



Facultad de Derecho. Grado en  
Relaciones Laborales y Recursos Humanos.  
Curso Académico 2013-2014

# PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO

Trabajo Fin de Grado

Autor: David Ferrer Sánchez

Supervisor: Javier Martínez del Río



*“La empresa ideal no tendría necesidad alguna de recursos humanos, de la misma manera que un mundo ideal no necesitaría médicos”*

Robert Ayling

## Índice:

1. Introducción.....	3
2. Antecedentes de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.....	5
2.1 Teoría de la Administración Científica.....	5
2.2 Teoría Clásica de la Administración.....	6
2.3 Enfoque Psicosocial de Mayo-Barnard.....	7
2.4 Otras Teorías.....	7
3. ¿Qué son las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento?.....	8
4. Enumeración y Descripción de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.....	10
5. ¿Cuándo se Gestan las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento?.12	
5.1 Etapas de la Planificación de Recursos Humanos.....	12
6. Modelos y Enfoques de la Gestión de Estratégica de Recursos Humanos.....	14
6.1 Enfoque Universalista .....	15
6.2 Enfoque Contingente.....	16
6.3 Modelos de Arthur Thompson.....	19
6.4 Enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades.....	20
6.5 Arquitectura del Capital Humano.....	21
7. Importancia de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.....	21
7.1 Influencias que Afectan el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	22
8. Áreas que Desarrollan la Gestión de Estratégica de Recursos Humanos.....	24
8.1 El Sistema de Dirección de la Organización.....	24
8.1.1 Estructura del Sistema de Dirección.....	25
8.1.2 El Ciclo Administrativo. Funciones de la Dirección.....	26
8.2 Departamento de Recursos Humanos.....	28
8.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	28
9. Factores que Afectan a la Adopción de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.....	31
9.1 El Entorno Organizacional.....	31
9.1.1 Factores del Entorno en el Ámbito General.....	32
9.1.2 Factores del Entorno en el Ámbito Específico.....	33

9.2 La Organización.....	35
9.2.1 Estructura de la Organización.....	35
9.2.2 El Análisis DAFO.....	37
9.3 El Factor Humano. Las Personas.....	40
9.4 Asociaciones Sindicales y Organizaciones Empresariales.....	44
9.4.1 Sindicatos de Trabajadores.....	44
9.4.2 Organizaciones Empresariales.....	46
9.4.3 Marco Normativo y Modo de Representación de los Empleados.....	48
9.4.4 Los Convenios Colectivos.....	49
10. Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	55

## **1. Introducción**

A lo largo de la historia, el mundo del trabajo ha transitado por infinidad de dificultades. En sus inicios, el “trabajador” necesitaba sobrevivir, por lo que su único fin era trabajar para conseguirlo. En la actualidad ese eje central sigue siendo el mismo, pero ahora enriquecerse, es el matiz que marca las pautas.

Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, relativamente están en pañales, pero llevan evolucionando miles de años. Jamás han sido como las entendemos ahora, pero con el tiempo se han ido perfeccionando y han cambiado su objetivo.

Por ejemplo, la primera práctica de alto rendimiento que podemos citar, sucedió durante el paleolítico. Ante la necesidad, la unión. Los cazadores se unían en grupos a la hora de conseguir mamíferos grandes, Mamuts, ya que de esa manera había más posibilidades de éxito. También se lleva a cabo, la especialización o división de tareas, los hombres altos y fuertes eran adiestrados para la caza, las mujeres y niños se dedicaban a la recolección de frutos, los mayores preparaban utensilios para la caza, la pesca y la recolección. Dependiendo de las capacidades personales, cada uno de ellos se dedicaba a una función, hoy esa adjudicación de puestos se debe a las capacidades profesionales.

Dando un salto en el tiempo, nos acercamos a la Edad Media. Los campesinos trabajan en las tierras del Señor Feudal, a cambio de protección. Comienzan las relaciones Patrón-Siervo, es una relación de dependencia que se basa en la gratitud. Del mismo modo, los artistas se encontraban bajo la protección de los Mecenas.

Con el nacimiento de las ciudades y la aparición de la burguesía hacia el siglo XIII, se crean los Gremios, que son uniones de profesionales. Un maestro enseña a sus discípulos a trabajar un determinado campo, por ejemplo; la herrería, carpintería, vidrieros, sastres, etc... Se asemeja a la formación actual. Mediante la repetición de tareas, los aprendices adquieren conocimientos para ser más productivos.

Durante la primera revolución industrial, la mejora de los procesos de producción, el comercio a gran escala y el desarrollo inicial de los mercados internacionales, llevaron a los “empresarios” a amasar grandes cantidades de dinero. El objetivo principal de estas personas era ganar dinero, consiguiéndolo a fuerza de ahorrar en esfuerzos dinerarios, reducir los tiempos de producción y aumentar la producción especializando a los

trabajadores. La primera consecuencia de ello, fue la división social del trabajo de un modo más profesional y técnico que en el Paleolítico.

Este aumento de la producción, el ahorro de costes derivados de la reducción de tiempos y el perfeccionamiento de la mano de obra, crean un mercado mundial donde cuanto más se produzca a menor precio, se obtendrá un mayor beneficio. Se trata de la supervivencia de la empresa, de la cual viven sus dueños y empleados. Por esa supervivencia, cada vez más se intentan mejorar las técnicas para continuar aumentando esos beneficios.

La denominación “división social del trabajo”, va a ser un término muy importante para llegar al tema que vamos a analizar, puesto que de esa división, empiezan a evolucionar los distintos modelos de proletarización, hasta llegar a; el trabajador como el activo, más valioso del que dispone una empresa. Esta época se denomina Capitalismo Liberal.

Fue mucho anterior a estos cambios cuando nacieron las empresas. Las primeras empresas se desenvolvían en mercados muy volátiles y entre una abundante competencia que le brindaban el resto de empresas. La gestión empresarial, brillaba por su ausencia, pero los empresarios más ávidos, supieron aplicar aquellas acciones que parecían benévolas y evitaban aquellos hechos que habían sido letales para otros.

También antes de llegar al Capitalismo Liberal, otro de los problemas más graves a los que se enfrentaban los empresarios, era el de retener a los trabajadores. Fue aquella una época en la que el ausentismo o abandono del puesto de trabajo era altísimo, tanto que incluso las empresas tuvieron problemas de producción, a excepción de aquellas industrias en la que sus productos tenían un bajo valor añadido, y cualquier trabajador sin cualificación específica serviría para producirlos.

Este fue un paso decisivo para llegar a la Gestión de los Recursos Humanos, aunque aún quedaba muchísimo tiempo para llegar al modelo actual. Se desarrolla el paternalismo, que mediante el salario, casas en alquiler, seguros médicos, bajas laborales, ayuda a las viudas, pago en especies, etc... se persigue la estabilización y lealtad del obrero. Fidelización y motivación de los trabajadores.

Fue a lo largo del siglo XX, cuando Europa, América del Norte y Japón experimentan una serie de cambios institucionales, políticos, económicos, sociales y culturales. Esos cambios no fueron aislados o incluso independientes, sino todo lo contrario. Fueron

transformaciones entrelazadas del modo en que cada uno de esos cambios ayudó a que sucediera otro cambio.

Es durante los últimos años del siglo XIX y principios del XX, cuando aparecen los partidos políticos y el movimiento sindical. El movimiento sindical, aparece como una respuesta de los trabajadores hacia sus patrones por la situación de explotación y aprovechamiento a la que estaban sometidos.

Con la creación de la OIT y su reparto tripartito de poder, gobiernos, organizaciones de empleadores y sindicatos se crea un compromiso de todas las partes para evitar sobre los trabajadores, los abusos sufridos a lo largo de la historia.

## **2. Antecedentes de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento**

Las Prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, han tardado siglos en perfeccionarse y hoy aún están lejos de haber llegado a su máximo desarrollo. En las siguientes líneas, se repasan los autores y teorías principales que a lo largo de estos dos siglos han hecho posible su evolución.

**2.1 La Teoría de la Administración Científica**, de Frederick Winslow Taylor, se apoya en cuatro puntos principales, que acabarían cambiando la síntesis del modo de trabajar:

1. Taylor elabora un estudio sobre la ejecución de cada una de las operaciones de trabajo.
2. Los trabajadores se seleccionan, los enseñan, los forman, los capacitan.
3. Los mandos deben colaborar con los trabajadores para que las tareas se realicen de un modo correcto.
4. El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre los mandos y los empleados.

Los principios de Taylor podemos minimizarlos en el estudio de tiempos, movimientos y estandarización de herramientas.

Departamento de planificación. Principio de administración por excepción.

Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores. Reglas de cálculo para el trabajo del metal.

Sistema de ruteo o seguimiento. Determinación de costos.



Selección de empleados para desarrollar sus tareas.

Podemos resumir su teoría en la racionalización del trabajo operario para aumentar la eficiencia industrial.

**2.2 La Teoría Clásica de la Administración,** Henri Fayol. Intentó y demostró que la Administración podía aprender a mejorar y de hecho, el propio Fayol identificó cinco reglas para el funcionamiento correcto de la Administración:

- Planear: Configurar de antemano el programa de acción que se debe seguir.
- Organizar: Guiar al organismo material y social de la empresa.
- Dirigir: Comandar y orientar al personal.
- Coordinar: Igualar, armonizar los actos y esfuerzos del conjunto de colectivos implicados.
- Controlar: Supervisar que todas las acciones transcurran dentro de los cauces establecidos y respetando las reglas.

A parte de estos cinco puntos, señaló y diferenció catorce principios flexibles y aplicables a cualquier empresa:

▪ División del trabajo	▪ Delegación frente a centralización
▪ Autoridad y Responsabilidad	▪ Jerarquías
▪ Disciplina	▪ Orden
▪ Unidad de mando	▪ Equidad
▪ Unidad de dirección	▪ Estabilidad del personal
▪ Interés general sobre el individual	▪ Iniciativa
▪ Justa remuneración al personal	▪ Espíritu de equipo

Este grupo de ideas iba dirigido a aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización.

**2.3 Enfoque Psicosocial de Mayo-Barnard.** Este enfoque, describe que las condiciones de trabajo deben incluir además de los requisitos objetivos de la producción, las necesidades emocionales y sociales de los empleados. Según esta teoría, las personas o empleados reaccionan dependiendo de cómo sean dirigidas. En función

de esta síntesis, se debía conocer el ambiente donde vivían, para estudiarlo y ajustar las relaciones pertinentes para llegar al equilibrio.

**2.4 Otras Teorías** sobre el tema que podríamos citar, serían:

## TEORÍA CIENTÍFICA

**David R. Hampton.** En su obra “Administración”, describe cinco pasos para la mejora de la Organización; Análisis de tareas, diseño de la optimización para realizar la tarea, selección del personal adecuado al puesto, capacitar a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, pagar incentivos.

**Frank Gilberth.** Desarrolló los diagramas de procesos y flujo. Estudió la relación del cansancio, ligando la fatiga a la productividad.

**Henry L. Gantt.** Creó el sistema de salarios de bonificación por tareas desarrolladas. Bonificación por acortar los procesos productivos.

## ADMINISTRACIÓN GENERAL

**Max Weber.** Desarrolló la Burocracia en la empresa, a través de; la división del trabajo, la jerarquía definida, reglamentos de funcionamiento, relaciones impersonales. Distingue tres tipos de sociedades; Sociedad Tradicional, Carismática y Legal, racional o burocrática.

**Robert Owen.** Preocupado por la clase obrera, fue defensor de sus derechos y partidario de otorgarles mejoras sociales y laborales. Su doctrina se recoge en su obra “Libro del nuevo orden moral”. Para Owen, las circunstancias externas dan forma a la personalidad del individuo.

**Hugo Münsterberg.** Apostó por la Psicología para encontrar a los trabajadores adecuados a los puestos de trabajo que se necesitaban cubrir. A través del enfoque psicológico, debían encontrarse aquellas condiciones necesarias para alcanzar la mayor productividad del trabajador.

## ENFOQUES DE RELACIONES HUMANAS

**Dale Caragie.** Describió la forma para hacer saber a los trabajadores que se admiraba y apreciaba su esfuerzo. Reconocimiento de su labor.

**Abraham Harold Maslow.** Desarrolló la pirámide de las necesidades. En esta pirámide, se reflejan las necesidades del ser humano. Aquellas necesidades más básicas se encuentran en los escalones inferiores y las más ansiadas las encontramos en los escalones superiores.

## TEORÍAS GERENCIALES

**Douglas Mc Gregor.** Teoría X, de la centralización y jerarquía. El obrero es el único que está para hacer el trabajo. Teoría Y. Reducción de normas y controles. Intento de evitar la fragmentación. Tareas que aumentan el grado de profesionalidad. Teoría Z. Persecución de una completa unidad de los objetivos de la empresa, desde sus empleados, proveedores, clientes y cualquier otro usuario.

**Ludwing von Bertalanffy.** Teoría general de los sistemas. Concibe la vida del ser humano y la naturaleza como si de un sistema complejo se tratara. Ese sistema de relaciones se encontraba influenciado por interacciones dinámicas.

### 3. ¿Qué son las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento?

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos, es la evolución del Departamento de Recursos Humanos. Es definitivamente una mejora basada en la búsqueda de ventajas competitivas, las cuales harán que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente y consiga sobrevivir a los envistes del entorno.

Hay que partir de la premisa de los Recursos Humanos como factor de competitividad y además sin perder de vista y teniendo en cuenta, las Teorías Macro, Teorías Micro y Nuevas Aportaciones disponibles que puedan afectar a la organización.

**Las teorías Macro,** serían aquellas influidas por la demanda, los sectores afines entre sí, la situación política, la estrategia no sólo de la empresa sino también de sus competidores.

**Las teorías Micro,** presentan una relevancia importante de la organización de la empresa y el factor humano del que se dispone.

Las nuevas aportaciones que estén a disposición de la organización. Mejoras en la innovación y el desarrollo, investigación y transferencia de datos, modelos y procesos de producción, comunicación, organización, relaciones, etc... y, la formación.

Hay estudios que afirman que el esfuerzo y las inversiones dedicados a mejorar la gestión de los trabajadores, favorecen a la empresa produciendo mayores beneficios. Esta afirmación queda apoyada por las teorías y obras de Adam Smith, donde Smith da una importancia capital a los conocimientos y capacidades humanos. Alfred Marshall, mantenía firmemente la importancia de invertir en las personas porque al fin y al cabo, ese capital sería posteriormente el más valioso. Pero si queremos realmente una Teoría sobre el capital humano entonces debemos abordar la obra de Theodore Schultz, que denunciaba la poca importancia que se le daba a la formación de los empleados, advirtiendo que esa formación sería motor de crecimiento económico para la organización.

Otros autores que apoyan la causa, son Nelson y Phelps. Para ellos, el incremento del nivel medio educativo, junto a los desarrollos tecnológicos y el crecimiento en innovación, aumentaban la acumulación de capital humano haciendo crecer la ventaja competitiva. En la misma línea, Robert Lucas y Paul Rommer impulsaban estas teorías. Paul Rommer diferenciaba el tradicional factor trabajo del capital humano, y para Robert Lucas, afirmaba que la acumulación de capital humano impulsa el crecimiento económico de la empresa.

Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, sirven para influir de un modo planificado en la eficiencia de la empresa. Este tipo de acciones, van dirigidas a las personas que forman la organización, que por supuesto, tienen una importancia superior a cualquier otro activo de la empresa, por el simple hecho de ser sus capacidades el valor añadido que diferenciará a la organización.

Para contestar a la pregunta que hace de epígrafe de esta sección, podemos expresarnos del siguiente modo; como primera instancia, las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, son un paquete de herramientas destinadas a la formación y desarrollo del capital humano y como segunda instancia, su fin es motivar y fidelizar a los trabajadores. Estas afirmaciones, se sucederán a lo largo de estas líneas, porque de ellas, emana el compromiso del empleado con la organización.

El rendimiento de un trabajador no es un factor único, sino un conjunto de sumas de características, por ejemplo; los conocimientos que presente, su actitud, su situación, su predisposición, las habilidades de las que disponga, son activos que añaden y suman.

Todas esas cualidades nombradas en el párrafo anterior son modificables e influenciadas. La formación, puede modificar los conocimientos, las cualidades y las aptitudes; la motivación, la fidelización y los planes de carrera, afectan a la actitud, a la predisposición y a la situación del empleado con respecto a la organización.

#### **4. Enumeración y Descripción de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento**

Siguiendo los indicadores de Céspedes Lorente, J.J., Jerez Gómez P., Valle Cabrera R., de su trabajo, “Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento<sup>1</sup>”, me baso en los once modelos que se exponen en dicha publicación. Podemos decir que son genéricos para cualquier organización, pero muy flexibles y aplicables a cualquier modelo productivo independientemente de todos los factores que puedan influenciar su adaptación.

- **Contratación selectiva**

Las empresas necesitan encontrar aquellos trabajadores que no sólo se adecuen a la organización y su cultura, sino que esos trabajadores deben reunir las habilidades y capacitaciones del puesto a cubrir. Algunas empresas ven en este método una importante fuente de competitividad y crean un valor seguro con su archivo de personal.

- **Contrataciones fijas.**

Suponen para la empresa una estabilidad y un compromiso con el empleado, al que le aporta cierta seguridad en su puesto de trabajo.

- **Formación intensiva**

En este tipo de prácticas, la empresa ofrece cursos de formación, preparación y especialización a sus empleados. Hay dos modos de adjudicación de estos cursos de formación, el primero de ellos es el de especialización o mejora de las capacidades

---

<sup>1</sup> CÉSPEDES LORENTE, J.J., JEREZ GÓMEZ, P., VALLE CABRERA, R. “Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 24, julio 2005.

del puesto, en ciertas empresas hay un segundo método y es a elección del empleado, aunque la elección debe estar relacionada con su puesto de trabajo.

- **Formación genérica**

Este tipo de formación, puede encajar perfectamente en el segundo modo de formación intensiva, pues se trata de que el trabajador sea “polivalente” o adquiera capacidades para distintos puestos, normalmente son puestos relacionados entre sí.

- **Promoción cualitativa**

Su esfuerzo se dirige a determinar aquellos criterios de promoción que persigan los mismos fines que la cultura organizativa de la empresa. ¿Qué es lo que queremos?, pues esto es lo que necesitamos.

- **Evaluación cualitativa**

Se trata de determinar quienes deberían de acceder a esas capacidades cuando cumplan una serie de actitudes que vayan en la misma dirección que la cultura organizativa.

- **Retribución basada en el individuo**

Se trata de uno de los principales diferenciadores entre empleados y uno de los más polémicos dependiendo de los sectores que lo estudien. Este tipo de retribución, premia a los individuos no sólo por su conocimiento, sino también por su buen hacer y por la capacidad para desarrollar varias tareas.

- **Retribución variable**

Aquí se detalla los incentivos para cada trabajador o grupo de trabajadores, dependiendo de lo que hagan, consigan, etc...

- **Nivel retributivo medio alto**

Se trata de unificar criterios con el exterior, del modo que el trabajador cobre por encima de lo que ofrece el mercado, sería una táctica que intenta hacer a la empresa más interesante para el trabajador.

- **Retribución a largo plazo**

Las empresas marcan unos objetivos situados a medio o largo plazo, dependiendo de los objetivos marcados y cuando y sobre todo si se consiguen o no, se irán entregando ciertos incentivos salariales a modo de premio por el esfuerzo.

- **Incentivos colectivos**

Algunas empresas conviven con equipos de trabajo y el incentivo económico o no económico se adjudica en función del rendimiento que haya desempeñado el grupo de trabajo.

## **5. ¿Cuándo se gestan las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento?**

Todo el proceso comienza cuando la organización formula sus objetivos, principalmente son a corto, medio y largo plazo. Este momento se sucede una vez que se hayan descrito la misión, la visión y el propósito estratégico.

**La misión de la empresa**, es la razón y el motivo por el cual la empresa existe. Aquí se determinan que funciones esenciales se van a llevar a cabo para guiar a buen término su misión.

**La visión** desarrolla las aspiraciones que se persigan desde la dirección de la empresa. Para llegar a esa visión, será necesario el esfuerzo y el buen hacer de todos los miembros de la organización.

**El propósito estratégico** es el camino que hay que seguir para materializar la misión y la visión que persiga la propia organización.

Estos puntos anteriormente descritos, (misión, visión y propósito estratégico) conducen a algo que se denomina Planificación de Recursos Humanos, que es, un proceso continuado a lo largo del tiempo, que persigue buscar y conseguir el modo de cumplir al menos, todos los objetivos de carácter prioritario que la organización se haya fijado.

Cuando una organización consigue planificar sus necesidades futuras en interdependencia con el área de los Recursos Humanos, obtendrá la deseada ventaja competitiva que ayudará a la organización a alcanzar el éxito estratégico.

### **5.1 Etapas de la Planificación de Recursos Humanos**

La primera etapa de la planificación es marcar y desarrollar los objetivos y las políticas de la organización.

Este paso tiene tres niveles de previsión: corto plazo, medio plazo y largo plazo. Todos son interdependientes en el sentido que la alteración de uno hará necesariamente la modificación del siguiente.

- **Corto plazo.** Su tiempo va desde el inicio de la actividad a un año. Es un análisis cuantitativo que parte de las existencias iniciales y va hasta las necesidades y objetivos a cumplir en ese periodo de tiempo. Aquí es cuando se acuerda la plantilla necesaria, la selección y la formación del personal empleado en la empresa.
  
- **Medio plazo.** Generalmente es menor a cinco años. Ahora el análisis es cualitativo, y esto junto a la duración del periodo, permite a la organización indagar en aspectos cualitativos de la plantilla. Se podrá definir que puestos serán necesarios, que cualidades deberán tener los nuevos empleados, etc... serán opciones que en el corto plazo son imposibles de discernir.

Ahora que la empresa ha evolucionado, se deben añadir los planes complementarios de formación, promoción, carrera profesional y motivación que los recursos humanos deban manejar para reciclar al personal y adaptarlo a las necesidades que requiera el periodo actual. También puede suponer nuevos estilos de dirección y liderazgo, o modelos organizativos distintos, así como nueva gestión. Todo en función de los cambios que la organización haya sufrido.

- **Largo Plazo.** Mayor a cinco años. Analiza el entorno en busca de anomalías y posibles cambios, para poder reaccionar en el tiempo necesario y de la forma correcta. En este plazo, se hace un estudio profundo sobre las necesidades de plantilla y capacidades que se deben poseer o adquirir. Se aplican los planes de formación, de motivación y de fidelización del personal.

Con el corto, medio y largo plazo, la organización busca el modo de adaptarse a los cambios que impone el entorno para conseguir la efectividad en todos los ámbitos de la organización. A partir de la diagnosis llevada a cabo en estos puntos, la planificación, crea el consorcio de fórmulas y dibuja el itinerario para conseguir los objetivos.

La segunda etapa de la planificación se divide en cuatro fases:

- **Fase de análisis de los Recursos Humanos.** En esta etapa hay que tener descritas las áreas de actividad de la empresa, grupos que forman las áreas de actividad, una relación de puestos de trabajo, jerarquía delimitada de cada una de



las áreas estructurales, y la más importante; las políticas y estrategias que la empresa va a seguir, es decir, el plan de empresa.

Para poder desarrollar esta fase, se necesita un cuadro conceptual con todas las áreas y subáreas que constituyan la organización, memorando de cómo se dirige y funciona cada una de esas áreas y una relación de puestos de trabajo.

- **Fase de previsión de los Recursos Humanos.** Se persigue despejar las incertidumbres que puedan llegar a afectar al normal funcionamiento de la empresa, mediante la prevención de las necesidades futuras de la organización. En esta fase, es necesario realizar una nueva relación de puestos de trabajo que irá destinada a cubrir las posibles necesidades. Se deben valorar esos nuevos puestos y desarrollar fuentes de reclutamiento, que pueden ser de modo externo o de modo interno. Decidir qué tipo de selección se va a llevar a cabo. Elección de los planes de formación y desarrollo de los puestos que serán necesarios.
- **Fase de programación de los Recursos Humanos.** Estudio de los métodos y procedimientos que se van a seguir para realizar el estudio de toda la fase de previsión. También se elegirá que equipo de la empresa se va a encargar del desarrollo de la planificación.
- **Control y Evaluación de los programas a implementar.** Es el punto de partida desde donde se ponen en práctica todas las fases señaladas en los anteriores puntos. Se analizan las desviaciones en el plan de empresa, si es que se producen, para después llevar a cabo una corrección y revisión de resultados.

Una pequeña definición de una RPT, sería; descripción y enumeración de los puestos de trabajo que hay en la empresa y de aquellos que se necesitarán. Otro modo de RPT, sería el profesiograma del que se puede decir que es una ficha que recoge todas las características de un determinado puesto de trabajo. A partir de dicha ficha, se obtiene el perfil profesiográfico, que es un retrato robot del candidato que se necesita para cubrir el puesto de trabajo.

## **6. Modelos y Enfoques de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

La Gestión estratégica, es una actividad práctica de la empresa, que va dirigida a su aplicación en el ámbito organizacional. De esta gestión, depende el éxito de la organización. Son numerosos los artículos, estudios y trabajos que en las últimas

décadas implementan la importancia de una Gestión Estratégica de Recursos Humanos que va in crescendo.

Hablamos de un dossier fruto de la elaboración conjunta de las áreas más importantes dentro de una organización y donde se recoge la política de Recursos Humanos que la empresa debe seguir.

Hay varios enfoques que dinamizan y aportan sus ideas a la Gestión Estratégica. Esta gestión tiene un carácter preactivo y el departamento de Recursos Humanos debe formular la implantación estratégica que debe quedar integrada en la planificación de la organización.

Uno de los aspectos más importantes para las organizaciones, es su rendimiento organizativo y aquí es donde encontramos los dos primeros modelos; el enfoque Universalista y el enfoque Contingente.

### 6.1 Enfoque Universalista

Defiende que independientemente del tipo de organización que hayamos elegido, hay una serie de “mejores prácticas de alto rendimiento” que ayudarán a obtener buenos resultados.

Este enfoque tiende a analizar las relaciones entre las determinadas prácticas y los resultados que se obtienen por su aplicación.

Dentro de este modelo encontramos dos áreas de estudio; **Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Sistemas de Alto Compromiso.**

**Los sistemas de trabajo de alto rendimiento**, crean valor no sólo para la organización, sino también para los empleados. Según Jeffrey Pfeffer, hay una serie de prácticas que son muy beneficiosas para que la empresa obtenga su ventaja competitiva, entre ellas citamos:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad en el empleo</li><li>• Técnicas de reclutamiento y selección</li><li>• Salarios elevados y retribuciones vinculadas a resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de puestos</li><li>• Reducción de diferencias en la organización, estatus, salarios, etc...</li><li>• Exposición detallada de los salarios</li><li>• Promoción interna</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de empleados en el capital de la organización</li> <li>• Información sin condiciones</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Equipos de trabajo autogestionados</li> <li>• Formación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelaciones y agilidad en los procesos de trabajo</li> <li>• Seguimientos de las prácticas</li> <li>• Apoyo para la creación de una cultura organizacional fuerte</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Como **sistemas de alto compromiso** entendemos aquellas prácticas que van dirigidas a conseguir la implicación y participación de los empleados en la organización. Estas prácticas, ayudan a conseguir un cambio en la actitud y aptitud del empleado. Estas prácticas son:

- Desarrollo de habilidades mediante la formación continua y específica
- Fidelización de los trabajadores
- Creación de incentivos y premios

## 6.2 Enfoque Contingente

Es más complejo que el universalista, puesto que implica el análisis de interacciones. Es decir que analizaría el ajuste vertical y horizontal. Para esta teoría tomaremos las explicaciones de Miles y Snow, de Schuler y Jackson, así como el modelo de Arthur.

Raymond E. Miles y Charles Curtis Snow, diferenciaron una estrategia amparada en una serie de actuaciones y principios con los cuales el Departamento de Recursos Humanos de la organización desarrollaría la estrategia de gestión basada en los recursos del entorno, la adaptación ante los cambios externos y las estrategias adoptadas por sus competidores.

La premisa de la que se parte, es que dependiendo del tipo de organización, hay que adoptar una estrategia determinada. De este modo, quienes adopten la estrategia más congruente con sus prácticas de Recursos Humanos, deberán obtener mejores resultados que sus competidores. Por esto es importante que la Dirección de Recursos Humanos se

integre en el proceso de formulación de la estrategia de la organización, porque el éxito, depende del binomio Estrategia Organizacional y Departamento de Recursos Humanos.

Miles y Snow, diferenciaron tres tipos de estrategias, cada una dirigida a una actitud de la empresa:

- **Estrategia Defensiva.** Este tipo de estrategia, caracteriza a aquellas organizaciones que tienen un número limitado de productos en el mercado. Ofrecen un número estable de productos dirigidos a un segmento del mercado en el que se han especializado.

Rasgos marcadamente de las organizaciones con estrategia defensiva, serían de estructura funcional, fuerte inversión de capital en tecnología para uso intensivo, tienen competencias en los ámbitos de producción, ingeniería de procesos y en la supervisión de costes. Fuerte cultura burocratizada y decisiones centralizadas.

Esta estrategia, se construye sobre la creación propia de sus recursos humanos, con fuertes inversiones en programas de formación continua, creación y desarrollo de las competencias que les son propias a los puestos, fuerte jerarquía y procedimientos orientados a los procesos o tareas.

- **Estrategia Exploradora.** Se sitúan en el extremo contrario a las organizaciones con estrategia defensiva. Van dirigidas a la búsqueda de nuevos mercados, donde ofrecer productos novedosos. Se puede decir que estas empresas impulsan cambios en el entorno que después afectan a las demás organizaciones. Su eficiencia es el punto débil de este tipo de empresas, porque innovar y nuevos mercados, es una combinación que les resta efectividad.

Sus características más importantes serían, diversidad de productos, empleo intensivo de diferentes tecnologías, su estructura es divisional, fuerte inversión en I+D, esfuerzos en el estudio de nuevos mercados e ingeniería. Sus recursos humanos, son adquiridos mediante un reclutamiento muy exhaustivo, sus cursos de formación son limitados, el desempeño se mide por los principios de competitividad y productividad.

- **Estrategia Analizadora.** Es un tipo de estrategia mixta, que adopta características de la estrategia Defensiva y Exploradora. Sus productos dominan en un mercado estable y a la misma vez buscan nuevos productos y abrir

mercados. Usan estructuras y procesos formalizados. Las ideas de los competidores son adoptadas e innovadas para modificar el producto existente.

El modelo de Miles y Snow, ofrece ventajas competitivas en aquellas organizaciones en las que los Recursos Humanos tienen una profunda interacción con la Dirección General, al menos cuando se formula la estrategia de la organización. La razón es sencilla, cuando los entornos que rodean a las organizaciones son dinámicos y se sufren constantes cambios, las políticas de Recursos Humanos deben ser coherentes con la estrategia que la empresa haya adoptado, para poder competir y obtener una ventaja competitiva sostenible sobre el resto de competidores.

Otro estudio para tener en cuenta, es el análisis que hicieron Randall S. Schuler y Susan E. Jackson, sobre la relación entre las estrategias y lo que se espera con cada una de ellas. De este modo, Schuler y Jackson, hacen una triple diferenciación en el modelo de estrategia:

- **Estrategia Innovadora.** Las organizaciones que adoptan este tipo de estrategia, normalmente son muy creativas, destinan un enorme esfuerzo para la innovación y los resultados se esperan en el largo plazo. La cooperación entre departamentos e intercambio de información y datos son elevados puesto que la interacción es muy importante. Existe un interés equitativo entre procesos y resultados. Son organizaciones que asumen riesgos altos y se adaptan perfectamente a la incertidumbre. Su interés se centra básicamente en el producto obtenido y el nivel de productividad que llegan a alcanzar es moderado.

Las prácticas de gestión de Recursos Humanos que pueden relacionarse, serían; trabajo en grupo y conocimiento sobre desempeño de puestos a fines. Formación continua y planes de carrera opcionales, retribuciones económicas de equidad interna, todos los que hagan el mismo trabajo obtendrán el mismo salario e incentivos. Los incentivos son un mecanismo muy utilizado para conseguir que los empleados se esfuercen.

- **Estrategia de Calidad.** Es una estrategia casi contraria a la “de innovación”. El tipo de empresa que se decanta por esta opción, es aquella que tiene un comportamiento predecible, porque no son dadas a los cambios, sus resultados se esperan a largo plazo. La cooperación y el intercambio entre sus

departamentos es de carácter moderado. Su interés se centra en la calidad, mientras que la productividad alcanzada se puede decir que es moderada. Se decantan por los procesos de producción y por la asunción de poco riesgo.

Como prácticas de Recursos Humanos adaptables a esta estrategia, se pueden señalar; relación de puestos de trabajo exhaustiva y muy detallada, la participación de trabajadores en las decisiones importantes es muy elevada, sus planes de formación tienen carácter intensivo y continuo. Valoración del rendimiento sujeta a resultados en el corto plazo para la aplicación de incentivos tanto a nivel individual como para grupos.

- **Estrategia de Costes.** Como su propio nombre indica, está orientada a la reducción de costes en la organización, a través de procesos repetitivos y predecibles. Sus resultados se orientan al corto plazo. Fuerte implantación de individualidades, el interés se centra en los resultados, la asunción de riesgos es nula o escasa.

En cuanto a las prácticas de Recursos Humanos aplicables; relación de puestos de trabajo con especificación exhaustiva de las características de cada puesto. Valoración del rendimiento sujeta a resultados en el corto plazo para la aplicación de incentivos a nivel individual. Los cursos de formación son mínimos, y la equidad de retribuciones es de carácter externo, es decir, son retribuciones idénticas a las que cobran en otras empresas, de ese modo, los empleados encuentran una causa menos para abandonar la organización.

**6.3** El tercer **modelo** que hay que señalar, será el **de Arthur Thompson**, pero nos detendremos solo en la **estrategia de reducción de costes y en la de diferenciación**.

- **Estrategia de costes y prácticas de gestión de Recursos Humanos que se orientan a una reducción de costes para ser más competitivos.**
  - Hay que especificar las tareas para evitar la duplicidad de puestos
  - Los empleados deben estar capacitados para el puesto que van a desempeñar
  - Salarios bajos, hacen que el precio del producto sea menor y por tanto más atractivo para el consumidor
  - La inversión en formación es casi nula
  - Fidelización y compromiso son mínimos para los trabajadores

➤ **Estrategia de diferenciación y prácticas de Recursos Humanos que se orientan a la mejora de la calidad y al compromiso.**

- La formación es un aspecto clave en este tipo de estrategia
- La toma de decisiones cuenta con poca participación de los empleados
- La organización se esfuerza en la consignación de la fidelización y compromiso de los empleados
- Salarios elevados y utilización de incentivos por resultados
- Evaluación del trabajo de los empleados usando métodos públicos

#### **6.4 El enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades**

En esta teoría, hablaremos muy brevemente sobre los estudios de Wernefelt, Peteraf y Barney.

Para Wernefelt, los recursos de la empresa se pueden catalogar como la unión de fuerzas de sinergia que hacen presión para conseguir las ansiadas ventajas competitivas. La función de formación de cada empresa y el trabajo colectivo ayudan a conseguir esas ventajas.

Peteraf da mayor fuerza a las diferencias entre empresas y se apoya en la afirmación que los activos son distintos y las organizaciones no tienen la misma facilidad para llegar a los recursos.

Barney, por otro lado, adjudica cuatro características a los recursos en la organización para que sean generadores de ventaja competitiva en el tiempo, de hecho, si no reúnen todos los requisitos, la ventaja competitiva se diluirá en el esfuerzo. Estas características serían:

- **Recurso valioso, para añadir valor a la empresa.** Este tipo de recurso, sirve para sortear las amenazas que puedan alterar a la organización y ayuda para poder encontrar y aprovechar oportunidades.
- **Recurso raro, escaso o poco común.** Cuantas menos organizaciones dispongan de este tipo de recurso, mayor será la ventaja de quienes si lo posean. En estos recursos, podemos citar, a personas con capacidades o habilidades difíciles de encontrar, los denominados minerales raros, maquinaria de producción para determinados procesos, etc...

- **Recurso inimitable o muy difícil de imitar.** Estos recursos, son producto de un proceso de elaboración muy largo y por lo tanto, la ventaja competitiva que produce, puede ser muy difícil de hallar para poder imitarla o incluso copiarla.
- **Recurso insustituible.** Son recursos únicos, a los que puede que no se les encuentren equivalentes. Estos recursos fuera de su uso determinado, quizás no sean efectivo en otro proceso.

**6.5 Arquitectura de Capital Humano<sup>2</sup>.** Es otro de los modelos que ayudan a formar la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Se basa en la especificidad y el valor del capital humano, obteniéndose cuatro divisiones;

Alta especificidad con bajo valor del Capital Humano, se da el **Modelo de Equipos**, donde los esfuerzos se dirigen al trabajo experto rutinario, mediante prácticas de trabajo en equipo.

Alta especificidad con alto valor del Capital Humano, aparece en el **Modelo de Compromiso**, el esfuerzo se centra en el núcleo central de la organización. El objetivo, es desarrollar vínculos con el empleado, a través de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, premios, sistemas de compensación, etc...

Baja especificidad con bajo valor del Capital Humano, se encuentra en el **Modelo Normativo**, dirigido a tareas auxiliares, ocurre cuando se da un retraimiento en las prácticas de gestión de Recursos Humanos y sólo se aplican los estándares mínimos de rendimiento, a través de recompensas o sanciones.

Baja especificidad con alto valor del Capital Humano, produce el **Modelo de Productividad**, se distribuye a todos los niveles de la organización, y se centra en la selección de Recursos Humanos con un rendimiento intermedio. Se evalúa el rendimiento a corto plazo y la equidad en la retribución es a nivel interno y externo.

## **7. Importancia de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**

Teniendo en cuenta que el rendimiento de los trabajadores de una empresa depende directamente del Departamento de Recursos Humanos, podemos ver la importancia. Hay que tener en cuenta, que la formación, planes de carrera, motivación,

---

<sup>2</sup> **Fuente:** "Modelo Arquitectura de Capital Humano". Temario de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad de Almería.



etc... influyen positivamente en la percepción que los trabajadores puedan desarrollar con respecto a la organización donde prestan sus servicios.

Si analizamos un supuesto, podremos ver claramente lo que significa esa importancia de la Gestión de Recursos Humanos.

Ejemplo 1. Lucas, es un empleado de una empresa de venta al por mayor, donde desempeña funciones de auxiliar administrativo. Su salario, es de 1200 euros netos, tiene un mes de vacaciones por año trabajado, pero no dispone de días de asuntos propios. Los planes de formación son nulos y no hay incentivos aplicables. Su horario de trabajo es inflexible y trabaja de lunes a viernes de 9.30 de la mañana hasta las 13.30 horas y en la tarde su horario es de 17.00 a 20.00, los sábados su horario es de 9.00 de la mañana a 14.00 horas.

Ejemplo 2. Federico, es un empleado de otra empresa de venta al por mayor, donde también desempeña funciones de auxiliar administrativo. Su salario es de 1.000 euros netos más incentivos por productividad y no ausentismo. Disfruta de un mes de vacaciones y dispone de cuatro días de asuntos propios al año, horario flexible con posibilidad de trabajar desde casa, la mitad de la jornada de trabajo. Hay un estupendo sistema de formación implantado en la empresa, que permite la promoción de puestos.

¿En cuál de los dos supuestos la organización logrará crear vínculos con su empleado?

Por eso se dice que para que la de la Gestión Estratégica sea de calidad, ha debido existir una relación participativa del departamento de Recursos Humanos. La implementación de estrategias de cualquier tipo para conseguir los objetivos de la empresa se relacionan obligatoriamente con la Gestión de los Recursos Humanos.

Por la misma razón, el sistema de Gestión de Recursos Humanos debe ser conocido y comprendido por los integrantes de los departamentos de la empresa, para alcanzar la productividad adecuada, ya que el trato con las personas es un componente insustituible.

### **7.1 Influencias que afectan al Sistema de Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de los Recursos Humanos puede verse afectada por dos tipos de fuerzas; Influencias internas e Influencias externas.

Como influencias internas, podemos señalar las que se dan dentro de la organización y que generalmente se reconocen en la numerosa literatura sobre los Recursos Humanos y su Gestión. De entre ellas, señalamos:

**-Apoyo de la dirección.** Al fin y al cabo, es el departamento que lleva la voz cantante, aunque el diseño de la Gestión sea fruto participativo de más de un departamento de la empresa.

**-Diseño estructural.** Dependiendo del tipo de organización y atendiendo a las formas de dividir y coordinar el trabajo, los diseños presentan una influencia bastante fuerte. Prueba de ello, son los varios modelos, enfoques y estrategias que se tratan en el punto 6 de este estudio.

**-Dimensión de la organización.** Un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, no se organiza igual para una empresa de diez trabajadores, como para una empresa de ochenta empleados. Ocurre igual en la comparativa entre una empresa con presencia a nivel nacional, y una empresa multinacional. Esta influencia, se apoya en las teorías institucional y económica.

**-Ciclo de vida de la organización.** Durante todo el tiempo desde la creación de la empresa, esta pasa por una serie de fases que se han descrito ampliamente en los numerosos estudios sobre el tema. Los ciclos son; nacimiento, crecimiento, madurez y declive, estudios de Baird y Meshoulan, Smith, Michell y Summer. Dependiendo del ciclo por el que se encuentre la empresa, habrá un determinado modelo de gestión, ya que los cambios influirán sobre la gestión y prácticas de Recursos Humanos, Store y Sisson, también coinciden en la deducción Kochan y Chalikoff.

**-Tecnología.** Es así, desde la incorporación de este “elemento” a la cadena de producción, o incluso como ayuda en la reducción de tiempos de producción, en la comunicación, etc... Pero es un tema espinoso, puesto que aunque presenta muchas ventajas para una organización, también es perjudicial para los puestos de trabajo que llegan a ser sustituidos por tecnología, Kochan y Chalykoff.

Las influencias externas son aquellas que llegan de fuera y normalmente condicionan las decisiones sobre la dirección de la Gestión de los Recursos Humanos.

**-La legislación vigente.** Los gobiernos de los países han desarrollado políticas laborales, sociales y económicas que afectan directamente a la Gestión de los Recursos Humanos. Hay gobiernos que son más proteccionistas, otros lo son menos, hay dictaduras, países socialistas o gobiernos de derechas y la legislación de cada uno afectará de un modo distinto.

Hay que tener en cuenta, la legislación fiscal, las leyes de inmigración, etc...

-Podemos señalar también, **la fuerza sindical y de las organizaciones empresariales.** Las primeras tienden a proteger a los trabajadores y las segundas a contrarrestar a las primeras. Los sindicatos presentes en las negociaciones, tienen voz sobre políticas salariales, oferta de puestos de trabajo, seguridad e higiene en el puesto de trabajo, prestaciones por desempleo, etc... Baron, Dobbin y Jennings.

**-El mercado laboral** presenta varias perspectivas, como el nivel de empleo o desempleo, el tipo de trabajadores que haya, altamente formados, formados, trabajadores sin formación, etc...

**-El tipo de sector en el que se encuadre la empresa.** Dependiendo a lo que se dedique, si abastece a un mercado dinámico, etc...

**-Los valores sociales.** Como idea general, debemos defender que cada país es una cultura, más allá de que compartan un mismo idioma, religión, zona geográfica, etc... Las empresas que estén presentes en varios países, deben tener en cuenta la cultura de cada uno de ellos para gestionar eficazmente los Recursos Humanos.

## **8. Áreas que Desarrollan la Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

Dentro de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, podemos señalar dos áreas que se encargan de su diseño para posteriormente aplicarla en la organización.

### **8.1 El Sistema de Dirección de la Organización**

Entendemos como Sistema de Dirección de una empresa, todas las actividades que se enfocan a dirigir los recursos de la organización del modo más eficaz. Todas las empresas, poseen un departamento de este tipo y sirve principalmente para relacionar la empresa con el entorno, según Kast y Rosenzweig y crea y da forma a la jerarquía organizacional, Margulies y Raia.

Para Ansoff, el Sistema de Dirección, es aquel área de la empresa que debe preocuparse por ofrecer a la organización, todos los recursos necesarios que esta necesite para desarrollarse favorablemente en el entorno.

### **8.1.1 Estructura del Sistema de Dirección**

La estructura del Sistema de Dirección debe responder contra los posibles problemas empresariales que surgen en todo comportamiento administrativo.

Bueno, identifica tres claves principales para conseguir salvar los obstáculos que puedan surgir:

- Desarrollo de un sistema de comunicación formal e informal, entre la dirección y el resto de la estructura empresarial.
- Las actividades de la organización deben orientarse en dos sentidos; estratégico y operativo.

El estratégico, se puede desarrollar entre el corto y el largo plazo y tiene un carácter generalista y el operativo, se dirige a corto plazo y su carácter es especializado.

- El tercero de los puntos es la obligación de hallar el punto de equilibrio entre la función directiva, la cultura organizacional y la jerarquía en la organización.

La estructura de la dirección, está formada por varios elementos o subsistemas que se agrupan en dos apartados:

Aquellos **subsistemas que giran en torno al Sistema de decisión**; Sistema Cultural, Sistema Político, Sistema Técnico y Sistema Humano.

El Sistema de Decisión, es el núcleo de la función directiva y a través del cual se acuerdan los hechos y acciones para cumplir con los objetivos propuestos.

El segundo grupo, son los **subsistemas que giran en torno al Sistema de Información**; Sistema de Planificación, Sistema de Organización, Sistema de Gestión y Sistema de Control. Se denominan funciones técnicas y vamos a explicarlas con un poco más de detalle por ser las funciones de la Dirección.

Los dos grupos principales, Sistema de decisión y Sistema de Información, se relacionan solo a través de relaciones funcionales y de autoridad, a través del Sistema de Planificación y el Sistema de Control.

### 8.1.2 El Ciclo Administrativo. Funciones de la Dirección<sup>3</sup>.

Cuatro son las funciones básicas de la dirección y forman parte de un proceso que no es lineal, sino iterativo, es decir que se repiten una y otra vez las mismas funciones.

**PLANIFICACIÓN:** es la función dónde se definen los objetivos y se adjudican los medios y fuerzas para conseguir cumplirlos. Dentro de la planificación, podemos señalar siete fases;

- **Análisis del punto de partida de la organización.** Este punto comienza cuando se asume que la planificación mejorará la situación de la empresa. Se estudia el entorno para concienciarse de la existencia de oportunidades y de qué manera pueden ser aprovechadas.
- **Estudio de los recursos disponibles para la descripción de objetivos.** Se fijan los recursos necesarios y disponibles, para conseguir los objetivos marcados. Los objetivos deben ser comprensibles, posibles y acordes con los inputs que posea la empresa.
- **Determinación y creación de alternativas a las líneas de actuación.** Se describe paso a paso, el camino que va a seguir la organización para conseguir los objetivos que se han fijado. En este punto se debería tener en cuenta el entorno cambiante y trazar posibles planes alternativos por si los marcados oficialmente, al final no resultan acertados.
- **Evaluación de líneas alternativas.** Las líneas de acción descritas en el punto anterior, se valoran desde diversos ámbitos, fortalezas y debilidades, costes, riesgos, dificultades, nivel de efectividad, etc... Se pretende jerarquizarlas por orden de posibilidad de adaptación para su aplicación.

---

<sup>3</sup> **Fuentes:** DR. DE BUURGOS JIMÉNEZ, JERÓNIMO, *Universidad de Almería*, DR. GARCÍA BRAVO, DANIEL, *Universidad de Alicante*, DR. LÓPEZ GARCÍA, JUAN J., *Universidad de Alicante*, PROFESORA RUÍZ, CARMEN, *Universidad de Jaén*.

- **Elección de la alternativa.** En este punto se toma la decisión de la adopción de los planes de acción que la organización va a seguir para la consecución de sus objetivos.
- **Control y seguimiento.** Una vez iniciado el plan de actuación, se debe observar el proceso en todo momento, por si se sucedieran desviaciones, poder corregirlas o incluso llevar a cabo las modificaciones que correspondan.
- **Presupuestación.** Es la última fase, donde se verá el esfuerzo total aplicado, capital económico, formación, mano de obra, maquinaria, etc... para comparar con los resultados esperados.

**ORGANIZACIÓN:** es la función dónde se asignan las tareas y responsabilidades que correspondan a cada puesto de trabajo de la Relación.

En la función de organización, se da forma a la organización, con la creación de organigramas, la descripción de la jerarquía, para que posibilite el tránsito hacia la consecución de las metas de la empresa. El primer paso para el organigrama, es dividir la organización en departamentos, áreas, etc... y se plasman las relaciones entre las distintas divisiones.

Los criterios más comunes para la división organizacional serían:

- **Áreas de Conocimiento.** Cuando son organizaciones de “áreas” altamente cualificadas.
- **Funcional.** Dependiendo de la función a la que se dedique cada departamento o área.
- **Por productos o divisiones.** Cuando una organización fabrica diferentes productos.
- **Agrupación por clientes.** Normalmente es adoptada por empresas de servicios.
- **Agrupación por áreas geográficas.** Para organizaciones con presencia en diferentes territorios.

**GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO:** aplicación de las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento para motivar a los empleados. Con este método, se consigue modificar el comportamiento de los trabajadores para que trabajen en la dirección que la organización crea que es la más idónea para conseguir sus metas.

**CONTROL:** se supervisan los procesos para corregir, reforzar o implementarlos para desarrollar las actividades y obtener los resultados. Se observa que la empresa circule por los límites marcados con anterioridad, del modo que vayamos cumpliendo lo que habíamos aceptado hacer, es decir, seguir la planificación marcada.

## **8.2 Departamento de Recursos Humanos<sup>4</sup>**

Anteriormente este departamento se denominaba Gestión Administrativa y aún hoy, es un departamento que no se encuentra en todas las empresas. La inmensa mayoría de las denominadas empresas “PYMES”, carecen de él, y posiblemente su motivo se deba al respetable gasto económico que conlleva la instauración de este departamento y que las PYMES son empresas pequeñas para tanta parafernalia.

Es un hecho, que este tipo de departamentos brille en las grandes corporaciones, donde se convierte en un nexo de exposición de los valores de la organización, consiguiendo que todos los empleados desde la Alta Dirección de la empresa hasta el trabajador base, los conozca.

### **8.2.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

Las diferentes funciones que se dirigen desde el Departamento, varían de una empresa a otra teniendo en cuenta la dimensión, la actividad y las empresas de la competencia.

Cuando las empresas son de un tamaño pequeño, con frecuencia, las funciones son menores que en una empresa de gran tamaño, ya que pueden practicar el outsourcing. Es una técnica cada día más en uso, en donde las empresas, encargan a otras organizaciones ajenas a ellas, ciertos aspectos de las funciones del departamento de recursos humanos, ahorrando en esfuerzo económico, gastos de personal, etc...

Las funciones más comunes que realizan la mayoría de los departamentos de recursos humanos son:

---

<sup>4</sup> **Fuente:** MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL ÁNGEL. *Los Recursos Humanos en Organizaciones de nuestro entorno.*

**-Auditoría.** Es un análisis profundo sobre la organización y todos sus componentes que se destina a la localización de posibles problemas que a simple vista no se observan. También se obtiene una buena percepción sobre los procesos de trabajo, los empleados y los resultados.

**-Base de datos y sistemas de información.** Se trata de la red de ordenadores de la organización, todos interconectados, con programas y sistemas de utilización propia. Toda la información que se recoge de y en la empresa, se almacena en estos sistemas de archivos.

**-Diseño y Relación de Puestos de Trabajo.** Se crean y se describen todos los puestos de trabajo. Es un análisis detallado, donde se recogen las capacidades y aptitudes que necesitan los trabajadores para desempeñar sus puestos. Se le asocian los salarios y demás incentivos descritos hasta su forma más simple, descomposición de las cantidades salariales. Le señalan la jerarquía organizacional, el lugar donde se encuentra ubicado su puesto dentro del organigrama de la empresa.

**-Función de Desarrollo de los Recursos Humanos.** Es la función destinada a la mejora de las aptitudes y actitudes de los empleados. Podemos señalar como principales herramientas; supervisar las tareas y los métodos, creación y aplicación de modelos de formación, creación de sistemas de motivación, planes de carrera, incentivos a la participación y al compromiso de los empleados.

**-Relaciones Laborales.** El esfuerzo va destinado a evitar y resolver los problemas que surjan de carácter laboral. Negociaciones con representantes de los trabajadores para llegar a acuerdos sobre la contratación de personal, los salarios, condiciones laborales, disciplina, etc... Se encarga de la equidad para que no haya diferencias salariales o de cualesquiera otros derechos que puedan ser objeto de discriminación sobre los empleados.

**-Supervisar el absentismo y sus causas, -Evaluación del desempeño-**. Es parte de la actividad administrativa. Se evalúa el desempeño del trabajador, a través de programas con los cuales se recopila información procedente del empleado, su puesto, su producción, etc... Los resultados se destinan para estimular al empleado, ver su potencial, descubrir cualidades, etc...



**-Higiene y seguridad en el trabajo.** Se trata de las mejoras y adecuaciones que la empresa debe ofrecer al trabajador para asegurar unos mínimos de bienestar y seguridad en el puesto de trabajo. Estas actuaciones se orientan a prevenir accidentes laborales y enfermedades y prestar servicios médicos que pueden ser de dos variedades, por tiempo de duración del contrato de trabajo o la jornada de trabajo más una hora anterior y otra posterior a la entrada y salida del puesto de trabajo.

**-Reclutamiento de Personal.** Es una de las actividades principales de la Gestión de los Recursos Humanos. Con este procedimiento, se trata de atraer a personal a la empresa por diversos motivos, ampliaciones de personal, nuevos puestos de trabajo, cubrir plazas por bajas, vacaciones, etc... Esta función depende de las necesidades en cada momento dentro de la organización.

**-Retribución.** Se compone por el salario y los incentivos que deban cobrarse, en algunas empresas, incluso una parte del mismo puede ser en especie. Con este objeto se retribuye al empleado por su desempeño y esfuerzo en la organización.

**-Selección.** Algunos estudios unen en una misma subdivisión las funciones de reclutamiento y selección. Encontramos dos tipos de selección, interna o externa.

- **La selección interna.** Es aquella que se hace con candidatos que ya forman parte de la organización. Es una apuesta por el conocimiento mutuo entre organización y empleado.
- **La selección externa.** Se trata del modelo de renovación del personal, porque traen ideas nuevas, otras formas de trabajar y estilos propios de comprender su puesto. Es aire renovado que desestanca la situación en la que se pueda encontrar la empresa.

Con la selección de personal, se busca encontrar al candidato más adecuado para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

**-Servicios sociales.** Son una serie de mejoras que la empresa ha diseñado para el beneficio de sus empleados. Algunas de estas mejoras, pueden ser prestadas desde otras organizaciones, dependiendo de su carácter:

-Economatos, tiendas donde los miembros de la organización compran a un mejor precio que un supermercado para todos los públicos

- Guarderías, bien pueden ser pertenecientes a la organización o concertadas
- Residencias de vacaciones
- Becas, premios y ayudas para estudios
- Medicina privada
- Seguros de diversa índole, seguro de vida, de jubilación, de enfermedad, etc...
- Gratuidad o bonificaciones para clubes deportivos, centros recreativos, etc...

## **9. Factores que Afectan a la Adopción de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento**

Como factores que afectan a la adopción de las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, podemos citar; el entorno, la organización, el factor humano, sindicatos y organizaciones empresariales.

### **9.1 El Entorno**

El conjunto de factores que interactúan con la organización y que afectan a su desarrollo y funcionamiento, se denominan entorno.

El entorno, es una fuerza importante que la empresa debe tener en cuenta y debe someterlo a un análisis permanente para que la organización pueda permitirse divisar oportunidades para aprovecharlas y detectar amenazas para reaccionar anticipadamente pudiendo salvarlas o convertirlas en oportunidades.

El análisis que la organización debería hacer del entorno, le tendría que valer a ella, para identificar cambios internos y así poder adaptarse mejor a la situación.

Como características principales del entorno presente, podemos citar;

- Complejos cambios en el mercado
- Globalización y dinamismo de los mercados
- Aparición de nuevas tecnologías, tanto de aplicación al proceso productivo, como de comunicación, programas informáticos, etc...

-Fusiones de empresa, conglomerados, consorcios, etc... para la creación de grandes multinacionales y empresas fuertes

-Cambios sociales

-Incertidumbre

Hay que tener en cuenta, que no es lo mismo un entorno, donde no haya competencia o haya poca competencia, que un entorno con organizaciones fuertes y una competencia feroz. El desempeño del Departamento de Recursos Humanos en el segundo supuesto, será mucho más decisivo y por lo tanto su actuación deberá ir dirigida para que la aplicación de esas prácticas de alto rendimiento, consigan producir la ventaja competitiva necesaria para salir airoso de la situación.

Diferenciamos una serie de ámbitos dentro del entorno de la organización y aunque tienen un carácter general, afectan de diferentes formas a las organizaciones que se encuentran en el mismo entorno.

Para el análisis del entorno, podemos usar “el perfil estratégico”, en el cual se elaboran los factores del entorno llamados clave, para valorar cada uno de esos factores usamos una herramienta, llamada la escala de Likert, donde se pueden usar varias configuraciones, valorar los factores del uno al cinco, o asignándoles el adjetivo, muy negativo hasta así llegar al muy positivo. (Muy negativo, negativo, neutro, positivo, muy positivo).

Los factores del entorno que afectan a la estrategia que la organización adopte, pueden dividirse en dos grupos; aquellos factores del entorno general y los factores del entorno específico.

### **9.1.1 Factores del Entorno en el Ámbito General**

Son un amplio espectro de factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, que se encargan de delimitar el marco geográfico dónde la empresa va a desarrollar su actividad. En la mayoría de estos factores, la empresa tiene poca o nula influencia para cambiarlos y vienen definidos por fuerzas superiores, como Gobiernos, la sociedad, etc...

- **Factor de las Materias Primas.** Cercanía o lejanía del lugar donde se encuentran los proveedores, los fabricantes, los servicios, etc...
- **Factor de Recursos Humanos.** Preparación de los ciudadanos o capacitación de la mano de obra, sistema educativo, universidades, mercado laboral, agencias de empleo, centros de formación, organizaciones sindicales, etc...
- **Factor de los Recursos Financieros.** Mercados bursátiles, el estado de la banca, inversiones, seguros de ahorro, etc...
- **Factor de Mercado.** Consumidores, posibles clientes, etc...
- **Factor Económico.** Estado de la economía, índice de poder adquisitivo, la renta disponible, nivel de desempleo, tasa de inflación, inversión, etc...
- **Factor Gubernamental.** Normativa estatal, comunitaria, local, federal, régimen de impuestos, etc... Este tipo de factor marca las reglas de juego donde la organización se va a desenvolver.
- **Factor Industrial.** Hay que tener en cuenta el número y el tipo de competidores, el tamaño de la organización, la competitividad en el sector industrial donde se encuadre la actividad de la empresa, etc...
- **Factor Internacional.** Políticas de expansión organizacional, presencia en nuevos mercados, tasas de aranceles, cambio de divisas, etc...
- **Factor Tecnológico.** Modelos de producción, uso de tecnologías, comercio electrónico, sistemas de información, etc... Este factor, puede ser básico, que cualquier empresa lo pueda utilizar; puede ser clave, que sólo usan algunas empresas y por ende sus productos pueden diferenciarse de la competencia.
- **Factor Sociocultural.** Crecimiento de la población, edad de la población, educación, religión, movimientos sociales de diferentes índoles, cultura predominante de la población, etc...

### 9.1.2 Factores del Entorno en el Ámbito Específico

En este grupo de factores incluimos aquellos aspectos que afectan de manera singular a un determinado grupo de empresas cuando presentan características similares<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Siempre entendiendo por características similares, que ofrecen los mismos productos o atienden las mismas necesidades de un grupo de clientes.

Michael E. Porter, estudió y diferenció los componentes del entorno competitivo, resultando cinco fuerzas clave:

- **Grado de rivalidad.** La rivalidad entre organizaciones, lleva a las empresas a recurrir a estrategias de precios, publicidad, ampliar su gama de productos, mejorar el servicio, etc... para sobrevivir en el sector. El grado de rivalidad, puede ir denotado por:
  - Diferenciación de productos. Cuando más parecidos sean los productos, menos diferencias encontrarán los consumidores, por lo que pueden cambiar de suministrador constantemente.
  - Demasiada producción. Cuando varias empresas producen mucho de un mismo “elemento”, nos encontramos con una elevada oferta y los problemas llegan cuando la demanda no supera o iguala a la oferta. “Los precios pueden bajar mientras los costes se mantienen”.
  - Intereses estratégicos de las organizaciones. Cuanto más intereses haya por estar en un sector, la rivalidad será mayor.
  - Barreras de salida de un sector. Se trata cuando las organizaciones, tienen en su poder activos de valor muy difíciles de vender o intercambiar.
- **Amenaza de nuevos competidores.** Cuando aparecen nuevas empresas en el sector donde se encuentre la organización, la competencia aumenta y la rentabilidad disminuirá. Esta acción, afecta a la estrategia de la empresa, que deberá recortar gastos, porque tendrá menos beneficios o incluso pérdidas y los gastos se mantendrán o incluso se elevarán.

Hay tres variables que pueden afectar a la entrada de competidores:

- Existencia de barreras para la entrada. Necesidad de grandes inversiones, organizaciones que vienen a romper un oligopolio o monopolio, etc...
- Dificultad de acceso a canales de distribución. El saber hacer, (know-how), diferenciación de producto, trabas al establecimiento por parte de las administraciones competentes.
- Reacción esperada. La nueva organización, esperará una reacción de sus rivales ya instalados, con un producto conocido que consumen los clientes, etc... Todo les parece desventajas.

- **Amenaza de productos sustitutivos.** La entrada de nuevos competidores, hará que el mercado esté sobreofertado, por lo que los beneficios descienden a la misma vez que la rentabilidad.  
Habrá que invertir en diferenciar los productos para cambiar la imagen ante el consumidor.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Cuando hay pocos proveedores, estos pueden presionar con elevar los precios, reducir la calidad de la materia prima o del producto a elaborar.
- **Poder de negociación de los clientes.** Los clientes pueden comprar masivamente productos que hagan a las demás empresas querer parecer más llamativas, con bajadas de precios, aumento de la calidad, etc...

## 9.2 La Organización

Una organización es un ente que produce bienes o servicios de diferentes tipos, para cubrir las necesidades de una economía. La empresa se encarga de conseguir los recursos necesarios para elaborar sus productos. En el proceso puede usar tecnología, ya sea de comunicación, de producción, etc... de este modo se mejora la productividad y la eficiencia. A través del diseño de los planes estratégicos y su implantación, la organización intentará adaptarse al entorno que la rodea para crear valor económico para los propietarios, vincular a sus trabajadores y mantener satisfechos a los clientes que consumen sus productos.

La empresa crea su propio sistema social al integrar a personas y medios con los que intenta conseguir sus objetivos. Los diferentes departamentos de la organización son el nexo que coordina el funcionamiento de la empresa para que sea eficaz.

### 9.2.1 Estructura de la Organización

Cualquier organización independientemente del tipo que sea, debe tener una configuración organizativa, a partir de la cual, se marcan las directrices que guiarán a la empresa.

Henry Mintzberg, en su obra *“La estructuración de las organizaciones”*, define la estructura de la empresa, como *“el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”*.

Una organización necesita que sus actuaciones se dividan en tareas y a la misma vez, es necesario que esas tareas diferenciadas estén coordinadas entre sí para funcionar correctamente.

El mismo autor, Henry Mintzberg, diseñó lo que sería la estructura de la empresa. Esta estructura orgánica se compone de un cuerpo central formado por; núcleo de operaciones, línea media y ápice estratégico. La figura presentaba también dos extremidades de apoyo, denominadas “tecnestructura” y “staff de apoyo”.

### **Cuerpo Central.**

-Ápice Estratégico. Son los directivos y aquellos empleados que se dedican a organizar al resto de grupos de la organización.

-Línea Media. Son mandos intermedios de la empresa. Organizan y supervisan el trabajo de los empleados a sus órdenes. La línea media, es el nexo entre el Ápice Estratégico y el Núcleo de Operaciones.

-Núcleo de Operaciones. Se forma con todos aquellos empleados que llevan a cabo la producción de bienes y servicios a los que se dedica la organización.

### **Extremidades.**

-Tecnestructura. Es la encargada de la normalización de procesos en la organización. Se encarga de tareas como:

---

<b>-Supervisión</b>	<b>-Programación de la producción</b>
<b>-Planificación estratégica</b>	<b>-Personal administrativo</b>
<b>-Capacitación del personal</b>	<b>-Estudio del trabajo</b>
<b>-Sistemas de producción</b>	

---

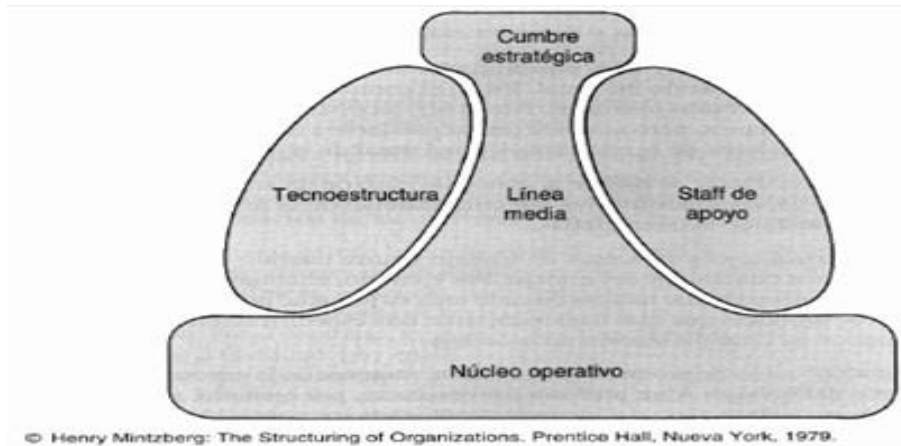
-Staff de Apoyo. Se encarga de aquellos aspectos que necesitan personal especializado en determinadas tareas:

---

<b>-Consejo legal</b>	<b>-Fijación de precios</b>
<b>-Relaciones públicas</b>	<b>-Conserjería</b>
<b>-Relaciones industriales</b>	<b>-Servicio postal</b>

---

Figura 1.



**Fuente:** MINTZBERG, HENRI, “La estructuración de las Organizaciones”, 1979.

### 9.2.2 El Análisis DAFO

El origen sobre el diseño de esta técnica de análisis es disputado por varios posibles investigadores sobre el tema. El primero de los hipotéticos autores, es Albert S. Humphrey durante los años 60 del pasado siglo. Otras fuentes, serían “Business, Text and cases “, 1965, que hace mención de Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews y William D. Guth, como posibles autores. En la página 49 del “Manual de Autodiagnóstico Estratégico”, 2005, José María Carrillo de Albornoz y Serra señala a Homewood II y a Richard D. Irwins como autores.

Lejos de querer avivar la polémica sobre el posible autor o autores de este peculiar análisis, nosotros nos centraremos en qué es la Matriz DAFO y para qué sirve.

Antes de tomar decisiones estratégicas, es imprescindible para la organización autodiagnosticarse. El análisis DAFO, quizás sea el método más conveniente para detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede encontrar la organización. De sus iniciales deriva su nombre.

Al descubrirse anticipadamente estos factores, la organización, tiene tiempo de diseñar un plan estratégico para convertir las debilidades en fortalezas, las amenazas en oportunidades y las oportunidades y fortalezas en una ventaja competitiva.



Este análisis, para que surta efectos positivos a la organización, debe ir relacionado con el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis interno de la organización para crear la matriz DAFO y el diseño de un plan estratégico adecuado a los resultados obtenidos.

Con esta herramienta se puede construir un cuadro situacional del momento en que la empresa se encuentre. La forma es genérica, es una matriz dividida en cuatro cuadrantes y ordenada de izquierda a derecha y en la parte superior Fortalezas y Debilidades y de igual modo en la parte inferior, Oportunidades y Amenazas. Los contenidos de cada uno de esos cuadrantes son distintos según autores, zonas geográficas, tipos de empresa, etc...

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Capacitación del personal humano Recursos financieros adecuados Infraestructuras necesarias Utilización masiva en el uso de las TIC Aumento en el uso de programas de innovación educativa Ventajas en costes Procesos técnicos y administrativos de calidad Cultura del trabajo en equipo Buena imagen para los consumidores y potenciales clientes Liderazgo en el mercado	Negocio nuevo Falta de cultura estratégica Escasez de recursos para inversiones en I+D Desconocimiento del negocio Falta de compromiso, motivación, liderazgo, etc... Deficiencias en la asignación de recursos Comunicación interna y externa inadecuada Inexistencia de redes de distribución
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos Posibilidad de atender a grupos adicionales de clientes Escasa o nula competencia Formación continua Entorno dinámico y complejo, que posibilita	Escasa utilización de las nuevas tecnologías en la enseñanza Limitaciones en el uso de la tecnología Entrada de nuevos competidores con costes más bajos Aumento del consumo de productos sustitutivos

cambios continuos	Lento crecimiento del mercado
Diversificación de productos	Obstáculos del entorno
Apoyo institucional	Cambios en las políticas del gobierno
Eliminación de barreras comerciales en mercados con gran potencial	Incremento de barreras comerciales Aumento del poder de negociación de clientes y proveedores

Con el cuadro superior, podemos explicar cada una de las cuatro fuerzas que interactúan en el DAFO.

**El análisis interno**, se centraría en las Debilidades y Fortalezas, porque mayoritariamente son aspectos internos de entre los cuales, el primero, serían desventajas con respecto a empresas de la competencia y el segundo, son aspectos positivos que suponen una ventaja frente a la competencia.

Con estos dos apartados, podemos entender la posición competitiva real de la empresa con respecto al resto de competidores. Se recogen características que son propias de la organización y que de un modo ayudan a diseñar los planes estratégicos que después derivarán en las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento.

**El análisis externo**, se basa en las Amenazas y Oportunidades. Ambas son en parte ajenas a la organización y sin embargo la afectan de un modo directo. Las amenazas tienen que ser afrontadas para que la organización no vaya a una situación competitiva degradada de la que sea más complicado salir. Sin embargo, las oportunidades, hay que aprovecharlas porque aumentarán la ventaja competitiva de la organización.

Amenazas y Oportunidades, se refieren a características que provienen de los cambios que sufra el entorno. El saber aprovechar las amenazas y las oportunidades, condicionan el éxito de la organización.

Dependiendo de los resultados obtenidos en el Análisis DAFO, la organización puede optar por la elección de cuatro estrategias distintas:

	AMENZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

**Estrategia de Supervivencia.** Se da cuando la organización, se dirige a corregir aquellas debilidades que ha encontrado para poder paliar las amenazas.

**Estrategia Defensiva.** La organización aprovecha las fortalezas de las que dispone para contrarrestar las amenazas.

**Estrategia de Reorientación.** Mediante el aprovechamiento de las oportunidades, la organización se esfuerza en superar las debilidades.

**Estrategia Ofensiva.** Las fortalezas de la organización, se destinan al aprovechamiento de las oportunidades que aparezcan en el entorno de la empresa.

### 9.3 El Factor Humano

Son numerosos los estudios en los que se considera el factor humano como el valor más importante de la organización, pero la realidad, enseña que no todas las organizaciones dan la misma importancia a sus empleados.

Toda empresa, tiene dos componentes básicos y muy importantes; uno es técnico, esto es, que cada uno de sus empleados debe saber desarrollar una tarea al menos, y el otro componente es humano.

Según Navas y Guerras (2002), basados en la aportación de Grant (1991), realizan la siguiente clasificación de los recursos; Recursos Tangibles y Recursos Intangibles. Para ellos hay dos tipos de recursos que son importantes para una empresa:

- **Recursos Tangibles.** Son de índole económica y material, edificios, vehículos, dinero, etc...
  - Físicos
  - Financieros
- **Recursos Intangibles.** Encuadramos aquí, la cultura empresarial, la opinión de las personas sobre la organización, reputación, la marca de la empresa, etc...
  - No Humanos
  - Humanos. Empleados, con sus conocimientos y habilidades, las aptitudes y actitudes, las relaciones interpersonales, etc...

Este último componente es en el que nos vamos a detener, porque para los Recursos Humanos, las personas son el objetivo de la aplicación de las prácticas de alto rendimiento.

Los mercados internos de los países van desapareciendo con la expansión de la Globalización Mundial y si a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la razón de la empresa era producir para vender y ganar dinero, actualmente continúa siendo así, pero con la relevancia de la importancia y preocupación que se está desarrollando hacia los empleados. ¿Y esto por qué es?

Las materias primas se obtienen en diferentes lugares y resulta que una mena de cobre de una mina en España es igual a otra del mismo material que en Australia, sólo puede variar en la riqueza de contenido cuprífero, pero al fin y al cabo es cobre. De igual modo que una máquina imprescindible para el proceso productivo al que se dedique una organización va a realizar la misma función sea fabricada en el Estado alemán de Renania del Norte-Westfalia que en la Prefectura japonesa de Shizuoka. ¿Pero qué hay de las personas?

Los humanos a grandes rasgos somos iguales. Como características generales, tenemos dos piernas, dos brazos, dos ojos, etc... Puede que unos sean más altos que otros o más delgados o cambie el color de piel, por lo que podemos decir que hay casi homogeneidad física, pero cuando aparece la heterogeneidad nos convertimos en Recursos no-sustituibles, y ahora no importa cómo o de dónde seas, porque eres especial.

De esa heterogeneidad es culpable la aplicación de las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento aunque no toda la gracia se la podemos achacar a ellas. Hay personas que poseen cualidades innatas que las hacen “raras” y por ello, son difíciles de hallar. Estas personas garantizan niveles altos de rendimiento, conocimientos y destrezas y a la misma vez esos dones, son escasos o difíciles de encontrar en el mercado de trabajo.

Con esto podemos decir que las personas son las que se adaptan, se integran en el entorno y siguen preparándose a lo largo de su vida laboral para seguir siendo “raros”. No es malo ser raro y a las empresas, son los trabajadores que más les interesan, porque

tienen que seguir siendo competitivas, deben sobrevivir y mejorar paulatinamente para ir anticipándose a los cambios. Es obligado invertir en sus empleados, para vincularlos a la organización y porque una vez que han sido preparados, estos son valiosísimos para las organizaciones de la competencia, porque las competencias y conocimientos que hayan adquirido no tienen precio, pero si mucho tiempo de dedicación, que es lo que no sobra en el mercado actual.

Estos cambios, que afectarán a las organizaciones, pueden ser planificados o no planificados.

Los cambios planificados provienen de dentro de la empresa y se gestan como un embrión que se gesta a la carta. La Alta Dirección de la organización elabora el proyecto y el departamento de Recursos Humanos se encarga de llevar a buen término ese proyecto. En algunas empresas, es el mismo departamento de Recursos Humanos, quién conjuntamente con la Alta Dirección, se encargan de elaborar la estrategia de la empresa.

Los cambios no planificados los hemos visto en el estudio del Entorno, pero podemos explicar que son aquellos cambios externos a la organización que obligan a la empresa a hacer modificaciones en sus planes, afectando a todos los procesos de la misma.

Según Chiavenato, 2001, dependiendo de su magnitud, hay dos tipos de cambios:

**De primer orden.** Son aquellos cambios controlados por la empresa, que afectan a un departamento o área de la empresa sin necesidad de alterar el funcionamiento normal de la organización.

**De segundo orden.** Tenemos aquellos cambios que afectan al conjunto de la organización. En muchos de estos supuestos, estos cambios son necesarios para la supervivencia de la empresa. Evolucionar o morir. Reinventarse o quedar obsoleto.

Volviendo a los trabajadores como activo principal de la organización, habíamos apuntado la existencia de personas “raras”, y eso indica que hay personas que son “normales” y estas personas por supuesto también tienen cabida en la organización.

Si algo bueno tienen las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, es que añaden valor a todos los empleados de la organización. Mediante el uso de los programas de formación, los incentivos salariales y demás prácticas, estos empleados

pueden desarrollar un valor alto de especificidad relacionado firmemente con un alto valor de su Capital Humano, ya que puede convertirlos en empleados estrella.

Dependiendo del desempeño y potencial<sup>6</sup>, los empleados de una organización, se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

El primer grupo lo formarían aquellos empleados que presentaran un bajo desempeño en contraposición de un alto potencial, son los denominados trabajadores promesa, con estos, sólo puedes jugártela, ya que puede que salga mal o puede que salga bien y tengamos un futuro “Figura”.

En el segundo grupo, estarían encuadrados, aquellos empleados que tienen un alto desempeño y un alto potencial, “Figuras” o como los he denominado más arriba, “raros”. Son los mejores trabajadores que una empresa puede encontrar. Hay que promoverlos para que abunden en la organización.

El tercer grupo, sería aquel, donde los empleados tienen un bajo desempeño y un bajo potencial, “Mantas”. ¿Qué podemos hacer con ellos? Estos trabajadores, son aquellos que en horas de trabajo pululan por la organización sin un destino fijo, pasan demasiadas horas navegando por las redes sociales mientras el trabajo se amontona, observan melancólicos a través de las ventanas de su despacho, etc...

El cuarto grupo, es quizás tan valioso para la organización como el grupo de los “Figura”. En este último grupo, los empleados tienen un alto desempeño pero presentan un bajo potencial, “Currantes”, estos hay que conservarlos a toda costa, gracias a ellos, los “Mantas” pasan desapercibidos.

La selección de personal ha evolucionado y cada vez más empresas disponen de un listado de posibles trabajadores sustitutos. Normalmente se buscan candidatos potencialmente cualificados y dotados para ser capaces de poder ocupar puestos y cargos dentro de la organización.

A lo largo de los últimos años, una variante que ha ido creciendo en importancia es el reclutamiento interno. Con este método se sabe de un modo seguro que puede esperarse de sus propios empleados. En este tipo de reclutamiento, es donde encontramos un

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DE ALMERÍA, “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”, *Evaluación del Desempeño, Tema 8.*

apoyo importante al uso de prácticas de alto rendimiento, puesto que se prepara a los empleados disponibles para posibles mejoras.

Si lo comparamos con el reclutamiento externo, podemos observar como este presenta otras variantes, por ejemplo; en este tipo de procesos, los elegidos suelen ser los más preparados. Dinamizan el funcionamiento de la organización, algunos incluso llegan desde otras empresas en las que han desarrollado importantes puestos. Como puntos negativos, encontramos la lentitud y el costo del proceso. Rencillas con los trabajadores propios de la empresa al verse desplazados, e incluso que el seleccionado, no responda como se esperaba.

En este punto, la organización pone toda su energía en las personas. Comienza el proceso de formación y crecimiento de los empleados, a través de la aplicación de las prácticas de alto rendimiento. El objetivo principal, es preparar a sus empleados para los cambios y conseguir convertirlos en más eficaces y productivos. Como fuerza secundaria, se inicia el periodo de motivación y fidelización de los empleados.

Para que rindan más y mejor, hay que practicar una buena Gestión de Recursos Humanos y los empleados deben estar motivados.

#### **9.4 Asociaciones Sindicales y Organizaciones Empresariales**

Estos dos sujetos, aunque son “lo mismo”, uno representa a los empleados y el otro representa el interés de los empresarios. Son dos actores antagonistas.

##### **9.4.1 Sindicatos de Trabajadores**

¿Qué es un sindicato?

Un sindicato, es una asociación u organización formada por personas o trabajadores que se unen para defender y promocionar sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su desempeño laboral. Se encuentran vinculados al centro de trabajo o en su caso al empleador con quién estén unidos mediante una relación contractual.

¿Cómo surgieron?

Las primeras organizaciones sindicales surgen ante la desprotección de los trabajadores frente a los abusos de sus patronos. No sólo eran jornadas laborales

extensas, sino también trabajo infantil, discriminación de salarios entre las mujeres, condiciones laborales deplorables y desprotección ante los despidos.

Al principio buscaron protección para enfermedad, despidos y para el tema de las huelgas.

¿Cuándo surgieron?

Surgen a finales del siglo XVIII en la Inglaterra de la industrialización. Algunas fuentes indican que fueron los gremios los primeros en asociarse en modo sindicato, otros indican a los artesanos que desarrollaban su trabajo en el denominado Sistema de Producción Doméstico.

A finales de ese mismo siglo y principios del siguiente, se dictan las denominadas “Combination Laws”, por las cuales se prohibía cualquier tipo de asociacionismo obrero. Ahora esas asociaciones sindicales pasaron a ser ilegales y entraron a la clandestinidad.

No sólo se prohibieron en Inglaterra, también se hizo en Francia que había sido uno de los países que durante los primeros años del siglo XIX, la Sindicalización había conseguido mejoras, de hecho la Revolución de 1848, fue la mayor expresión del derecho a la libertad de asociación y reducción de la jornada de trabajo. El fracaso de la Revolución de 1848 y la irrupción de Napoleón en el poder, terminaron con las esperanzas de mejoras laborales.

En el primer cuarto del siglo XIX, Inglaterra abolió las “Combination Laws” y los movimientos obreros crecieron rápidamente. Estos primeros movimientos se agruparon en dos clases; los Trade Unions o sindicatos de oficios y las cooperativas.

Tardíamente en el resto de Europa, los sindicatos crecieron en importancia a finales del siglo XIX. Para ese momento, las organizaciones sindicales, eran asociaciones importantes y mediadoras en las Relaciones Laborales.

En Alemania, se creó la Asociación General de Trabajadores Alemanes. En España, la Unión General de Trabajadores, 1888. En Francia la Confederación General del Trabajo.



¿Cómo es su funcionamiento?

Las organizaciones sindicales tienen una capacidad representativa erga omnes, esto es, para defensa de todos los trabajadores sin tener en cuenta a qué sindicato están afiliados. En la propia Constitución Española, el derecho sindical, se contempla como uno de los derechos fundamentales y libertades públicas, (artículo 28.1 de la CE).

La titularidad de la libertad del derecho sindical tiene un carácter subjetivo y la única matización que podemos hacer es que, el sujeto del derecho, debe ser un trabajador, artículo 7 de la Constitución Española y también lo especifica la Ley de desarrollo, <<todos los trabajadores tienen el derecho de sindicarse libremente>>, (artículo 1.1 [LOLS](#)). En esta Ley, se consideran trabajadores aquellos que tengan una relación laboral como los que estén al servicio de las Administraciones Públicas así como relaciones de carácter administrativo, (artículo 1.2 [LOLS](#)).

De igual modo, aquellas personas que están fuera del mercado de trabajo quedan excluidas de la titularidad individual de la libertad sindical.

El sindicato, es una asociación de derecho privado porque tutela y defiende los derechos de los trabajadores. Para llevar a cabo su labor, la asociación o sindicato debe tener personalidad jurídica ya que para actuar públicamente es un requisito indispensable.

#### **9.4.2 Organizaciones Empresariales**

Las Asociaciones Empresariales tienen funciones y protagonismo equiparable a las Asociaciones Sindicales, tanto en la negociación colectiva como en la relación con los poderes públicos para organizar y diseñar las relaciones laborales y el funcionamiento del sistema económico.

Este tipo de organizaciones, tienen reconocimiento en el título preliminar del texto constitucional, (artículo 7 de la CE), donde se compara como una instancia de estructuración del tejido social y tutela y defensa de los intereses que le son inherentes.

¿Qué es una asociación empresarial?

Una asociación empresarial, puede ser una agrupación tanto de empresarios, como de personas jurídicas que se unen para actuar colectivamente e independientemente del Estado, en la defensa de sus derechos.

No persiguen la obtención de beneficios y se regulan legalmente en una norma, preconstitucional. [Ley 19/1977, de 1 de abril](#), que regula el derecho de asociación sindical. En este caso, estas organizaciones se constituyen para moderar las Relaciones Laborales, defendiendo, contribuyendo y promocionando sus intereses tanto económicos como sociales y aquellos que les sean propios.

Tiene varias funciones principales que podemos desglosar en: negociación colectiva en materia laboral, conflictos colectivos de trabajo, relaciones y diálogo social, y por supuesto, la más importante sería, representar a los empresarios frente al Estado y a los Sindicatos de Trabajadores para la defensa de sus intereses.

Los trabajadores asalariados, se afilian a sindicatos, los empresarios a organizaciones empresariales, pero ¿y los autónomos? Este grupo son asalariados de ellos mismos o también los hay del tipo de asalariados como subcontrata de una empresa. Este híbrido de trabajador y empresario, se agrupa en las denominadas Asociaciones Profesionales de Trabajadores Autónomos.

Los autónomos, son trabajadores profesionales que realizan habitualmente de modo personal y por cuenta propia una actividad laboral con la finalidad de lucrarse.

Su estado se regula en la Ley reguladora del Derecho de Asociación, Ley del 1/2002, de 22 de marzo.

¿Cuándo y para qué se crean las Asociaciones Empresariales?

Este tipo de organizaciones, nacen en tiempos de la Revolución Industrial. Presentaban un marcado carácter defensivo para hacer frente a las asociaciones de trabajadores cuando estas se hicieron fuertes. Con el tiempo su forma de ser ha ido evolucionando, hasta ganar mayor iniciativa y presencia en las Relaciones Laborales.

¿Cómo funcionan las Organizaciones Empresariales?

Las Asociaciones Empresariales también son consideradas de derecho privado y aunque cuentan con el reconocimiento al derecho de asociación general, (artículo 22 de la CE) no tienen cabida en la libertad sindical, (artículo 28.1 de la CE).

Su constitución y procedimiento para adquirir su personalidad jurídica es igual a la de las Asociaciones Sindicales, basta con la decisión de fundar la organización por sus miembros y presentando sus estatutos en el registro de la oficina pública con su forma oportuna.

#### **9.4.3 Marco Normativo y Modos de Representación de los Empleados**

En las líneas anteriores hemos superficialmente sobre las Asociaciones Sindicales y Empresariales y a grueso modo, parece que no hay interconexión entre el tema de las Prácticas de Alto Rendimiento y las Asociaciones Representativas de Trabajadores y Empresarios, pero lejos de la realidad, no es así.

Legalmente nos podemos apoyar en el artículo 4.1.g del [Estatuto de los Trabajadores](#), donde se reconoce el derecho de los trabajadores a actuar en el seno de la empresa en la que prestan sus servicios, y en el artículo 129.2 de la [Constitución Española](#), donde se encuentran enmarcadas las diferentes formas de participar en la organización, incluso en la [Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea](#), artículo 27, se potencia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de la organización.

El Estatuto de los Trabajadores en sus artículos del 61 al 81, habla de los órganos de representación de los trabajadores de un modo electivo. Otro modo, es la participación directa de los sindicatos para representar a los trabajadores, (artículos 8 y 10 de la LOLS).

Para el caso de funcionarios del Estado, personal Estatutario y eventual, personal de confianza y contratos administrativos, son regidos por el EBEP, [Estatuto Básico de los Empleados Públicos](#).

Participación Representativa, presenta dos modos, uno de ellos es la libre elección de los trabajadores de la organización y el otro modo, es la representación del conjunto de empleados, a través de la representación e intervención de personas que son designadas o elegidas para defender y tutelar a los representados.

Dentro de la participación representativa, encontramos;

Representación interna. Los representantes de los trabajadores disponen de voz y voto dentro de los órganos de gestión de la empresa.

Representación externa. Se crean los comités de empresa, los delegados de personal y secciones de personal, todo encaminado a la representación de trabajadores por trabajadores y para trabajadores. En este tipo de representación, se tiene en cuenta el apoyo de los empleados hacia un sindicato mediante la afiliación y el respaldo a su actuación.

#### **9.4.4 Los Convenios Colectivos**

En la Constitución Española, se reconocen como derechos incluidos en un ámbito laboral; la negociación colectiva, la libertad sindical, etc... De hecho, la extensión de “lo laboral”, lleva a la creación del Estatuto de los Trabajadores y en su título III, se regula la negociación colectiva, sentando las pautas de la estructura, condiciones y forma de los [Convenios Colectivos](#).

Para que un Convenio Colectivo, surta efecto sobre un colectivo debe enmarcarse dentro de la jurisdicción del Estatuto de los Trabajadores. Todos los colectivos de trabajadores que queden al margen de la aplicación del Estatuto de los Trabajadores, quedan fuera de la negociación colectiva. Estos trabajadores no quedan desamparados, sino que la Constitución Española, les respeta todos los derechos básicos.

Las exclusiones con respecto a la negociación colectiva, afectan:

- Prestaciones personales obligatorias, (mesa electoral, jurado, etc...)
- Actividad limitada al desempeño propio del cargo de consejero o miembro de los órganos de Administración de las empresas.

-Trabajos por amistad, benevolencia o buena vecindad.

-Los trabajos familiares que reúnan los siguientes requisitos; convivir con el empresario y tener un parentesco de hasta 2º grado por consanguinidad o afinidad. (Quedan excluidos los hijos menores de 30 años de un trabajador autónomo aunque convivan con él. (Se rigen por el Régimen General de la [Seguridad Social](#), salvo prestación por desempleo).

-Intermediarios mercantiles autónomos, siempre que queden personalmente obligados a responder del buen fin de la operación, asumiendo el riesgo y ventura de la operación.

-Agentes comerciales, que actúen con autonomía en su trabajo. [Ley sobre el Contrato de Agencia](#).

Exclusiones Constitutivas:

-Transportistas, que prestan servicios públicos con su propio vehículo.

-Funcionarios públicos, personal estatutario, personal eventual, personal de confianza y contratos administrativos. Se rigen por el Estatuto Básico del Empleado Público. (El personal laboral, se rige por el Estatuto de los Trabajadores).

Han sido muchos los autores que han estudiado las consecuencias y el cambio en la tendencia de las relaciones sindicales-dirección de la organización, que ha evolucionado de una posición enfrentada a una relación de más cooperatividad entre ambas, Lawker y Mohrman, 1987, Cutcher-Ghershenfeld, 1991.

¿Qué es un Convenio Colectivo?

Es el fruto del acuerdo de las negociaciones en materia laboral, entre los representantes de las organizaciones empresariales y los representantes de los trabajadores. En estos Convenios Colectivos, ambas partes acuerdan las condiciones referentes a la relación laboral, desde la contratación hasta las retribuciones pasando por la Seguridad e Higiene Laboral.

En los Convenios Colectivos las partes se obligan mutuamente a actuar dentro del ámbito de aplicación del mismo y por el tiempo de vigencia de aquel. La vigencia se acuerda en la [Negociación Colectiva](#) y puede ser:

Art. 43 de la Guía de Negociación Colectiva: La duración temporal del Convenio, será la que decidan libremente las partes, aunque en materia salarial, (STS de 15 de septiembre de 1989, AR/6444) o algunas materias específicas se regulan en el art. 86.1 del Estatuto de los Trabajadores, situándose en revisión anuales.

Art. 44 de la Guía de Negociación Colectiva: El Convenio dejará de ser aplicable una vez que haya finalizado su vigencia o haya sido denunciado por una de las partes.

Los Convenios pueden ser de diferentes ámbitos y el grado de aplicación por prioridad es; Convenios Sectoriales de Empresa, Comarcales o Locales, Provinciales, Interprovinciales, Autonómicos y Estatales.

¿Qué regula un Convenio Colectivo?

Los Convenios regulan cualquier ámbito de la relación laboral que existe entre el empleado y la organización donde presta sus servicios, incluida la Seguridad e Higiene en el trabajo y la Prevención de Riesgos Laborales.

Hay aspectos de las Prácticas de Alto Rendimiento que son negociables, y de hecho, en la mayoría de las organizaciones en las que hay representación sindical, tanto los sindicatos como las organizaciones empresariales, actúan en su diseño y configuración.

Por ejemplo en los Convenios Colectivos, los representantes de los trabajadores y de la empresa, deben negociar sobre ciertos aspectos, entre ellos los aspectos recogidos en las Prácticas de Alto Rendimiento, señaladas en el punto 4 del presente trabajo, a recordar:

**Contratación independientemente si es fija o selectiva, formación intensiva o genérica, promoción cualitativa, evaluación, tipos y modos de retribuciones y los incentivos tanto colectivos como individuales.**

**En el caso de la contratación selectiva**, los representantes de los trabajadores, empresarios y el área de recursos humanos, pueden llevar a cabo selecciones de personal, para nuevos empleados, donde se determinen los puntos necesarios para poder acceder a esa selección. También se ha de decidir sobre la relación de puestos de trabajo.

**En cuanto a contrataciones**, no sólo actúan en la selección. A la hora de crear y afianzar puestos de trabajo de carácter indefinido o fijo, también tienen voz y voto, pudiendo proponer el número de puestos.

**En el caso de la Formación Intensiva**, la decisión final debe recaer en el departamento de Recursos Humanos, puesto que se debe basar en la visión y misión de la empresa ya que de ellos depende que se consigan las metas.

**Formación genérica.** Aunque la empresa pueda ofertar cursos de formación, aquí, los sindicatos ofrecen cursos propios a los trabajadores, independientemente del puesto de trabajo que estén desarrollando.

**En las Promociones y Evaluaciones**, los sindicatos pueden actuar haciendo que la balanza de decisión recaiga sobre ascensos o promociones internas frente a externas. Diseño de una relación de puestos de trabajo o participación en la creación de la misma.

**Las retribuciones** son otro campo en el cual los sindicatos pueden actuar. Influyen en la fijación del salario base y los complementos. Creación de incentivos, decidiendo que acciones se premian. Productividad, asistencia al trabajo, trabajo en equipo, por beneficios, por metas, etc...

## **10. Conclusiones**

Tras analizar el proceso de diseño y aplicación de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, podemos obtener una idea bastante formada sobre la complejidad de su creación y la orientación de su servicio.

Son muchas las fuerzas que dinamizan, tonifican, influyen y condicionan su forma final, pero lo único que tienen en común todas las organizaciones que implantan este tipo de Prácticas de Alto Rendimiento y consiguen beneficios, es una buena gestión de

sus Recursos Humanos, Uriz y Uriz, 2011, aunque yo no le restaría fuerza a la motivación y voluntad de los trabajadores.

Hablando de los trabajadores, queda latente que son el activo más importante que una organización puede tener. Todo el proceso desde el diseño hasta la aplicación y la obtención de los resultados pasa por sus manos.

Algo que me ha llamado la atención, es la relación ambigua que se puede llegar a dar entre los sindicatos y las prácticas de Recursos Humanos. A mi entender, el departamento de Recursos Humanos y la representación sindical de la misma organización, se solapan en ámbitos comunes. Se ha llegado a decir incluso que conforme crece el número de organizaciones que implantan las prácticas de Alto Rendimiento, decrece la influencia de los sindicatos en la organización, Machin y Wood, 2005. Encontramos autores que desechan esta teoría y creen que la implantación de las Prácticas de Alto Rendimiento y la influencia del sindicato se complementan entre sí, Black y Lynch, 2001, Ramirez et al., 2007.

Si la organización quiere sobrevivir en un entorno tan cambiante como es el actual, debe evolucionar y para ello, necesita adaptar, implementar y guiar en la misma dirección todos sus recursos y fuerzas de sinergia. ¿Cómo se consigue esto?

La gestión de los recursos humanos debe ir encaminada a entrelazar y complementar el capital humano con el proceso productivo para conseguir la eficacia deseada. Con ese objetivo deben ser seleccionados los nuevos empleados, deben ser mejores talentos, y también a través de la implantación y correcta gestión de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento.

Podemos entender que dependiendo del tipo de organización, el entorno, el capital humano, la fuerza sindical y la influencia de las organizaciones empresariales, se pueden adoptar diversos tipos de Prácticas de Alto Rendimiento. En esa adopción, el Departamento de Recursos Humanos juega un papel importante de corte mediador entre la estrategia escogida y la adopción de las Prácticas.

Para concluir, resaltar el impacto que genera la puesta en marcha de las Prácticas de Alto Rendimiento sobre los empleados de la organización. Es indudable, el valor activo en el que se traduce la creación, desarrollo y mejora de las capacidades de los empleados. Esas capacidades, son una fuente de beneficios no sólo económicos, sino



también competitivos y de eficacia para la organización. Esta afirmación encuentra su fundamento en el informe de Javier y Artemis Uriz, “La Contribución del Factor humano a la Competitividad de la Empresa”.

## **Bibliografía**

ALBIZU GALLASTEGI, ENEKA Y LANDETA RODRÍGUEZ, JON. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial: Pirámide. España, 2001.

ARENAS POSADAS, C. Historia Económica del Trabajo, Siglos XIX y XX. Editorial: Tecnos. España, 2003.

AROSTEGUI, Á.; GILLI, J.J. Y DOVAL, I. Diseño Organizativo. Editorial: Granica, EBOOK.

BAIRD, L. Y MESHOULAM, I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. Academy of Management Review.

BAYLOS GRAU, A. Sindicalismo y Derecho Sindical. Editorial: Bomarzo, 4ª Edición. España, 2009.

BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A.; LOCKHART, T. Y HOLDEN, L. The European Human Resource Management Guide. Academic Press, London, 1993.

BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOT Y SHERMAN, ARTHUR. Administración de Recursos Humanos. México, 2001.

BUENO CAMPOS, E. Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos. Editorial: Pirámide, 2ª Edición, 2007.

BUTTERISS, MARGARET. Reinventando los Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una Organización de Alto Rendimiento. Editorial: EDIPE, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill de México, 1993. 1ª Edición.

DAVE ULLRICH, MICHAEL R. Y LOSEY, GERRY LAKE. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Editorial: EDIPE, 2000.

DELGADO GONZÁLEZ, S. Y ENA VENTURA, B. Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo, S.A. España, 2013.

DELGADO GONZÁLEZ, S. Recursos Humanos. Editorial: Paraninfo, S.A. 2008.

DE MIGUEL, AMANDO Y DE MIGUEL, IÑAKI. Calidad de Vida Laboral y Organización del Trabajo. Ministerio de Asuntos Sociales, 2002.

DESSLER, GARY. Administración de Personal. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana. 1999.

DÍEZ DE CASTRO, E. ET AL. Introducción a la Economía de la Empresa II. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1995.

DOLAN, SIMON; SCHULER, RANDALL S. Y VALLE, RAMÓN. La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial: MC Graw-Hill/Interamericana de España, 1999.

DOLAN, SIMON, L. La Gestión de los Recursos Humanos. 3ª Edición. Editorial: MCGraw-Hill / Interamericana de España S.A. 2007.

GALÁN ZAZO, J.I. Diseño Organizativo. Editorial: Paraninfo, S.A. 2ª Edición, 2014.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS. VV.AA. Editorial: MCGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. 2013.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.VV.AA. Editorial: Editex, S.A. 2013.

GOLEMAN, DANIEL. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. EUA, 2002.

ITURRUSPE GUTIÉRREZ, M.C. Recursos Humanos. Editorial: Síntesis. España, 1995.

HAWKINS, P. Coaching y Liderazgo de Equipos. Editorial: Granica. 2012.

JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S.; RIVERO, J.C. Organizational Characteristics as Predictors of Personal Practised.

LAHERA FORTEZA, JESÚS. Relaciones Laborales, Organización de la Empresa y Globalización. Editorial: Cinca. España, 2010.

MAÑAS RODRÍGUEZ, MIGUEL ÁNGEL. Los Recursos Humanos en Organizaciones de nuestro Entorno. Manual de casos Prácticos. Promolibro. Valencia, 2005.

MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. Editorial: Prentice Hall, ENglewood Cliffs, 1979.

MONEREO PÉREZ, J.L. Y MORENO VIDA, M.N. Manual de Teoría de las Relaciones Laborales. Editorial: Tecnos. España, 2011.

MOLDES PARELO, R. De la Gestión de Recursos Humanos a la Dirección de Personal. Editorial: Tirant Lo Blanch. España, 2012.

OJEDA AVILÉS, A. Derecho Transnacional del Trabajo. Editorial: Tirant lo Blanch. Valencia, 2013.

OLIVELLA NADAL, J. Organización de Recursos Humanos para la Producción de Alto Rendimiento. Editorial: Universitaria Ramón Areces. 2009.

PEÑA GARCÍA-PARDO, ISIDRO Y HERNÁNDEZ PERLINES, FELIPE. La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el Proceso de Formulación de la Estrategia como Determinante de los Resultados. Publicación UNIVERSIA Business Review, 2007. Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0032007068.pdf>

PEREZ GOSOTEGUI, E. Introducción a la Administración de Empresas. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, 2001.

PFEFFER, J. Y COHEN, Y. Determinations of Internal Labor Markets in Organizations. Administrative Science Quaterly, 1984.

RECURSOS HUMANOS, VV.AA. Editorial: Editex, S.A. 2008.

RICO GARCÍA, M.G.; NAJERA SÁNCHEZ, J.J. Y GARCÍA MORENO, S. Organización y Administración de Empresas. Editorial: ESIC, 2001.

RODRÍGUEZ PEREZ, JESÚS MANUEL. Configuraciones Estratégicas y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Oviedo, 2001. Disponible en; [http://econo.uniovi.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=58b3dfb4-b120-4e74-a1c1-5709c9e2e09c&groupId=746637](http://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid=58b3dfb4-b120-4e74-a1c1-5709c9e2e09c&groupId=746637).

SCHWARTZ, SH. Culture Dimensions of Values: Towards and Understanding of National Differences. Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues. EUA.

SCHULER. R.S. Strategic Human Resources Management. Linking the People with the Strategic needs of the business. Organizational Dynamic, 1992.

WERTHER JR, WILLIAM B. Y DAVIS, KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, 2000. 5ª Edición.

WETTEN, DAVID Y CAMERON, KIM. Developing Management Skills. Editorial: Pentice Hall, Sexta Edición. EUA, 2004.

WOOD, S. Human Resource Management and Performance. Internacional Management Reviews. EUA, 1999.

WRIGHT, P. Y SNELL, S. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. The Academy of Management Review. EUA, 1998.

**Información obtenida en Páginas Webs, por orden de utilización:**

<http://www.redalyc.org/pdf/807/80717315002.pdf>

<file:///C:/Users/Capit%C3%A1n%20California/Downloads/Dialnet-LasPracticasDeAltoRendimientoEnRecursosHumanos-2881104.pdf>

<http://www.enaes.es/content/el-enfoque-estrategico-de-la-gestion-de-recursos-humanos-bajo-la-optica-del-modelo-efqm>

<file:///C:/Users/Capit%C3%A1n%20California/Downloads/Dialnet-EstrategiaCompetitivaYSistemasDeTrabajoDeAltoRendi-3661900.pdf>

[http://genexus.es/wp-content/uploads/2014/01/Desarrollo+orientado+a+procesos+u+orientado+a+datos\\_ES.pdf](http://genexus.es/wp-content/uploads/2014/01/Desarrollo+orientado+a+procesos+u+orientado+a+datos_ES.pdf)

[http://www.acede.org/fotos/pdf/art57\\_CEDE\\_35\\_5.pdf](http://www.acede.org/fotos/pdf/art57_CEDE_35_5.pdf)

<file:///C:/Users/Capit%C3%A1n%20California/Downloads/A%20Quarter%20Century%20Review%20of%20HRM%20in%20the%20US.pdf>

<http://www.unge.gq/ftp/biblioteca%20digital/Administracion%20y%20produccion/Tecnolog%C2%A1a%20e%20innovaci%C2%A2n%20en%20la%20empresa.%20Direcci%C2%A2n%20y%20gesti%C2%A2n/OE00502C.pdf>

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259035?uid=3737952&uid=2&uid=4&sid=21104495133373>

<http://es.scribd.com/doc/35875955/Examining-HR-Architecture-Snell-Lepak>

<file:///C:/Users/Capit%C3%A1n%20California/Downloads/Dialnet-CapitalSocialYGestionEstrategicaDeRecursosHumanos-2499429.pdf>

[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/68605?mode=full](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/68605?mode=full)

<http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema2.pdf>

<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/diez-funciones-del-departamento-rec>

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

<http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>