a conseguir su mayor compromiso en los proyectos”.

La clave para una gestión eficaz de personas pasa por alinear a la gente con el negocio. Joan Daura, socio de PwC, concluye que “si recursos humanos no está pegado a la estrategia empresarial yerra el tiro. La función debe proporcionar los mecanismos necesarios para desarrollar el talento en cada uno de los puestos. Hay que trasladar la burocracia a una gestión más transversal”. Para Josep Ginesta, de la UOC, “las grandes políticas de recursos humanos deben dejar paso a la microgestión de personas. Se debe de producir el paso desde las direcciones de los equipos para desarrollar modelos organizativos descentralizados y en los que la proximidad se convierte en el aliado para la gestión de personas”.

Fuente: Mateos, M. (2011): “Los directivos de recursos humanos no dan la talla”, *El Mundo. Mercados*, 160, 13 de febrero de 2011, 21-22.

El director de recursos humanos debe ser partícipe activo de la estrategia de la empresa y responsabilizarse de la ejecución de las políticas de recursos humanos derivadas de un planteamiento estratégico. Un director de recursos humanos debe realizar en concreto las siguientes actividades:

- Arquitectura de recursos humanos. El director de recursos humanos debe realizar un diagnóstico de necesidades, de acuerdo con el cual ‘el arquitecto de recursos humanos’ debe ser capaz de crear un plan maestro bien adaptado a los elementos estratégicos del contexto organizativo.
- Construcción de recursos humanos. Posteriormente, el director de recursos humanos debe establecer las políticas más concretas en las diversas áreas (diseño de puestos, selección, formación, gestión de carreras, retribución, comunicación, etc.) que permitan poner en práctica la estrategia de recursos humanos.
- Facilitación y liderazgo. Para cambiar las políticas en vigor en un momento dado o poner en práctica otras nuevas, el director de recursos humanos tiene que liderar los cambios, haciendo que los planes se cumplan, manejando resistencia y creando compromiso. Asimismo, el director de recursos humanos es el líder de un equipo de profesionales y debe ser capaz de distribuir y ejecutar con eficacia sus inversiones con la dirección de línea.
- Conciencia de la organización. Las cuestiones éticas y de responsabilidad social que surjan en el desarrollo de la actividad empresarial y la aplicación de las políticas de recursos humanos deben ser especialmente importantes para el director de recursos humanos.

- *Coaching*. El director de recursos humanos debe ser un entrenador personal de la alta dirección, alguien que pueda asesorar a la primera línea ejecutiva acerca de cómo alcanzar sus objetivos, cómo manejar las relaciones con las personas afectadas y ayudar al resto de la dirección a llevar sus acciones a cabo.

No todas las decisiones de recursos humanos se toman en la cúspide del departamento, sino que algunas se descentralizan. Desde arriba suelen transmitirse las líneas básicas que deben inspirar la dirección de recursos humanos, mientras que se dota de ámbitos de libertad a los responsables jerárquicos de la gestión de las políticas marcadas. Cuando las empresas tienen divisiones, en la sede central suele existir un departamento de recursos humanos encargado de marcar las grandes líneas estratégicas del grupo en dicho área, que sirven como marco de referencia a los distintos responsables de las divisiones o unidades del negocio, los cuales son responsables de adaptarlas a la situación particular de su ámbito de dirección.

Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de dirección, pero son los responsables funcionales quienes cuentan con relación directa con el personal de la empresa: son los encargados de su implantación. La dirección de recursos humanos dispone de los conocimientos, las capacidades y las habilidades para articular el modo más eficaz de gestión, sirviendo, así, de apoyo al resto de la empresa. Sin embargo, son los directores y supervisores quienes gozan de la capacidad para tomar decisiones que inciden en el comportamiento de aquellos que están bajo su responsabilidad, por lo que, en definitiva, manejan los criterios que posteriormente determinan una promoción o una compensación monetaria, por ejemplo.

1.4.1 Funciones y actividades de la dirección de recursos humanos

Hoy en día la dirección de personal es la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados de una empresa para que esta y aquellos logren sus objetivos. Para atender a una clasificación de las funciones de la dirección de los recursos humanos deben plantearse, en primer lugar, una serie de cuestiones que, a través de su respuesta, nos conducen a las funciones básicas desde una perspectiva directiva:

- ¿Qué debo hacer en mi empresa y cómo organizarla al efecto?: diseño de puestos y descripción de funciones y responsabilidades.
- ¿Cuántos empleados necesito para hacerlo?: planificación de la plantilla, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

- ¿Quiénes deben o pueden hacerlo?: reclutamiento, selección y socialización de empleados.
- ¿Cómo deben hacerlo?: formación de los empleados para el puesto de trabajo y para el desarrollo de su carrera profesional.
- ¿Cuánto vale que lo hagan? ¿Qué tal lo están haciendo?: evaluación del rendimiento de los empleados, valoración de puestos y retribución.

A continuación, ampliaremos el contenido de cada una de dichas funciones de recursos humanos. La planificación de los recursos humanos intenta determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que ha establecido la empresa para un determinado horizonte temporal y, por otra parte, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. De este modo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante trabajo y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la empresa.

El análisis de puestos de trabajo pretende conocer, por un lado, sus contenidos (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) y, por otro, los requisitos más relevantes para su correcta ejecución. En consecuencia, se relaciona muy directamente con el reclutamiento, la selección, la formación, las carreras, la valoración de puestos y la retribución.

Una vez determinadas las necesidades de recursos humanos de la empresa y sus vínculos con el conjunto de la misma, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar a los más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Son actividades que sirven tanto para los candidatos internos, que ya trabajan en esa empresa, como para los externos, que todavía no pertenecen a ella.

Dos áreas que han incrementado el interés de la dirección de recursos humanos en los últimos años han sido la formación y perfeccionamiento y la planificación y gestión de la carrera profesional. De hecho, muchas empresas recurren a actividades de formación y perfeccionamiento para seguir siendo competitivas en un mundo caracterizado por una evolución tecnológica acelerada. Asimismo, debido a los impresionantes costes derivados de la rotación de personal, muchas empresas elaboran trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización.

La evaluación es crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados, además de permitir tomar decisiones en cuanto a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

La retribución de las personas se realiza en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. El sistema de retribución de las empresas tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención.

Web

www.greatplacetowork.es. Este sitio web incluye, entre otras cuestiones de interés, la lista de las cincuenta mejores empresas para trabajar en España en 2012, así como el enfoque utilizado para realizar dicha clasificación.

Ejercicios y cuestiones

1. Documéntese recurriendo a trabajos de pensadores clásicos y contemporáneos y, tras dicho período de revisión, redacte un artículo (aproximadamente 1 ó 2 páginas) acerca de la naturaleza humana. A continuación, en otra página, intente deducir algunas implicaciones de lo que ha descubierto mediante el proceso de documentación sobre la vida empresarial.
2. ¿Es posible para una empresa compatibilizar el deber de cuidado para con todos sus empleados y un alto nivel de eficiencia en costes? Documéntese antes de responder a esta pregunta.
3. Elija una empresa real y, tras aprovechar la información que pueda encontrar sobre ella, argumente sus respuestas en relación con las siguientes preguntas: a) ¿qué hace a esa empresa distinta?, b) ¿en qué es especialmente buena la empresa trabajando?, c) ¿qué ha llevado a la empresa a tener éxito? y d) ¿cómo podría intervenir en la función de recursos humanos para mejorar la posición competitiva actual de la empresa?
4. Investigue acerca de la pregunta siguiente y, a continuación, responda redactando un ensayo. ¿En qué medida existe una 'forma perfecta' en la dirección de los recursos humanos de una empresa? En su ensayo considere argumentos a favor y en contra de la proposición.
5. Seleccione dos empresas de un mismo sector, una con una estrategia competitiva de liderazgo en costes y otra con una estrategia de diferenciación apoyada en la alta calidad. Partiendo de la información pública disponible (por ejemplo, webs corporativas), examine las diferencias aparentes entre las políticas de recursos humanos de ambas organizaciones (con respecto, por ejemplo, al reclutamiento, a la formación, a la promoción y a la

compensación). ¿En qué medida una estrategia competitiva distinta parece dar lugar a una política de recursos humanos también distinta?

6. La empresa Tarambana, SA lleva muchos años dedicándose a la producción de bolsos de cuero. Sin embargo, nadie se había fijado hasta esta primavera de las pérdidas registradas el pasado año, producto de una terrible disminución de las ventas. No se había conocido nada igual desde principios de los años cuarenta. El propietario y gerente de la empresa reúne a los directores financiero, de ventas, de producción y recursos humanos para buscar alguna solución. Sin embargo, aquel día, para colmo, su coche pinchó de camino a la oficina y llegó tarde a la reunión. En la sala de juntas, sus subordinados discutían acerca de la capacidad mental del jefe. ¿Para qué los reunía? Total, ya se sabía, el mercado estaba mal y no se vendía. Tenía que echar a una buena parte del personal y trabajar bajo mínimos hasta que esto empezara a mejorar. Sin embargo, ¿quién le pondría el cascabel al gato?

El director de producción señaló a sus compañeros que la semana pasada, el rancio jefe le había dicho que su nieta preferida había pedido para su cumpleaños un bolso de una artesana que sólo tenía una pequeña tienda y que había empezado vendiendo en las calles. El director de ventas constató que a él también le había hecho el mismo comentario, que había investigado y que sí, eran unos bolsos de colores estridentes, formas desiguales y respecto a la diseñadora sólo destacó que era una excéntrica. Los demás callaron, ya que el tema no iba con ellos.

Llega entonces el propietario-gerente. Todos se ponen de pie. Les pide que se sienten y comienza la reunión. El propietario-gerente cede la palabra al director financiero, que no se extiende mucho, pues sólo puede decir lo que ya conocen todos. Le toca el turno al director de ventas que señala que él piensa que, ya hace muchos años, habría sido necesario innovar en el diseño de los bolsos, pero que duda mucho que los trabajadores de la línea sean capaces de asumir el cambio. El director de producción dice que se está produciendo como se producía, si bien últimamente de modo más eficiente, que los bolsos son de primera calidad, desde el material hasta el cosido final y que, en consecuencia, no hacen falta nuevos cambios. Por último, toma la palabra el director de recursos humanos, que señala que no sabe qué hace allí, que parece que tendría que estar preparando los papeles de aquellos a los que se va a despedir y que a estas alturas no tiene preparadas las nóminas del mes, lo cual es su obligación. El propietario-gerente da un golpe encima de la mesa y hace pasar a su nieta.

- a) ¿Qué papel desempeña la nieta del propietario-gerente en este dilema?
- b) ¿Qué valoración le merece el comportamiento de cada uno de los directores? ¿Y el de recursos humanos?
- c) ¿Qué decisiones adoptaría si fuera el propietario-gerente?
- d) ¿Qué cree que debe hacer el director de recursos humanos de esta empresa?

7. El *ranking* de las mejores empresas para trabajar

El ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar que elabora cada verano Actualidad Económica basa su puntuación en un completo cuestionario, elaborado y revisado para cada edición por prestigiosos expertos, con un centenar de preguntas que suman mil puntos. Se contacta cada año a más de 500 empresas. Aunque muchas prefieren declinar la invitación (especialmente en años difíciles como el actual), en 2012 hemos vuelto a batir récord de participación con 191 cuestionarios recibidos, completados por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas participantes. Los únicos requisitos para participar son llevar más de

cinco años en España y tener una plantilla superior a los 100 empleados. Se valoran los siguientes aspectos:

- Gestión del talento (230 puntos). Aborda la proyección profesional, el rendimiento y la rotación no deseada, entre otros asuntos.
- Retribución y compensación (215 puntos). Evalúa la combinación de salario fijo y variable, la remuneración en especie y los beneficios sociales.
- Ambiente (220 puntos). Horario, teletrabajo, conciliación, etc.
- RSC (50 puntos). Políticas sociales y de voluntariado en las que se involucra a la plantilla.
- Formación (225 puntos). Valora la inversión en formación en el empleado (subvención de máster propio o en el extranjero, etc.).
- Empleados (60 puntos). Dos empleados cuentan su experiencia.

Al 'Blog de Gonzalo' acceden cada semana más de 7.000 empleados de Banesto y ya ha tenido más de un millón de visitas desde que el director de banca minorista, Gonzalo Alonso, empezó a escribir en él. Con esta herramienta 2.0, Alonso aprovecha para tener una línea de comunicación coloquial y directa con los más de 8.600 empleados del banco. Alonso actualiza su blog a diario, incluidos los fines de semana, y responde personalmente los *post* en los que los empleados le plantean alguna duda o sugerencia.

El 'blog de Gonzalo' es muy útil, por ejemplo, cuando se lanza un producto nuevo, porque los empleados que están a pie de calle, en las sucursales, pueden contarle el día a día en tiempo real al director, que así puede tomar el pulso de primera mano a su gente", explica Miguel Sanz, Director General de Recursos Humanos de Banesto. Para el banco, el 'blog de Gonzalo' es un símbolo de que se toma muy en serio la proximidad y transparencia con la plantilla. "En tiempos tan difíciles como estos para el sector, es más importante que nunca mantener una comunicación efectiva", explica Sanz. "Por un lado, para que los empleados se sientan escuchados y, por otro, para buscar soluciones rápidamente y que las buenas ideas no se pierdan por el camino".

Efectivamente, son momentos especialmente agitados en el sector financiero. Algunos expertos hablan incluso de una transformación semejante a la que tuvo lugar durante la reconversión industrial de la España de los años 80. En los últimos tres años, se han cerrado más de 4.000 oficinas de bancos y cajas, lo que equivale a un ajuste del 20%, y se ha reducido la plantilla en un 15%. Y lo más importante es que el ajuste aún no ha terminado. Todo apunta a que en los próximos doce meses el mapa del sector bancario español seguirá cambiando.

Según los datos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), sólo la reconversión de las cajas había destruido hasta 2011 más de 20.000 empleos y los bancos, por su parte, se han deshecho, a la vez, de unos 8.500 trabajadores (casi la tercera parte que las cajas) entre 2008 y 2011. Si en 2012 las cosas no han hecho más que empeorar, ¿de verdad puede ser un banco la mejor empresa para trabajar en España?

"Banesto ha tenido los pies en la tierra durante los años de bonanza y ahora recoge los frutos", afirma un consultor de Recursos Humanos experto en el sector, que prefiere no ser citado. "Casos de éxito como el de Banesto demuestran que, más que una crisis de las empresas financieras, lo que está en cuestión es un mal modelo de gestión. Hay muy pocas entidades que puedan presumir de haber hecho bien las cosas en España y Banesto es una de ellas. Para ser un banco expuesto únicamente al mercado nacional, es doblemente meritorio lo bien que está capeando la situación. Y gran parte de este éxito se debe a una política de recursos humanos muy sensata y sostenida en el tiempo".

La prueba está en que Banesto es una de las pocas entidades que mantiene estable la plantilla desde 2008 y en el último año ha seguido contratando. "En el mejor momento del ciclo económico la plantilla bajó", recuerda Sanz. "Los ajustes hay que hacerlos en tiempos de bonanza, no cuando llega la crisis, porque entonces ya es tarde y no tienes capacidad de

reacción. Nosotros estamos renovando talento permanentemente, es la gimnasia que una organización necesita para estar en forma: en el último año hemos contratado a unos 100 trabajadores nuevos y han salido 200. Una rotación así en una plantilla de 8.600 personas no es significativa". Según Sanz, este año Banesto no va a tener que hacer ningún reajuste significativo, aunque reconoce que no son inmunes a la crisis. "Evidentemente hay divisiones de negocio o territorios con más problemas, por lo que haremos una reasignación de medios de unas áreas a otras para seguir trabajando por la rentabilidad del banco".

¿Y los salarios? En 2011 el 95% de la plantilla cobró el bonus anual. La subida de sueldo está desestacionalizada y directamente vinculada a la productividad. "No creemos que haya que subir los salarios porque toca, las alzas se hacen en cualquier momento y tienen que ir para los mejores", explica Sanz.

Los empleados de Banesto, a los que el banco llama 'clientes internos', tienen un plan de carrera a medida. El banco ha sido una de las empresas pioneras en España en tomarse en serio la personalización de los planes de carrera no sólo de sus directivos sino de toda la plantilla. Un modelo de gestión que se apoya en los responsables de Recursos Humanos repartidos por todo el territorio nacional, encargados de hacer un seguimiento cercano del potencial de su talento y de trazar las oportunidades profesionales. En el último año los empleados realizaron más de 9.000 entrevistas con su gestor de recursos humanos directo, que les asesora sobre qué formación interna deben seguir según el recorrido que deseen. Para ello cuentan con una herramienta virtual que permite hacer simulaciones de desarrollo profesional.

"Diferenciamos a los empleados en cada segmento (directivos, alto potencial, nuevas incorporaciones, etc.) y establecemos distintos niveles de servicio para ellos", explica Sanz. Banesto ha creado un mapa de talento que identifica a las personas que son capaces de ascender de forma inmediata a los puestos más críticos en un breve espacio de tiempo. En 2011 la organización tuvo un 8,09% de promociones internas.

490 directivos del banco forman parte del programa *Top Ten* y reciben un trato diferencial para cuidarlos de forma singular. Además de un gestor individual para guiarlos en su carrera, tienen un sistema personalizado de retribución flexible, un seguro de salud para él o ella y su familia, acceso a programas en escuelas de negocios internacionales y una línea de asistencia para facilitar la conciliación a través de la empresa Alares, que ofrece servicios que van desde llevar la ropa a la lavandería o realizar las tareas del hogar, a encontrar un canguro para los niños.

"La crisis está dejando claro que en la banca hay dos velocidades, la de los que han apostado por la innovación y la de los que no", explica Juan Carlos Cubeiro, socio director de la consultora Ideo. "Y si Banesto está en cabeza es, entre otras cosas, porque ha sabido crear una cultura de liderazgo propia, y fomentar la participación e implicación de los empleados".

En la línea de la innovación, Banesto ha desarrollado la iniciativa InnoBanesto para impulsar el crecimiento y la productividad de los empleados. En torno a una red social interna, se anima a todos a proponer y seleccionar ideas que mejoren de algún modo el negocio. La plataforma recibió el año pasado casi 5.000 ideas y más de 100.000 votos de los trabajadores, que han derivado en la implantación de 100.

Para aprovechar la experiencia de toda la plantilla, la empresa ha creado también una comunidad virtual como punto de encuentro para todos los profesionales del área de Empresas. El objetivo es que quien lo necesite pueda necesitar apoyo, ayudar a otros o encontrar soluciones a problemas cotidianos que les surgen a los clientes. El portal tiene 2.400 visitas al día y más de 800 usuarios al mes.

"El sector financiero está viviendo una profunda transformación, no sólo por la crisis, sino porque las nuevas tecnologías han cambiado el modelo de negocio", afirma Cubeiro. "Eso implica que ha habido que aprender a hacer las cosas de otra manera, más abierta y participativa, y quienes empezaron a tiempo esa reconversión ahora llevan mucha ventaja a los demás".

Encontrar un empleo en el sector es más difícil que en otros tiempos, pero no imposible ni mucho menos. Banesto contrató un centenar de personas en el último año (un 1,38% sobre el total de la plantilla) y planea captar otras tantas en 2012. Si quiere entrar a trabajar en este banco, tenga en cuenta que los departamentos que más han reclutado en el último año son Riesgos, Banca Mayorista, Banca de Empresas, y algunos de nueva creación en el área comercial relacionados con el marketing y la innovación.

El perfil que busca Banesto no requiere necesariamente una formación en economía o empresariales, aunque obviamente es lo que más abunda. "Buscamos personas, no títulos. Lo importante para nosotros es captar talento, ya venga de la ingeniería, la medicina o la FP", explica Sanz. "Queremos gente con ganas de aprender y ganas de crecer, capaces de trabajar en equipo y que sean polivalentes. El resto se lo enseñamos nosotros". Más de un 50% de quienes entran en prácticas se quedan trabajando en la entidad.

"El mayor reto de todos es recuperar el oficio. Eso es lo que diferencia a unos bancos de otros. El oficio y los valores. Antes los bancarios eran personas que inspiraban confianza en la comunidad. Nuestro gran reto es demostrar que nosotros lo seguimos haciendo", explica Sanz. De ahí la idea de la última campaña de publicidad del banco, cuyo eslogan es *Como debería ser un banco*. "Últimamente no has escuchado hablar mucho de nosotros. Y eso está bien, porque puede que no seamos el banco de las oficinas supermodernas, ni el que acapara los titulares de los telediarios. No somos el banco *happy*, ni el de las sucursales en los países exóticos, ni mucho menos el que más arriesga". Con estas palabras se describe a sí mismo Banesto en el *spot* que alude al orgullo de pertenencia y, según reconoce el director de Recursos Humanos, "ha tenido un gran impacto de motivación de la plantilla, porque habla de cómo somos. Las campañas no hay que pensarlas sólo de puertas para fuera, también en cómo podemos motivar a los de dentro". De hecho, para fomentar, también con esta excusa, la implicación de los empleados, el banco les pidió que propusieran sus propios lemas. Los ganadores se utilizarían luego en cartelería interna y se llevarían un iPad de regalo. Elena Colombas, que trabaja en los Servicios Centrales de Madrid, fue una de los finalistas con el suyo: "No queremos llegar muy lejos, sino permanecer muy cerca.

Fuente: García, M. (2012): "Las empresas más deseadas", *Actualidad Económica*, nº 2.722, pp. 19-32.

- a) De acuerdo con la ponderación detallada al principio del artículo, realice una valoración justificada de cada una de las dimensiones citadas.
- b) ¿Cuál es para usted el aspecto más atractivo de Banesto como empleador? ¿Y el menos?