

# *FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*

---

**Palabras Claves:** Recursos Humanos, Plan estratégico, Personal, Políticas.

**Autor:** Eric Reinoso Garrido

**Tutor:** David Urbano

**Titulación:** Grado de Relaciones Laborales

**Facultad:** Derecho

# ÍNDICE

---

1. RESUMEN GENERAL .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
2.1. OBJETIVOS. ....	2
3. MARCO CONCEPTUAL: PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS. ....	4
3.1 ¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS? .....	4
3.1.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES .....	5
3.2. RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS QUE INCLUYE EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.....	6
3.3. DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	8
3.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN .....	11
3.4.1. RECLUTAMIENTO .....	12
3.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN .....	14
3.4.3. INTEGRACIÓN.....	17
3.5. FORMACIÓN.....	19
3.6. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL .....	22
3.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	23
3.8. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN .....	25
4. METODOLOGÍA .....	28
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	29
6. CONCLUSIONES .....	37
7. AGRADECIMIENTOS .....	41
8. BIBLIOGRAFÍA.....	41
9. WEBGRAFÍA.....	42
10. ANEXOS .....	43

## 1. RESUMEN GENERAL

---

En el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico de recursos humanos. Éste es la principal práctica de una empresa a la hora de predecir la oferta y la demanda de la mano de obra presente y futura.

El trabajo se centra en analizar y explicar el concepto de plan estratégico, así como sus ventajas e inconvenientes. También se desarrollará cada una de las fases de elaboración de éste para poder conocerlas y estudiarlas con exactitud.

Además, se realizará un estudio empírico en diferentes sectores de nuestra sociedad como el sector bancario, químico, hostelero y jurídico, con la finalidad principal de contrastar los objetivos definidos con anterioridad, centrados en la importancia de la aplicación de las distintas políticas implantadas en la empresa.

---

En el present treball es desenvoluparà un pla estratègic de recursos humans. Aquest es la principal pràctica d'una empresa l'hora de precedir l'oferta i la demanda de la mà d'obra, tant en el present com per a les previsions futures.

El treball es centra en analitzar i explicar el concepte de pla estratègic, així com les seves avantatges i inconvenients. També es desenvoluparà cadascuna de les fases de l'elaboració d'aquest per poder conèixer-les i estudiar-les amb exactitud.

A més, es realitzarà un estudi empíric en diferents sectors de la nostra societat com son el sector bancari, químic, hostaler i jurídic, amb la finalitat principal de contrastar els objectius definits amb anterioritat, centrats en la importància de la aplicació de les distintes polítiques implantades en l'empresa.

---

In this work, we develop a strategic plan for human resources. This work is the way a company predicts its needs for the current and future supply and demand for workers.

The work focuses on analyzing and explaining the concept of strategic plan, and its advantages and disadvantages. Each of the stages in this study will be develop to know and to study them more accurately.

In addition, there will be an empirical study in different sectors of our society such as banking, chemical, hospitality and legal with the main purpose of contrasting the previously defined objectives, focusing on the importance of its implementation according to various policies carried out in the company.

## **2. INTRODUCCIÓN**

---

Elaborar un Plan estratégico de Recursos Humanos es una decisión que requiere un tiempo previo de reflexión sobre su oportunidad y posibilidades de éxito. Un proyecto de esta naturaleza conlleva un doble compromiso; por una parte, con la dirección de la compañía y con ésta en su conjunto y, por otra, un compromiso muy próximo y directo con la propia función de Recursos Humanos y con el equipo de profesionales que la desarrolla.

Así pues, el plan estratégico de Recursos Humanos es un instrumento necesario en la creación de una empresa que permite definir “qué” y “cómo” quiere que sea el futuro de la empresa.

Es esto último lo que ha despertado mi inquietud al querer profundizar sobre un tema trascendental en el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

En definitiva, no es más que el interés y la posibilidad ofrecida de adquirir los conocimientos necesarios sobre el tema, ya que en un futuro podrían ser mucha utilidad.

### **2.1. OBJETIVOS.**

El plan estratégico debe constituir la herramienta principal en la dirección de Recursos Humanos y en la toma de decisiones de la empresa. En él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de llevarlas a cabo.

Por todo ello, el objetivo general del trabajo es conocer las diferentes políticas de recursos humanos que incluye un plan estratégico, como se aplican, la relación existente entre cada una de ellas y su importancia para la empresa.

Como objetivos específicos que concretan el objetivo general y usando la misma estructura que se ha utilizado para la elaboración del plan, se constatan los siguientes:

- Detectar las políticas aplicadas y no aplicadas en la organización.
- Analizar cuáles son las políticas de Recursos Humanos más importantes dentro de la empresa.
- Analizar en qué medida se aplican las políticas de reclutamiento, selección, formación.
- Analizar el grado de satisfacción del personal sobre las políticas mencionadas anteriormente.
- Observar que tipo de reclutamiento, selección y formación son escogidos por las organizaciones a la hora de aplicar dichas políticas.

Para poder alcanzar los objetivos, se van a realizar unas encuestas, en las que a través de doce preguntas se va a poder obtener la información necesaria para lograrlos.

Las encuestas están estructuradas en cuatro apartados. El primero de ellos, es conocer las políticas que se realizan de manera interna en la empresa, así como las que son externalizadas y cuales tienen mayor importancia en la organización.

Los siguientes apartados, se centran en las tres políticas que desde un principio han sido objeto de análisis: el reclutamiento, la selección y la formación.

Para poder obtener todos estos resultados, se han escogido cuatro empresas pertenecientes a diferentes sectores. Estas empresas han sido elegidas por diferentes motivos, entre los que figuran la proximidad, lugar de trabajo y vínculos familiares.

### 3. MARCO CONCEPTUAL: PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.

---

#### 3.1 ¿QUÉ ES EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS?

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un nivel determinado de bienes o de servicios futuros. Ésta implica la utilización de métodos cuantitativos o cualitativos para prever la oferta y demanda de mano de obra, y la puesta en acción basándose en tales estimaciones.

Por tanto, “no es más que un instrumento al servicio de la Dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización decida hoy lo que se hará en el futuro”<sup>1</sup>.

La organización y estructura de la empresa, debe responder a su “Misión” y “Visión” así como a su planificación estratégica para lograr los objetivos de negocio, la satisfacción de los clientes y la satisfacción y el desarrollo de las personas.

Así pues, para la formulación del plan estratégico de Recursos Humanos es necesario conocer la misión, visión y los valores de la organización.

Por un lado, la misión del departamento de Recursos Humanos consiste en asegurar, en el marco jurídico y organizativo de la empresa, una política y unas prácticas de gestión de recursos humanos eficaces, profesionales e innovadoras, que, con la colaboración necesaria garanticen el número adecuado de personas competentes, posibilitando así, la eficacia de la empresa y el desarrollo y mejora de sus empleados.

Además, la misión debe garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución.

Algunas de las preguntas a contestar para especificar la misión son: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio.

---

<sup>1</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M. (2003): *El plan estratégico en la práctica*. Ed. ESIC. Pag. 39.

Por otro lado, la Visión del Departamento De Recursos Humanos es una gestión de los recursos humanos, que permite a nuestra empresa incorporar, desarrollar objetivos y retribuir a empleados y profesionales, sintiéndose éstos, comprometidos con las necesidades de los servicios y motivados para la mejora de su rendimiento.

Además, la visión ha de captar y retener el personal altamente cualificado a través de un excelente programa de motivación de RRHH.

Por último, algunos de los valores que debe mostrar el Departamento de Recursos Humanos son las personas, el trabajo en equipo, la conducta ética, la orientación al cliente, la orientación a resultados, la eficacia y eficiencia, la legalidad, la profesionalidad y la flexibilidad, etc.

Ahora bien, los objetivos perseguidos por el plan estratégico de Recursos humanos corresponden a la manera en que la empresa llevará a cabo la misión. Algunos de éstos son mejorar y motivar el personal de la empresa; asegurar en un futuro la cualificación y cuantificación de la plantilla; desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

### 3.1.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES

---

Realizada correctamente la planificación estratégica de RH, ésta proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa. Podemos encontrar las siguientes ventajas:

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- Permite prever los problemas y tomar decisiones de manera preventiva.
- Detecta las amenazas, las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.
- La comunicación explícita de los objetivos de la empresa
- La identificación de los vacíos existentes entre la situación actual de la empresa y a la que se quiere llegar.

- La identificación de las limitaciones y oportunidades de RRHH.

Algunos de los inconvenientes que presenta un plan estratégico de Recursos Humanos son:

- El plan estratégico de recursos humanos requiere para su diseño conocimientos profundos sobre las distintas políticas que lo incluyen, con los cuales no siempre cuenta la organización.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Requiere cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, esto provoca desajustes y en algunos casos resistencia al cambio.

Como se puede observar, aun habiendo algunas desventajas sobre el plan estratégico de RRHH, las ventajas son innumerables para la decisión de realizarlo. Estas ventajas e inconvenientes han sido extraídas de varios autores como Dolan, Luis R.; Gómez Mejía, L.R; Mireia Valverde Aparicio.

### 3.2. RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS QUE INCLUYE EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.

---

Un plan estratégico, está constituido por diferentes puntos que hacen que éste se lleve a la práctica.

El diseño de un puesto se debe realizar de forma individualizada y analizando las relaciones trabajador-tarea-puesto. Esto implica el análisis de las demandas del trabajo y la valoración de la capacidad funcional del trabajador ocupante del puesto.

Por tanto, si conoces bien los diferentes puestos de trabajo de la organización podrás obtener una mayor eficacia a la hora de reclutar y seleccionar al personal adecuado capaz de llevar a cabo las funciones que requiere dicho puesto de trabajo.



Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad y tiempo a la decisión de contratar.

En muchos Departamentos de Recursos Humanos el reclutamiento y selección se integran en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

Seleccionado el candidato y ubicado en el puesto de trabajo correspondiente, el Departamento de Recursos Humanos le enviará toda la documentación necesaria para el buen funcionamiento y conocimiento de la organización.

Este departamento mantendrá un contacto con todos y cada uno de los nuevos empleados para realizar un seguimiento y actualización de los datos para una mayor integración y facilitación del trabajo.

Finalizada la socialización, es el momento adecuado para formar al trabajador. La formación tratará de desarrollar las capacidades que se han observado en un puesto de trabajo a lo largo del análisis de éste. Es pues, que la formación también dependerá de la cualificación de personal seleccionado para ocupar el puesto de trabajo, así como de su carrera profesional.

Además, una buena formación conlleva que el personal adquiera nuevas habilidades y competencias aprovechándolas en el desarrollo de sus funciones, y pueda dar lugar a un aumento de la motivación del personal, así como una reducción del absentismo.

Es necesario también, tener en cuenta otras políticas incluidas en el plan estratégico de Recursos Humanos, como los planes de carrera, las políticas retributivas, evaluación y gestión del rendimiento.

No obstante, hay que destacar que la formación del trabajador está relacionada con el ADPT, ya que previamente se habrán fijado las funciones que ha de desarrollar el trabajador que ocupe ese puesto de trabajo, y por tanto se realizará una formación teniendo en cuenta esas funciones ya establecidas.

Como paso previo a la valoración de los puestos es necesario el estudio de una política retributiva para asegurar la retención del personal.

La retribución es uno de los procesos más importantes, tanto para el individuo como para la organización. Ésta tiene un gran número de relaciones con otras actividades de recursos humanos. En primero lugar, depende del análisis del puesto de trabajo y la

evaluación del rendimiento, ya que le aportan elementos para determinar la retribución total. En segundo lugar, influye en el reclutamiento y selección del personal.

### 3.3. DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que derivan las demás actividades relacionadas con el departamento.

Éste es “un proceso diseñado y coordinado desde la dirección de recursos humanos mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo; su finalidad, sus cometidos y actividades, o las condiciones bajo las que éstas se realizan, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlos con éxito”<sup>2</sup>.

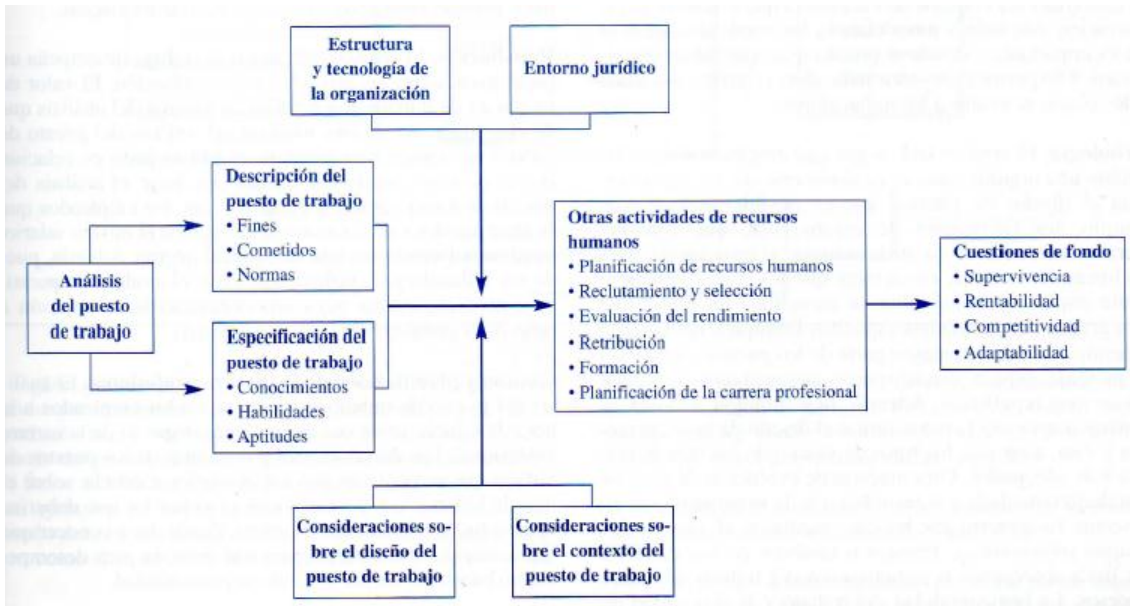
Este proceso da lugar a dos actividades complementarias. Por un lado, la descripción del puesto de trabajo, en el que se pretende identificar en qué consiste ese puesto y qué responsabilidades requiere, y por otro lado la especificación del puesto, centrado en identificar las habilidades y competencias requeridos del empleado que ocupará el puesto de trabajo.

Además, cabe destacar que el análisis de los puestos de trabajo facilita los próximos pasos del proceso de reclutamiento, selección de los lugares a cubrir, evaluación del rendimiento, retribuciones, formación y desarrollo de la carrera profesional que serán explicados con posterioridad.

---

<sup>2</sup> SASTRE CASTILLO, M.A.; AGUILAR PASTOR E.M. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 366.

Figura 1: Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo.



Fuente: DOLAN, et al. (2003): pág. 25.

Para realizar un buen análisis, se establece que<sup>3</sup> es aconsejable utilizar más de un método para tener una idea clara sobre las tareas que componen los diferentes lugares de trabajo:

-Incorporación al lugar de trabajo. El analista se incorpora en el lugar de trabajo y lleva a cabo todas las tareas en las que consiste su función.

No obstante, aun siendo éste el más completo presenta una gran dificultad y complejidad a la hora de utilizarlo.

- Observación. El analista recopila información en un documento sobre qué se hace, cómo se hace y porqué se hace, mientras observa a un trabajador realizando las funciones sin intervenir en sus tareas.

- Entrevistas: el trabajador describe los diferentes aspectos de su función en su puesto de trabajo. Estos son recogidos por el analista para obtener información tanto de hechos observables como no observables sobre ese puesto de trabajo.

<sup>3</sup> VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M (abril 2001): *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 108.

- Cuestionarios estructurales: consiste en presentar a los trabajadores una lista de tareas y comportamientos que se pueden dar en su puesto de trabajo. Esta información será utilizada por los analistas para desarrollar el perfil de los requerimientos actuales del puesto de trabajo.

Una vez analizado los puestos de trabajo, se llevará a cabo la descripción del puesto. La descripción del puesto de trabajo “es un documento que identifica, define y describe los deberes y requisitos de cada puesto de trabajo, clasificando las diferentes tareas a realizar por los distintos trabajadores”. Por tanto, en la descripción ha de determinarse la finalidad, objetivos, relación con otros puestos, así como la descripción de las funciones de éste y las herramientas para llevarlas a cabo.

Hay dos tipos de descripción del puesto de trabajo, la descripción específica<sup>4</sup> y la descripción general<sup>5</sup>.

“La descripción específica se basa en un resumen detallado de las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo, relacionada con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la eficacia, el control y la planificación detallada del trabajo.

Por otro lado, la descripción general se relaciona con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad y la planificación del trabajo”.<sup>6</sup>

Además, son cuatro los elementos clave para poder describir el puesto de trabajo. La información e identificación es el primer punto de la descripción del puesto de trabajo, utilizado para identificar la denominación y la ubicación de éste, así como la fuente de la información del análisis del puesto de trabajo; quién elaboró la descripción del puesto de trabajo; la fecha del análisis y la verificación de la descripción del puesto de trabajo. El resumen del puesto de trabajo constituye el segundo elemento en dicha descripción, consistente en la elaboración de un informe en el que se simplifican los cometidos y las

---

<sup>4</sup> Véase en anexos figura 1: Descripción específica de un puesto de trabajo.

<sup>5</sup> Véase en anexos figura 2: Descripción general de un puesto de trabajo.

<sup>6</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998):** *Gestión de Recursos Humanos. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 111*

responsabilidades del puesto de trabajo, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Un tercer elemento, son los cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo que definen las funciones del puesto de trabajo, cómo deben realizarse y por qué deben hacerse.

La otra actividad que da lugar al análisis del puesto de trabajo es la especificación del puesto de trabajo. Ésta define las características y la cualificación mínima que debe contener el trabajador para llevar a cabo el desarrollo adecuado de dicho puesto.

Una vez identificadas las dos actividades complementarias que se derivan del análisis, se lleva a cabo el diseño del puesto de trabajo

Éste es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas que deben realizarse en un puesto específico.

Para llevarlo a cabo, se ha de tener en cuenta tres elementos importantes. El primero es el análisis del flujo del trabajo, que hace referencia a las formas de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a producción o servicios.

El segundo y tercer elemento que influyen en el diseño del puesto de trabajo son la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

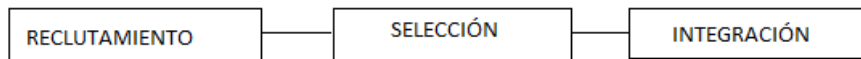
Para realizarlo, se van a analizar cinco modos distintos: simplificación del trabajo, ampliación y rotación del puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto de trabajo y diseño del puesto de trabajo basándose en equipos.

Una vez analizados y diseñados los puestos de trabajo, la empresa debe de comunicar las expectativas esperadas de cada uno de los trabajadores y transmitírselas para que sean conocidas por éstos. A partir de aquí, es necesario realizar un proceso de contratación de personal. Éste, será llevado a cabo en función de las características requeridas por cada puesto.

### 3.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación está integrado por tres elementos: el reclutamiento, la selección y la integración.

Figura 2: Proceso de contratación



Fuente: GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag.135.

La elección de la persona adecuada para un puesto de trabajo puede afectar muy positivamente a la productividad de la empresa y a la satisfacción del cliente. La elección de una persona inadecuada puede traducirse en operaciones lentas y en la pérdida de negocios y de clientes. Debido a estas razones, es importante que cada paso del proceso de contratación “reclutamiento, selección y socialización” se gestionen con la mayor eficacia posible.

#### 3.4.1. RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento “es el proceso de captación de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos cualificados que lo soliciten. El mercado del que la empresa trata de atraer a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos”.<sup>7</sup>

“Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>8</sup>

Éste tiene como objetivos atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo, ya que el contratar a una persona que no disponga de una cualificación mínima para ocupar ese puesto, supone a la empresa unos costes de dinero y tiempo en formar a ese trabajador.

Para lograr los objetivos del proceso de reclutamiento, se requiere la identificación de las cualificaciones necesarias para un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

---

<sup>7</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN D.B.; CARDY ROBERT L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag.132.

<sup>8</sup> ALLES, M.A. (2000): *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Ed. Granica S.A. Pag. 168.

No obstante, el proceso de atraer a posibles candidatos es costoso tanto en tiempo, como en costes y esfuerzo. Por eso, es necesario que antes de emprender una campaña de reclutamiento se descarten otras posibilidades para cubrir los distintos puestos de trabajo como la consideración de reorganizar los trabajos existentes, automatizar o mecanizar algunas de las tareas, subcontratar las tareas que se han de llevar a cabo o poner a disposición de los demás trabajadores la posibilidad de realizar horas extraordinarias, trabajo en el domicilio, cambios de horarios y turnos, promociones internas, etc.

Si una vez vistas las opciones anteriores, se decide que es necesario emprender el proceso de reclutamiento y selección de candidatos válidos para los puestos a cubrir, la empresa podrá elegir según mejor le convenga la fuente de reclutamiento, ya que puede ser interno o externo.

Por un lado, el reclutamiento interno consta de reclutar a personas que trabajan en la empresa u otros centros de trabajo de la misma. La ventaja principal de asignar internamente los puestos de trabajo, es que se da la oportunidad a los que ya están trabajando en la empresa de ocupar los puestos más deseados. Por el contrario, el inconveniente consiste en que la promoción interna crea automáticamente otra vacante que debe ser cubierta.

Por otro lado, el reclutamiento externo consiste en intentar atraer al máximo número de candidatos para después ser seleccionados. Éste puede realizarse por varios métodos como el boca-boca, anuncios en la prensa general y especializada, visitas a escuelas y universidades, currículums enviados a la misma organización, agencias de trabajo, clientes, redes sociales como LinkedIn, Twitter, InfoJobs, Facebook, etc.

Tanto la contratación de candidatos internos como la de candidatos externos tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

La contratación interna proporciona a la empresa un menor coste que el reclutamiento externo. Además, ofrece oportunidades a los trabajadores más cualificados de ascender de categoría en la empresa, lo que puede convertirse en una motivación. Otra ventaja es que los empleados ya están familiarizados con las políticas, los procedimientos y las costumbres de la empresa.

Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Éste reduce la búsqueda de innovación y de nuevos puntos de vista, y los trabajadores ascendidos pueden relajar su autoridad debido a la confianza que tienen con sus subordinados.

No obstante, la contratación externa proporciona a la empresa la ventaja de obtener nuevos puntos de vista y diferentes perspectivas. Por el contrario, los trabajadores contratados pueden ser considerados por todos en la empresa como “novatos”, y tanto sus ideas como sus puntos de vista pueden no ser tenidos en cuenta.

Se ha de tener en cuenta que la fuente elegida por la empresa dependerá del número, tipos y nivel de puestos a ocupar, del tiempo de permanencia en la empresa, de las disponibilidades financieras de la organización y de las características del mercado laboral en ese momento.

Una vez que se tiene a los candidatos como resultado del proceso de reclutamiento, la selección es el mecanismo que determina la calidad de los recursos humanos de la empresa.

#### 3.4.2. PROCESO DE SELECCIÓN

La selección “es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos presentados para el puesto de trabajo vacante. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades”.<sup>9</sup>

Los objetivos de ésta son seleccionar a los candidatos más adecuados, determinar las características personales, profesionales y de conducta de los aspirantes, así como evaluar la adecuación de los aspirantes a los puestos de vacantes.

Así pues, una vez reclutado a un número de personas, se iniciará el proceso de selección. En primer lugar, se va a realizar una preselección sobre los candidatos presentados a través de los diferentes métodos existentes para ello. Algunos de estos

---

<sup>9</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 135



métodos son las cartas de referencias y recomendaciones, los impresos de solicitud, los currículums, formularios de solicitud, etc.

Dicha preselección se realizará en función a las características que presentan los puestos de trabajo vacantes.

Una vez efectuada la primera preselección, ésta dará paso a la siguiente fase del proceso de selección, en la que se definirán los métodos a seguir por tal de seleccionar al candidato necesario.

Existe una diversidad de métodos de selección: las pruebas de capacidad, test de personalidad e integridad, psicológicos, de inteligencia, de aptitudes, entrevistas y programas de evaluación.

A continuación se explicarán los métodos más utilizados por las empresas, que son las entrevistas y los test.

La entrevista “consiste en una conversación controlada o estructurada entre el candidato y la empresa por tal de evaluar la adecuación del candidato en el trabajo”.<sup>10</sup>

Se puede clasificar según el número de participantes, en las que distinguimos la entrevista individual, la entrevista de panel y la entrevista de grupo. Y según el procedimiento de la entrevista, en la que encontramos la entrevista estructurada, no estructurada y mixta.

A continuación, se va a dar una breve explicación de los tipos de entrevista más utilizados en los procesos de selección.

En primer lugar, la entrevista individual es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del Departamento de Recursos Humanos. No existe un modelo a seguir, y por tanto el orden y los temas que se traten dependen del entrevistador.

En segundo lugar, la entrevista en grupo, como su nombre indica es aquella en la que participan un grupo de personas. En este caso, la persona seleccionada es entrevistada por diferentes personas que pertenecen a distintos departamentos. Cada entrevistador evaluará al candidato según sus propios criterios y, una vez concluidas las entrevistas, se pondrán en común los criterios y se tomará una decisión sobre el candidato.

---

<sup>10</sup> VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M (abril 2001): *Introducció a la Gestió de Recursos Humans*. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 114.

En tercer lugar, la entrevista estructurada o preparada es la más rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas fijas que deben responder todos los seleccionados a un determinado puesto.

Esto facilita la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador profundice en las cuestiones más interesantes. Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

En cuarto y último lugar, la entrevista no estructurada o libre es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido y adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Así, a diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas

Algunos de los objetivos de la entrevista son recoger información sobre el candidato y su adecuación en el trabajo; dar información sobre el trabajo y la organización y asegurar que el proceso sea justo.

Una vez explicado los tipos y objetivos de la entrevista, se va a explicar el otro método de selección más utilizado, los test.

El propósito de los test de selección es conseguir medidas objetivas para evaluar las habilidades o las características de los candidatos.

Existe diversos tipos de test como los test de aptitudes físicas y sensoriales, test de inteligencia, pero los más frecuentes a la hora de seleccionar a un trabajador son los test de aptitudes, los psicológicos y los test de personalidad e integridad.

No obstante, el reclutamiento y selección no se fijará solamente en la búsqueda de nuevos trabajadores por su cualificación, sino también por su perfil de carrera profesional y psicológica, competencias, habilidades, etc.

A modo de resumen, si la gestión de Recursos Humanos pretende una mayor utilización de las personas para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario, que una vez surja la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, la empresa no se

preocupe únicamente de retener nuevos trabajadores, si no de seleccionar a personas que se adapten a la cultura y competencias de la organización.

Una vez utilizados los métodos y seleccionado al personal, se procederá a comunicar el día de incorporación, la contratación y el plan de acogida e integración.

### 3.4.3. INTEGRACIÓN

Una vez reclutado y seleccionado el personal más adecuado para cumplir con las funciones que cada puesto confiere, es necesario llevar a cabo la integración de éstos en la empresa, para que así puedan realizar de manera eficaz las funciones requeridas en los puestos de trabajo.

La socialización “incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa, en su unidad, y en su puesto de trabajo. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento. De la integración depende que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro más de la organización”.<sup>11</sup>

El objetivo de la integración es asegurar que los nuevos empleados tengan toda la información y los conocimientos necesarios para facilitar su entrada en la organización, así como para conseguir una progresión óptima y rápida a los niveles de rendimiento deseados.

El proceso de integración se puede dividir en tres fases:

1. Fase previa
2. Fase de encuentro
3. Fase de asentamiento.

En la fase previa, los candidatos tienen diversas expectativas con respecto a la empresa y al trabajo, basadas en informaciones recogidas a través de la prensa u otros medios de comunicación, de contactos personales, relaciones públicas, etc. Muchas de estas expectativas, si no se cumplen pueden causar insatisfacción profesional.

---

<sup>11</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 136-162.

Proporcionar una imagen previa y realista del puesto de trabajo es probablemente el mejor método de crear las expectativas apropiadas sobre el puesto de trabajo.

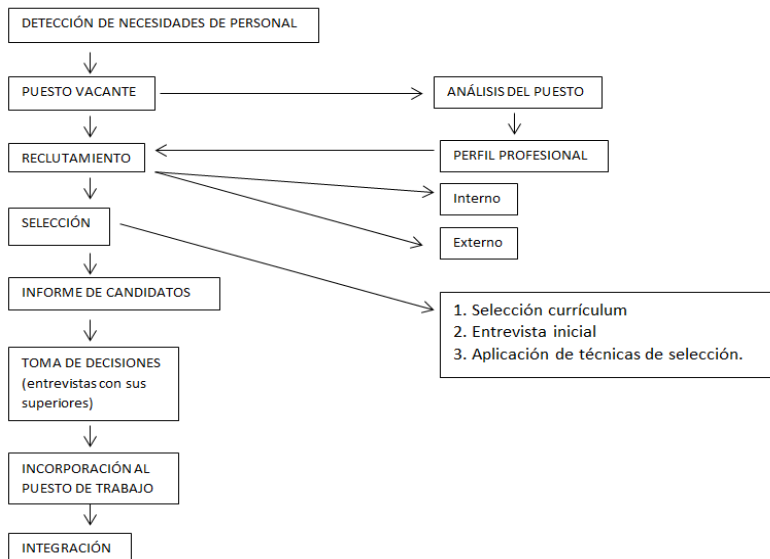
En la fase de encuentro del proceso de integración, el nuevo empleado ha empezado la jornada laboral y se enfrenta a su puesto de trabajo.

Además, el hecho de que los nuevos empleados reciban información sobre la empresa y el puesto de trabajo, hace que se sientan valorados por empresa.

Durante la fase de asentamiento, los nuevos empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto, mientras que si no lo tiene, el trabajador desarrollará un sentimiento de no pertenencia a la empresa.

En el gráfico siguiente se muestra, a modo de resumen, las fases del proceso de contratación.

*Figura 3: Fases del proceso de contratación.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez finalizado el proceso de contratación, y por tanto, ya se dispone del personal necesario para ocupar los diferentes puestos diseñados en la empresa, se ha de llevar a cabo una formación profesional para cada uno de los trabajadores, para que éstos conozcan y adquieran todo tipo de información sobre la realización de sus funciones y puedan así, llevarlas y desarrollarlas con mayor facilidad y eficacia.

### 3.5. FORMACIÓN

Una de las condiciones indispensables para asegurar un buen rendimiento del trabajo en la empresa es que sus empleados tengan los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarias para llevar a cabo sus trabajos eficientemente, no tan solo el día de hoy, sino también en un futuro próximo. La formación y el desarrollo del personal son factores clave para conseguir un buen rendimiento.

Los conceptos de formación y desarrollo implican los dos un proceso de aprendizaje. Aun así, se refieren en conceptos diferentes.

Por un lado, el concepto de formación “es el esfuerzo planificado y sistemático para adquirir los conocimientos, habilidades o las aptitudes necesarias para poder llevar a cabo eficientemente un trabajo o una tarea determinada.

Por otro lado, el concepto de desarrollo es la mejora general de los conocimientos y las habilidades de una persona por tal de capacitarla para llevar a cabo una función futura en la organización.”<sup>12</sup>

Una vez visto las definiciones de los conceptos, se procederá a explicar los objetivos y beneficios de la formación y el desarrollo.

El objetivo de las políticas de formación y desarrollo es asegurar un rendimiento empresarial satisfactorio en el presente y en el futuro, mediante el aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades a los diferentes miembros integrados en la empresa.

Una política apropiada de formación y desarrollo puede tener todo un seguido de efectos positivos en la producción, como es la mejora del rendimiento ya que aumenta la productividad y posibilita la flexibilidad y la movilidad de los puestos de trabajo.

También tiene efectos positivos sobre el personal, ya que reduce el absentismo, menos rotación y abandono del trabajo, incrementa la motivación, mejora el clima e integra a los trabajadores, etc.

---

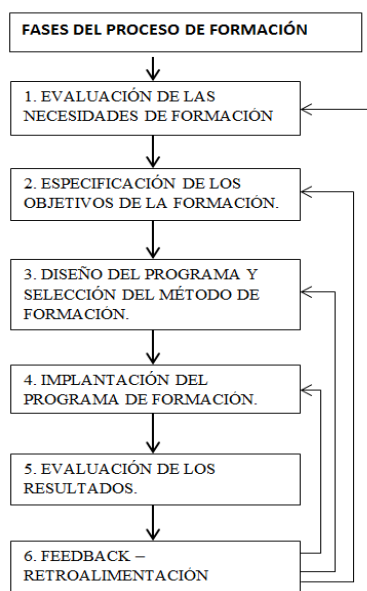
<sup>12</sup> DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2003): *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 119.

Asimismo también tiene efectos positivos sobre la actividad directiva ya que facilita la introducción de nuevas tecnologías, mejora la comunicación, facilita la delegación y posibilita la retención de buenos candidatos y futuros empleados.

Las actividades de formación y desarrollo se llevan a cabo mediante un proceso que empieza por la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, una planificación adecuada, y finaliza con la fase feedback.

Este proceso consta de distintas fases tal y como se muestra el gráfico siguiente.

Figura 4: Fases del proceso de formación



Fuente: Adaptación de GUNNIGLE & FLOOD, 1990. VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M (abril 2001): *Introducció a la Gestió de Recursos Humans*. Pag. 120.

La primera fase es la evaluación de las necesidades de formación. Se puede realizar para toda la organización o por departamentos, grupos de trabajo o individuos concretos. La obtención de información se puede llevar a cabo por diferentes métodos como la evaluación de la información ya existente, entrevistas de detección de necesidades o autoanálisis de las necesidades.

Finalmente, de la primera etapa se obtendrá una descripción de las necesidades de formación y de las personas implicadas, indicadores de la situación actual y los objetivos concretos del aprendizaje.

A partir de aquí, se puede pasar a la segunda fase del proceso de formación.

La especificación de los objetivos de formación consiste en determinar las áreas de prioridad de entre las necesidades formativas identificadas en la primera fase del proceso.

De esta manera se podrá especificar qué es lo que el individuo, el departamento o la organización serán capaces de poner en práctica después de haber completado el programa de formación.

La tercera fase del proceso de formación es el diseño del programa y selección del método de formación. Esta fase implica la sistematización de una serie de actividades sobre las cuales se respaldan todas las acciones formativas. Por tanto, el diseño del programa requerirá un conjunto de acciones sobre los aspectos como el número de personas que se formarán, los calendarios, si las actividades formativas tendrán lugar dentro o fuera de la empresa y del horario laboral, la selección de formadores o empresas externas, los presupuestos, los medios y los equipos necesarios, etc.

A partir de estas decisiones, se elegirán los métodos por los que se va a realizar la formación. Existen muchos métodos, pero los más comunes son la rotación de puestos de trabajo, los proyectos individuales o en grupo, enseñamiento por ordenador y clases.

Antes de empezar la siguiente fase, es necesaria la creación o mejora de unas condiciones en que los empleados estarán dispuestos y motivados para aprender y poder obtener el máximo de rendimiento de las actividades de formación.

Una vez diseñado y elegido el programa de formación, pasamos a la cuarta fase denominada la implantación del programa de formación.

Esta fase de implantación es la parte operativa del proceso de formación, es decir, pasar a la acción y poner en práctica el programa planificado.

La evaluación y feedback, son las últimas fases del proceso de formación.

La evaluación consiste en recopilar información de los participantes de las actividades formativas por tal de decidir si es necesario repetir la formación en el futuro. La evaluación tendría que informar (feedback) todas las fases anteriores del proceso de formación para poder introducir cambios o modificaciones.

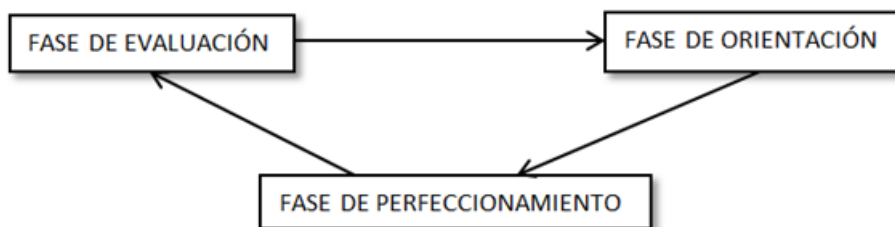
### 3.6. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

El desarrollo de la carrera profesional, “es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa”.<sup>13</sup>

“Es preciso señalar que, mientras que la carrera profesional es responsabilidad exclusiva del individuo, la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparten individuo y organización.”<sup>14</sup> Ésta, también prevé en cierta medida la desmotivación y estimula el desarrollo del potencial de los empleados.

El diseño y la aplicación de un programa eficaz de perfeccionamiento de una carrera profesional exigen que los directores tengan que tomar decisiones creativas. El programa de perfeccionamiento consta de tres fases: la fase de evaluación, la fase de orientación y la fase de perfeccionamiento.

*Figura 5: Fases del programa de perfeccionamiento.*



*Fuente: ELABORACIÓN PROPIA*

La fase de evaluación del desarrollo de una carrera profesional consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa. El objetivo es identificar la valía y las carencias de los empleados. Este reconocimiento ayuda a elegir una carrera profesional adecuada y determinar los puntos débiles que tienen que superar para alcanzar sus objetivos profesionales.

Las herramientas utilizadas por la empresa para la autoevaluación son los cuadernos de trabajo, talleres de trabajo, etc. Y las utilizadas para la evaluación son los programas de evaluación, los test psicológicos, evaluación del rendimiento, etc.

<sup>13</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN D.B.; CARDY ROBERT, L. (1998): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 286.

<sup>14</sup> DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2007): *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Ed. Mc Graw Hall. Pag. 205.



La fase de orientación del desarrollo de la carrera profesional consiste en determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales.

Los dos métodos más importantes con los que se puede llevar a cabo la orientación de la carrera profesional son el asesoramiento individual y los servicios de información.

Por un lado, el asesoramiento individual sobre la carrera profesional es un método consistente en una serie de sesiones cara a cara que tienen como objetivo ayudar a los empleados a que examinen sus aspiraciones profesionales.

Por otro lado, los servicios de información proporcionan información a los empleados para así responsabilizarlos. Los métodos más frecuentes para proporcionar información a los empleados son la publicación interna de puestos de trabajo, los inventarios de habilidades, los programas de trayectorias profesionales y los fondos de recursos para la carrera profesional.

El éxito de estos planes de desarrollo se encuentra en aquellas organizaciones que los han sabido integrar con los programas de evaluación del desempeño y de formación.

### 3.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, también conocida como evaluación del rendimiento es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”<sup>15</sup>.

“La evaluación del desempeño también consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> **DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2007):** *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Ed. Mc Graw Hill. Pag. 229.

<sup>16</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998):** *Gestión de Recursos Humanos.* Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 259

Por un lado, la identificación consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento.

Por otro lado, la medición es el elemento principal del sistema de evaluación, y consiste en la valoración positiva o negativa que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para hacer posible esta medición, es necesario conocer las funciones, las tareas y los objetivos de los puestos, así como observar la conducta y el rendimiento del ocupante del puesto y poder emitir juicios fiables y válidos.

Por último, la gestión es el objetivo principal de cualquier sistema de evaluación. Consiste en reconocer el trabajo pasado del empleado para agradecerle sus méritos.

Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro y hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Además, ésta “se ocupa de lo que el individuo ha hecho en un período determinado, relacionándolo con lo que cabe esperar de éste para el cargo que ocupa.”<sup>17</sup>

La aplicación de la evaluación del rendimiento en las empresas acostumbra a realizarse habitualmente una vez al año. Ésta suele llevarse con propósitos administrativos siempre que sirvan de base para una decisión de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas. También suele llevarse con el propósito de perfeccionamiento del empleado, que giran en el entorno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo.

Para llevar a cabo una correcta evaluación, es importante identificar las dimensiones del rendimiento. Para ello, se deberá definir los aspectos del rendimiento que hacen de éste un rendimiento eficaz del puesto de trabajo.

Así pues, la medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en los aspectos identificados.

Existen diferentes herramientas para medir el rendimiento. “Estos modelos se pueden clasificar de dos formas: según el tipo de juicio que se requiera (absoluto o relativo) y según el objeto de la medición (rasgo, conducta o resultado)”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> URIBE, M.JOSEFINA (1990): *Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Profesional*. Pag. 1.

Los juicios relativos requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realice el mismo trabajo.

Los juicios absolutos requieren que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose solamente en normas de rendimiento.

Además de la evaluación del rendimiento aplicada sobre los juicios absolutos y relativos, también se pueden clasificar según el tipo de información relativa al rendimiento en que se centren: información sobre rasgos, sobre conductas o sobre resultados.

- Información sobre rasgos. Los instrumentos de evaluación a través de rasgos requieren que el supervisor realice juicios sobre rasgos, características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes. La valoración de rasgos centra más su atención en la persona que en el rendimiento, lo que puede crear una actividad defensiva entre los empleados.

- Información sobre conductas. Éstos se centran en valorar las conductas de los trabajadores. Se exige a la persona que va a realizar la evaluación que juzgue si el empleado muestra determinadas conductas.

- Información sobre resultados. Los instrumentos de evaluación a través de resultados requieren que los directores juzguen los resultados conseguidos por los trabajadores.

Como conclusión, “desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz, sigue siendo la labor más importante para el departamento de Recursos humanos”.<sup>19</sup>

### 3.8. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

La actividad de retribución está integrada normalmente en la planificación estratégica de Recursos Humanos de la organización.

Ésta es uno de los elementos más importantes para que los trabajadores acudan cada día a su trabajo y dediquen más o menos esfuerzos, compromiso y conocimientos.

---

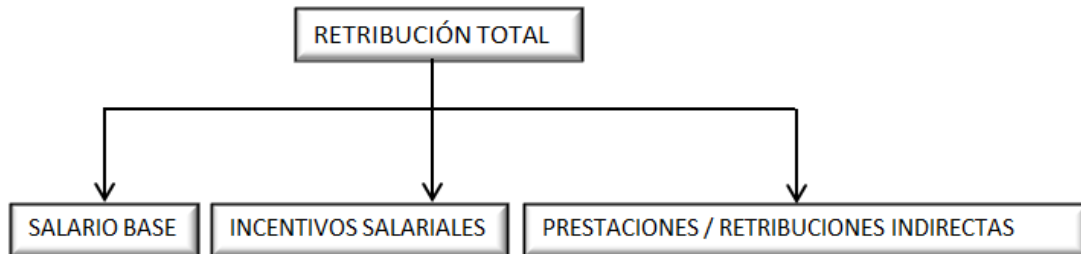
<sup>18</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998):** *Gestión de Recursos Humanos. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 207.*

<sup>19</sup> **WAYNE MONDY, R.; M. NOE, ROBERT (2005):** *Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Education. Pag. 252.*

“Además, las decisiones retributivas que toma una empresa dan lugar a un perfil o estrategia retributiva global que, de forma deliberada, puede variar dependiendo del grupo de empleados.”<sup>20</sup>

La retribución total de un empleado está compuesta por tres elementos:

Figura 6: Elementos de la retribución total.



Fuente: **GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998):** *Gestión de Recursos Humanos. Ed. 5ª Prentice Hall. Pag. 321.*

El primero de éstos es el salario base, que es la cantidad fija que recibe un empleado ya sea mensual, semanal o por horas. El segundo son los incentivos salariales, utilizados éstos para incentivar al personal que obtengan altos niveles de rendimiento. El tercer y último elemento que integra la retribución total son las prestaciones, también denominadas retribuciones indirectas, que son para aquellos trabajadores con un alto cargo en la organización. Algunas de estas prestaciones indirectas son las retribuciones en especie, el coche de empresa, etc.

No cabe duda, que la retribución de un trabajador es un indicador de prestigio y poder. Las empresas deben establecer un plan de retribuciones que se adecue a los puestos de trabajo y que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.

Por tanto, “las empresas deben crear un sistema de retribuciones justo y que se adapte a ella. Para ello, las empresas emplean unos principios que les ayuda a diseñar un buen sistema de retribución”.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> **VALLE CABRERA, R.J (2006):** *La gestión estratègica de los recursos humanos. 2ª Ed. Pearson Education. Pag. 141.*

El primero de ellos es la equidad interna, en el que se compara salarialmente los puestos de trabajo de la empresa. Para ello se toma referencia a las contribuciones que un individuo realiza y las habilidades o conocimientos que aplica. Por tanto, si un puesto de trabajo realiza contribuciones similares, deberá tener la misma retribución.

El segundo es la competitividad externa, en el que se compara los niveles retributivos en relación a otras organizaciones y otros competidores.

El tercer principio hace referencia al reconocimiento de las diferencias individuales. Trata de reflejar en el sistema retributivo los distintos niveles de rendimiento, competencias o habilidades de las personas.

El último principio a considerar, es en relación a la administración del sistema retributivo de la empresa. Éste hace referencia a realizar una planificación por los posibles cambios que se puedan dar en un futuro.

Así pues, las empresas deben diseñar un sistema de retribuciones basadas en los criterios explicados anteriormente por tal de que la retribución no sea un factor desfavorable para atraer, retener y motivar a los mejores empleados que puedan encontrar.

Para concluir, hay que tener en cuenta que la retribución es un coste bastante elevado para las organizaciones, pero una fuente de ingresos para los trabajadores.

---

<sup>21</sup> **DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2003):** *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI.* Ed. Mac Graw Hill. Pag. 272.

#### 4. METODOLOGÍA

---

En este apartado, se va a elegir el método para poder analizar los objetivos fijados en el trabajo, y poder así, obtener unos resultados.

El método elegido para poder analizar las distintas Políticas de Recursos Humanos y poder así, extraer la información necesaria, es la encuesta.

“En el momento de plantearse la encuesta, el primer paso es tener claros los objetivos que se persiguen”.<sup>22</sup>

En la encuesta, la herramienta de investigación básica es el cuestionario estructurado, sobre todo en preguntas cerradas, en escala y categorizadas.

Una vez finalizadas las preguntas que van a conformar el cuestionario, el siguiente paso es definir las personas a las que va a ir dirigido.

El cuestionario se puede trabajar exclusivamente con el responsable de una dirección o, por el contrario se puede someter a todos los componentes de la dirección, departamentos e, incluso, a toda la empresa. Es evidente que la población a quien vaya dirigido también deberá determinar la tipología y la forma de redacción de las preguntas.

La encuesta<sup>23</sup> que se realizará irá dirigida a cuatro empresas diferentes, cada una de ellas pertenecientes a diferentes sectores como el bancario, sector jurídico, sector químico y sector de la hostelería.

Para ello, se han llevado a cabo veinticinco copias de cada una de las encuestas, las cuales han sido contestadas por veinticinco trabajadores de cada una de las empresas elegidas.

---

<sup>22</sup> **GRANJO AGUILAR, JESUS (2009):** *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos.* Edit. Netbiblo. Pag. 114

<sup>23</sup> Véase en anexos las encuestas de cada sector.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las siguientes tablas responden a las cuestiones formuladas en las preguntas 1 hasta la 12 respectivamente de las encuestas realizadas, diferenciando las respuestas obtenidas en cada una de las empresas analizadas dentro de su correspondiente sector.

*Tabla 1: Referente a las políticas que se realizan de manera interna en la organización.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
Diseño y análisis de los puestos de trabajo	12	48,00%	22	88,00%	17	68,00%	11	44,00%
Reclutamiento	20	80,00%	24	96,00%	19	76,00%	22	88,00%
Selección	25	100,00%	25	100,00%	25	100,00%	23	92,00%
Integración	22	88,00%	16	64,00%	6	24,00%	13	52,00%
Formación	25	100,00%	25	100,00%	25	100,00%	20	80,00%
Evaluación del rendimiento	11	44,00%	14	56,00%	18	72,00%	15	60,00%
Planes de carrera	10	40,00%	22	88,00%	2	8,00%	2	8,00%
Compensación y retribución	24	96,00%	21	84,00%	19	76,00%	19	76,00%
No conoce	1	4,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,00%
Otros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total respuestas</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

La pregunta número 1 ha sido contestada en su totalidad, siendo el 100% el equivalente al de 25 encuestas realizadas.

Los resultados reflejan como en los diferentes sectores, las políticas aplicadas por la empresa más conocidas por los trabajadores son en el sector bancario, la selección con un 100%, la formación con un 100% y la compensación y retribución con un 96%; en el sector jurídico, la selección con un 100%, la formación con un 100% y el reclutamiento con un 96%; en el sector químico, la selección con un 100%, la formación con un 100% y el reclutamiento con un 76%; en el sector hostelero, la selección con un 92%, el reclutamiento con un 88% y la formación con un 80%.

El simple hecho de que todas las empresas analizadas de los diferentes sectores coincidan con las mismas políticas, se debe a que en primer lugar una empresa debe reclutar al máximo número de candidatos para cubrir el puesto de trabajo vacante y, poder así, proceder a seleccionarlos. Una vez seleccionados y contratados, es necesario

realizar cursos de formación para que así el trabajador sea lo más eficaz posible a la hora de realizar sus funciones. Además, la formación no únicamente tiene ese fin, si no que junto con la política retributiva son utilizadas para motivar al personal y poder retenerlos el mayor tiempo posible. Es necesario destacar, que son las políticas más conocidas y las más utilizadas.

*Tabla 2: referente a las políticas de RRHH que se externalizan.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
Diseño y análisis de los puestos de trabajo	0	0,00%	2	8,00%	5	20,00%	0	0,00%
Reclutamiento	1	4,00%	15	60,00%	0	0,00%	17	68,00%
Selección	0	0,00%	16	64,00%	4	16,00%	23	92,00%
Integración	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	12,00%
Formación	24	96,00%	25	100,00%	24	96,00%	14	56,00%
Evaluación del rendimiento	0	0,00%	0	0,00%	6	24,00%	2	8,00%
Planes de carrera	0	0,00%	3	12,00%	0	0,00%	7	28,00%
Compensación y retribución	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ninguna	1	4,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
No conoce	0	0,00%	1	4,00%	2	8,00%	1	4,00%
Otros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total respuestas</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Los datos de la tabla muestran que la política más externalizada por las empresas analizadas en los diferentes sectores es la formación. Esto es debido a que muchas empresas prefieren que otra empresa especializada en formación curse a sus trabajadores.

Observamos también que la selección es una política que las empresas acostumbran a externalizar, excepto en el caso de la empresa analizada del sector jurídico. Es cierto que muchas empresas externalizan la selección para que sea una ETT u otra entidad la que les seleccione al trabajador o trabajadores ya que hay puestos de la empresa que requieren que la persona tenga una formación, cualidades y competencias diferentes.

Por el contrario, la compensación y retribución es la política que no ha sido externalizada. Esto se debe a que en el momento que se lleva a cabo la DPT, “se determinará la estructura organizativa y posibilitará la asignación de retribuciones garantizando la equidad interna”.<sup>24</sup> Por estos motivos, sea la política que menos se externalice.

<sup>24</sup> DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2003): *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. Ed. Mac Graw Hill. Pág. 203



*Tabla 3: referente a las políticas que son de mayor importancia en la empresa.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
Diseño y análisis de los puestos de trabajo	11	44,00%	5	20,00%	8	42,11%	0	0,00%
Reclutamiento	7	28,00%	19	76,00%	1	5,26%	4	16,00%
Selección	24	96,00%	25	100,00%	5	26,32%	17	68,00%
Integración	8	32,00%	2	8,00%	1	5,26%	6	24,00%
Formación	24	96,00%	25	100,00%	13	68,42%	13	52,00%
Evaluación del rendimiento	8	32,00%	2	8,00%	8	42,11%	19	76,00%
Planes de carrera	9	36,00%	14	56,00%	0	0,00%	2	8,00%
Compensación y retribución	15	60,00%	2	8,00%	8	42,11%	3	12,00%
No conoce	1	4,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,00%
<b>Total respuestas</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>	<b>25</b>	<b>100,00%</b>

Como se observa en la tabla, las políticas de RRHH conocidas por los empleados que son de mayor importancia en la organización son en el sector bancario la selección 96% y la compensación y retribución con un 60%. En el sector jurídico son la selección con un 100%, la formación 68'42% y el reclutamiento con un 76%. En el sector químico son la formación con un 68%, el diseño y análisis de los puestos de trabajo, la evaluación del rendimiento y la compensación y retribución con el 42'11%.

Tal como nos muestra la tabla y visto los resultados de las diferentes empresas, se observa que tanto la formación, la selección y la política retributiva son las más conocidas en general, esto se debe a que los trabajadores en algún momento han sido seleccionados y formados. Además, es de gran interés por todos los trabajadores conocer la política retributiva, ya que es lo que realmente motiva a todos los trabajadores acudir cada día al centro de trabajo.

*Tabla 4: referente a la importancia del reclutamiento*

Puntuaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
Sector Bancario		1	4	4	6	4	4	1	1		25	<b>5,16</b>
Sector Jurídico							6	6	5	8	25	<b>8,6</b>
Sector Químico						1	5	7	8	3	24	<b>8,29</b>
Sector Hostelero				1	2	5	5	5	5	2	25	<b>7,36</b>

La importancia de la política de reclutamiento para el trabajador en la empresa del sector bancario es de 5'16. El hecho de que sea tan bajo, tiene que ver con el tipo de reclutamiento que emplea la empresa, ya que ofrece en mayor medida un reclutamiento

externo antes que la promoción interna de los trabajadores. Por lo tanto, es normal que la importancia para los trabajadores no sea alta puesto que la motivación de poder pensar en el ascenso es relativamente baja.

En el sector jurídico es de un 8'6, mientras que en el sector químico es de un 8'29. En cambio en la empresa del sector hostelero es de un 7'36.

*Tabla 5: referido a la satisfacción con la política del reclutamiento.*

Puntuaciones	No		Sí		5	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
	No	%	Sí	%								
Sector Bancario	4	19,05%	17	80,95%	5	5	4	3			21	<b>6,29</b>
Sector Jurídico	0	0,00%	25	100,00%		2	9	6	6	2	25	<b>7,88</b>
Sector Químico	2	8,70%	21	91,30%	2	14	5				23	<b>6,14</b>
Sector Hostelero	2	8,33%	22	91,67%	1	4	10	7			24	<b>7,05</b>

La tabla nos muestra los resultados a la pregunta sobre la satisfacción del empleado sobre la política de reclutamiento llevada a cabo por la empresa.

En ésta se observa que en el sector bancario hay un 19'05% de personas que no están satisfechas con la política, mientras que el 80'95 sí que lo está. La media de éste es de 6'29.

En el sector jurídico el total del personal sí que ésta satisfecho con la política. La media que se extrae de los resultados es de 7'88.

En el sector químico hay un total de dos personas, equivalente a un 8'70% que están insatisfechas con dicha política. En cambio, un 91'30% sí que está satisfecho. La media de la empresa del sector es de 6'14.

Por último, se destaca en el sector hostelero un 91'67% de personas que sí que están satisfechas contra un 8'33 que no lo está. La media que se extrae de los resultados analizados es de 7'05.

El hecho de que la mayoría de trabajadores de las diferentes empresas estén notablemente satisfechos, es porque observan que los métodos que se utilizan para atraer al personal o para promocionarlo cuando hay una vacante son eficaces,

*Tabla 6: perteneciente al tipo de reclutamiento aplicado en su empresa.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
Promoción interna	19	79,17%	20	83,33%	22	100,00%	2	8,33%
Reclutamiento externo	23	95,83%	24	100,00%	11	50,00%	22	91,67%
Otros:	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total respuestas</b>	<b>24</b>		<b>24</b>		<b>22</b>		<b>24</b>	

Como se puede observar, es el reclutamiento externo es el más utilizado por las empresas del sector bancario, jurídico y hostelero. De ahí que se extraiga que las empresas prefieran contratar a nuevo personal y no promocionar al persona interno. En cambio, en el sector químico es la promoción interna la que destaca sobre el reclutamiento externo. En esta empresa, sucede lo contrario de las anteriores, ya que da prioridad a la promoción interna que a la contratación de personal externo. En este sentido, “son muchos los argumentos que se pueden utilizar para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es la motivación que adquiere el trabajador, el mutuo conocimiento entre el trabajador y la empresa dan al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes error, etc”<sup>25</sup>.

*Tabla 7: referente a la importancia de la política de selección.*

Puntuaciones	5	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
<b>Sector Bancario</b>		2	1	6	9	6	24	8,67
<b>Sector Jurídico</b>			5	7	6	7	25	8,60
<b>Sector Químico</b>		2	4	7	9	2	24	8,21
<b>Sector Hostelero</b>	2	1	10	7	4	1	25	7,52

La tabla muestra la importancia de la política de selección sobre los trabajadores de los distintos sectores.

En ella observamos que el sector bancario tiene una nota media de un 8'67, el sector jurídico de un 8'6; el sector químico de 8'21; y el sector hostelero un 7'52.

Así pues, en general se da una notable importancia a la política de selección, puesto que es de gran ayuda para seleccionar al personal más conveniente para el puesto de trabajo

<sup>25</sup> **DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2003):** *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI. Ed. Mac Graw Hill. Pág. 73.*

como para la empresa. Además permite determinar las características personales, profesionales y de conducta de los aspirantes, así como evaluar si el candidato es adecuado al puesto de trabajo vacante.

*Tabla 8: referido a la satisfacción de la política de selección aplicada en la organización.*

Puntuaciones	Otros	No Satisfactoria		Satisfactoria		5	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
Sector Bancario		1	4,00%	24	96,00%		4	12	4	4		25	7,33
Sector Jurídico		0	0,00%	25	100,00%		1	8	7	5	4	25	8,12
Sector Químico		3	12,00%	22	88,00%	2	17	3				25	6,05
Sector Hostelero		1	4,17%	23	95,83%	1	4	11	7			24	7,04

En esta tabla se muestran los resultados de la satisfacción del personal sobre la política de selección llevada a cabo por la empresa.

Podemos observar que en los diferentes sectores analizados es satisfactoria, siendo la media en el sector bancario de 7'33, jurídico 8'12, químico 6'05 y hostelero 7'04. Por tanto, extraemos que la selección aplicada en las cuatro empresas de los distintos sectores es satisfactoria. Esto es debido a que la empresa realiza una buena selección y todos los trabajadores contratados son adecuados al puesto de trabajo que se ofrece. Además, es de gran importancia también que los candidatos seleccionados se adapten a la cultura y competencias de la organización.

*Tabla 9: perteneciente al tipo de selección aplicado en la empresa.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
Pruebas de capacidad	9	36,00%	11	50,00%	0	0,00%	1	4,17%
Test de personalidad, psicológicos, de inteligencia, de aptitudes	23	92,00%	22	100,00%	0	0,00%	21	87,50%
Entrevistas	25	100,00%	22	100,00%	25	100,00%	24	100,00%
Programas de evaluación	6	24,00%	5	22,73%	10	40,00%	0	0,00%
Otros: Pruebas idiomas; Pruebas inglés.	0	0,00%	2	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total respuestas</b>	25		22		25		24	

Tal y como nos muestra la tabla referente a los tipos de selección que llevan a cabo las empresas, se observa que la entrevista es el método más utilizado por las empresas de los sectores analizados con un 100%. Hay que destacar que los programas de evaluación

junto a las pruebas de capacidad son los menos utilizados por las empresas. Tal y como se indica en el apartado de la política de formación del presente trabajo, “la entrevista es la técnica más utilizada a la hora de seleccionar a los candidatos.”<sup>26</sup>

*Tabla 10: perteneciente a la importancia que tiene la formación.*

Puntuaciones	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
Sector Bancario		1	3	5	16	25	9,44
Sector Jurídico		6	3	7	9	25	8,76
Sector Químico	1	2	7	14	1	25	8,48
Sector Hostelero	1	2	9	9	4	25	8,52

La pregunta 10 es sobre la importancia que tiene la formación para las personas encuestadas de las diferentes empresas.

En el sector bancario hay una media de un 9'44; en el sector jurídico de un 8'76; en el sector químico de un 8'48, y en el sector hostelero de un 8'52. En general, podemos extraer de la tabla que la media de los sectores es muy alta. Esto es debido a que es una de las políticas más conocidas por los trabajadores y que mayor importancia se le da, ya que les permite poder aumentar sus capacidades y realizar de una manera más adecuada y eficaz sus funciones. Además, formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para la organización, dado la introducción de las nuevas tecnologías.

*Tabla 11: referente a la satisfacción de la política de formación aplicada en la empresa.*

Puntuaciones	Otros: No siempre		No Satisfactoria		Satisfactoria		4	5	6	7	8	9	10	Total respuestas	Nota media
Sector Bancario	1	4,00%	7	28,00%	17	68,00%	1	2	2	5	3	4		25	7,12
Sector Jurídico	0	0,00%	0	0,00%	25	100,00%			1	8	5	7	4	25	8,20
Sector Químico	0	0,00%	0	0,00%	25	100,00%		3	11	10	1			25	6,36
Sector Hostelero	0	0,00%	2	8,33%	22	91,67%		2	4	10	5	1		24	6,95

<sup>26</sup> VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M (abril 2001): *Introducció a la Gestió de Recursos Humans*. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 114.

La tabla referente a la pregunta 11 muestra los resultados obtenidos de la satisfacción de los trabajadores sobre la política de RRHH de formación llevada a cabo por la empresa.

En ella podemos observar que en general es satisfactoria, ya que la media de los cuatro sectores es considerablemente alta. Por tanto, las empresas pretenden asegurar un rendimiento empresarial satisfactorio, tanto en el presente como en el futuro, mediante el aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades a los diferentes miembros integrados en la empresa.

Aun así, se ha de destacar que en el sector bancario, hay un 28%, equivalente a 7 personas que no están satisfechas con la formación que lleva a cabo la empresa.

*Tabla 12: referida a los tipos de formación que se aplican en la empresa.*

Puntuaciones	Sector Bancario		Sector Jurídico		Sector Químico		Sector Hostelero	
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,17%
No los forma	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	4,17%
Mediante formadores internos	22	88,00%	24	100,00%	9	37,50%	19	79,17%
Mediante empresas de formación externas	21	84,00%	24	100,00%	24	100,00%	9	37,50%
Mediante compañeros de trabajo	22	88,00%	0	0,00%	11	45,83%	12	50,00%
Otros:	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total respuestas</b>	<b>25</b>		<b>24</b>		<b>24</b>		<b>24</b>	

Esta tabla muestra los resultados sobre los tipos de formación que las empresas analizadas dan a sus empleados.

Podemos extraer que en el sector bancario los resultados son elevados respecto a la formación impartida por formadores internos, externos y compañeros.

En el caso del sector jurídico, se destaca la no formación impartida por compañeros. En cambio los resultados son del 100% en el caso de formadores internos y externos.

Por lo que respecta al sector químico, la formación impartida por formadores externos es de un 100%, mientras que la formación interna como la formación dada por compañeros es de un 37'50% y un 45'83% respectivamente.

Por último, en el sector hostelero, observamos que la formación dada por formadores internos, es decir, en la propia empresa es bastante elevada, teniendo esta un 79'17%.

Se ha de destacar en este sector que se recibe más, una formación por parte de los compañeros que cursos de formación externos a la empresa.

## 6. CONCLUSIONES

---

Una vez realizadas las encuestas correspondientes a las empresas de los diferentes sectores, y analizados los resultados obtenidos de éstas, las conclusiones que se han extraído son:

- Que las políticas de RRHH fijadas por las empresas que son conocidas por los trabajadores de dicha empresa, son en general en todos los sectores la selección y formación. Esto no es debido a que las empresas no apliquen otras políticas como el diseño del puesto de trabajo, o la compensación y retribución, si no que entre la empresa y el trabajador no hay suficiente comunicación para poder informar a cada uno sobre las políticas que el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo, por tal de conseguir los objetivos establecidos por el plan estratégico.
- Que las políticas que son externalizadas con más frecuencia en las empresas de los distintos sectores son nuevamente la formación y la selección.
- Que en el sector bancario, sector jurídico y sector químico, las políticas conocidas por los trabajadores que resultan de mayor importancia dentro de la organización son la selección y la formación, mientras que en el sector hostelero no les resulta tan importantes éstas políticas, en cambio sí que lo es la política de evaluación del rendimiento.
- Que la política de reclutamiento es dotada de mayor importancia en el sector jurídico respecto a los otros sectores. Con esto se deduce que, para la empresa analizada perteneciente al sector jurídico, es muy importante atraer a los máximos candidatos para que, posteriormente sean seleccionados para ocupar el puesto de trabajo vacante.
- Que en el sector en el que más trabajadores están satisfechos con la política de reclutamiento impartida por la empresa es en el sector jurídico, ya que se ha obtenido un 100% de satisfacción en las encuestas realizadas por los trabajadores.

- Que tanto el reclutamiento interno como el reclutamiento externo son utilizados prácticamente en igual medida en todos los sectores analizados. Hay que destacar que en el sector químico prevalece el reclutamiento interno sobre el externo. En cambio, en el sector hostelero es totalmente lo contrario, ya que es más utilizado el reclutamiento externo que el interno. De esto se concreta que en la empresa del sector químico dan mucha más importancia al reclutamiento interno cuando se ha de cubrir una vacante de un puesto de trabajo. Con esto, se consigue una mayor motivación del personal a la hora de realizar sus funciones para poder obtener posibilidades a la hora de promocionarse internamente.
- Que la política de selección es considerada por todos los trabajadores de las empresas de los distintos sectores como una muy buena política, ya que la nota media en general de todos es de 8'25. Por tanto, es una política que tiene mucha relevancia en la organización y para los trabajadores. Además es muy conocida por todos ellos ya que en algún momento de su vida profesional han hecho uso de esta política.
- Que los trabajadores de la empresa del sector jurídico son los que están más satisfechos con la política de selección implantada por su organización. Aun así, los trabajadores de las empresas de los demás sectores tienen una gran satisfacción. También se ha de comentar que no es en su totalidad la satisfacción de todos los trabajadores.
- Que el tipo de selección que se lleva a cabo para seleccionar a los candidatos es la entrevista, ya que en los cuatro sectores analizados ha sido elegida por todos los trabajadores. Con esto se deduce que la entrevista es una herramienta de selección muy eficaz, utilizada para escoger al candidato idóneo, y poder captar y recopilar toda la información necesaria sobre el candidato al que se está entrevistando. Además, hemos de destacar que los tests de personalidad, psicológicos, de inteligencia... han sido marcados en las encuestas con bastante frecuencia en los diferentes sectores, excepto en el sector químico, que no ha obtenido ninguna marca.



- Que la formación es una política que es conocida por la mayoría de trabajadores de la empresa. Por tanto, los resultados muestran que en los cuatro sectores, los trabajadores de cada una de las empresas da mucha importancia a ésta política. Con esto se denota que la formación es necesaria y prácticamente obligatoria para las empresas ya que con ella obtienen un mayor rendimiento de los trabajadores, y una eficacia en sus funciones, lo que da lugar a una mayor motivación. Es en general una política con mucha importancia entre todos los trabajadores de las distintas empresas analizadas. La nota media de los cuatro sectores es de 8'8.
  
- Que en el sector bancario y sector jurídico, los trabajadores están notablemente satisfechos con la política de formación que ofrece la empresa, mientras que en el sector químico y sector hostelero están considerablemente satisfechos. Esto puede deberse a que en los dos primeros sectores, se requiere una mayor cualificación de los trabajadores para realizar las funciones, por ello se lleva a cabo una formación exclusiva y específica para éstos. En cambio, en las otras dos empresas analizadas correspondientes a los sectores químicos y hosteleros, los puestos de trabajo no necesitan una cualificación específica, y por tanto, la formación es de un nivel medio ya que no se necesita más para realizar las funciones que requiere el puesto de trabajo.
  
- Que la formación externa es la más utilizada por las empresas del sector bancario, jurídico y químico. En cambio en el sector hostelero dota de mayor relevancia la formación interna que ofrece la empresa dentro de su centro de trabajo. Por otro lado, la formación interna también obtiene mucha relevancia en el sector bancario, jurídico y hostelero. Mientras que en el sector químico, es mayor la formación que se da entre compañeros de trabajo que la formación interna ofrecida por los trabajadores.

Como conclusión final, destacar que todas las políticas que incluye un plan estratégico de Recursos Humanos son importantes e imprescindibles para todas las empresas. Con cada una de ellas obtienes la información necesaria para poder continuar aplicando las siguientes políticas que contiene el plan estratégico, para así poder conseguir todos los objetivos presentes y futuros que se han fijado en la propia organización. Además, cada

una de las políticas da la posibilidad de que otra política se lleve de manera correcta y con la mayor eficacia posible.

La realización de este trabajo, va a permitir en un futuro conocer en profundidad todas las políticas que integra un plan estratégico de recursos humanos, así como sus objetivos de cada una de ellas y la manera en que se deben aplicar. Además, si en el futuro de mi carrera profesional me decidiera a crear una empresa, voy a poder aplicar las distintas políticas de recursos humanos gracias a los conocimientos adquiridos por la realización del trabajo y, voy a poder obtener una ventaja competitiva respecto a otros empresarios a la hora de aplicar las políticas debido que he podido conocerlas y estudiarlas con anterioridad.

### Limitaciones

Las limitaciones que se han apreciado en el trabajo, han sido a la hora de entregar las encuestas a las empresas, ya que muchas de ellas no querían que sus formas de trabajo ni las políticas que son aplicadas en éstas fuesen conocidas por personas externas. Por esta razón, ha sido complicado encontrar empresas que me permitieran entregar las encuestas a sus trabajadores.

Otra de las limitaciones que han surgido durante la parte práctica del trabajo, ha sido el ir trabajador por trabajador para que contestara las encuestas, ya que en muchas ocasiones se ha tenido que insistir al personal.

También, en alguna empresa se han tenido que dar fuera del horario de trabajo las encuestas, por lo que, algunos trabajadores se las han llevado a sus propios domicilios para contestarlas. Esto ha dado lugar a que se tuviera que regresar a la empresa para recogerlas, y en algunos casos, reclamárselas a algunos de ellos para ver si las habían cumplimentado.

Si en un futuro tuviese que volver a realizar el trabajo, sin duda escogería más empresas de las que he elegido, ya que obtendría más puntos de vista y podría extraer diferentes conclusiones. Además, no únicamente utilizaría un método para extraer los resultados, si no que introduciría alguna entrevista a algún director de Recursos Humanos.

## 7. AGRADECIMIENTOS

---

El presente trabajo ha sido realizado bajo la supervisión del Profesor David Urbano, a quién me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio. Además, de agradecer su paciencia, tiempo y dedicación que ha tenido para que éste trabajo saliera de manera exitosa.

Gracias a los trabajadores de las cuatro empresas que han hecho posible la realización de las encuestas, así como a todas las personas que me han apoyado y ayudado en la elaboración de éste.

También me gustaría agradecer a la profesora Olga Paz por el apoyo y dedicación que se ha tomado para resolver cuestiones sobre la realización de este trabajo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

**ALLES, M.A. (2000):** *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.*

**BALBOA, F. (MARZO 2009):** *El plan de Recursos Humanos.*

**CALDERA MEJÍA, R. (DICIEMBRE 2004):** *Planeación estratégica de Recursos Humanos.*

**DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2007):** *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.*

**DOLAN, S.L; VALLE CABRERA, R; E.JACKSON, S; S. SCHULER, R. (2003):** *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI. Ed. Mc Graw Hill*

Enciclopedia del MANAGEMENT.

**EPISE (2000).** *Evaluación de la formación en las empresas españolas. Barcelona: EPISE.*

**GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN D.B., CARDY ROBERT L. (1998):** *Gestión de Recursos Humanos. Ed. 5ª.*

**GÓMEZ RONDON, F. (1998).** *Sistemas y procedimientos Administrativos. Ediciones Frigor*

**GRANJO AGUILAR, JESUS (2009):** *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos. Edit. Netbiblo.*

**LE BOTERF, G. y otros (1993):** *Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona: Gestión 2000.*

**MEIGNANT, A. (1997):** *Manager la formación. Rueil-Malmaison: Liaisons.*

**RAMÍREZ, A. (1997):** *Valoración de la formación. Madrid: Griker Asociados.*

**SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M. (2003):** *El plan estratégico en la práctica. Ed. Esic.*

**SASTRE CASTILLO, M.A., AGUILAR PASTOR E.M. (2003):** *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico.*

**URIBE, M.JOSEFINA (1990):** *Sistema de Evaluación de Desempeño: Personal Profesional.*

**VALVERDE APARICIO, M.; MARTIN FRANCONETTI, M.; ORDUÑA PONTI, J.M (abril 2001):** *Introducció a la Gestió de Recursos Humans.*

**VALLE CABRERA, R.J (2006):** *La gestión estratègica de los recursos humanos. 2ª Ed. Pearson Education.*

**WAYNE MONDY, R.; M. NOE, ROBERT (2005):** *Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Education.*

## **9. WEBGRAFÍA**

---

[-http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml)

[-http://www.monografias.com/trabajos55/planificar-recursos-humanos/planificar-recursos-humanos2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos55/planificar-recursos-humanos/planificar-recursos-humanos2.shtml)

[-http://www.slideshare.net/modernizacionycalidad/presentacin-del-plan-estratgico-de-recursos-humanos](http://www.slideshare.net/modernizacionycalidad/presentacin-del-plan-estratgico-de-recursos-humanos)

[-http://es.scribd.com/doc/6948731/plan-estrategico-para-recursos-humanos](http://es.scribd.com/doc/6948731/plan-estrategico-para-recursos-humanos)

[-http://www2.uca.es/orgobierno/estrategico/](http://www2.uca.es/orgobierno/estrategico/)

[-http://es.scribd.com/doc/19788335/Plan-de-Recursos-Humanos](http://es.scribd.com/doc/19788335/Plan-de-Recursos-Humanos)

[-http://www.psicoactiva.com/tests/personalidad.htm](http://www.psicoactiva.com/tests/personalidad.htm)

[-http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf](http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf)

[-http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal2.shtml#procesodea](http://www.monografias.com/trabajos69/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal2.shtml#procesodea)

[-es.slideshare.net/ifocalvia/formas-selección-personal](http://es.slideshare.net/ifocalvia/formas-selección-personal)

## 10. ANEXOS

**Figura 1: Ejemplo de una descripción específica de un puesto de trabajo**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	<b>SUPERVISOR DE SERVICIOS Y DE SEGURIDAD</b>	
DIVISIÓN:	PLÁSTICOS	
DEPARTAMENTO:	FABRICACIÓN	
FUENTE(S):	John Doe	CATEGORÍA SALARIAL: Exento
ANALISTA DEL PUESTO DE TRABAJO:	John Smith	VERIFICADO POR: Bill Johnson
FECHA DEL ANÁLISIS:	26 de diciembre de 1995	FECHA DE VERIFICACIÓN: 5 de enero de 1996

**RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO**

El SUPERVISOR DE SERVICIO Y SEGURIDAD trabaja bajo la dirección del DIRECTOR DE IMPREGNACIÓN Y LAMINACIÓN: **programa** el trabajo del conjunto de los empleados; **supervisa** el trabajo de los jardineros, empleados de limpieza, recogida de basuras y personal de seguridad; **coordina** los programas de seguridad en la fábrica; **lleva** registros diarios sobre personal, equipamiento y desperdicios.

**COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO**

- Programa** el trabajo de los empleados para proporcionar personal de socorro a todos los departamentos de fabricación; **prepara** los programas de distribución y **asigna** individuos a departamentos basándose en las rutinas y en las necesidades especiales a fin de mantener niveles adecuados de trabajo en toda la fábrica; **notifica** semanalmente al departamento de relaciones industriales las vacaciones o despidos de los empleados, conflictos contractuales y otros tipos de cuestiones relacionados con los empleados.
- Supervisa** el trabajo de jardineros, empleados de limpieza, recogida de basuras y personal de seguridad de la fábrica; **planifica** las actividades de seguridad, limpieza y jardinería basándose en el establecimiento semanal de las necesidades; **asigna** tareas y responsabilidades a los empleados diariamente; **inspecciona** el avance o estado de las tareas asignadas; **disciplina** a los empleados, los conflictos contractuales y otro tipo de cuestiones relacionadas con los empleados.
- Coordina** los programas de seguridad; **enseña** procedimientos básicos de primeros auxilios para el personal de seguridad, supervisa y contrata personal para mantener una cobertura adecuada en caso se emergencia médica; forma a los empleados en la lucha contra el fuego y en la manipulación de materiales peligrosos; **comprueba** la observancia de las nuevas disposiciones o cambios en la OSHA; **representa** a su división en las reuniones y programas de seguridad de la empresa.
- Lleva** registros diarios sobre personal, equipamiento y desperdicios; **notifica** la cantidad de basura y desperdicios al departamento de control de costes; **actualiza** los historiales de los empleados según sea necesario; **revisa** la lista de mantenimiento de las grúas.
- Ejecuta** otra serie de cometidos que se le asignan.

**REQUISITOS DEL PUESTO**

- Capacidad para aplicar los principios básicos y las técnicas de supervisión.
  - Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión.
  - Capacidad para planificar y organizar las actividades de otras personas.
  - Capacidad para que sus ideas sean aceptadas y de guiar a un grupo o a un individuo para que realice la tarea.
  - Capacidad para modificar el estilo de liderazgo y la orientación de la gestión para alcanzar el objetivo.
- Capacidad para expresar las ideas en comunicaciones tanto orales como escritas.
- Conocimiento de los procedimientos actualizados de primeros auxilios de la Cruz Roja.
- Conocimiento de la normativa de la OSHA en lo que afecta a las operaciones de la fábrica.
- Conocimiento del conjunto de los puestos de trabajo, políticas de la empresa y contratos laborales.

**CUALIFICACIÓN MÍNIMA**

Doce años de educación general o equivalente; un año de experiencia de supervisión; y certificado de instructor en primeros auxilios.

45 horas de formación en supervisión en sustitución de la experiencia de supervisión.

Fuente: Extraído de Jones, M.A (Mayo de 1984).

**Figura 2: Ejemplo de una descripción general de un puesto de trabajo**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	<b>SUPERVISOR</b>	
<b>DIVISIÓN:</b>	PLÁSTICOS	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	FABRICACIÓN	
<b>FUENTE(S):</b>	John Doe, S. Lee	<b>CATEGORÍA SALARIAL:</b> Exento
<b>ANALISTA DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	John Smith	<b>VERIFICADO POR:</b> Bill Johnson
<b>FECHA DEL ANÁLISIS:</b>	26 de diciembre de 1995	<b>FECHA DE VERIFICACIÓN:</b> 5 de enero de 1996

**RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO**

El SUPERVISOR trabaja bajo la dirección del DIRECTOR: **planifica** metas; supervisa el trabajo de los empleados; **desarrolla** al empleado mediante retroalimentación e instrucción; **mantiene** historiales precisos; **se coordina** con otras personas para llegar a un uso óptimo de los recursos de la empresa.

**COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO**

1. **Planifica** metas y asigna recursos para alcanzarlas; inspecciona los avances hacia los objetivos y ajusta los planes según sea necesario para alcanzarlos; **asigna y programa** recursos para asegurar su disponibilidad de acuerdo con las prioridades.
2. **Supervisa** el trabajo de los empleados; **proporciona** instrucciones y explicaciones claras a la hora de asignar los puestos; **programa** y asigna el trabajo entre los empleados para lograr una máxima eficacia; **inspecciona** el rendimiento de los empleados para alcanzar los objetivos asignados.
3. **Desarrolla** a los empleados mediante una retroalimentación directa del rendimiento e instrucción en el puesto de trabajo; realiza regularmente evaluaciones de rendimiento de cada empleado; **proporciona** elogios y reconocimiento a los empleados cuando el rendimiento es excelente; **corrige** a los empleados puntualmente cuando su rendimiento no es suficiente para alcanzar los niveles de rendimiento esperados.
4. **Mantiene** historiales precisos y documenta acciones; **procesa** papeleo periódicamente y con una gran atención hacia los detalles; **documenta** aspectos importantes de las decisiones y acciones.
5. **Se coordina** con otras personas para llegar a un uso óptimo de los recursos de la empresa; **mantiene** buenas relaciones de trabajo con colegas de otras unidades organizativas; **representa** a otras personas en reuniones de la división o de la empresa.

**REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO**

1. Capacidad para aplicar los principios básicos y las técnicas de supervisión.
  - a. Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión.
  - b. Capacidad para planificar y organizar las actividades de otras personas.
  - c. Capacidad para que sus ideas sean aceptadas y guiar a un grupo o a un individuo para que realice la tarea.
  - d. Capacidad para modificar el estilo de liderazgo y la orientación de la gestión para alcanzar el objetivo.
2. Capacidad para expresar las ideas en comunicaciones tanto orales como escritas.

**CUALIFICACIÓN MÍNIMA**

Doce años de educación general o equivalente; un año de experiencia de supervisión; y certificado de instructor en primeros auxilios.

45 horas de formación en supervisión en sustitución de la experiencia de supervisión.

Fuente: Extraído de Jones, M.A (Mayo de 1984).

### **Anexo 3: Modelo de Encuesta**

## **CUESTIONARIO SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.**

Esta entrevista es totalmente anónima para el personal que la realiza, así como para la entidad sobre la que se realiza.

**SECTOR:** Bancario, químico, jurídico y hostelero.

### **1. ¿Conoce las políticas de Recursos Humanos que están realizadas de manera interna en su organización?**

- Diseño y análisis de los puestos de trabajo
- Reclutamiento (Cuando queda vacante un puesto de trabajo, como atraer a candidatos).
- Selección
- Integración
- Formación
- Evaluación del rendimiento
- Planes de carrera
- Compensación y retribución
- Otros:
- No conoce

### **2. ¿Conoce qué funciones realizadas por RRHH están externalizadas?**

- Diseño y análisis de los puestos de trabajo
- Reclutamiento
- Selección
- Integración
- Formación
- Evaluación del rendimiento
- Planes de carrera
- Compensación y retribución
- Ninguna
- Otros:
- No conoce

### **3. ¿Conoce usted, que políticas de RRHH están dotadas de mayor importancia en su organización? (posibilidad de varias opciones).**

- Diseño y análisis de los puestos de trabajo
- Reclutamiento
- Selección
- Integración
- Formación
- Evaluación del rendimiento
- Planes de carrera
- Compensación y retribución
- No conoce

**4. ¿Del 1 al 10, qué importancia tiene para usted la política de reclutamiento?** (*Reclutamiento: atraer al máximo número de candidatos para que posteriormente sean seleccionados para cubrir la vacante de un puesto de trabajo.*)

(Valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta).

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

**5. ¿Está satisfecho con la política de reclutamiento aplicada en su organización?**

- SI
- NO

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿en qué grado? (*valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta.*)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

**6. ¿Qué tipo de reclutamiento es utilizado en su empresa?**

- Promoción interna (boca-boca, anuncios internos, intranet, tablón de anuncios, etc.)
- Reclutamiento externo (Anuncios, prensa, diarios, redes sociales, etc.)
- Otros:

**7. ¿Del 1 al 10, qué importancia tiene para usted la política de selección?** (*valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta.*)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

**8. ¿Cómo cree que es la política de selección llevada a cabo por la empresa?**

- Satisfactoria
- No satisfactoria
- Otros:

En caso de ser satisfactoria la respuesta, ¿en qué grado? (*valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta.*)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

**9. ¿Cómo se lleva a cabo en su organización el proceso de selección?**

- Pruebas de capacidad
- Test de personalidad, psicológicos, de inteligencia, de aptitudes
- Entrevistas
- Programas de evaluación
- Otros:

**10. ¿Del 1 al 10, qué importancia tiene para usted la política de formación?** (*valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta.*)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10



**11. ¿Cómo cree que es la política de formación llevada a cabo por la empresa?**

- Satisfactoria
- No satisfactoria
- Otros:

En caso de ser satisfactoria la respuesta, ¿en qué grado? (*valoración de 1 a 10, siendo 1 la nota más baja, y 10 la nota más alta*).

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

**12. ¿Cómo forma su entidad a los trabajadores?**

- No los forma
- Mediante formadores internos
- Mediante empresas de formación externas
- Mediante compañeros de trabajo
- Otros: