



LOS RRHH COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LAS EMPRESAS

Nombre alumna: Eva Sabater Gual.

Nombre tutora: Ana Isabel Marqués Marzal.

Titulación: Grado en RRL y RRHH

Curso académico: 4º

ÍNDICE:

1.- Introducción. (Justificación y objetivos).	3
2.- Marco teórico de los Recursos Humanos.	
2.1.- Origen.	5
2.2.- Evolución.	5 - 8
3.- Planificación de los Recursos Humanos.	
3.1.- Planificación. Tipos.	8
3.2.- Objetivos.	9
4.- Estrategias para poder llevar a cabo mejores prácticas de RRHH.	
4.1.- Estrategias.	10 - 11
4.2.- Elementos de la estrategia.	12
5.- Como gestionar los RRHH.	
5.1.- Aplicación del procedimiento de gestión.	12 - 14
5.2.- Cuadro de mando para la Gestión de los RRHH.	14 - 15
6.- El Director de Recursos Humanos.	
6.1.- Habilidades.	15 - 16
7.- El Departamento de RRHH.	
7.1.- Funciones.	16 - 19
8.- Los Recursos Humanos en la actualidad.	
8.1.- Diferencias entre el ayer y el hoy.	20
8.2.- Nuevas prácticas de la Dirección de RRHH en las nuevas organizaciones.	20 - 22
8.3.- La responsabilidad social como beneficio de los RRHH.	23
9.- Análisis y comparativa de nuevas formas en la gestión de los RRHH en diferentes empresas y metodología.	
9.1.- Estudio de casos.	24 - 27
9.2.- Metodología e investigación para la realización del Estudio de Casos en diferentes empresas.	27 - 33
– Metodología.	
– Empresa 1, empresa 2, empresa 3 y empresa 4.	
9.3.- Resultados de la investigación.	33 - 35
10.- Conclusión.	36
11.- Bibliografía.	37 - 38

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tiene el fin de familiarizarnos con los Recursos Humanos de las organizaciones, analizando tanto su evolución a lo largo de los años, como también sus nuevas formas de trabajo que tienen en la actualidad.

El principal objetivo del trabajo es conocer bien la importancia que tienen los Recursos Humanos (RRHH) dentro de las empresas, las funciones que tienen sus responsables, las estrategias que llevan a cabo para que los Recursos Humanos sean productivos en las organizaciones y las funciones que tienen dentro de ellas, ya que los Recursos Humanos son un recurso fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones.

El siguiente trabajo está formado por 9 bloques. En primer lugar se hace referencia al origen y a la evolución de los Recursos Humanos, haciendo un pequeño resumen de su historia desde sus comienzos, pasando por los años 70, 80, 90 y llegando hasta la actualidad (Siglo XXI) y de los primeros estudios que se llevaron a cabo sobre los Recursos Humanos, tomando como referencia a uno de los autores más característicos de esos tiempos.

El siguiente bloque trata sobre la planificación de los RRHH, enumerando los diferentes tipos de planificaciones que existen y los objetivos que debe de tener una empresa para poder llevar a cabo bien esa planificación.

En otro de los bloques de este trabajo se hace un estudio más explícito de las estrategias que debe de tener una empresa para poder llevar a cabo los objetivos de los que se hablan en el apartado anterior y se hace también mención a los elementos que son necesarios para poder llevar a cabo dichas estrategias.

En el siguiente bloque se habla de cómo gestionar los RRHH dentro de las empresas y enumerando los distintos objetivos que hay que seguir para llevar a cabo una buena gestión.

Otro de los bloques es el que habla sobre las funciones y habilidades que debe de tener el Director de Recursos Humanos en las empresas.

Como bloque ya centrado más en los Departamentos de RRHH, tendremos el siguiente, el cual habla de las distintas funciones que deben de tener los encargados o departamentos de RRHH dentro de las empresas, enumerando una por una las 8 grandes funciones junto a la descripción más detallada de que consiste cada una de ellas.

En uno de los últimos bloques de este trabajo se hace mención a los RRHH en la actualidad, analizando las diferencias existentes entre el ayer y el hoy y sobre las nuevas prácticas que llevan a cabo las empresas en la actualidad.

El último bloque consiste en la parte más práctica del trabajo, ya que para poder entender de una forma más comparativa como los RRHH son puestos en práctica en algunas organizaciones, se investigan varias organizaciones y se realiza un análisis y una comparativa de las políticas de Recursos Humanos que tiene cada una de las empresas analizadas.

Para llevar a cabo el estudio y análisis de cada empresa, se toma como referencia el estudio de casos del autor Jaime Bonache, realizándolo de una forma cualitativa (las cualidades y prácticas que tiene cada Departamento de RRHH), mediante un cuestionario a cada una de ellas.

Justificación.

La elección de éste tema para la realización del trabajo ha sido debido al grado de importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones, ya que es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones, porque de ellos depende gran parte de las decisiones que se toman en las empresas, debido a que hoy en día el personal es la parte fundamental de ellas y además son los encargados de la relación entre la organización y los empleados.

2.- MARCO TEÓRICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.1.- Origen de los RRHH.

Los recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano), se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción.

Los primeros y más débiles estudios sobre el elemento humano en las denominadas Escuelas Clásicas, debemos citar a Taylor (1911), quien en su obra "Principios de la Administración Científica" sostenía que el factor humano era simplemente uno más entre los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica. Su tratamiento estaba exento de cualquier otro objetivo que no fuera lograr que su rendimiento llegase a ser el mayor posible.

Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas, que sentó las bases para una Teoría del Comportamiento Humano en el Trabajo y que recogió la influencia de ciencias que tradicionalmente habían estudiado la conducta individual y grupal de las personas en el seno de la empresa y fuera de ella: la Psicología y la Sociología.

El autor más representativo de esta nueva forma de concebir al elemento humano fue Elton Mayo (1933), quien en su obra "Los problemas humanos de una civilización industrial" ya destacaba la importancia de cuestiones tales como la motivación, el liderazgo, la participación, etc.

2.2.- Evolución.

Durante los años 60 y 70, los aspectos económicos y tecnológicos se convirtieron en un importante desafío para la empresa, de modo que el estudio del factor humano se quedó relegado a un segundo plano.

Es en la siguiente década cuando, por fin, desde el ámbito de la Dirección de Empresas, en particular desde el campo de la Dirección Estratégica, comienza a

considerarse el elemento humano como un recurso organizativo clave al servicio de la competitividad empresarial (Wemerfelt, 1984, o, años después, Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Cuervo, 1993). A partir de ese momento, la Dirección de Empresas, que, en relación al factor humano, había recibido ya las aportaciones de la Teoría de la Organización, empieza a recoger e incorporar aportaciones ciertamente relevantes para el conocimiento del elemento humano desde el campo de la Economía.

No obstante, un obstáculo para el avance del conocimiento en el ámbito de los Recursos Humanos es, aún hoy, la escasa tradición en el empleo de marcos teóricos que proporcionen soporte científico a los análisis y, por consiguiente, la carencia de una sólida base teórica propia sobre la que fundamentar los estudios, lo que no hace sino poner de manifiesto su carácter de disciplina aún en fase de consolidación.

A lo largo de los últimos cien años ha ido cambiando la forma de entender a los individuos como elemento que forma parte de la empresa y las diversas concepciones teóricas que se han sucedido y, en cierto modo, justificar las distintas formas de desarrollo de su gestión que han existido a lo largo del tiempo.

El concepto moderno de Recursos Humanos, surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia “ de Taylor.

Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de psicología y adecuación a la organización, más como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

Recientemente el interés en el campo de la “ Dirección de Recursos Humanos “ se ha intensificado ya que algunos investigadores han otorgado especial relevancia al papel del personal de la empresa como fuente única de ventaja competitiva (Wright y McMahan 1992; Pfeffer 1994, 1998). La cuestión que subyace es si las empresas van a ser capaces, y de qué forma, de capitalizar la fuente de ventaja competitiva que constituyen sus recursos humanos.

Esta área creciente de investigación que resalta la importancia de los recursos humanos se ha denominado “ Dirección Estratégica de Recursos Humanos “, ya que enfatiza el papel estratégico de la dirección de recursos humanos en la consecución de los objetivos empresariales. Wright y McMahan (1992: 298) definen la Dirección Estratégica de Recursos Humanos como el "conjunto de actividades planificadas de recursos humanos que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos" .

Junto al concepto de Recursos Humanos hay otro concepto que desde la literatura especializada en este tema se suele tener en cuenta a la hora de hablar de los recursos humanos en las organizaciones, tal concepto sería el de “ la Gestión de los RRHH “.

Según Herrera Gómez (2001), considera que el concepto de **Dirección de RRHH** “ es el conjunto de políticas y medidas organizativas, planteadas para: conseguir la estructura humana adecuada a las tareas y propósitos organizativos; así como para dotar en todo el momento a las personas que la componen de las capacidades necesarias, y de los alicientes que provoquen el interés máximo por la organización, sus objetivos y las tareas “ . Herrera Gómez considera el concepto de **Gestión de RRHH** como “ el conjunto de actividades y medidas concretas, adoptadas por los directivos en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción, etc. de una persona, o un grupo reducido de personas, dentro de la organización “.

Según estos dos conceptos, se abren dos formas de entender a la Dirección de RRHH, una manera más técnica y otra más estratégica:

- El enfoque técnico sería el más tradicional en el que las organizaciones buscan la aprobación de sus actividades en la sociedad. Sus prácticas están más vinculadas a los procesos de selección y reclutamiento, entrenamiento del personal, administración compensación y medidas de resultado.
- El enfoque basado en las estrategias es más actual y se basa en garantizar las distintas prácticas dentro de la organización tanto horizontales como verticales. Sus prácticas están basadas en el trabajo en equipos, la flexibilidad dentro de la organización, las prácticas de mejora de la calidad y el desarrollo de los talentos dentro de dicha. Esta práctica en la actualidad lleva a que las organizaciones no tengan implantadas unas bases y a la hora de llevarla a cabo, sea más complicado el encontrar especialistas para su aplicación.

Hay quienes hablan de que los Recursos Humanos pueden modificar el comportamiento de los trabajadores y acaban siendo una forma de ventaja competitiva para la empresa.

Dentro de éste estudio de los Recursos Humanos en de las Organizaciones, podemos hablar también de la Evolución de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones en España recogidos en la tabla 1.

Tabla 1: Evolución de los RRHH en España.

	En los años 70	En los años 80	Desde los 90	Siglo XXI
Denominación	Dirección de Personal, de Relaciones Industriales, de Relaciones Laborales	Dirección de Personal, Dirección de RRHH	Dirección de RRHH	Departamento de RRHH
Autores que influyeron	Mc Gregor, Maslow, Lewin, etc	Cyert & March, Simon, etc	Druker, Sloan, Chandler, etc	Lawrence
Objetivo	Jurídico y de clima laboral	Jurídico, formativo y de eficacia organizativa	Desarrollo de la organización y las personas	Mediación e integración de las personas

FUENTE: Elaboración propia.

3.- LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.1.- Planificación. Tipos.

La planificación de los recursos humanos (PRH), es un proceso dinámico que su objetivo es dirigir y guiar a las personas dentro y fuera de la organización para lograr el equilibrio que necesiten.

Para poder llevar a cabo una buena planificación debe de diseñarse con la función de poder disponer de las personas que necesitará la organización para lograr sus objetivos.

Atendiendo a los dos enfoques vistos anteriormente (técnico y estratégico), la planificación se plantea de dos formas distintas según un enfoque u otro. Por un lado de una forma **cuantitativa**, que es un conjunto de tareas diseñadas para asegurarse la organización que el número de personas estén en el momento y lugar oportuno para poder desempeñar un determinado trabajo y es una parte importante del coste de la estructura tanto fija como variable cuyo objetivo su importe sea el menor posible. En estas tareas se valoran los elementos internos con la demanda de productos y servicios y se intenta dotar a la organización de alternativas para que los recursos humanos se anticipen a las demandas.

Por otra parte de una forma **cualitativa** en la que se valoran las cualidades de las personas para orientarse en sus planes estratégicos, también se trata de potenciar las capacidades intelectuales, creativas y de motivación de las personas para mejorar la calidad, el servicio y el precio para una mayor competitividad.

3.2.- Objetivos de la PRH:

- prevenir el déficit y el superávit del personal, no sólo como eficiencia para la empresa sino también para poder satisfacer las demandas de los clientes.
- Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos, con las habilidades adecuadas, en los lugares oportunos y en el momento preciso, todo ello para poder reclutar a las personas y contratarlas, formarlas y prepararlas para cuando la empresa los necesite.
- Asegurar que la organización se adapta a los cambios en el entorno.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de RRHH, la misma planificación asegura que exista una interrelación entre los sistemas de RRHH y los sistemas organizativos para que los cambios de un área tengan un impacto en otra dentro de la organización.
- Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff, ya que se requiere también del apoyo y cooperación de los directivos.

4.- ESTRATEGIAS PARA PODER LLEVAR A CABO MEJORES PRÁCTICAS DE RRHH.

4.1.- Estrategias.

La organización tendrá que estudiar las metas a las que quiere llegar, para ver si las estrategias estudiadas y llevadas a cabo son una buena forma de llevar a cabo unos buenos y productivos Recursos Humanos.

No existen estrategias generales para todas y cada una de la empresas, pero sí que se puede decir que hay unos componentes que permiten poder diseñar un modelo básico.

Podemos enumerar los componentes de la siguiente forma:

- Defensivo; para que se pueda dar éste modelo, la empresa debe de estar en un entorno estable, el cual le permita además organizar el trabajo. Tienen áreas de actuación o de negocio más reducidas y está orientado hacia la parte interna de la empresa, ya que busca la eficiencia dentro de ella, el ajuste con los puestos y ante todo está orientada hacia la tarea.
Los RRHH claves para llevar a cabo éste modelo son: producción y finanzas.
- Explorador; se trata de una estrategia que se da en empresas con entorno variable, las cuales son flexibles a los cambios, ya que son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Está orientada hacia las necesidades de los mercados, con un alto potencial de crecimiento y capacidad creativa.

Para poder profundizar más en las estrategias de los RRHH, se analiza uno de los autores que estudia el papel de los RRHH en el proceso de toma de decisiones y puesta en marcha de la estrategia.

Según Valle Cabrera (2003), “para poder examinar las principales contribuciones de los RRHH al proceso de dirección estratégica, se diferencian entre las que se realizan en la fase de formulación de la estrategia y el de implantación “. A continuación haremos un pequeño resumen de cada una de ellas:

- Los Recursos Humanos en la fase de formulación de la estrategia; la estrategia comienza en la misión que tiene la empresa, es decir en su misma filosofía de hacia donde quiere encaminar su organización y que objetivos quiere conseguir. Para poder llevar a cabo la misión, la empresa realizará un análisis del entorno que la rodea y un análisis interno de si misma. Los responsables de la gestión de RRHH deben de analizar las amenazas existentes fuera de su empresa junto con las oportunidades que el entorno les pueda facilitar y una vez hecho éste análisis, deben de crear unas políticas dentro de la organización. La segunda estrategia que deberán de llevar a cabo es un análisis interno de la empresa, por lo que tendrán que tener en cuenta sus debilidades, sus puntos fuertes y su potencial para ser competitivos con otras empresas. Una vez llevado a cabo el análisis de la misión, llegará el momento en que los responsable de los RRHH pasen los resultados obtenidos a que formen parte de los objetivos que se quieran llevar a cabo y una vez identificados se deben de evaluar y analizar para poder llevar a cabo bien dicha estrategia.
- Los Recursos Humanos en la fase de implantación de la estrategia, llega el momento de la implantación de la estrategia mediante un Plan estratégico que se implantará en cada una de las áreas que forman la empresa y en el cual se incluirán los objetivos que se tengan que llevar a cabo, la estructura organizativa, la cultura y el liderazgo. Según Valle Cabrera (2003), los parámetros que se consideran clave para la correcta ejecución de la estrategia son los propios de los RRHH.

4.2.- Elementos de la estrategia.

Tabla 2: Elementos para llevar a cabo la estrategia de Recursos Humanos.

N. García Carbonell et al / Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 19 (2013) 112-119

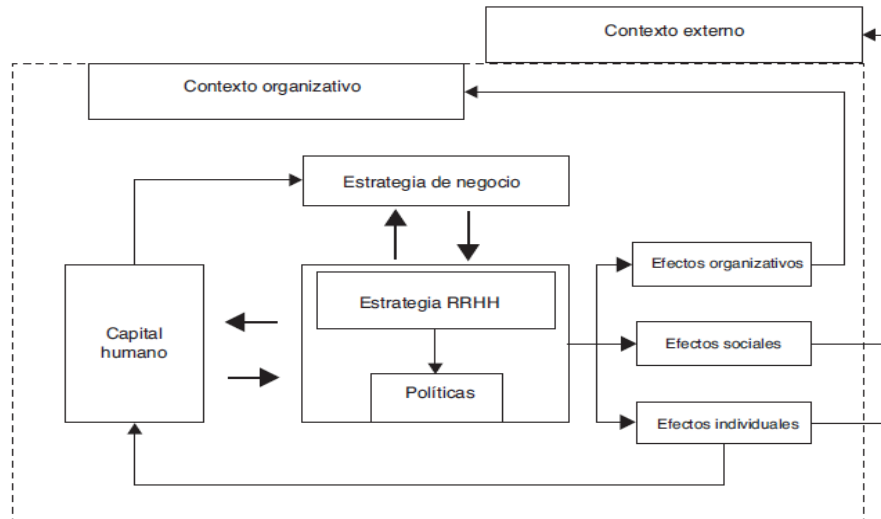


Figura 1. Integración de las perspectivas universalista, contingente, contextual y configuracional. Adaptado de Martín-Alcázar et al. (2005).

FUENTE: Sánchez Gardey, G., García Carbonell, N., & Martín Alcázar, F. (2013).

5.- COMO GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los recursos humanos casi en todas las organizaciones depende del entorno empresarial. Para el gestor de los recursos humanos el problema, es encontrar el modo de vincular la gestión de los recursos humanos con la estrategia y la visión.

5.1.- Objetivos para la Gestión de los RRHH y aplicación del procedimiento de gestión:

Para poder llevar a cabo una buena gestión de RRHH dentro de las organizaciones, en primer lugar se deben de tener en cuenta unos **objetivos básicos**. Dichos objetivos se dividirían en tres grupos:

- En primer lugar estarían los objetivos explícitos, los cuales se centrarían en atraer a los mejores candidatos, retener a sus ya empleados dentro de la organización y también en motivarlos y por lo tanto ayudarles a desarrollarse y crecer dentro de la organización.
- Otro de los objetivos que se deberían de tener en cuenta serían los objetivos implícitos, que estarían enfocados en tener una mejora de la productividad y calidad de vida en el trabajo y que hubiese un cumplimiento de la normativa dentro de la organización.
- Como último objetivo para llevar una buena gestión, sería tener una visión a Largo Plazo, en la organización, teniendo en cuenta la rentabilidad y competitividad y al mismo tiempo intentar hacer más y con una menor cantidad de recursos.

Toda persona que forma parte de la organización, debería de ser responsable de la gestión de los RRHH.

Después de haber analizado los objetivos que deberán de tener las organizaciones para una buena Gestión de los RRHH, se tendrá en cuenta el **procedimiento** para poderlos llevar a cabo siguiendo unas pautas.

- La organización revisará la misión, la visión y los factores clave para el éxito, de los cuales constituirá la guía para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos.
- A continuación la organización hará el diagnóstico de como gestionar los RRHH desde diferentes perspectivas, siendo una de ellas la financiera, en la cual se diagnosticará cómo ha funcionado la dinámica de la productividad en un período de tiempo determinado. Otra será midiendo la satisfacción laboral de los empleados y por último analizando todas las actividades de la Gestión de los RRHH en la organización, como sería: la selección de personal, la evaluación de desempeño del trabajo, la formación, la organización del trabajo, la planificación de los RRHH, el análisis, el diseño y la descripción de los puestos de trabajo.
- Se establecerán las perspectivas a analizar tanto financieras, como de los clientes, de la formación implantada y también del proceso interno que se lleva a cabo dentro de la organización.

- Se llevará a cabo la actuación del procedimiento implantado, en la que se hará lo necesario para aumentar la productividad de cada trabajador y su seguridad, se definirán unas políticas y procedimientos que sirvan como guía para la actuación de los directivos en la gestión de los recursos humanos ajustados a la empresa y creará un clima laboral que favorezca la satisfacción del empleado.
- Se identificarán y estudiarán las causas de la gestión de Recursos Humanos dentro de la organización junto con el efecto que puede tener dentro de ella, para eso se establecerá al mismo tiempo un mapa con las estrategias que se quieren llevar a cabo.
- Y por último se realizará una retroalimentación y control utilizando el propio cuadro de mando, a partir del cual se diagnosticará la gestión de los recursos humanos con las técnicas propuestas u otras que se consideren pertinentes. El resultado del diagnóstico, que adquiere carácter de auditoría, permitirá el reajuste del cuadro de mando y sus objetivos, en función de los avances o desviaciones que se detecten.

5.2.- Cuadro de mando para la gestión de los Recursos Humanos.

Es una herramienta práctica para el diagnóstico inicial de la gestión de los recursos humanos, que servirá de base para diseñar los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas que permitan cerrar las brechas existentes en este proceso de gestión.

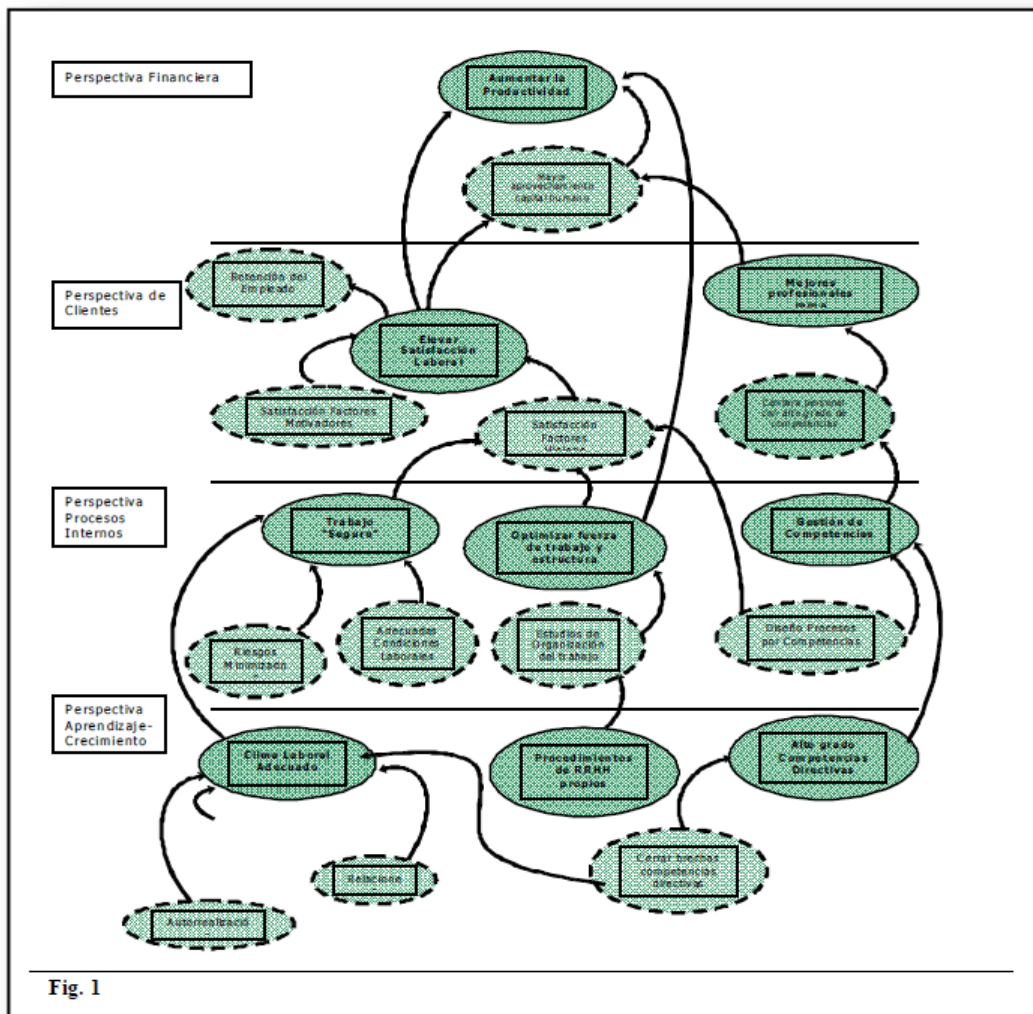


Fig. 1

FUENTE: María Elena Albert Díaz. Ingeniera industrial CETDIR. Tamara Fernández Lima. Licenciada en psicología SEPSA. 2008.

6.- EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

6.1.- Habilidades para ser director de recursos humanos.

Podemos decir que desde los años 70 han sido muchas las habilidades que se han ido enumerando a lo largo de los años por diferentes autores para los Directivos en los temas de Recursos Humanos, pero aún así, muchos de ellos han coincidido en

algunas de ellas, por lo que se podría decir que serían las habilidades básicas necesarias para un directivo en RRHH, a continuación se nombran algunas de ellas.

- el directivo debe de ser “ comunicador “ con los subordinados, dándoles la información necesaria tanto de los objetivos como de la información que necesiten para la realización de sus trabajos.
- Debe de intentar resolver los problemas.
- Tendrá que preocuparse por conseguir la información necesaria para controlar que los trabajos se realicen correctamente.
- Tendrá autoridad para asignar las tareas y responsabilidades.
- Será emprendedor, ya que tendrá que tener la capacidad de crear ideas, proponer nuevos proyectos y nuevos objetivos.
- Será coordinador con los equipos de trabajo para que lleven sus labores al objetivo buscado de trabajo.
- Tendrá también la función de negociador, resolviendo los conflictos que surjan entre los empleados.
- Al mismo tiempo también tendrá la función de representante y portavoz.
- Por último y como habilidad también básica, el Directivo de RRHH tendrá la función de estudiar el futuro para prever los cambios que pudieran surgir.

7.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

7.1.- Funciones / prácticas del Departamento de RRHH.

El departamento de Recursos Humanos no tiene la función de dirigir, sino más bien de asesorar y dirigir algunos de los departamentos, también dependiendo del tipo de organización de la que se trate (de mayor o menor envergadura).

Es posible conseguir que los empleados aporten al negocio el máximo de su desarrollo profesional.

Este trabajo se centra también en las funciones / prácticas que deben de tener el Departamento de RRHH en las organizaciones:

1.- EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Este proceso está formado por diferentes fases, las cuales se nombran de la siguientes forma: la primera fase sería la de reclutamiento, en la cual se identifican a los empleados candidatos para los puestos de trabajo vacantes, los cuales describen la información de las funciones y las responsabilidades que compone cada vacante. La segunda fase es la del proceso de selección, en la que se evalúan a los candidatos mediante algunas técnicas como son pruebas psicométricas, entrevistas, etc. Y la tercera de la fase que analizamos es la de acogida e integración, ya que muchos de los fracasos en las empresas es debido a una falta de unas políticas y unos procedimientos en los que los nuevos empleados puedan responder a los objetivos y las expectativas generadas con su contratación.

2.- LA FORMACIÓN.

Es necesario resaltar que los empleados deben de tener dos tipos de formación, la básica o reglada, que es la que el individuo aprende a lo largo de su vida y con sus estudios y por otra parte está la formación complementaria, la cual es importante dentro de las empresas, ya que el empleado debe de formarse según las necesidades del puesto de trabajo que va a desempeñar.

La formación es un elemento esencial y debe de ser continuo, ya que permite la adaptación de la organización, a los nuevos cambios técnicos y organizativos y además necesita crecer y desarrollarse siendo competitiva y rentable al mismo tiempo.

3.- OTORGAR RESPONSABILIDAD .

Dentro de las empresas, los encargados de los Recursos Humanos deben de dar mayor responsabilidad a los trabajadores en sus puestos de trabajo, lo cual requiere que se les definan claramente las funciones y objetivos y transmitirles confianza para que puedan desarrollar su trabajo adecuadamente. Esto supone para el encargado de los RRHH podrá perder parte del mando de poder y al mismo tiempo significa que los subordinados deben de tener una gran madurez y responsabilidad.

4.- MOTIVACIÓN.

A medida que pasan los años, los empleados van reclamando ser tratados más como personas y no como máquinas y necesitan que su trabajo sea reconocido. Enriquecer los puestos de trabajo y el reconocimiento para la motivación no sólo se puede conseguir con incrementos salariales, sino también mediante la comunicación directa y la promoción.

5.- RETRIBUCIONES.

Es “ el conjunto de normas y procedimientos tendiente a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. (Chiavenato, 2000: 414). Las organizaciones deben de dar a cada puesto un valor individual y equilibrar los salarios tanto respecto de los demás puestos de la propia organización (equidad interna), como respecto de los mismos puestos de otras empresas (equidad externa) (Gómez- Mejía et al., 2008)”.

La retribución es otro requisito necesario para poder hacer una buena gestión de los RRHH, ya que esto lleva en la mayoría de los casos a que los trabajadores estén más motivados a la hora de realizar su trabajo, por lo que la retribución debe de ser la adecuada según las responsabilidades asumidas por cada trabajador en su puesto.

Los encargados de los RRHH ante las retribuciones que se les dan a los trabajadores, deben de tener en cuenta muchos aspectos, por los que se pueden resaltar algunos de ellos: según la situación económica de la empresa, según los niveles de retribución del sector para no perder competencia, etc.

6.- EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

El personal encargado de los RRHH dentro de una empresa, debe de hacer saber a los trabajadores que su superior jerárquico está evaluando la forma con la que trabajan, por lo que permite saber si en algo se está fallando y acordar los objetivos de su trabajo.

7.- COMUNICACIÓN.

La transmisión de información por parte del personal encargado de los RRHH, debe de ser una práctica habitual, ya que se consigue que los empleados vivan la realidad de la empresa (los planes, estrategias, etc), y que estén preparados por si surgiera algún acontecimiento.

8.- ESPIRITU DE EQUIPO.

Es necesario que se les transmita a los empleados la idea de que cada uno de ellos forma parte de un equipo de trabajo y cuyo resultado final depende de todos y de cada uno de ellos.

Después de haber visto las funciones / prácticas que debe de tener un departamento de Recursos Humanos o simplemente el encargado de llevarlos a cabo, haremos una pequeña síntesis de como se pueden ver desde otro punto de vista, siendo el caso de Margaret Butteris, el cual enumera el papel y las funciones de Recursos Humanos:

- Identificar y desarrollar las competencias necesarias para que la organización funcione de forma adecuada. Una vez identificadas, se ponen en marcha las estrategias ya vistas con antelación.
- Desarrollo del talento ejecutivo. Los encargados de los RRHH son los responsables también de identificar y desarrollar el personal con mayor potencial, preparándolos junto con los directivos para alcanzar los objetivos tanto presentes como futuros.
- Desarrollar en las organizaciones una adecuada formación para respaldar la cultura, los valores y los principios propios de dicha.
- Evaluar y retribuir a los empleados, juzgando el trabajo que realizan y evaluándolos a continuación.
- Desarrollar e implementar políticas y programas de gestión de la actuación y retribución para poder utilizarlas en todas las compañías operativas.

8.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD.

8.1.- Diferencias entre el ayer y el hoy de los Recursos Humanos.

Tabla 3: DIFERENCIAS ENTRE EL AYER Y EL HOY DE LOS RECURSOS HUMANOS.

	AYER	HOY
Rol	Político y centralizado	Descentralizado
Captación y selección	Anuncios y entrevistas	Predice requisitos futuros del personal y capacidades para que respalden estrategias. Desarrollar programas para un trabajo atractivo.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente	Diseño de planes de acción que vinculan retribución con la división de la organización.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y dependiente del directivo	Identificar competencias de la organización e individuales.
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación y acción: visión y valores.
Políticas y procedimientos	Rígidas	Lineas guidas a tendencias y nuevas cuestiones.

FUENTE: Elaboración propia.

8.2.- Nuevas prácticas de la Dirección de Recursos Humanos en las nuevas organizaciones.

En los últimos años, el entorno que envuelve a las organizaciones, ha pasado de ser simple a caracterizarse por su complejidad.

La globalización, la reestructuración de las organizaciones y la fuerte competencia que las rodea, ha hecho que las empresas pasen a ser altamente flexibles y capaces de responder ante las nuevas dinámicas que van surgiendo a lo largo de los años.

Antes de ponernos a hablar de las nuevas prácticas que ponen en práctica muchas de las empresa en la actualidad, hacemos un inciso en el Desarrollo de los Recursos Humanos como respuesta a los cambios. Grieves (2003), en su libro “Strategic Human Resource Development” señala “que las acciones promovidas desde el Departamento de Recursos Humanos se entienden como estrategias de cambio no prescriptivas o ideológicas, tales como algunas estrategias que fueron utilizadas en el siglo pasado como: el diseño organizacional (Fordismo, dirección científica), la innovación (movimiento de la excelencia), el *empowerment* (los movimientos de la calidad de vida laboral o la dirección participativa), el cambio programado (TQM, reingeniería de procesos) o los esfuerzos recientes para promover el *teamwork* “.

Grieves presenta cuatro elementos centrales del Departamento de Recursos Humanos:

- 1.- Debe de estar alineado con la planificación estratégica y visto como una ventaja competitiva.
- 2.- Se primera responsabilidad está en los mandos de línea.
- 3.- Se reemplaza un enfoque más cerrado del “ training “ por un enfoque más amplio sobre el “ learning “.
- 4.- El aprendizaje individual está relacionado con el aprendizaje organizacional, la adaptación y el cambio.

Para hablar de una buena dirección del conocimiento se requiere una puesta en marcha de unas prácticas de recursos humanos que faciliten la creación de conocimiento y de transferencia entre todos los miembros de la empresa. Algunas de ellas serían; facilitar las reuniones y encuentros de la plantilla, diseñar espacios para que dichos empleados puedan intercambiar ideas y compartir sus conocimientos, crear confianza entre sus miembros, seleccionar empleados que estén culturalmente capacitados para apoyar las actividades de conocimiento, facilitar un aprendizaje y motivar a los empleados para compartir sus conocimientos.

Dichas prácticas de recursos humanos, deberían de estar enfocadas al conocimiento mediante las habilidades y competencias de los empleados.

En la actualidad los Recursos Humanos son claves para el éxito en las empresas, ya que la productividad, la calidad, la rentabilidad, etc, son piezas clave para que la empresa tenga un buen funcionamiento, y éstos están influidos por las políticas de RRHH.

Uno de los puntos fuertes de hoy en día en las organizaciones es la flexibilidad y su relación con los Recursos Humanos ya que éstos permiten aumentarla desde tres formas diferentes: flexibilidad contractual (reclutamiento, selección y despido), flexibilidad funcional (formación) y salarial (retribuciones).

Debido a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de gestionar las empresas, la competitividad es otro de los puntos fuertes principales para su buen funcionamiento, siendo la gestión de las prácticas de Recursos Humanos algo imprescindible dentro de las organizaciones, dando lugar a una determinada cultura organizacional y llevando a que las empresas tengan unos conocimientos, habilidades y capacidades diferentes a las demás.

Podemos llegar a la conclusión de que las prácticas de RRHH son un sistema de evaluación del desempeño del trabajo y está asociado a la utilización de la información que conllevan una serie de prácticas de RRHH como son los incentivos, formación o promociones internas. Al mismo tiempo dichas prácticas se puede decir que reflejan el ámbito de decisión de la dirección donde es más ventajoso utilizar la información que generan las prácticas de evaluación.

No existe un modelo básico de prácticas de RRHH, cada autor de la literatura habla de dichas prácticas según su punto de vista, por ejemplo, Pfeffer (1994; 1998) destaca la seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de estatus y transferencia de la información. Adler y Cole (1995) Appelbaum y Batt (1994) consideran como prácticas de recursos humanos de alto rendimiento: programas de participación; trabajo en equipo, formación y desarrollo, sistema de recompensas de salarios superiores. Otros autores ofrecen otras alternativas (Huselid 1995; Youndt et al. 1996; Delaney y Huselid 1996; Wood & De Menezes 1998 Osterman 1994; Batt 2002).

8.3.- La Responsabilidad social como beneficio del área de RRHH.

La Responsabilidad Social tiene grandes beneficios sobre la función de Recursos Humanos debido al gran número de grupos de interés que demandan a las empresas la implantación de estos comportamientos.

Existen hoy en día dos variables que componen el entorno de las organizaciones y que afectan al sistema de Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable: el contexto socio-económico (leyes, políticas, etc) y el contexto organizativo (clima laboral, cultura, innovación, etc).

- Dentro de las variables que componen el contexto socio-económico, y según algunos autores como Andreu y Swaen (2005), los comportamientos de responsabilidad social han experimentado en las últimas décadas una mayor regulación en las empresas. Entre las iniciativas más destacadas a nivel internacional destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las directrices de la OCDE, y a nivel europeo el Libro Verde de la Unión Europea y la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (2011).

- En el marco político, siguiendo a Fuentes - Ganzo (2006), la propia Constitución Española de 1978, y otras legislaciones nacionales, hablan de la necesidad de promover comportamientos socialmente responsables organizativos. A parte, se suma la Subcomisión Parlamentaria (2005) para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas a través de la creación del Libro Blanco de la Responsabilidad Social Empresarial.

Este marco político, afecta al amoldamiento y transformación de las políticas y prácticas de recursos humanos en las empresas, por lo que surge la necesidad del ajuste de la estrategia de recursos humanos, que se plantea como socialmente responsable (Barrena-Martínez, Jesus; López-Fernández, Macarena; Romero-Fernández, Pedro Miguel (2016)).

9.- ANÁLISIS Y COMPARATIVA DE NUEVAS FORMAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN DIFERENTES EMPRESAS Y METODOLOGÍA.

9.1.- Estudio de Casos.

Para poder realizar un buen estudio y análisis de varias empresas para la realización del trabajo en un ámbito más práctico, se ha recopilado información de como hacer un estudio de casos según un artículo del autor Jaime Bonache (1998) sobre “ Los estudios de casos como estrategia de investigación ” y también del artículo “Gestión de recursos humanos en la empresa social” publicado por Universia Business Review.

Haciendo un pequeño resumen de como Bonache describe lo que es el estudio de casos centrado en una estrategia de investigación, también puede hablarse de casos como un medio pedagógico que aproxima a las aulas la realidad empresarial.

En el artículo de Bonache, se señalan las características distintivas de la metodología del caso como una estrategia de investigación, analizando las circunstancias que pueden o deben de ser utilizadas y examinando las críticas y las posibles respuestas.

Este artículo sirve como una gran herramienta a la hora de analizar tanto diferentes empresas, distintas culturas, como también a la hora de analizar estadísticas.

Jaime Bonache (1998), habla de uno de los autores más importantes de la literatura de la organización como es el autor Yin (1981; 1989), para poder hacer entender mejor que es y en que consiste un Estudio de Casos, el cual dice que los casos son “ *una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que utilizan múltiples fuentes de evidencia* ”.

La definición de Yin se refiere a diversos tipos de casos, como son los “descriptivos”, que analizan “cómo” ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto; los “exploratorios” cuyo objetivo es familiarizarse con una situación en la que no existe un marco teórico; los “ilustrativos” los cuales ponen de manifiesto las

prácticas de gestión sobre competencias; o los “explanatorios” que son los que intentan revelar las causas o el por qué de un fenómeno.

Para poder empezar a hacer un estudio de casos, lo primero que se debe de analizar son dos cuestiones: preguntarnos en primer lugar “¿por qué?” o por “¿cómo?”.

Los casos pueden ir tanto antes como después de los estudios cuantitativos. En el caso de ir antes, servirían para crear unas hipótesis que luego serían contrastadas, en el caso de que fueran después, sirve para revelar el por qué de algunos datos cuantitativos o para explicar algunos estudios, sirviendo este último para “depurar” teorías.

Metodología del estudio de casos.

El estudio de casos es una metodología que utiliza diversos métodos, es decir, tratar de inducir hipótesis a partir de un trabajo.

En la metodología del caso normalmente se utilizan “entrevistas en profundidad” con preguntas abiertas ya que sirve para que el entrevistado explique mejor su propia experiencia.

Para poder llevar a cabo la investigación se necesita tener una base teórica para decidir las preguntas que conviene realizar para obtener la información que se necesita y contar con los criterios para saber que datos son más relevantes y cuales no.

- En primer lugar, se parte de un modelo teórico para estudiar un fenómeno y se elaboran una serie de hipótesis derivadas de ese modelo.
- En segundo lugar, las hipótesis ya vistas se contrastan en una muestra representativa, teniendo en cuenta que los datos obtenidos midan las variables teóricas.
- Y en tercer lugar, se analiza estadísticamente hasta en que punto cada hipótesis ha sido comprobada.

Características del estudio de casos:

- No separar el fenómeno de su contexto, el contexto y el comportamiento son interdependientes.
- Parten de un modelo teórico menos elaborado, tratan de construir teorías a partir de observaciones.
- La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico.
- Tiende a utilizar más métodos o fuentes de datos.
- Se utiliza la flexibilidad en el proceso de realización de la investigación.
- Se basa en una inducción analítica, no estadística.

Cómo evaluar los estudios de casos.

Los resultados obtenidos después del análisis de los casos, debemos de considerarlos fiables y válidos.

Quienes analizan y estudian los casos, deben de especificar el tema a estudiar: en primer lugar, seguidamente estudiar y elegir el marco teórico para poder hacer una comparativa de lo teórico con lo analizado, corroborar las fuentes de donde se ha obtenido la información y luego analizarla para poder evaluarla.

En general, para obtener un mayor resultado comparativo en el estudio de casos de forma comparativa entre varios casos y el marco teórico, la mejor forma es la elección de un mayor número de casos y si está bien realizado, podría contribuir a una mejora en las organizaciones.

El objetivo de esta investigación es identificar, definir y comparar las Gestión de los RRHH. Para poder llevar a cabo la investigación, se realizaron entrevistas a las diferentes empresas analizadas de las que se puede obtener información más personalizada para poder llevar a cabo esta parte del trabajo.

La información y las entrevistas se realizaron entre marzo, abril y mayo de 2016, mediante la información encontrada en algunos de los artículos encontrados y mediante un cuestionario hecho a las empresas a analizar. Dicho cuestionario consta de una serie de preguntas divididas en 7 grandes bloques; en el que en el primer bloque se trata todo lo relacionado con las características de la empresa, en el

segundo bloque ya se empieza a profundizar más en los aspectos de las prácticas que llevan a cabo cada una de las empresas investigadas y a partir del tercer bloque hasta el séptimo, se hace un estudio más intenso y dividido de las prácticas de RRHH vistas en el bloque anterior.

Siguiendo las recomendaciones de algunos autores como Martínez Carazo (2006) y Eisenhardt (1989); los cuales hablan de que para hacer un mejor estudio de casos, es conveniente tener un número de casos a analizar entre cuatro a diez, ya que menos de 4 sería bastante complejo el generar una teoría y con más de diez, habría un gran volumen de datos, por lo que llevaría a que la investigación fuese aún más compleja.

Para seleccionar los casos (empresas), se tuvieron en cuenta algunos criterios como son:

- el que fuesen empresas dedicadas al mismo ámbito de aplicación
- que la empresa operara en España
- que fuesen de diferentes ámbitos locales (nacional, provincial y local)
- que los Departamentos de RRHH o las personas encargadas fuesen los encargados de llevar a cabo todas las prácticas de RRHH

9.2.- Metodología e investigación para la realización del Estudio de Casos en diferentes empresas.

Metodología.

La investigación que se quiere llevar a cabo en este trabajo se basa en el estudio y el análisis de distintas empresas de diferentes tamaños, a las cuales se les hacen una serie de entrevistas mediante preguntas sobre sus RRHH y de esa forma poder obtener una información más detallada de cada una de ellas, para finalmente poder obtener unos resultados para la realización de la parte práctica del trabajo haciendo una comparativa de ellas en las tablas que se especifican a continuación.

Tal y como está detallado en el apartado anterior sobre la metodología del estudio de casos, en primer lugar lo que se lleva a cabo es la obtención de las

principales características de las empresas analizadas. La empresa 1, es la que más magnitud tiene a comparación del resto de empresas, opera en el sector de la industria y el energético. La empresa 2, se dedica a la fabricación y comercialización de pigmentos cerámicos y podría decirse que de las empresas que se estudian en este trabajo, es la segunda de mayor rango de tamaño. La empresa 3, es una empresa dedicada a la fabricación de envases y embalajes de madera, teniendo un tamaño de empresa mediano. Y la empresa 4, forma parte del sector alimentario de carne porcina, siendo la empresa de menor tamaño.

Para la obtención de la información de cada empresas, se entrevista a cada una de ellas, tanto si disponen de departamento de RRHH o simplemente es el mismo gerente el encargado de dichas funciones, mediante un cuestionario con respuestas cerradas de Sí o No, para no entrar en profundidad en las estrategias de cada una por temas internos de algunas de ellas.

Mediante el cuestionario se intenta averiguar las diferentes prácticas de RRHH que utiliza cada una de las empresas analizadas, especificado en los cuadros que se detallan a continuación. En el cuadro 1, se refleja punto por punto las diferentes prácticas de RRHH, separado por tres bloques, en los cuales, en el bloque I se analiza la planificación del plan estratégico, del personal y el diseño de los puestos. En el bloque II se hace referencia a las prácticas de prevención que pueden tener cada una de ellas y en el bloque III se hace un estudio sobre los trabajadores y sus puestos de trabajo. En el cuadro 2, se intenta averiguar cuales son las fuentes de reclutamiento que más son utilizadas en las empresas. En el cuadro 3, cuales son los procesos de selección que utilizan las empresas, para poder hacer una comparativa entre ellas. En el cuadro 4, en el cuestionario realizado a cada empresa, se reflejan las distintas características requeridas a los candidatos para cubrir los puestos de trabajo. En el cuadro 5, se quiere profundizar en los temas relacionados con las contrataciones. Y por último, en el cuadro 6, se hace un estudio de todos los tipos de prácticas sobre la formación que ponen en práctica cada empresa estudiada.

Investigación.

EMPRESA 1:

Es una empresa de origen alemán que opera de forma nacional en España en los sectores industrial y energético.

Está presente en 191 países y tiene una plantilla de 357 mil empleados que trabajan para desarrollar y fabricar productos y crear una amplia gama de soluciones para afrontar los retos más complicados de sus clientes.

Uno de sus valores corporativos es la innovación, por tanto se valora mucho la pro-actividad, la iniciativa y la implicación directa de cada uno de los empleados.

Existen distintos programas y proyectos que intentan fomentar la participación directa del empleado. Además tienen unos valores que les guían para tener un buen funcionamiento, la responsabilidad, la excelencia y la innovación. Uno de sus ideales principales se basa en que el crecimiento como profesional no se obtiene sólo con formación, sino que existen otras medidas importantes para el proceso de aprendizaje, tales como las “medidas on-the-job”. Busca que el aprendizaje refuerce los objetivos de negocio, siendo el trabajo en equipo uno de sus principales valores.

El modelo de liderazgo se configura como garantía de excelencia, incluyendo la capacidad de tomar iniciativa e impulsar (drive), capacidad de generar visión (focus), capacidad de influir en los demás (impact) y capacidad de guiar y desarrollar el equipo (guide).

EMPRESA 2.

Es una empresa que inicia su actividad en 1989 en la provincia de Castellón, se dedica a la fabricación y comercialización de pigmentos cerámicos, sus productos se centran en la innovación.

Su misión es ofrecer a los fabricantes cerámicos, soluciones competitivas de esmaltes y su prioridad es dar el mejor producto junto con la asistencia técnica y el diseño necesarios. Son capaces de ofrecer soluciones globales que se anticipan al futuro.

Está compuesta por una plantilla de 360 personas. Hoy en día es una de las tres empresas más importantes del sector. Su principal prioridad es la satisfacción de sus clientes.

EMPRESA 3.

Es una empresa dedicada a la fabricación de envases y embalajes de madera que inició su actividad empresarial en el año 1978. La empresa está reforzada por un equipo de profesionales con amplios conocimientos en el sector, lo que les permite dar respuesta a una sociedad en continua evolución.

Su misión es ofrecer a sus clientes la mayor calidad, servicio y confianza posible. Está situada en la provincia de Castellón y cuenta con una plantilla de unos 25 empleados. Desarrolla un plan estratégico siempre y cuando la empresa lo considere oportuno para el buen funcionamiento de dicha.

EMPRESA 4.

Es una empresa del sector alimentario de carne porcina que inició su actividad en el año 2002, siendo una empresa más familiar donde todos sus empleados tienen la suficiente confianza entre ellos. Está formada por personas capaces de llevar a cabo las tareas propias tanto de la reproducción como de la crianza de los animales porcinos.

Su actividad consiste además del comercio de ganado, criado y piensos, engorde de porcino, en la promoción y dirección de empresas y negocios. Construcción y promoción de obras públicas y privadas, y urbanizaciones.

Está situada en la provincia de Castellón y cuenta con una plantilla de unos 5 empleados y se encuentra entre las Top 100.000 empresas de España.

Una vez vistas las características principales de las empresas que forman parte de la investigación, a continuación se exponen los resultados obtenidos de la información de cada una de ellas.

Cuadro 1. Prácticas de RRHH.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Departamento de RRHH	Sí	Sí	No	No
Plan estratégico	Sí	Sí	Sí	No
Diseño de puestos de trabajo	Sí	Sí	Sí	No

Planificación del personal	Sí	Sí	No	No
Gestión de la prevención	Sí	Sí	Sí	Sí
Puestos descritos con detalle	Sí	Sí	Sí	No
Interés para que se sigan las normas	Sí	Sí	Sí	Sí
Revisión del desarrollo de sus tareas	Sí	Mucho control	Los justos	Sí
Trabajo en equipo	Sí	Sí, según departamentos	No	No
Autonomía ante problemas	Sí	Sí, según departamentos	Sí	Encargado
Participación en la tomas de decisiones	Sí	Comités	No	Sí
Se fomenta comunicación entre los empleados	Sí	Sí, mediante canales	No	Sí
Trabajadores polivalentes	Sí	Sí	Sí	No
Rotación en los puestos	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Fuentes de reclutamiento.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Empleados de la empresa	Sí	Sí, en laboratorio y producción	No	No
ETT	-----	Sí, para producción	No	No
Medios comunicación o redes sociales	Sí	Sí, para Ingenieros en el Colegio de Ingenieros	No	No
FP, Universidades	Sí	Sí, ambos	Ayuntamientos (bolsa de trabajo)	No
Consultoras RRHH	-----	Sí	No	No
Solicitudes presentadas en la misma emoesa	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Proceso de selección.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Estandarización (innovación)	Sí	Sí. sólo ciertos departamentos	No	Sí
Proceso para encontrar a las personas más adecuadas	Sí	Sí	No siempre	No

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Características requeridas a los candidatos.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí
Formación	Sí	Sí	No	Sí
Capacidad trabajo en equipo	Sí	Sí, para ciertos departamentos	Sí	Sí
Capacidad de aprendizaje	Sí	Sí	Sí	Sí
Iniciativa y creatividad	Sí	Sí	No	Sí
Ajuste a los valores de la E ^a	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Contratación.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Mayoría con contrato indefinido	Sí	Sí	Sí	Sí
Proporciona información la empresa (organigrama)	Sí	Sí	No	No
Manual de acogida para su orientación	Sí	Sí	No	No
Evaluación de la integración en el puesto	Sí	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Formación.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Tiempo formación	Anualmente	Anualmente	Anualmente	Anualmente
Planificación C P o LP	C P y LP	C P y LP	C P	C P
Se diseña según necesidades u objetivos	Sí	Sí	Sí	No
Opinión empleado respecto a la formación recibida	Sí	Sí	No	No
Se busca especialización	Sí	Sí	Sí	No
Se desarrolla dentro de	Sí	Sí	Sí	Sí

la jornada laboral				
Personal o externos	-----	Externos	Externos	Externos
Dentro o fuera del puesto	Depende del tipo de formación	Depende del tipo de formación	Depende del tipo de formación	Dentro del puesto
Cursos a distancia	Sí	Sí, puesto de asistencia técnica	Sí	No
Orientación individual o en grupo	Dependiendo del puesto	En los departamentos en grupo	Encargados (individual) y resto (en grupo)	Grupal

Fuente: Elaboración propia.

9.3.- Resultados de la investigación.

Haciendo en primer lugar una comparativa de las prácticas de RRHH (cuadro 1), aunque en la mitad de las empresas analizadas no existe departamento de RRHH, todas realizan algunas de las funciones propias de dicho departamento. Concretamente y debido a la gran importancia de los RRH dentro de la organizaciones, sólo la empresa 1 y 2 son las que más prácticas de RRHH realizan, debido a su tamaño, ya que son las empresas con más empleados contratados.

Esto nos lleva a la conclusión de que no por lo grande que sea la empresa, significa que no debe de existir un Departamento de RRHH o una persona encargada de llevar a cabo dichas funciones, sino que todas ellas deberían de tener a alguna persona especializada en dicho tema, siendo en los otros dos casos de las empresas analizadas, los mismos encargados de la dirección de la organización, los que se hacen cargo de todos los temas de los RRHH.

Analizando los resultados obtenidos de las fuentes de reclutamiento (cuadro 2), llama la atención que la empresa 1 sea de las empresas analizadas, la que recluta a su personal no sólo de los curriculums entregados por los candidatos, sino también hace servir las distintas fuentes de reclutamiento que existen en el mercado, siendo sin embargo y todo lo contrario, la empresa 2 la que no se hace de la utilidad de dichas fuentes, sino que sus formas de reclutamiento se basan en el boca a boca de la gente el día a día.

A continuación, observando los resultados obtenidos en el proceso de selección (cuadro 3), cabe destacar que las empresas analizadas, llevan a cabo los mismos procesos de selección, coincidiendo las cuatro en el algunos de los procesos, siendo la empresa 1 la que más tipos de procesos de selección lleva a cabo y sin embargo las otras tres, sólo llevan a cabo uno de ellos.

Sobre las características requeridas a los candidatos (cuadro 4), resulta de gran importancia resaltar que en las cuatro empresas analizadas son necesarios los mismos requisitos de contratación, no como anteriormente se veía en las prácticas de RRHH (cuadro 1) en el que el tamaño de la empresa y la cantidad de contrataciones es lo que llevaba a diferenciarlas las unas con las otras, en este caso, a excepción de alguno de los requerimientos en el que no coinciden, se podría decir que todas utilizan los mismos requisitos hacia los candidatos, aunque hay que resaltar, que dependiendo de la empresa, serán más necesarios unos que otros y dependiendo también para el puesto que se vaya a cubrir.

Sobre la contrataciones que tiene las distintas empresas analizadas (cuadro 5), se puede observar que existe una coincidencia entre la empresa 1 y 2, siendo las dos las que emplean las mismas formas de contratación y sin embargo, las empresas 3 y 4, las que también tienen una coincidencia entre ellas en la formas que tiene de contratar y de realizar sus contratos. Esto nos puede hacer pensar, que en este caso, sí que es de gran importancia el tamaño de la organización, ya que las de mayor envergadura son las que más medios utilizan a la hora de integrar un nuevo trabajador a la organización.

Por último se tendrá en cuenta para este estudio, la formación que se aplica en las distintas organizaciones analizadas (cuadro 6). Después de haber realizado los cuestionarios a cada una de las organizaciones, se puede decir que todas coinciden en que la formación de la prevención de riesgos laborales las realizan de forma anual, ya que es obligatorio para toda organización y que en la mayoría de las veces dicha formación es llevada a cabo dentro de la jornada laboral y por personal externo a la organización. Como diferencia a nombrar se puede decir que en las empresas 1 y 2 se tiene en cuenta la opinión del empleado y sus necesidades a la hora del estudio y de la realización de la formación, o para próximas ocasiones, siendo todo lo contrario al resto de las otras dos organizaciones (empresas 3 y 4), en las cuales no se tienen en

cuenta dichas opiniones. Esto lleva a una gran confusión, ya que estas empresas que tienen en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de formarlos, son empresas de grandes dimensiones y con una gran cantidad de contratación, todo lo contrario a las empresas 3 y 4, tal y como podemos ver en el cuadro, las cuales no ponen en práctica dicho mecanismo de formación ya que el personal contratado está en mayor contacto los unos con los otros y también con los altos cargos o directivos, debido a que se podría decir que son empresas más familiares.

10.- CONCLUSIÓN:

En este trabajo se ha comprobado la gran importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones a lo largo de los años, cómo ha ido evolucionando y cómo la forma de dirigir los recursos humanos tiene influencia sobre el éxito que alcanza o puede alcanzar la organización.

Después de haber llevado a cabo los cuestionarios a las diferentes empresas analizadas, se ha podido comprobar que las prácticas de RRHH que en mayor medida realizan las organizaciones, son las relacionadas con el cumplimiento de la administración del personal y la prevención de riesgos laborales.

De los resultados obtenidos del estudio y del análisis de las distintas empresas, se llega a la conclusión de que respaldan la hipótesis de que las empresas que utilizan un conjunto de Prácticas de Recursos Humanos, obtienen mejores resultados que aquellas organizaciones que no las emplean. Las empresas reconocen a su capital humano como el factor más importante que poseen, intentando combinar sus habilidades con la adquisición externa, teniendo en cuenta las competencias de las personas en el reclutamiento y selección. Tienen una cultura propia con una estructura organizativa que facilita la comunicación y coordinación entre todos sus miembros. Las organizaciones adquieren competencias específicas a través de los conocimientos y experiencias de sus empleados, lo que hacen las empresas es abrirse al mercado externo reclutando y seleccionando a personas externas a ella y que gocen de competencias que permitan crear y transferir conocimientos.

Prácticamente en todas las empresas los procesos de reclutamiento, selección y contratación se dirigen a atraer y captar nuevos talentos que estén comprometidos con la visión y valores de la organización, caracterizados por ser innovadores, emprendedores y creativos. Todas ellas se caracterizan por poseer una estructura organizativa cada vez más flexible, con menos niveles jerárquicos y en las que los equipos de trabajo son una de las formas de trabajo más productivas.

A modo de conclusión final, se puede decir que aunque todas las empresas gestionan los RRHH dentro de sus organizaciones, no todas las gestionan y ponen en práctica de la misma manera, ya que cuanto más grande sea la empresa o más personal tenga contratado, más prácticas de RRHH tendrá que emplear para un buen funcionamiento de ella.

11.- Bibliografía:

- Butteris. Margaret (2001). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Catalina Nicolás Martínez, Alicia María Rubio Bañón. (23/07/2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, M13, 25. 02/05/2016, De Gmail Base de datos.
- Claver Cortés, E., & Zaragoza Sáez, P. C. (2007). La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 13(2), 55-73.
- Dominguez Santiago, M., & Fernández Guerrero, R. (2010). La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: Un análisis cualitativo y cuantitativo. *Revista Universidad y Empresa*, (18), 11.
- Escat Cortés, M. (2010). De gerencia. Recuperado de http://www.degerencia.com/tema/recursos_humanos
- Fernández Lima, T., & Albert Díaz, M. E. (2008). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. *Ingeniería Industrial*, 29(1)
- García Ronda, Jesús. Sabater Sánchez, Ramón. Aragón Sánchez, Antonio. (2004). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: International Thomson, cop.
- Gloria V. Santamaria Vicarte. (2015). Las prácticas de RRHH de alto rendimiento y la evaluación del desempeño. Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis, 146. 25 Abril 2016, De Google academic Base de datos.
- Jaime Bonache. (Mayo 1998). Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas. Departamento de economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid, Serie de Economía de la Empresa 04, 33. 15/04/2016, De google Base de datos.
- Lagomarsino, R. (2007). Consistencia de las políticas de RRHH: Cómo lograr políticas que encajen. *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, (1 4), 44-52.

- Lamoca Pérez, M., García Merino, M. T., & Ortega Álvarez, A. (2002). La docencia universitaria en dirección de recursos humanos: Evolución y perspectivas de futuro. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 8(3), 215-238.
- Los Recursos Humanos.com (11 de marzo de 2008). Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Maria Salanova, Susana Llorens. (2007). Desarrollo de los Recursos Humanos a través de aprendizaje para el cambio. Madrid: Service Point, S.A.
- Máster en Dirección de Recursos Humanos (2004). Cámara de Comercio Valencia. Escuela de Negocios Lluís Vives.
- Miguel Porret Gelabert. (2005). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey, S.L..
- *Pecunia*, Monográfico (2008), pp. 129-146. Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos. Nuria González Álvarez. *Universidad de León*. Organización de Empresas. Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Romero-Fernández, Pedro Miguel; Barrena-Martínez, Jesus; López-Fernández, Macarena; (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, . 549-590.
- Santiago Millán. Cinco Días. Recuperado el 9 de Junio de 2013, de http://cincodias.com/cincodias/2013/06/07/empresas/1370626214_033045.html.
- Sánchez Gardey, G., García Carbonell, N., & Martín Alcázar, F. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 19(2), 112-119.
- Siemens AG. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <https://w5.siemens.com/spain/web/es/home/corporacion/Pages/Default.aspx>
- Soria. E. El Economista. Encuentro digital. Recuperado el 9 de mayo de 2016, de <http://www.economista.es/encuentro-digital/1615/Eugenio-Soria-director-general-de-Recursos-Humanos-de-Siemens-Espana-2013-12-11>