

¿COMO ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ?

Pablo Maella

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

¿COMO ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ?

Pablo Maella¹

Resumen

La estrategia y las políticas de recursos humanos impactan en los resultados de negocio de la empresa. Si se quiere que esa influencia sea positiva, la estrategia de personal debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia, a saber: coherencia con el entorno externo; y con las características internas de la empresa; y con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de recursos humanos entre sí; gestión adecuada de la implantación; rol estratégico del departamento de recursos humanos; competencias de los profesionales de la función; seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema de personal.

Palabras clave: eficacia, resultados de negocio, estrategia de negocio, dirección general, estrategia de recursos humanos, políticas de personal, departamento y profesionales de recursos humanos.

¹ Colaborador Científico, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

¿COMO ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ?

¿Influye la estrategia de recursos humanos en los resultados de la empresa?

Normalmente no se acostumbra poner en duda que las políticas financieras, comerciales o de producción impactan de manera decisiva en los resultados económicos de la empresa; sin embargo, en el caso de los recursos humanos esta influencia a veces se pone en duda. Desde la aparición de los departamentos de recursos humanos como entidad propia e independiente –antes la función la desempeñaban en exclusiva los directivos–, se ha abierto una discusión acerca de si la estrategia, políticas y prácticas de personal –que constituyen lo que se llama el *sistema* de recursos humanos– tienen un impacto real en los resultados económicos de la empresa (Ariño y Maella, 2004).

Lo que nos muestra este debate son dos cosas: la primera es que los profesionales del área de recursos humanos tienen que hacer cosas diferentes a las que han venido haciendo para ganarse su espacio y su protagonismo en las empresas; y la segunda es que las compañías que ponen en duda el impacto –en positivo o negativo– de los sistemas de recursos humanos en el negocio puede que estén perdiendo oportunidades de mejorar sus resultados.

Son numerosas las investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de recursos humanos tienen influencia en los resultados de la empresa. Estos estudios son muy variados en cuanto al tipo de empresa, sector, país y otras posibles variables. Por ejemplo, Huselid (1995), en un estudio realizado en varias compañías industriales, demostró que las políticas de recursos humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, la productividad y los resultados financieros de la empresa. Macduffie (1995), por su parte, en una investigación realizada en una planta de producción del sector automovilístico, señaló que las prácticas de gestión de personas habían incrementado la productividad.

Delaney y Huselid (1996), en un proyecto realizado con casi 600 organizaciones, demostraron que el sistema de personal había tenido un impacto en los resultados de las compañías. Youndt et al. (1996) encontraron que las políticas de personal habían influenciado en los resultados operativos de las empresas de manufacturas que habían estudiado. Becker y Gerhart (1996) llevaron a cabo una investigación en la que revisaron siete estudios empíricos realizados

previamente, y concluyeron que existía una relación entre el sistema de recursos humanos y los resultados de empresa. Ichiniowski et al. (1997) demostraron que las prácticas de recursos humanos incrementaron la productividad y calidad en organizaciones de la industria del acero.

La forma en la que influyen en los resultados es doble: la primera es que las políticas de recursos humanos condicionan los comportamientos de las personas (Appelbaum et al., 2000). Por consiguiente, mediante la implantación de una estrategia adecuada de gestión de colaboradores, se fomentan una serie de conductas en las personas que incrementan su aportación, lo que a su vez posibilita la mejora de la eficacia de la compañía en general, ya que las personas, en último término, son las que producen, venden y gestionan el resto de recursos, y dependiendo de cómo lo hagan, los resultados de la empresa serán unos u otros.

La segunda es que la estrategia de recursos humanos y su aplicación puede consistir en sí misma en un elemento clave de la competitividad de la empresa (Sánchez-Runde, 1997). El mismo sistema de recursos humanos –constituido, como ya hemos dicho, por su estrategia, políticas y prácticas– puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible difícil de imitar (Becker y Huselid, 1998). Y lo es cuando se consigue un sistema que “encaje” con la situación particular de la empresa, constituyendo ese “encaje” una ventaja prácticamente imposible de copiar, ya que es particular a las circunstancias y situación de cada organización, lo que constituye una diferenciación.

Aparte del impacto en los resultados de la empresa, mediante la conformación de una ventaja competitiva diferencial, y mediante la influencia en los comportamientos de las personas, un sistema de recursos humanos eficaz también aporta otros beneficios (Gómez-Mejía, 1997):

- Fortalece la estrategia de negocio de la empresa en su conjunto, ya que facilita la definición y su aplicación eficaz.
- Facilita la planificación de necesidades de personal, cuyo objetivo es disponer de las personas adecuadas en número y competencias para poder llevar a cabo la estrategia de negocio.
- Posibilita el incremento de la contribución de la función de personal al negocio, permitiendo un posicionamiento estratégico de la actividad de recursos humanos y orientando la atención del equipo directivo y de los mandos a la función de recursos humanos.
- Evita la excesiva concentración de los profesionales de recursos humanos en los temas cotidianos, para dedicarse también a aspectos más estratégicos, fomentando la visión global y a largo plazo de las cuestiones de personal.
- Estimula la proactividad y la mejora continua en el campo de la gestión de personas, y evita la gestión reactiva, ya que el establecimiento de un sistema de recursos humanos impulsa a revisar las prácticas existentes y ajustarlas a las nuevas necesidades.
- Relacionado con el punto anterior, elimina y depura –con el consiguiente ahorro de costes– las prácticas que se venían implantando, pero que dejaron de tener sentido y, sin embargo, seguían realizándose.

¿Qué variables posibilitan una estrategia de recursos humanos eficaz?

Las ventajas de tener un sistema de recursos humanos eficaz parecen claras y relevantes, pero para poder beneficiarse de ellas, la estrategia y las políticas tendrán que ajustarse a una serie de requisitos. Dicho de otro modo, parece demostrado que los sistemas de personal afectan a los resultados, pero esa influencia puede ser positiva o negativa según se gestionen una serie de variables. Cuando las prácticas de personal no cumplen una serie de requisitos, no sólo no aportan resultados positivos, sino que los afectan negativamente. Es decir, no tener en cuenta las variables de la eficacia, no sólo comporta una pérdida de coste de oportunidad de ser más eficaz, sino que también destruye valor (Becker y Gerhart, 1996).

La cuestión ahora es: ¿cómo hacer para que esa influencia sea positiva y no negativa?, o dicho de otro modo, ¿qué elementos tiene que contener un sistema de recursos humanos para que afecte positivamente en los resultados de la empresa? Ocho son las variables más significativas, que ahora enumeraremos, para desarrollar a continuación en los sucesivos apartados:

- Coherencia con el entorno externo.
- Coherencia con la situación interna de la empresa.
- Coherencia con la estrategia de negocio.
- Consistencia interna de las políticas de recursos humanos.
- Gestión adecuada de la implantación del sistema.
- Rol estratégico del departamento o función de personal.
- Competencias necesarias de los profesionales del departamento de recursos humanos.
- Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema.

Coherencia con el entorno externo

Diversos autores afirman que la influencia de determinadas políticas de recursos humanos en los resultados de la empresa es independiente de su entorno y estrategia de negocio. Algunos ejemplos de esas políticas son: seguridad en el empleo, salarios altos, participación en el capital, polivalencia de los empleados, promoción interna... (Pfeffer, 1995). A estas prácticas las denominan “universales”, ya que según sus defensores son eficaces en todo momento y situación. Sin embargo, y paradójicamente, los formuladores de esta tesis difieren en qué políticas son las universales, lo que cuestiona su propio planteamiento (Delany y Huselid, 1996). Por otro parte, en una investigación realizada en compañías manufactureras, se demostró que algunas de las consideradas mejores prácticas de carácter universal sólo tenían efectos positivos en las compañías que seguían una estrategia basada en la calidad, pero en las empresas en las que se seguían otras estrategias, como la de ser competitivos en costes, las mismas políticas de recursos humanos no aportaron beneficios (Youndt et al., 1996).

Finalmente, otra información que cuestiona que las políticas de recursos humanos sean universales son los estudios de Truss (2001) y Lewin (2000), en los que demostraron que la aplicación de prácticas opuestas a algunas de las universales, tales como el uso de contratos

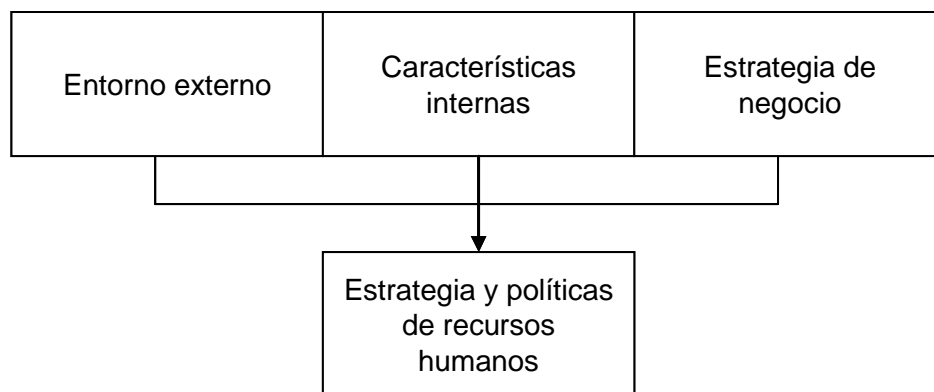
temporales u otro tipo de contratos “atípicos”, también generaron efectos positivos sobre el rendimiento de las empresas estudiadas.

Consiguientemente, y a diferencia de los “universalistas”, parece que las empresas que definen sus políticas de recursos humanos de acuerdo con su entorno externo e interno, y con su estrategia de negocio, son más eficaces que las que las aplican con independencia de las características que envuelven a la compañía (Sanz-Valle et al., 1999). Por tanto, para la definición de las políticas de recursos humanos no hay recetas universales. Lo que en una empresa funciona, en otra puede no ir bien, porque no hay dos compañías iguales. Los múltiples y sutiles factores que operan en una empresa en un momento dado, hacen de cada organización algo radicalmente distinto y único, y eso es precisamente lo que hace que un sistema de personal pueda llegar a ser una ventaja competitiva sostenible, y al mismo tiempo, algo difícil de imitar (Purcell, 1999).

Esta perspectiva “contingente” de los sistemas de recursos humanos, lo que nos dice es que las estrategias de gestión de personas, desde la perspectiva de la eficacia, no son ni buenas ni malas en sí. No hay ni mejores ni peores prácticas, sino políticas más eficaces que otras en función de la realidad particular de la empresa (Gómez-Mejía, 1997). Esta afirmación concuerda con una visión de la gestión de empresas como un arte, más que como un oficio. Un arte que tiene elementos de ciencia y de experiencia, pero fundamentalmente un arte, y como tal, ocupa el ámbito de lo único, de lo original y de lo difícilmente replicable e imitable (Pin, 2007). Desde esta perspectiva, la utilidad y la eficacia del *benchmarking* queda muy limitada.

En concreto, los elementos que hacen particulares las políticas de personal para cada empresa son: la consistencia con el entorno externo con las características y situación interna de la compañía y con la estrategia de negocio (véase Figura 1). Iremos desarrollando cada una de estas variables en los tres apartados sucesivos, empezando a continuación por el entorno externo.

Figura 1



A simple vista no parece razonable aplicar las mismas políticas cuando se ha producido una severa crisis en el sector o cuando se ha declarado una guerra, que cuando la situación es de bonanza económica o de paz. Las prácticas de recursos humanos son más o menos eficaces en función de su consistencia con la realidad externa que las envuelve. Esta realidad, además, es dinámica y cambiante, con lo que las políticas, si quieren ser eficaces, también tendrán que serlo.

Por ejemplo, pueden ser consistentes con un entorno de pleno empleo y crecimiento económico unas prácticas que pongan énfasis en la retención de personas; sin embargo, en un período de crisis, donde los despidos son generalizados y donde existen abundancia de perfiles requeridos, esas políticas podrían dejar de tener sentido y perder su consistencia. Podemos decir entonces que las empresas que definen su estrategia de personal de acuerdo con el entorno externo, tenderán a ser más eficaces que las que no lo hacen (Purcell, 1999).

Los factores externos se caracterizan porque normalmente la empresa no puede influir en ellos de manera significativa, y además, porque son comunes para todas las organizaciones relacionadas, es decir, que afectan a casi todas las empresas de un sector concreto, o de un país determinado, o que utilizan una determinada materia prima... Por ejemplo, los aspectos legales son factores externos que afectan a todas las compañías de un determinado país, sobre los cuales normalmente la empresa no tiene mucha capacidad de influencia, y a los que hay que adaptarse si se quiere ser eficaz. Otro ejemplo de factor externo podría ser la subida del precio del petróleo: es un elemento que afecta a todas las organizaciones que lo usan, y además, éstas no acostumbran a tener suficiente poder para evitar el incremento.

Pero aunque los factores externos sean los mismos, a cada empresa les puede influir de manera diferente (Gómez-Mejía, 1997). Siguiendo con el ejemplo del petróleo, la bajada del precio, en principio le afectará más a una compañía aérea que a otra de servicios, y dentro de las primeras, influirá más a una que tenga una flota de aviones que consuman más que a otra que tenga una de menor consumo.

A continuación, y a modo de ejemplo, enumeramos algunos de los factores externos a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos (Tichy et al., 1982; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Cook y Armstrong, 1990; Lengnick-Hall et al., 1999).

- Factores sociales y culturales
 - Orientación al largo plazo
 - Tendencia al colectivismo
 - Evitación de incertidumbres
 - Entorno económico:
 - Certidumbre
 - Ciclo expansivo
 - Mercado de trabajo
 - Empleo
 - Abundancia de perfiles requeridos
 - Alta regulación
 - Alta influencia sindical
 - Sector:
 - Alta estabilidad en la demanda
 - Alta estabilidad de productos
 - Alta regulación
 - Alta competencia
 - Alta concentración
- | |
|--------------------------------|
| Orientación al corto plazo |
| Tendencia al individualismo |
| Asunción de riesgos |
| Incertidumbre |
| Ciclo restrictivo |
| Desempleo |
| Escasez de perfiles requeridos |
| Baja regulación |
| Baja influencia sindical |
| Baja estabilidad en la demanda |
| Baja estabilidad de productos |
| Baja regulación |
| Baja competencia |
| Baja concentración |

No exponemos aquí todos los factores. Las variables a considerar podrían ser interminables: estabilidad política, distribución de la riqueza, sistemas de negociación colectiva, naturaleza del sindicalismo, mercado de capitales, nivel de innovación, nivel de formación de las personas... Al ser tantos, la coherencia “perfecta” se convierte en una quimera, ya que no es posible tener en cuenta todos los factores externos que afectan a la empresa (Purcell, 1999). Sin embargo, la eficacia del sistema de recursos humanos no viene de la mano de la coherencia perfecta, sino simplemente de la coherencia a secas.

Cada empresa debe conocer e incluir en su análisis los factores externos que sean de relevancia vital para ella. Por tanto, los responsables de la definición del sistema de recursos humanos deben priorizar y conocer en primer lugar qué factores son los más importantes para la compañía, y en segundo lugar, de qué manera le afectan, para de este modo tenerlos en cuenta a la hora de definir la estrategia de personas.

Coherencia con las características internas de la compañía

La coherencia con el entorno externo es necesaria para la eficacia del sistema de recursos humanos, pero no es suficiente, pues también ha de atender al encaje con la realidad interna de la empresa. Las organizaciones que definen sus políticas de personal de acuerdo con sus especificidades internas son más eficaces que las que no lo hacen (Truss, 2001). Contar con el punto de partida de la situación de la empresa para definir las prácticas de personal evita caer en ejercicios teóricos que definen un sistema “ideal” que luego no es posible de aplicar porque no encaja con la realidad de la compañía (Sánchez-Runde, 1997).

Los factores internos de una empresa, a diferencia de los externos, son específicos y particulares para cada organización, y las propias compañías sí tienen la posibilidad de influir en ellos y modificarlos. De hecho, a veces los tienen que cambiar para adaptarse al entorno o para seguir una determinada estrategia de negocio. Por ejemplo, una organización que ha contado tradicionalmente con un proceso productivo muy automatizado y sistematizado, y que en un momento dado decide apostar por una estrategia de flexibilidad productiva, tendrá que modificar sus características internas a base de establecer políticas de recursos humanos que fomenten la polivalencia y la iniciativa.

A continuación enumeramos algunas de las variables internas a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos. Este listado no pretende agotar todos los posibles factores, aunque sí presentar algunos de los más relevantes y comunes (Beer et al., 1984; Grant, 1990; Jackson y Schuler, 1999; Tysson, 1999; Wright et al., 1999).

- Situación económica
 - Beneficios
 - Incremento de ingresos
 - Decrecimiento de costes
 - Mercado
 - Nicho de mercado
 - Alta cuota de mercado
- | |
|-------------------------|
| Pérdidas |
| Disminución de ingresos |
| Incremento de costes |
| Mercado global |
| Baja cuota de mercado |

- Producto
 - Unico producto
 - *Commodity*
 - Productos relacionados
 - Productos nuevos
 - Alta rentabilidad de productos
 - Competencias básicas
 - Intensiva en mano de obra
 - Tangibles (activos físicos)
 - Tecnología básica
 - Estructura organizativa
 - Funcional
 - Producción automatizada
 - Accionistas
 - Rentabilidad a largo plazo
 - Orientación a personas
 - Perspectiva de *shareholder*
 - Equipo directivo
 - Orientación a personas
 - Intereses a largo plazo
 - Nivel alto de exigencia
 - Nivel de respeto alto
 - Se fomenta la participación
 - Empleados
 - Sindicatos poderosos
 - Orientación al aprendizaje
 - Colectivos diferenciados
 - Alta responsabilidad
 - Alta influencia de los empleados
 - Necesidad de alta capacitación
 - Autonomía de trabajo
- | |
|-----------------------------------|
| Diversidad de productos |
| Productos especializados |
| Productos diversificados |
| Productos maduros |
| Baja rentabilidad de productos |
| Intensiva en capital |
| Intangibles (activos psíquicos) |
| Tecnología avanzada |
| Divisional |
| Matricial |
| Producción artesanal |
| Rentabilidad a corto plazo |
| Orientación a resultados |
| Perspectiva de <i>stakeholder</i> |
| Orientación a resultados |
| Intereses a corto plazo |
| Nivel bajo de exigencia |
| Nivel bajo de respeto |
| No se fomenta la participación |
| Sindicatos con poco poder |
| Orientación a la eficiencia |
| Colectivos homogéneos |
| Baja responsabilidad |
| Baja influencia de los empleados |
| No necesidad de alta capacitación |
| No necesidad de autonomía |

Aparte de estos factores más o menos formales, en la empresa existen usos, costumbres, tradiciones y maneras de hacer que conviven con la organización formal y que también la caracterizan. Esta organización informal, si es relevante, también tiene que ser considerada a la hora de definir las políticas de recursos humanos si se quiere alcanzar un adecuado encaje (Gómez-Mejía, 1997).

Aquí vuelve a ser válido lo que se ha dicho antes cuando nos referíamos a la coherencia externa: las variables que determinan la caracterización de una empresa pueden ser innumerables. Algunos factores serán más relevantes para unas empresas que para otras. Es función de la dirección conocer las variables que más influyen en la organización, para diseñar las políticas de recursos humanos que sean coherentes con ellas.

Coherencia con la estrategia de negocio

Cada estrategia competitiva exige unos comportamientos determinados. Si se quiere competir por calidad, en principio necesitaremos políticas que favorezcan conductas tales como la búsqueda de la excelencia, la mejora continua, la participación o el control de los estándares del producto. Estos comportamientos, como hemos dicho, se ayudan a conseguir mediante las prácticas de recursos humanos. Si busco la mejora continua y la participación, las políticas que la favorecerán serán, por ejemplo, seleccionar personas sensibilizadas por la calidad y orientadas a la mejora continua, o potenciar la comunicación ascendente y descendente, o crear grupos de trabajo para la identificación de mejoras... Por tanto, las empresas que definen sus prácticas de recursos humanos de acuerdo con su estrategia de negocio son más eficaces que las que no lo hacen (Sanz-Valle et al., 1999).

Pero las políticas de recursos humanos no tienen que tener únicamente un papel de subordinación a la estrategia de negocio en cuanto que meras facilitadoras de su implantación. También, como ya hemos dicho antes, y al igual que las otras políticas de la empresa, ellas mismas deben de tenerse en cuenta a la hora de definir la estrategia de negocio, para que ésta sea realista al estar en consonancia con la realidad de las personas existentes en la organización (Sánchez-Runde, 1997).

A continuación enumeramos algunos de los factores más relevantes de la estrategia de negocio a tener en cuenta a la hora de formular un sistema de recursos humanos.

- Estrategia de cliente:
 - Coste
 - Calidad
 - Innovación
 - Otros
- Estrategia de producto: Defensiva Exploradora
- Estrategia de mercado: Crecimiento Mantenimiento

Uno de los problemas a la hora de alinear la estrategia de recursos humanos con la de negocio es que a veces la dirección puede tener dificultades para definir y expresar claramente cuál es en realidad su estrategia empresarial (Gómez-Mejía, 1997). Esto es debido, en parte, a que no acostumbran a darse las estrategias en estado puro. En realidad, lo que hacen las organizaciones es combinar parte o todos los factores estratégicos en ofertas de productos o servicios que permiten distinguirse de las propuestas que realiza la competencia (Sánchez-Runde, 1997). En este sentido, algunas preguntas que puede hacerse la dirección para ayudar a clarificar su estrategia son:

- ¿Por qué es conocida la empresa –a nivel de clientes, personal, proveedores y competencia–, y en qué se diferencia de las demás?
- ¿Qué es lo que más valoran los clientes de la compañía?
- ¿Por qué compran los clientes a la organización?
- ¿Por qué compran los potenciales clientes a la competencia?
- ¿Cómo y por qué gana dinero la empresa?
- ¿Qué se necesita de las personas de la compañía para alcanzar resultados?

- ¿Qué características comunes y habilidades tienen las personas de la organización?
- ¿Qué partidas del presupuesto son las más significativas? ¿Cuáles se han incrementado? ¿Cuáles se han disminuido?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles son los objetivos individuales de la dirección?

La coherencia entre estrategia de negocio y de recursos humanos no implica una alineación unívoca, es decir, que para una determinada estrategia de negocio sólo exista una determinada combinación de políticas de personal, sino que a una misma estrategia puede ser consistente con más de un sistema de recursos humanos (Sanz-Valle et al., 1999). Es decir, la coherencia apunta a algunas políticas que son adecuadas para la estrategia, pero luego es la dirección la que finalmente decide qué combinación de prácticas adoptar de entre las que cumplen con el requisito de ser coherentes, y el criterio para hacerlo se asienta en gran medida en la concepción que tengan de la persona.

Veamos un ejemplo: el caso de dos empresas que compiten, ambas con éxito, por costes. Sin embargo, mientras que una mantiene una estrategia de recursos humanos basada en seleccionar personas de muy baja cualificación y pagarles poco más que el salario mínimo sin importarle la rotación, y de este modo tener unos costes de personal muy bajos, la otra establece políticas de personal encaminadas a fomentar la innovación, para hacer el proceso productivo cada vez más barato, aunque ello le requiera inversiones en personas, tales como la formación y el sostenimiento de sistemas de participación (Pin, 2007). En el primer caso, los costes de personal son bajos, y en el segundo, no; sin embargo, en ambas situaciones consiguen que el precio de venta al cliente sea muy competitivo. Compiten con éxito ambas por precio, pero el modo de lograrlo es radicalmente distinto.

Consistencia interna de las políticas de recursos humanos

Una vez identificadas las variables del entorno externo, de la caracterización de la empresa y de la estrategia de negocio, el siguiente paso para establecer un sistema de recursos humanos eficaz es realizar las decisiones sobre los criterios en los que fundamentar las políticas de personal, y hacerlo en consonancia con todos los aspectos previamente comentados.

A continuación enumeramos algunos de los factores más relevantes a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos (Gómez-Mejía, 1997). Dividiremos las políticas en *secuenciales*, que son las que hacen referencia a los distintos momentos de la vida de una persona en la organización –desde que empieza con la selección hasta que acaba con la desvinculación–; y en *transversales*, que son las que no están ligadas al flujo de las personas en las compañías. Las posiciones estratégicas presentadas representan los dos extremos de un continuo que muy pocas empresas acostumbran a tener en estado puro. La realidad de las compañías es que tienden más hacia un sentido que hacia el otro, pero difícilmente están en un solo lado.

Políticas secuenciales:

- | | |
|---|--|
| ▪ Selección | |
| ○ Reclutamiento interno | Reclutamiento externo |
| ○ Necesidad de capacitación | No necesidad de capacitación |
| ○ Énfasis en la adecuación a la cultura | Énfasis en la cualificación técnica |
| ○ Peso del mando en la decisión | Peso de recursos humanos en la decisión |
| ○ Acogida no formalizada | Acogida formalizada |
| ▪ Retribución | |
| ○ Salarios por encima de la media | Salarios por debajo de la media |
| ○ Diferencias salariales | |
| – Diferencias significativas entre distintos puestos o categorías profesionales | No diferencias significativas entre distintos puestos o categorías profesionales |
| – Diferencias significativas dentro de un mismo puesto o categorías profesionales | No diferencias significativas dentro de un mismo puesto o categorías profesionales |
| ○ Retribución fija | |
| – Sueldos basados en el puesto de trabajo | Sueldos basados en el individuo |
| – Sueldos basados en la antigüedad | Sueldos basados en el rendimiento |
| ○ Retribución variable | |
| – Existencia de variable | No existencia de variable |
| – Variable significativa | Variable no significativa |
| – Variable asignada a rendimiento individual | Variable asignada a rendimiento colectivo |
| ○ Beneficios sociales | No beneficios sociales |
| ○ Centralización de la toma de decisiones de retribución | Descentralización |
| ▪ Desarrollo y formación | |
| ○ No formación a cargo de la empresa | Formación a cargo de la empresa |
| ○ Compra de talentos | Desarrollo interno de talentos |
| ○ Formación a casi todos los empleados | Formación a grupos concretos |
| ○ Formación como “incentivo” | Formación para incrementar los resultados |
| ○ Formación específica para el puesto de trabajo | Formación general |
| ○ Formación técnica | Formación de gestión |
| ○ Formación interna (<i>on the job</i>) | Formación externa (<i>off the job</i>) |
| ○ Fuera de horarios de trabajo | En horarios de trabajo |
| ○ Identificación de necesidades por parte de los supervisores | Identificación por parte de las personas |
| ○ Rotación de puestos | No rotación de puestos |

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realiza evaluación formal ○ Evaluación generalizada ○ Evaluación para diferentes propósitos ○ Elemento de desarrollo ○ Sistema de evaluación personalizado ○ Diferentes fuentes ○ Anual ▪ Promoción <ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidades de promoción ○ Énfasis en la promoción interna ○ Promoción por méritos ○ Decisión de promoción por más personas ▪ Despido <ul style="list-style-type: none"> ○ Despedir ○ Incentivar el despido voluntario ○ No contratar si se está despidiendo ○ Dar apoyo a los empleados despedidos ○ Recontratación preferencial de ex-empleados ○ Mejores condiciones que las legales ○ Despedir por bajo rendimiento 	<p>No se realiza evaluación formal</p> <p>Sólo se evalúan a grupos concretos</p> <p>Evaluación para un solo propósito</p> <p>Elemento de control</p> <p>Sistemas de evaluación uniformes</p> <p>Sólo evalúa el supervisor</p> <p>Frecuencia continuada</p> <p>No posibilidades de promoción</p> <p>Énfasis en la promoción externa</p> <p>Promoción por antigüedad</p> <p>Decisión del jefe directo</p> <p>No despedir</p> <p>No incentivar el despido voluntario</p> <p>Contratar aunque se esté despidiendo</p> <p>No darles apoyo</p> <p>No recontratación preferencial</p> <p>Condiciones legales</p> <p>Despedir por baja adecuación a la cultura de la empresa</p>
--	--

Políticas transversales

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Control ○ Descripción detallada del puesto ○ Grupos profesionales ○ Sistemático (rutinario) ○ Autonomía ○ Decisiones ○ Orientado a la eficiencia ○ Objetivos claramente definidos ○ Objetivos individuales ▪ Gestión del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento concentrado en pocas personas ○ Sistema formal de gestión del conocimiento ○ Difusión del conocimiento de la empresa 	<p>Flexibilidad</p> <p>Clasificación amplia del puesto</p> <p>Categorías profesionales</p> <p>No sistemático</p> <p>No autonomía</p> <p>No decisiones</p> <p>Orientado al aprendizaje</p> <p>Objetivos no claramente definidos</p> <p>Objetivos grupales</p> <p>Conocimiento en muchas personas</p> <p>Sistema no formal de gestión del conocimiento</p> <p>No difusión del conocimiento</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de dirección <ul style="list-style-type: none"> ○ Amplio <i>span</i> de control ○ Consenso en la fijación de objetivos ○ Colaboradores decidores ○ Fomento de la participación ○ Alta autonomía en la toma de decisiones ○ Aprendizaje ante los errores ○ Énfasis en la disciplina para reducir los errores ○ Sistema formal de resolución de conflictos ○ Alto nivel de exigencia 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo <i>span</i> de control Comunicación de objetivos Colaboradores ejecutores Fomento de la “obediencia” Baja autonomía en la toma de decisiones Fomento de la sanción ante los errores Énfasis en las acciones preventivas para reducir los errores Sin sistema formal de resolución de conflictos Bajo nivel de exigencia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ○ Colectiva ○ Sistemas descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> Personalizada Sistemas ascendentes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retención y rotación <ul style="list-style-type: none"> ○ Necesidad de retener ○ Favorecer la rotación 	<ul style="list-style-type: none"> No necesidad de retener No favorecer la rotación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legal <ul style="list-style-type: none"> ○ Prevención de riesgos laborales ajustada a la ley ○ Conciliación ajustada a la ley ○ Responsabilidad social corporativa (RSC) ajustada a la ley 	<ul style="list-style-type: none"> Prevención de riesgos laborales más allá de lo que exige la ley Medidas de conciliación más allá de la ley RSC más allá de la ley
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones laborales <ul style="list-style-type: none"> ○ Supresión actividad sindical ○ Relaciones colaborativas ○ Normativas informales 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación de la actividad sindical Relaciones competitivas Códigos normativos formales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión internacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de una cultura global de la empresa ○ Centralización de políticas ○ Expatriados ○ Acuerdos de repatriación 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación a la cultura local Descentralización de políticas Personas del país No acuerdos

Aspectos como la satisfacción, el compromiso, la motivación... no son políticas de recursos humanos en sentido estricto, sino que estarían más en el ámbito de las consecuencias o resultados de las prácticas implantadas en la organización. De hecho, cuando se quieren gestionar estos temas, donde se tiene que incidir es en las políticas, por tanto, estos aspectos no lo son en sí mismas.

Estas opciones estratégicas, además ser coherentes con los factores anteriormente mencionados, también tienen que ser consistentes entre ellas para que el sistema de recursos humanos sea eficaz. Por consistencia se entiende la compatibilidad de las distintas prácticas, que potencia y refuerza los efectos que provocan cada una de ellas en solitario (Pin, 2007). Las distintas políticas de personal no se pueden tratar aisladamente, ya que son interdependientes; influyen, para bien o para mal, las unas en las otras, y si están en consonancia, sus efectos se potencian mutuamente. La consistencia interna incrementa el impacto positivo de las políticas de recursos humanos en los resultados de negocio (Capella y Singh, 1992; Bird y Beechler, 1994). La suma de prácticas consistentes entre sí arrojan resultados superiores a la simple adición de prácticas que no se apoyan entre ellas (Macduffie, 1995).

Por ejemplo, la capacidad de decisión de las personas se potencia y estimula si va acompañada de otras prácticas tales como formación, asignación de trabajo flexible, seguridad en el empleo o estilo de dirección participativo; y es incompatible con prácticas que refuerzan la uniformidad de procedimientos o el castigo al error puntual.

La consistencia interna no tiene por qué ser global para toda la empresa. Dentro de una misma organización se pueden tener distintas políticas de recursos humanos para diversos tipos de mercados, o de personal, o de centros de trabajo, o de país... y no perder por ello la consistencia interna (Pin, 2007). Compañías que tienen, por ejemplo, diferentes unidades de negocio con características distintas, pueden tener cada una su propia consistencia.

Además del incremento del impacto en los resultados de negocio de la empresa, otros beneficios de la consistencia interna son:

- Facilita una mayor eficacia en la implantación de la estrategia de negocio, ya que un sistema consistente es un sistema robusto en el que sus distintas piezas están organizadas de manera que promueven los comportamientos requeridos para alcanzar la estrategia.
- También minimiza el impacto negativo que pueda tener un determinado mando no alineado con las políticas establecidas, ya que éstas, si son robustas, limitan la discrecionalidad de los directivos y los orientan a tomar decisiones de acuerdo con el sistema de personal (Pfeffer, 1998).
- Por otro lado, también facilita una mejor comprensión de la estrategia de la empresa, ya que permite el envío de un mensaje coherente al personal y evita mensajes confusos.
- Proporciona al personal la oportunidad de entender bien las políticas de recursos humanos bajo las cuales trabajan, y también facilita un marco de relación entre empleados y directivos (Baron y Kreps, 1999).

Gestión adecuada de la implantación

Ahora es el momento de concretar las políticas de recursos humanos en las prácticas de personal. Ya ha pasado el momento de la dirección y ahora es el turno de los profesionales de recursos humanos. Una vez definidos la estrategia y los criterios básicos de las políticas de recursos humanos, hay que traducir todo ello en prácticas y acciones concretas, para posteriormente aplicarlas. Sin esa concreción y posterior implantación, la coherencia y consistencia quedarían en un meritorio pero estéril ejercicio teórico, ya que no es lo mismo saber

qué tenemos que hacer, que saber cómo hacerlo, y el desconocer esto último es causa del fracaso de muchos sistemas de recursos humanos que sobre el papel estaban bien diseñados (Becker, Huselid y Ullrich, 2001). Por tanto, la eficacia del sistema de recursos humanos también depende de cómo se concretan y se llevan a la práctica (Truss, 2001).

Para gestionar una correcta concreción e implantación de las políticas de personal, es conveniente tener en cuenta una serie de elementos importantes que nos conducirán a la eficacia:

- La cultura y el estilo de dirección de la empresa. La implantación de las prácticas está muy influida por la cultura de la empresa y los estilos de dirección; es por ello que un sistema similar en el plano teórico puede dar lugar a importantes diferencias según sea la manera de aplicarlo.
- Las políticas informales. Para definir e implantar con éxito las prácticas de recursos humanos hay que conocer y tener en cuenta no sólo las políticas formales –las escritas y oficiales–, sino cómo éstas se aplican en la realidad, que constituyen las políticas informales.
- La aceptación de las políticas por parte del personal, mandos, alta dirección, y especialmente la dirección general, es también un elemento fundamental para hacer posible una correcta implantación del sistema de recursos humanos (Becker y Huselid, 1998).

La implicación y el apoyo manifiesto del director general en la implantación de las políticas son necesarios, ya que es quien señala la dirección de la empresa, asigna los recursos y ostenta el poder (Andrews y Melbourne, 2000). Por ejemplo, Rick Wagoner, ex-consejero delegado de General Motors, fijó como una de sus principales prioridades reconstruir la función de recursos humanos en la empresa, y como consecuencia de esa implicación, dicha función alcanzó una posición estratégica prioritaria dentro de la compañía (Leonard, 2002).

Las dificultades para que se dé esta implicación son diversas: que los directores generales normalmente no prestan mucha atención a la función de recursos humanos (Rubin, 2001); que, según un estudio realizado por la consultora McKinsey, no acostumbran a tener las competencias necesarias para gestionar eficazmente el talento disponible en la compañía (Rutter, 2001); que a menudo desconocen los efectos positivos de las políticas en los resultados de la empresa (Becker y Gerhart, 1996); o que estos resultados se ven a largo plazo (Pfeffer, 1995).

En el caso de los mandos intermedios, su implicación también es importante para la exitosa implantación del sistema de recursos humanos, ya que son el nexo de unión entre la alta dirección y los empleados (Currie y Procter, 2001). También son los encargados de implantar las directrices definidas por la dirección (Floyd y Wooldrige, 1997), y dependiendo de cómo lo hagan, los resultados serán unos u otros. Por ejemplo, un mando que se dedique a evaluar injustamente a sus colaboradores, estará haciendo fracasar la evaluación del desempeño. Finalmente, el concurso de los empleados también es significativo para la aplicación de las políticas de recursos humanos, ya que éstas les afectan directamente, y son agentes activos en su implantación (Cascio, 2000). Por ejemplo, en la evaluación del desempeño participa el mando que evalúa, pero también el empleado que es evaluado.

Para asegurarse el compromiso de los colectivos afectados, sobre todo de la dirección general y los mandos, los profesionales de recursos humanos deben trabajar estrechamente con ellos a lo largo de todo el proceso de definición, implantación y seguimiento del sistema de personal. Ahora veremos la función del departamento de recursos humanos para el establecimiento de una estrategia de personal eficaz.

El rol del departamento de recursos humanos

El posicionamiento del departamento de recursos humanos dentro de la empresa también impacta en la eficacia de las políticas de gestión de personas, y su influencia se da tanto en la definición como en la implantación del sistema de personal (Huselid y Ullrich, 2001). Veamos las condiciones bajo las cuales su influencia es positiva en los resultados.

No siempre está claro en todas las empresas quién debe responsabilizarse del diseño y la implantación de las políticas de recursos humanos. Por lógica formal, el diseño, al tratarse de fijación de políticas de empresa, le corresponde a la dirección, y la implantación es responsabilidad primaria de los mandos intermedios, por ser éstos el nexo de unión entre la dirección y los colaboradores. En este contexto, la misión de los departamentos de personal es la de dirigir, impulsar y facilitar las tareas a unos y a otros para que ejerzan estas funciones. Un error frecuente de las organizaciones es que ni la dirección ni los mandos asumen sus responsabilidades de recursos humanos y las derivan hacia el departamento de personal, que al no tener el poder suficiente para definir políticas unilateralmente, ni para gestionar directamente a las personas, no pueden realizar con éxito esas funciones (Sánchez-Runde, 1997).

El departamento de recursos humanos puede posicionarse de dos maneras: o bien constituirse como un departamento técnico/operacional, o bien como uno estratégico (Huselid, Jackson y Schuler, 1997). La función técnica consiste en la administración de las políticas de recursos humanos –selección, evaluación, desarrollo, retribución–, y tiene como objetivo crear una infraestructura para asegurar la eficiencia de los procesos de gestión de personas. Por otro lado, la función estratégica consiste en la definición y desarrollo de un sistema de personal que apoye la consecución de los objetivos de negocio. La primera función está asociada a un coste inevitable que tiene que ser minimizado, mientras que la segunda está asociada a la creación del valor que genera el tener unas políticas de recursos humanos alineadas con la estrategia de la empresa. Las dos funciones no son excluyentes, sino complementarias.

La función estratégica se acostumbra a dar poco en la realidad de las empresas, aunque algunas digan lo contrario (Becker y Gerhart, 1996). Esto es debido a que tradicionalmente el departamento de recursos humanos ha tenido un rango bajo dentro de las organizaciones y muy centrado en su función de servicio y soporte, principalmente por no ser capaz de mostrar el modo como puede contribuir a los resultados de la empresa (Pfeffer, 1997). Dado que ha sido tratado como una función subordinada, sólo en contadas ocasiones ha gozado con el suficiente poder y medios para poder cumplir con su función estratégica (Bilmes, 2001).

Para que el departamento de recursos humanos influya positivamente en los resultados de la empresa, tiene que poner más énfasis en los aspectos estratégicos que en los operacionales. Si se quiere ser eficaz, el posicionamiento estratégico es algo que los profesionales de la función tienen que buscar, aunque sólo la dirección puede dar. Sólo si el consejero delegado admite y potencia el rol estratégico, facilitando la autoridad y los medios necesarios, éste podrá ser una realidad. Y para ganarse ese apoyo de la dirección, los profesionales de recursos humanos deberán mostrar previamente su potencial contribución al negocio.

La misión estratégica de la función de recursos humanos es la de impulsar la definición e implantación de un sistema de personal que apoye la estrategia de negocio, y que constituya en sí misma una fuente de ventaja competitiva sostenible. Es importante recalcar que el departamento no sólo ayuda a la implantación de la estrategia de la empresa mediante la formulación y aplicación de sus políticas, sino que también colabora en la propia definición de

la estrategia de negocio, ya que esta última sólo será posible en la medida que esté en consonancia con la realidad de los recursos humanos de la empresa.

Se trata, en definitiva, de impulsar la competitividad de la empresa, de poner las condiciones para facilitar que los empleados sean más eficaces –no más cómodos o felices–, y de aportar valor e intentar demostrar que se ha aportado, hablando el lenguaje del negocio y utilizando menos la jerga propia de la función, mostrando cercanía a la realidad de la empresa y sus resultados de negocio (Ulrich, 1997).

Para alcanzar su posicionamiento estratégico, el departamento de recursos humanos tiene que cambiar significativamente (Butteris, 2001), por ejemplo, a base de sistematizar y automatizar, o incluso subcontratar, sus actividades operacionales, para poder centrarse en las estratégicas, o a base de aportar mayor valor actuando más, ya que tradicionalmente la función de personal ha pasado más tiempo hablando que actuando y aportando valor (Ulrich, 1997). El departamento de recursos humanos tiene que, y puede, mejorar su imagen a base de centrar su actividad en la realización de acciones estratégicas y no operativas, utilizando herramientas de marketing para comunicar sus logros en la organización, o fuera de ella si se considera oportuno (Pin, 2007).

Competencias necesarias del profesional de recursos humanos

Otro de los factores de éxito para la eficacia del sistema de personal son las competencias de los profesionales del departamento en general, y en especial, de su máximo responsable, en quien nos centraremos en este apartado. Según sean las competencias del director de recursos humanos o, en su defecto, de la persona que realiza la función, tanto la definición como la implantación del sistema serán más o menos eficaces.

Son innumerables y variados los listados de las características que según diversos autores deberían poseer los responsables de recursos humanos para ser eficaces en su función (Ulrich, 1997; Orlov, 1999; WFPMA, 2000; Belcount, 2001; Quintanilla et al., 2004). Casi todos estos listados coinciden, expresados de una manera u otra, en una competencia: conocimiento del negocio. Esta competencia deviene fundamental para diseñar e implantar con eficacia un sistema de recursos humanos. Un profesional que no conozca bien el negocio y el entorno en el que se desarrolla, difícilmente podrá aportar valor y eficacia a la empresa.

Pero conocer profundamente el negocio, sus interrelaciones, sus implicaciones y sus principales variables, no es suficiente, también hay que saber hacer de ese conocimiento algo concreto y práctico, es decir, aplicable. Este segundo elemento, la capacidad de promover e implantar, es la segunda competencia troncal del profesional de recursos humanos. Por tanto, las competencias básicas del profesional que posibilitan que función estratégica, son las que precisamente facilitan la definición y posterior implantación del sistema de personal.

Otras competencias que harían referencia a la función técnica de recursos humanos, como por ejemplo, conocimientos de herramientas y sistemas técnicos, son secundarias y subordinadas a las dos anteriores. Si se poseen las competencias técnicas, al mismo tiempo que se carece de las estratégicas, es cuando los profesionales de la función empiezan a hablar un lenguaje lejano y alejado del resto de los directivos, que en muchos casos no acaban de entender por qué y para qué se promueven determinadas acciones desde recursos humanos, y es cuando se complica el hecho de que se reciba el poder y los recursos necesarios para poder implantar la función estratégica.

Seguimiento, adaptación y mejora continua

Otro factor de éxito de la relación entre resultados de negocio y estrategia de recursos humanos es el seguimiento y posterior medición de los resultados del sistema. El seguimiento consiste en ir analizando periódicamente las consecuencias de la implantación de las políticas, para lo cual es necesario establecer una serie de indicadores de progreso. Estos indicadores es aconsejable que sean tanto directos –como por ejemplo, porcentaje de promociones internas, rotación, absentismo, *span* de control, porcentaje de diferencias salariales– como indirectos; por ejemplo, beneficios, ventas, productividad... Resulta más útil centrarlos en la creación de valor que en los costes, y en el futuro que en el pasado (Boudreau y Ramstad, 1997). El seguimiento aporta eficacia en la medida que posibilita el establecimiento de mejoras en caso de ser necesarias. El sistema de recursos humanos no se conforma con la definición y aplicación; para ser plenamente eficaz, requiere un posterior seguimiento, para posibilitar su adaptación y mejora continua.

El seguimiento, además de hacer los ajustes de mejora necesarios, permite ir renovando el impulso inicial. Con el paso del tiempo, también facilita la adaptación de las políticas a las transformaciones que se vayan produciendo, ya que las prácticas que hayan funcionado en el pasado puede que dejen de hacerlo en el presente debido a cambios que las hayan dejado obsoletas.

El seguimiento cobra protagonismo en la medida en que las organizaciones están en un proceso continuo de cambios externos e internos que requiere constantes adaptaciones en las políticas de recursos humanos. Es por esta razón que podemos decir que, con propiedad, no existirá la consistencia perfecta, ya que las organizaciones pasan de períodos de consistencia a épocas de una cierta consistencia, hasta que se vuelven a adaptar las políticas a los cambios en el entorno (Pin, 2007).

Apéndice: ¿la eficacia lo es todo?

Si la estrategia y las políticas de recursos humanos de la empresa siguen las variables que hemos señalado, entonces el sistema de gestión de personas será eficaz, y si no las siguen, no lo será. Hasta ahí el tema de la eficacia, pero ¿es ésta la única finalidad de la empresa?, o enfocado desde otra perspectiva, ¿es posible la existencia de políticas de personas eficaces que no tengan respeto u consideración por las mismas?

Podemos intuir que el esclavismo, con sus prácticas de gestión de personas basadas en la explotación y la falta de respeto a la dignidad del ser humano, era, no obstante, un sistema eficaz. De hecho, algunas empresas lo siguen practicando de manera encubierta. O para situarnos en el mundo de la empresa, tenemos el caso de una famosa cadena de reparto de pizzas a domicilio (Gómez-Mejía, 1997), que en coherencia con su estrategia de negocio de competir por rapidez de servicio, ofrecía a los clientes una garantía según la cual su pedido se serviría antes de 30 minutos desde su solicitud.

En coherencia a esta estrategia, se diseñaron unas prácticas de recursos humanos, entre las que se encontraban la selección de personas jóvenes, que conocieran bien la ciudad y que fueran rápidas. Una vez incorporadas, se las formaba en las cuestiones necesarias para llegar a su destino lo más rápidamente posible. El sistema retributivo contenía primas para quien llegara dentro del tiempo previsto.

La empresa obtuvo buenos resultados económicos, pero fue, desgraciadamente, a costa de un grave problema: los accidentes de los repartidores, incluso mortales, eran muy numerosos. El sistema de recursos humanos era eficaz, estaba alineado con la estrategia de negocio a la que ayudaba a implantar, pero ¿era admisible desde el punto de vista de los profesionales que trabajaban allí como repartidores? Esta situación nos lleva a la siguiente pregunta: el sistema de recursos, ¿tiene que ser sólo eficaz o algo más?

Un repaso a los fines de la empresa nos pueden ayudar a responder la pregunta. La finalidad de la organización es doble: por un lado, alcanzar la *eficacia* en la consecución de los resultados financieros, y por otro lado, facilitar la *autorrealización* de sus miembros (Llano, 1990). Por tanto, un sistema de recursos humanos que quiera atender a la plenitud de la empresa no basta con que sólo sea eficaz. Las políticas de personal deberían favorecer al mismo tiempo la autorrealización de la persona, que se compone a su vez de dos elementos: por un lado, *compensación material* digna, y por otro lado, *autoafirmación*, que consiste, básicamente, en que el profesional pueda decidir sobre los aspectos de su trabajo –en cada caso según las circunstancias–, y no quede relegado únicamente a ejecutar las tareas siguiendo las directrices marcadas por sus jefes sin posibilidad de participar en absoluto.

Por tanto, las políticas de recursos humanos, además de ser eficaces, también tienen que estar alineadas con la necesidad de autorrealización de las personas, y esto último, no porque de esa forma serán todavía más eficaces –puesto que a veces, y sobre todo en el corto plazo, puede que no lo sean–, sino por posicionamiento ético y humanista de la dirección de la empresa.

Por ejemplo, teniendo en cuenta sólo la eficacia, en el caso de unos empleados poco formados, que trabajaran en cadena realizando actividades manuales y monótonas, y en entornos muy estables y predecibles, en principio no sería necesario fomentar la participación, ya que implicaría un coste, y las mejoras que se pudieran obtener, probablemente no serían significativas por la naturaleza del sistema productivo. Sin embargo, desde un punto de vista humanista, sí que sería adecuado fomentar la participación de los empleados para que pudieran influir en su trabajo, incluso aunque la eficacia se pudiese ver un poco resentida, sobre todo en el corto plazo.

Si atendemos a la autorrealización de la persona, y no sólo exclusivamente a la eficacia en los resultados de la empresa, entonces podemos decir que a nivel de filosofía y principios, los sistemas de recursos humanos son universales, es decir, tienen unas bases comunes a todos, además de unas estrategias, políticas y prácticas diferentes en cada caso. Estas bases comunes, o principios universales de los sistemas de personal, son, por un lado, el fomento de la *exigencia y reto*, es decir, establecer una estrategia de recursos humanos que promueva en las personas de la organización un cierto nivel de exigencia, o dicho de otro modo, que tengan objetivos y cometidos retadores que impliquen salir de su zona de comodidad. De este modo se impulsa la búsqueda de la eficacia en los resultados de la empresa.

Y por otro lado, el otro principio universal de los sistemas de personal es el *respeto* a las personas, cuya expresión práctica más clara es la de permitir la participación de los empleados, a cada uno según sus circunstancias, en las decisiones que afectan a su trabajo, y no circunscribir su papel al de meros ejecutores. De este modo se impulsa la búsqueda de la autorrealización en la organización. El respeto puede que en algún caso no aumente la eficacia a corto plazo, pero el motivo para integrarlo en la base de las políticas de recursos humanos, sea cual sea la estrategia competitiva, no es buscar sólo la eficacia, sino hacer una empresa más humana.

Los principios de respeto y exigencia se concretan mediante unas prácticas de recursos humanos que fomenten la *autogestión*, y lo hacen cuando facilitan los siguientes elementos: que las personas sepan claramente cuáles son sus objetivos –siendo éstos retadores– y lo que se espera de ellas; que dispongan de los medios materiales adecuados para lograr las metas encomendadas; y finalmente, que gocen de un grado de autonomía –distinto para cada persona y situación– para poder participar o decidir sobre aspectos relativos a su trabajo. El grado de autogestión a aplicar es contingente para cada empresa, e incluso para cada persona o grupo de personas. Facilitando la autogestión se fomenta la exigencia y el respeto, y por tanto, también la eficacia y la autorrealización.

El posicionamiento de cada empresa con respeto a la doble finalidad de las organizaciones –eficacia y autorrealización– depende básicamente de la concepción del ser humano que tenga la dirección de la compañía. Se busca la eficacia de una manera u otra, dependiendo de la visión que la dirección tenga de la persona. Los valores de una empresa, en el fondo, son los criterios de decisión sobre los empleados. Según sean las decisiones que se toman con respecto a las personas, serán los valores de la organización (Pin, 2007). Por tanto, según sean las prácticas y políticas de recursos humanos y su aplicación, serán los valores de la compañía.

Referencias

- Andrews, A. O. y T. M. Welbourne (2000), "The people/performance balance in IPO firms: The effect of the chief executive officer's financial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, otoño, págs. 93-106.
- Appelbaum, E. et al. (2000), "Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off", Cornell University Press, Ithaca.
- Ariño, M. A. y P. Maella (2004), "El diferencial del éxito", *Revista Antiguos Alumnos del IESE*, marzo, págs. 34-38.
- Baird, L. e Y. Meshoulam (1988), "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, 13(1), págs. 116-128.
- Baron, J. y D. Kreps (1999), "Strategic human resources: Frameworks for general managers", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Becker, B. E. y B. Gerhart (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), págs. 779-801.
- Becker, B. E. y M. A. Huselid (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, págs. 53-101.
- Becker, B. E., M. A. Huselid y D. Ulrich (2001), "The HR scorecard: Linking people, strategy and performance", Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Beer, M., P. Lawrence, Q. Mills y R. Walton (1984), "Managing human assets", capítulo 2, "A conceptual overview of HRM", The Free Press, Nueva York.
- Belcourt, M. (2001), "Measuring and managing the HR function: A guide for boards", *Ivey Business Journal*, enero-febrero, págs. 35-39.
- Bilmes, L. (2001), "Scoring goals for people and company", *Mastering People Management*, noviembre.
- Bird, A. y S. Beechler (1995), "Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre, págs. 23-46.
- Boudreau, J. W. y P. M. Ramstad (1997), "Measuring intellectual capital: Learning from financial history", *Human Resource Management*, 36(3), págs. 343-356.
- Butteris, M. (2001), "Reinventado los recursos humanos", *Gestión 2000*, Barcelona.
- Capelli, P. y H. Singh (1992), "Integrating strategic human resources and strategic management", en Lewin, D., O. Mitchell y P. Sherer (eds.), "Research frontiers in industrial relations and human resources", Industrial Relations Research Association, Estados Unidos.
- Cascio, W. (2000), "Costing human resources: The financial impact on behavior in organizations", South-West College Publishing, Cincinnati.
- Cooke, R. y M. Armstrong (1990), "The search for strategic HRM", *Personnel Management*, pág. 22.

- Currie, G. y S. Procter (2001), "Exploring the relationship between HR and middle managers", *Human Resource Management Journal*, 11(3), págs. 53-69.
- Delaney, J. T. y M. A. Huselid (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), págs. 949-969.
- Floyd S. W. y B. Wooldridge (1997), "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management Studies*, 34(3), págs. 465-485.
- Ginsberg, A. y N. Venkatraman (1985), "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, 10(3), págs. 421-434.
- Gómez-Mejía, L. (1997), "Gestión de Recursos Humanos", Prentice Hall, Madrid.
- Grant, R. M. (1990), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33, págs. 114-134.
- Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), págs. 635-672.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson y R. S. Schuler (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40(1), págs. 171-188.
- Ichniowski, C., K. Shaw y G. Prennushi (1997), "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, 87(3), págs. 291-313.
- Jackson, S. E. y R. S. Schuler (1999), "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", en Jackson, S. E. y R. S. Schuler (eds.), "Strategic human resource management", Blackwell.
- Lengnick-Hall, C. A. y M. L. Lengnick-Hall (1999), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", en Jackson, S. E. y R. S. Schuler (eds.), "Strategic human resource management", Blackwell.
- Leonard, B. (2002), "GM drives HR to the next level", *HR Magazine*, 47(3), págs. 46-50.
- Lewin, D. (2000), "Low-involvement work practices and business performance", *IRRA 53RD Annual Proceedings*.
- Llano, C. (1990), "El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9, págs. 2-18.
- Macduffie, J. P. (1995), "Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), págs. 197-221.
- Orlov, D. (1999), "HR directors as strategic business partners", *Employment Relations Today*, 26(1), págs. 79-87.
- Pfeffer, J. (1995), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9(1), págs. 55-72.

- Pfeffer, J. (1997), "Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance", *Human Resource Management*, 36(3), págs. 357-365.
- Pfeffer, J. (1998), "The human equation: Building profits by putting people first", HBSP, Estados Unidos.
- Pin, J. R. (2007), "Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas", Prentice Hall, Madrid.
- Purcell, J. (1995), "The impact of corporate strategy on human resource management", en G. Salaman (ed.), "Human resource strategies", SAGE Publications, Londres.
- Purcell, J. (1999), "Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, 9(3), págs. 26-41.
- Quintanilla, J., C. Sánchez-Runde y P. Cardona (2004), "Competencias de la Dirección de Personas", Prentice Hall, Madrid.
- Rubin, H. (2001), "How CEOs get results, *Chief Executive*", febrero, págs. 8-12.
- Rutter, J. (2001), "CEOs guilty of mismanaging their most important assets", *Global Investor*, 147, págs. 6-8.
- Sánchez-Runde, C. (1997), "Dirección estratégica de Recursos Humanos", Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona.
- Sanz-Valle, R., R. Sabater-Sánchez y A. Aragón-Sánchez (1999), "Human resource management and business strategy links: An empirical study", *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4), págs. 655-671.
- Tichy, N. M., C. J. Fombrun y M. A. Devanna (1982), "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, invierno, págs. 47-61.
- Truss, C. (2001), "Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes", *Journal of Management Studies*, 38(8), págs. 1.121-1.149.
- Tyson, S. (1999), "Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance", en Jackson, S. E. y R. S. Schuler (eds.), "Strategic human resource management", Blackwell.
- Ulrich, D. (1997), "Recursos Humanos Champions", Ediciones Granica, Barcelona.
- Ulrich, D. (1997), "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results", *Human Resource Management*, 36(3), págs. 303-320.
- WFPMA (2000), "Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal/Recursos Humanos", Fundipe, Madrid.
- Wright, P. M. y G. C. Macmahon (1999), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", en Jackson, S. E. y R. S. Schuler (eds.), "Strategic human resource management", Blackwell.
- Youndt, M., S. A. Snell, J. W. Dean y D. P. Lepak (1996), "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), págs. 836-866.