



EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH

DEPARTAMENTALIZACIÓN Y PROFESIONALES QUE LO INTEGRAN

Tutor: Domingo Verano Tacoronte

ULPGC

Cynthia de la Parte Chana

Fecha: 12-06-2018



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA	4
2.2 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA	8
2.2.1 Etapa Administrativa.	8
2.2.2 Etapa de gestión.	9
2.2.3 Etapa de desarrollo	9
2.2.4 Etapa estratégica de la gestión de los recursos humanos	10
2.3 EVOLUCIÓN DE LOS ROLES DE LOS PROFESIONALES DE RRHH	11
3. ANÁLISIS DE EMPRESAS CARACTERIZADAS POR SUS RRHH	16
3.1 FACTORES COMUNES EN LAS EMPRESAS CON BUENAS PRÁCTICAS DE RRHH	17
4. RESULTADOS	22
4.1 VODAFONE ESPAÑA	22
4.2 THE ADECCO GROUP ESPAÑA	25
4.3 PERNOD RICARD ESPAÑA	27
4.4 RASTREATOR.COM	33
5. CONCLUSIÓN	37
6. BIBLIOGRAFÍA	43
7. WEBGRAFÍA	49

VERANO
TACORONTE
DOMINGO MANUEL

Firmado digitalmente por
VERANO TACORONTE
DOMINGO MANUEL
Fecha: 2018.06.12 18:02:01
+01'00'

1. INTRODUCCIÓN

Como profesional de los Recursos Humanos he tenido la oportunidad de trabajar en distintas empresas a lo largo de mi trayectoria profesional, empresas de distintos tamaños, sectores y entornos. He tenido la oportunidad de ver distintas culturas organizativas, estructuras jerárquicas y diversas formas de gestionar las personas que formaban parte de ellas.

Actualmente estoy trabajando desde hace un año en una empresa en la que somos 222 empleados en España divididos en dos oficinas, que es fruto de la evolución e integración de pequeñas empresas de servicios de telecomunicaciones que han dado lugar a mi empresa actual. A su vez pertenece a un gran grupo multinacional, referente en el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial, con el que comparte objetivos empresariales, valores, y algunas políticas de gestión, pero sigue manteniendo cierta autonomía en el área de finanzas, comercial o Recursos Humanos (RRHH) entre otras.

No existe un departamento de Recursos Humanos como tal, y la misma persona, cesada hace cinco meses, se encargaba de la gestión de personal y de lo referente al tema legal de la empresa. A mí me contrataron entre otras funciones para “echarle una mano” con los RRHH pero, acostumbrada a estar sola y hacer todas las gestiones ella misma, el intercambio de información resultaba difícil y la resistencia a la innovación era grande; no permitía evolucionar en el desarrollo de nuevas políticas que posicionaran el departamento como un área de referencia para los empleados, que permitieran su desarrollo.

La empresa creció rápido pero la forma de gestionar sus recursos no evolucionó al mismo ritmo. El gran índice de rotación, el descontento generalizado, y la falta de políticas en el área que revirtieran esta situación, junto con todo lo aprendido en la carrera y en mis experiencias anteriores, me sirvieron de inspiración para realizar este trabajo. Así, pretendo responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué hay empresas que han evolucionado tan rápido, mientras otras siguen ancladas en la etapa de la gestión administrativa? ¿Qué determina la evolución de los RRHH, el entorno o los profesionales que integran el departamento impulsando los cambios?

A lo largo de este trabajo he tratado de realizar un estudio para conocer los orígenes del término RRHH, cuál ha sido su evolución y cómo las personas han pasado de ser parte del proceso productivo a convertirse en la pieza clave del mismo; además de profundizar en la evolución del rol de los profesionales del área que han participado en este proceso, largo y gradual, de lo que actualmente conocemos como RRHH.

En una segunda fase del trabajo, me centraré en analizar qué necesitan las empresas en la actualidad, cuáles son esos factores que las hacen diferentes frente a sus competidores, los que marcan la diferencia entre una empresa con empleados “normales” a otra con empleados “excelentes” que disfrutan de su trabajo, que contribuyen al éxito de la organización, “empleados felices” en definitiva.

Tras analizar estos factores, y a modo de ejemplo, serán analizadas cuatro empresas que operan en el ámbito nacional con grandes políticas de RRHH. Profundizaré en su cultura, valores, y en aquellas prácticas que han llevado a la organización al éxito, tanto en términos contables como en prestigio, galardonadas con el reconocimiento de la revista “Best Worplace 2018”, revista que todos los años elabora una lista de las empresas más deseadas por los trabajadores para trabajar.

Para finalizar, y a modo de conclusión, se realizará una pequeña reflexión de lo aprendido durante la elaboración del presente trabajo. Que datos me han parecido curiosos, aspectos a destacar, conclusiones. Además realizaré una propuesta de políticas de RRHH que implementaría en mi empresa en base a su situación actual.

2. MARCO TEÓRICO

El departamento de Recursos Humanos ha sufrido una transformación continua en los últimos años, adaptándose a la evolución de las organizaciones, en cuanto al entorno en el actúa, cultura empresarial, y cambios tecnológicos.

Esta evolución a determinado cambios, no solo en la organización interna del departamento, si no en su situación dentro de la organización e importancia del área en el desarrollo global de la empresa, pasando de tener funciones meramente administrativas a constituir una de las principales áreas en dependencia directa de la dirección general de la empresa.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

El término de Recursos Humanos, en adelante RRHH, se origina en las áreas de Ciencias Sociales y Economía Política, donde se utilizaba para identificar al trabajo como uno de los tres factores productivos (ABC, 2013)

Los factores de producción son los recursos que una empresa utiliza para crear y/o producir bienes y servicios. Los economistas clásicos, siguiendo la definición de Adam Smith, distinguen tres factores de producción: “capital” (conjunto de recursos productivos que se necesitan para la producción de otros bienes y/o servicios, infraestructura, maquinaria, dinero...), “tierra” (conjunto de recursos naturales empleados en el proceso de producción) y “trabajo” (conjunto de capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores, necesarias para la producción de bienes y servicios). Aunque en la actualidad, los grandes cambios acaecidos en la producción, nos llevan a considerar otro importante factor de producción, el “factor tecnológico” que se puede definir como el conjunto instrumentos y procedimientos utilizados para producir bienes y servicios; se refiere al saber hacer y al conocimiento aplicado a la producción.

El término RRHH ha ido cambiando a lo largo de la historia, vinculado con la situación económica y social del momento. Ya en la Edad media existían gremios en los que se capacitaba a los aprendices, sindicatos y uniones obreras, pero fue durante la revolución industrial, con el crecimiento de la producción, cuando los científicos comenzaron a aportar novedades en el proceso de selección de empleados, analizando el factor psicológico relacionado con el bienestar entre el empleado y la empresa.

En este sentido, las aportaciones de Frederic W. Taylor (1856-1915) fueron determinantes para el desarrollo de la industria a principios del S.XIX. Taylor es considerado como el padre de la Administración Científica, fundador del movimiento “Recursos Humanos”. Su obra más importante, “Los Principios de la Administración Científica”, fue publicada en 1911 y a pesar de los cambios sociales y tecnológicos acontecidos desde la época, muchas de sus ideas siguen vigentes o han servido de base para el desarrollo de nuevos aportes en esta materia. Taylor predijo en su momento “Estoy convencido de que, tarde o temprano, estos principios serán de uso general en todo el mundo civilizado, para felicidad de todos” (Taylor, F, 1969, pág 144)

Taylor impulsó un método de trabajo conocido como *organización científica del trabajo*. A través del análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, detectó que mediante la división del trabajo en tareas simples, y la especialización en cada una de estas tareas, se reducían tiempos de movimientos innecesarios, aumentando por tanto la productividad. El trabajador se especializa en una única etapa del proceso productivo, evitando la pérdida de tiempo en cambio de tareas y herramientas. Este método se basa en la división del trabajo en dirección y trabajadores, la subdivisión de las tareas complejas en otras más simples y en la remuneración del trabajador en base al rendimiento.

Taylor impulsó la importancia de la selección de personal. Hasta ese momento, los trabajadores de las fábricas realizaban múltiples tareas, no eran expertos en nada, lo cual llevaba a un mayor número de errores. Sin embargo, Taylor observó que cada trabajador tenía diferentes habilidades por lo que si eran seleccionados de acuerdo a sus capacidades para desarrollar una determinada actividad el resultado era mejor que si los contrataban, de forma genérica, para hacer todo el proceso, como se había hecho hasta el momento. Se empezó a analizar las características básicas del trabajo y a asignar los distintos cargos con lo que se logró, optimizar las capacidades físicas y humanas y, aumentar la coordinación y el trabajo en equipo, garantizando la eficiencia (Schein, 1982).

Destacó la importancia de la administración en el desarrollo del trabajo, que hasta entonces se había dejado en manos de los operarios, de forma que si planeaban las actividades, ejercían un control sobre el trabajo y seleccionaban al personal adecuado para cada tarea, mejoraba los resultados de producción y el abaratamiento de costes.

Durante la revolución industrial, el protagonismo en el proceso productivo lo tenían las máquinas y fábricas, puesto que habían logrado facilitar y aumentar la producción, sin embargo Taylor, puso de relevancia el papel que tenía el trabajador en el proceso productivo, siendo importante capacitarlos, evaluarlos y motivarlos para maximizar los resultados. Taylor define el objetivo de la administración en lograr “máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1969, pág 19). Uno de los aspectos que implanto para mejorar su rendimiento y motivación por el trabajo fue el pago del salario por pieza producida, de manera que

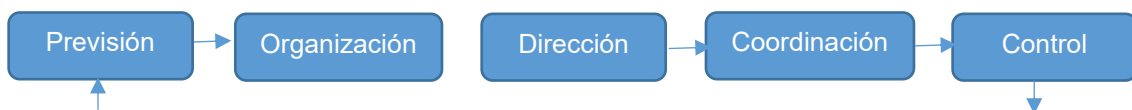
cuanto más producían más ganaban, no solo obteniendo beneficios la empresa por el incremento de su esfuerzo.

Por su parte Henri Fayol (1841-1925) ingeniero y teórico de la administración de empresas, tras las aportaciones realizadas por Frederick Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, desarrolló un modelo administrativo aplicable a cualquier organización humana (universalidad).

La principal diferencia con Taylor fue que mientras este centro sus estudios en las fábricas, Fayol se centra más en la dirección, dando lugar a “la escuela de jefes”.

Fayol publicó un libro con gran repercusión en el sector industrial titulado “Administración industrial y general” (1916), donde recoge el resultado de sus investigaciones. Observó que en todas las empresas hay una serie de operaciones que se repiten, imprescindibles para alcanzar sus objetivos. De su estudio concluyó que estas operaciones podrían englobarse en seis áreas: Técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administrativa. Y que en todas ellas se tiene que cumplir un proceso administrativo que consta de cinco reglas que la administración debía cumplir para alcanzar su fin.

Figura 1.1 Principios básicos de la administración.



Fuente: Elaboración propia

El proceso administrativo no es exclusivo de la alta dirección, sino que debe extenderse por todos los niveles jerárquicos de la empresa. Las capacidades de los niveles inferiores en la escala jerárquica constituyen la capacidad profesional de las empresas, mientras que la capacidad principal de la alta dirección es la administrativa, es decir, si ascendemos por la escala jerárquica predominan las funciones administrativas, mientras que se descendemos predominan las funciones técnicas.

Como resultados de sus investigaciones, Fayol determinó 14 principios que tienen que seguir todas las empresas, muchos de los cuales siguen siendo de gran importancia en la actualidad. Estos principios son, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación del interés individual al bien común,

remuneración, centralización, cadena de mando, orden, igualdad, estabilidad del puesto, iniciativa y espíritu corporativo.

Estos principios tienen que ser flexibles tal y como indica Henri Fayol en su obra “no hay nada rígido o absoluto en las cuestiones de dirección, todo es cuestión de proporciones. Debemos considerar diferentes circunstancias cambiantes, porque los hombres son tan diferentes o cambiantes como muchos otros elementos variables” (Fayol, 1916, pág. 23)

Taylor y Fayol, son considerados los padres de la administración científica pero, a estos dos movimientos y para completar una visión general del origen de los Recursos Humanos, nos faltaría añadir la visión de Elton Mayo (1880-1949), considerado el padre de los Recursos Humanos.

Elton Mayo, psicólogo industrial y sociólogo, fue reconocido por sus aportes en el campo de la sociología industrial en Estados Unidos en la primera mitad del Siglo XX. Sus estudios se centraron en el trabajador, en el factor humano, más que en el aumento de la productividad y ahorro de costes a través de estudio de tiempos de la administración científica, observando que las condiciones físicas del trabajo producían unos efectos psicológicos en los trabajadores, estrechamente relacionados con la producción. Humanizó el modelo organizacional mecánico predominante hasta la fecha, considerando sentimientos, motivaciones y/o actitudes que afectan al ser humano.

A través del Experimento Hawthorne, Mayo observó que las mejoras en las condiciones de trabajo como, iluminación, reducción de la jornada, o introducción de tiempos de descanso, mejoraban la productividad, pero no de manera uniforme ni constante, por lo que fue más allá y observó que la motivación en el trabajo, y en consecuencia, un mejor rendimiento en el mismo se debían a las relaciones humanas que se establecían en él. Descubrió que, de forma general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de sentido de pertenencia y la eficacia de la administración en su relación con los trabajadores. Esto se conseguía cambiando el modelo mecánico de la administración, propuesta hasta la fecha, por una administración capaz de comprender el comportamiento humano, el comportamiento grupal, que favoreciera las habilidades interpersonales, la comunicación y la motivación. En el lugar de trabajo, “las personas participan en grupos

sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social” (Chiavenato, 1999, pág 92).

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones dio lugar a la “teoría de las relaciones humanas” en la que el hombre no es considerado una máquina más del proceso productivo, si no que sus sentimientos, necesidades, y diferencias en su motivación, causaban diferencias en su rendimiento.

Los estudios de Elton Mayo determinan el momento en el que los anteriores términos utilizados hasta la fecha para referirse a la gestión de personal empiezan a entrar en desuso y se empieza a utilizar el término de Recursos Humanos (Castillo 2006).

Las ideas de Taylor, Fayol y Mayo fueron precursoras de lo que se entiende actualmente como Recursos Humanos, en el que un departamento integrado por profesionales cualificados, organiza y maximiza el desempeño de los trabajadores o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad, cuidando aspectos como la satisfacción laboral, conciliación, rotación, y el bienestar general del trabajador.

2.2 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA

Como se ha visto en el apartado anterior, la función de los RRHH, sufre un gran cambio desde la revolución industrial, pero no será hasta mediados de los años ochenta cuando empiece a ocupar un lugar importante en las organizaciones, y participar en la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Se pueden distinguir cuatro etapas en la evolución de la función de los RRHH en la empresa:

2.2.1 Etapa Administrativa. (Principios del S.XX hasta los años 60)

Influenciada por los planteamientos de la administración científica, centrada en el aumento de la productividad al menor coste, y una concepción del trabajador racional y económico, que trabaja para obtener una recompensa económica a través de la disciplina. La función de los RR.HH. se centra en el control y estímulo de rendimientos mediante sistemas retributivos y acciones disciplinarias.

Esta etapa se caracteriza por considerar al trabajador un factor más de la producción, un coste que hay que minimizar y tener una orientación reactiva.

Su función está integrada en la parte económico-administrativa de la empresa, es una función residual, como gestión de nóminas, seguros sociales, etc.

2.2.2 Etapa de gestión. *(Entre los 60-80)*

Influenciada por la escuela de las relaciones humanas, supone una ruptura con la etapa anterior. Se empiezan a considerar las necesidades de tipo social, buscando la adaptación de las personas y la organización. Florece el pensamiento de que los comportamientos no solo responden a formas racionales si no que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos de pertenencia.

Esta etapa se caracteriza por que el trabajador sigue siendo un coste que hay que minimizar, pero sin embargo la orientación es proactiva.

La función de RRHH está subordinada en línea pero con una posición más relevante. Sus funciones son el establecimiento y administración de sistemas de equidad interna, y para ello se hace hincapié en la selección, evaluación, formación y/o comunicación.

2.2.3 Etapa de desarrollo *(Década de los 80).*

En esta época se sustituye la denominación tradicional de “administración de personal” por la de “gestión de los Recursos Humanos”. Se empiezan a crear departamentos específicos de personal que buscan un equilibrio entre las necesidades económicas de la empresa y la del empleado. Comienzan a reconocer que el valor de las personas, las cuales ya no se ven como un gasto si no como un recurso estratégico, y la forma en que se las dirige, influyen de forma directa en el resultado de la empresa.

El carácter mecánico, burocrático y de control de la administración, evoluciona hacia un componente social, con una mayor consideración del capital humano, donde la comunicación, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación pasan a ser la nueva orientación de la política de Recursos Humanos en la organización. (Beer y Spector 1985)

La función de la dirección de los Recursos Humanos es clave para conseguir los objetivos, se hace más estratégica, dejando de estar subordinada a la línea de dirección y, relacionándose con la alta dirección.

2.2.4 Etapa estratégica de la gestión de los Recursos Humanos (década de los 90)

El componente social va cobrando progresivamente más importancia dentro del análisis estratégico de las organizaciones. Se consolida la concepción del recurso humano como un recurso a optimizar, no basta con hacer coincidir a la persona con el puesto adecuado. El “capital humano” a pesar de no ser tangible, es la columna vertebral de cualquier organización (Chiavenato, 1999).

Recursos Humanos comienza a realizar diagnósticos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y en base a estos diagnóstico se fijan objetivos y estrategias sociales y se implantan. Su función se posiciona en el mismo nivel que el resto de las áreas de la empresa, y en dependencia directa de Dirección General.

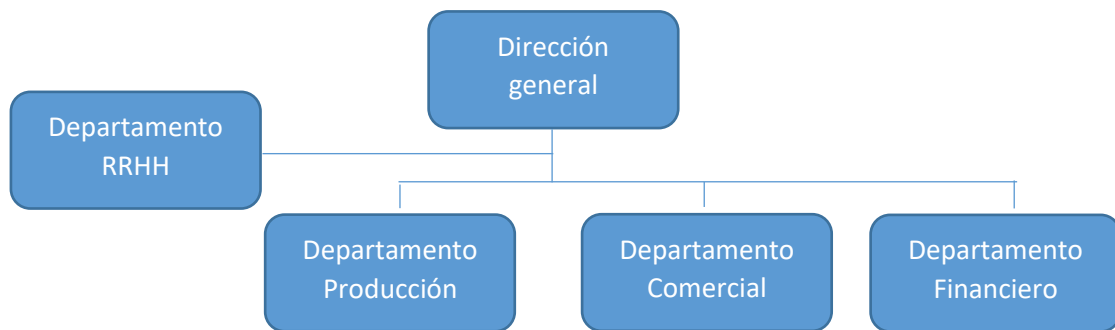
La entrada en la Unión Europea, y los avances tecnológicos de las últimas décadas, han dado lugar a que las empresas compitan en mercados abiertos que requiere productividades crecientes, alta cualificación, desarrollo personal, descentralización funcional y autonomía de gestión. En esta nueva etapa el personal que integra la empresa constituye un recurso organizativo clave para la competitividad empresarial (Wemerfelt, 1984, o, años después, Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Cuervo, 1993).

En la última década, en relación con la función y posicionamiento del departamento de RRHH, la función de Recursos Humanos tiende a ser un órgano staff, con una dirección descentraliza, que depende directamente de la dirección general.

En este modelo cada órgano de línea es responsable de aplicar la política de personal marcada por la dirección de Recursos Humanos. Tanto el presidente de la organización como cada uno de los jefes o gerentes de cada departamento y/o unidad, deben tener conocimientos esenciales sobre sus Recursos Humanos (Chiavenato, 2007). Deben estar capacitados para tomar las decisiones en materia de RRHH sobre sus subordinados, (contratación, ascensos, evaluación...), actuando bajo el asesoramiento y consultoría de la dirección de RRHH, que es quien posee el conocimiento principal en esta disciplina.

Esto garantiza que todos los departamentos actúen de forma uniforme y consistente en toda la organización. Es por esto que la dirección de RRHH es una responsabilidad de línea y a su vez cumple una función de staff (Ver figura 1.2).

Figura 1.2. DRHH como órgano staff dependiente de dirección general



Fuente: Verano Tacoronte y Medina Brito (2015)

El departamento de RRHH, aparte de asesorar a los responsables de línea estableciendo las directrices que han de seguir, realizara tareas especializadas de reclutamiento, selección, formación, análisis de puestos, en función de los requerimientos de las áreas.

2.3 EVOLUCIÓN DE LOS ROLES DE LOS PROFESIONALES DE RRHH

La dirección de los RRHH ha sufrido una evolución paralela a la expuesta en el apartado anterior con la evolución de la función de los Recursos Humanos en la empresa. La función de personal “representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado en la sociedad y en el mundo del trabajo” (Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., Stodd, J. T, 1995, pág. 18). En primer lugar, una etapa de administración clásica-tradicional de personal basada en la administración científica, influenciado por las ideas de Taylor y Fayol; en segundo lugar un modelo más moderno de administración de personal, basado en el modelo de Elton Mayo en el que se humaniza la productividad y el trabajo; en tercer lugar el modelo de los Recursos Humanos en el que es importante la influencia incipiente del desarrollo organizacional y una última etapa de consolidación y maduración de la tercera etapa en la que se consolida el modelo de Recursos Humanos y la dirección de RRHH que conocemos en la actualidad.

Esta evolución de los profesionales dedicados a los Recursos Humanos, ha sido una evolución positiva, relacionada con acontecimientos y el cambio cultural que se ha producido históricamente, no ha sido una transformación revolucionaria, si no que se ha producido de forma gradual, en función de la variación de las necesidades u objetivos de las empresas.

En un primer momento, cuando el modelo predominante era el de la administración científica del trabajo, la función de los integrantes de los Recursos Humanos, era simplemente tareas administrativas. No intervenían en la fijación de objetivos ni estrategias de la empresa. Estaban posicionados en un tercer nivel, en dependencia del departamento económico-financiero, y su función principal era la elaboración de nóminas, pago de salarios, contratos, etc.

La gestión del personal estaba en mano de los responsables de producción que se encargaban de la selección del personal, capacitación técnica, control de registro de los trabajadores, etc., movidos por un único objetivo, el aumento en la productividad y reducción de costes. No hay que olvidar que los trabajadores en esta etapa son vistos como un coste más de producción que hay que reducir.

A medida que se va tomando conciencia de la importancia de los Recursos Humanos dentro de la empresa, gracias a las investigaciones de Elton Mayo y su modelo de las relaciones humanas, la dirección de personal va realizando algunas actividades que hoy en día siguen presentes en la DRRHH. Los profesionales de RRHH de la época, empiezan a ver la importancia de la psicología en tanto que los factores psicológicos influyen en el trabajador afectando a su rendimiento (González, L, 1999).

En esta etapa empiezan a realizar funciones de reclutamiento, selección, estudio de puestos para adaptar estos a las habilidades del trabajador, a la vez que mantienen las funciones anteriores de tipo administrativo de pago de salarios, etc. Además comienzan a asumir funciones de negociación y conflicto que surgen entre los trabajadores y la organización, o de organización de la empresa para hacer frente a los sindicatos.

A pesar de esto, la función de los Recursos Humanos en la empresa ocupa un lugar de dependencia de otro departamento que lo subordina. No será hasta la siguiente etapa

cuando el departamento de Recursos Humanos ocupe una posición relevante en la organización, estando al mismo nivel que otros departamentos de la empresa (2º nivel).

La tercera etapa está marcada por la importancia del estudio del comportamiento y desarrollo organizacional, es en esta etapa cuando los Recursos Humanos empiezan a ser valorados como un recurso estratégico para la empresa, abandonando la idea clásica de coste, y aumenta la consciencia de que el valor y la forma en que se los dirige influyen de forma directa en los resultados de la empresa.

Es a partir de este momento cuando los departamentos de personal asumen con propiedad el nombre de “Departamento de Recursos Humanos” y se posiciona en el organigrama de la empresa en el mismo nivel que otros departamentos como finanzas o producción, como un importante factor estratégico.

Entre las funciones asumidas por el departamento se encuentran:

- Selección del personal que formara parte de la empresa
- Formación de los trabajadores para que aporten a la organización un mayor nivel competencial.
- Desarrollo, estableciendo sistemas de recompensa, de motivación, etc.

Podríamos decir que en esta época se establecen las bases de la departamentalización de los Recursos Humanos, ocupados por profesionales de la psicología o higiene industrial, en los que se busca el desarrollo de los trabajadores que integran la empresa para la consecución de un fin común. Mejorando sus condiciones laborales, la equidad en la remuneración, y la satisfacción de sus necesidades en cuanto a motivación y desarrollo.

A partir de los años 90, nos encontramos en una etapa de consolidación y maduración del papel estratégico del departamento de RRHH en las empresas. En esta etapa, se consolidan las subunidades que han empezado a emerger en la etapa anterior, especializadas en áreas específicas dirigidas al ciclo de vida del trabajador dentro de la empresa.

En los últimos años, las empresas se enfrentan a un entorno competitivo e inestable, en el que no solo es importante el producto o servicio que se ofrece. En este marco, el

personal que integra las organizaciones, es parte de la competitividad de estas y lo que en muchas ocasiones marcar la diferencia (Wright y McMahan 1992; Pfeffer 1994,1998).

Siguiendo esta premisa, las empresas se enfrentan al reto de ser capaces de capitalizar la ventaja competitiva que representan sus Recursos Humanos. El papel estratégico que tiene que realizar la dirección de Recursos Humanos para, aprovechando este recurso, conseguir los objetivos marcados por la empresa es lo que se conoce como “Dirección estratégica de los RRHH”. Según Albizu y Landeta (2001:171), podemos definirla como “las decisiones y acciones de la Dirección de Recursos Humanos de todos los niveles de negocio que están relacionados con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva”.

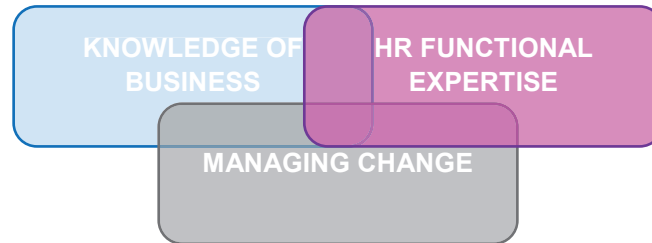
Por este motivo el departamento de Recursos Humanos tiene que estar integrado por profesionales altamente cualificados. En las etapas anteriores los profesionales de RRHH eran considerados como empleados de segundo nivel, no participaban en las decisiones estratégicas. Sin embargo, en la actualidad, son promotores de la principal ventaja competitiva de la empresa (Schuler & MacMillan, 1984) constituyen un valor añadido.

Para esto es necesario que tengan conocimientos no solo en su disciplina, Recursos Humanos, sino una visión general de negocio y de gestión de procesos de cambio. La visión general de negocio favorece la adaptación de las actividades organizacionales y los Recursos Humanos con los que cuenta a los constantes cambios de la organización, aportando flexibilidad. RRHH es un campo de estudio bien definido con un acervo común de conocimientos (González, M. y Olivares, S., 2006). Conocimientos en finanzas, tecnológicos, estratégicos, comercial, etc., favorecen la participación en decisiones estratégicas junto con la dirección de la empresa.

Por otro lado, el entorno cambia rápidamente, con la globalización surgen nuevos mercados, nuevas oportunidades, los avances tecnológicos, continuos cambios en la demanda del cliente, etc. “La globalización obliga a que los países dejen de actuar simplemente en términos de mercados internos para proyectarse en negocios internacionales” (Chiavenato, 1999, pág. 16). Esto requiere que el profesional de RRHH tenga que conocer bien los cambios externos que afectan a la organización para poder adaptar la evolución de sus recursos internos, favoreciendo y facilitando la gestión del cambio en la organización. Una empresa flexible al cambio es más competitiva y esto

solo se consigue si las personas que la integran son flexibles y conocen los cambios que se producen en el exterior de la misma.

Figura 2.1 Marco de competencias de Recursos Humanos



Fuente: Ulrich, Brockbank, Yeung, Lake, 1995

Por último hay que destacar, en la evolución del rol que ha sufrido el profesional de los RRHH en las últimas décadas, el papel fundamental de la tecnología. La incorporación de la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida, no deja indiferente a la forma en que el departamento de RRHH interactúa con las personas, tanto del interior como del exterior, de la organización.

Actualmente estamos en la era de lo que se conoce como “gestión electrónica de los Recursos Humanos” (en adelante e-RRHH), de los profesionales del S.XXI. La gestión de los RRHH tiene que enfrentarse a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC), que han dado lugar a los sistemas de información de los Recursos Humanos (SIRH) automatizados. “Ganar o perder en estos tiempos dependerá de cómo se capte, gestione y utilice la información” (Gates, 1999, pág 195). Los profesionales del área tienen que ser capaces de integrar las nuevas tecnologías a su día a día.

Si analizamos las áreas de un departamento actual, en todas ellas encontramos nuevas tecnologías. La atracción del talento se realiza a través de redes sociales profesionales como LinkedIn, Infojobs, que favorecen el acercamiento entre el candidato y la empresa. La formación, ofrece nuevas modalidades como el e-learning, “proceso de aprendizaje a distancia que se facilita mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación” (Barberá, 2008). En el área de administración encontramos múltiples programas que facilitan la elaboración de nóminas, seguros sociales, (META4, A3, EPSILON...) además el empleado puede acceder y modificar sus datos personales y fiscales, consultar sus documentos de salario, y gestionar sus vacaciones a través del

portal del empleado. En desarrollo se han diseñado herramientas para evaluar el desempeño que recogen los objetivos de los trabajadores y permite evaluarlos. Sin olvidar que un alto porcentaje de la comunicación, tanto interna como externa, se realiza a través de email, Skype, o sistemas de comunicación instantánea interna.

Todos estos avances tecnológicos hacen que los profesionales de RRHH tengan que adaptarse a las nuevas condiciones y requieran de nuevas competencias en el S.XXI. Profesionales que habrían tenido éxito en décadas anteriores a día de hoy no serían efectivos, por lo que actualmente el departamento de RRHH es un departamento clave para el desarrollo de las personas en línea con el desarrollo de la empresa en la consecución de sus objetivos, en consonancia con las exigencias del entorno en el que vivimos.

3. ANÁLISIS DE EMPRESAS CARACTERIZADAS POR SUS RRHH

En este apartado van a ser analizados los factores que, en el marco actual, marcan la diferencia respecto a sus competidores en cuanto a la forma en que gestionan sus empresas, prácticas y políticas de RRHH en España. ¿Qué las hace atractivas para los trabajadores?, ¿Qué las diferencia del resto de empresas?, ¿Por qué son consideradas las mejores empresas para trabajar?

Actualmente y tras la evolución estudiada en los puntos anteriores del papel de los RRHH en la empresa, no hay duda de que las personas son el pilar de la organización, lo que marca la diferencia frente a los competidores. Por este motivo, la forma de gestionarla y las acciones que se llevan a cabo dentro de la misma, están focalizadas en su mayoría a aumentar el bienestar, satisfacción y sentido de pertenencia del empleado, lo que se traduce, sin lugar a dudas, en un mejor rendimiento y mejores resultados para la organización.

Para resolver las cuestiones anteriormente planteadas, en el apartado siguiente, van a ser analizadas cuatro empresas que han sido reconocidas, tanto por sus empleados como por las políticas que realizan en RRHH como “Best workplaces”. Vodafone, ocupa el 1º puesto de la lista anual Best Workplaces en la categoría de más de 1000 empleados, The Adecco Group, 2º puesto Best Workplaces entre las empresas de más de 1000

empleados, Pernod Ricard España, nº 5 Best workplaces en la categoría de 250-500 empleados y Rastreator.com, 4º puesto en la lista Best Workplaces en la categoría de 50 a 100 empleados de la lista anual que publicada por “Great Place to Work”¹.

El análisis se basa en el estudio de sus páginas web, donde podemos encontrar los valores que sostienen su cultura organizacional, sus objetivos, y acciones destacadas; artículos, reportajes o entrevistas realizadas en distintos medios, al equipo directivo que las integran; y el informe anual 2018 realizado por la consultora Great Place to Work que resalta buenas prácticas, formas de liderazgo y tendencias del sector de los RRHH.

3.1 FACTORES COMUNES EN LAS EMPRESAS CON BUENAS PRÁCTICAS DE RRHH

A lo largo de la historia de los Recursos Humanos se ha comprobado como el valor de las personas, que trabajan en las distintas empresas, cobraba cada vez más importancia. En el momento actual en el que vivimos no hay duda de ello, las personas que integran las empresas y la forma en la que son tratadas, marca una gran diferencia y ventaja competitiva. Nicolás Ramilo, director General de “Great Place to Work” en el informe Best Workplaces 2018 afirma “llevamos ya muchos años comprobando cómo la manera en que tratas a las personas se refleja en los resultados de negocio”, por este motivo es importante destacar la importancia de una dirección que ejerza un buen liderazgo enfocado en este sentido.

Las políticas de RRHH contribuyen a marcar la diferencia frente en resto de competidores, y aportan valor incluso antes de que el trabajador forme parte de su equipo. Las empresas tienen que ser capaces de atraer el talento hacia su organización de entre todas las opciones del mercado, retenerlo, formarlo, desarrollarlo, generar un vínculo de compromiso, etc., a la vez que siguen la estrategia general del negocio hacia la consecución de sus objetivos. Como dice Michael C. Bush CEO de Great Place to Work en su revista anual de 2018 “el lugar de trabajo tiene un enorme impacto en los seres

¹ “Great Place to Work” Investiga y reconoce los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Elabora un ranking anual que certifica los mejores lugares para trabajar en base a la percepción de sus empleados (2/3 de la evaluación total) y sus prácticas y políticas de RRHH (1/3 de la valoración).

humanos y en el mundo en general” por este motivo es importante que las empresas desarrollen prácticas positivas para sus empleados y clientes.

Estas prácticas de RRHH están recogidas en la cultura empresarial de cada empresa, y es lo que las diferencia del resto, de sus competidores. La cultura organizacional es lo que define la forma de trabajar internamente para lograr sus metas, pero, también se proyecta al exterior en la relación con todos sus clientes o *partners* (Amaya y Castillo, 2006). Además, está directamente relacionado con la productividad laboral. Un estudio publicado en 2015 por la universidad de Warwick demostró científicamente, a través de varios experimentos que la felicidad de los empleados puede aumentar hasta en un 12% su productividad (Oswald, A.J.; Proto, E.; y SgROI, D., 2015)

Zapata (2007, pág. 172-173) define la cultura empresarial como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”.

Por tanto, la cultura empresarial es una mezcla de principios, valores, y normas compartidas por toda la organización. Esto requiere la existencia de un liderazgo flexible, capaz de adaptarse al ritmo acelerado de los negocios para alcanzar sus objetivos, a la competencia global, que sepa maximizar el potencial de sus empleados.

Las prácticas comunes de RRHH que aparecen en el marco actual de las empresas mejor valoradas por sus trabajadores, en base al estudio realizado por Best Worplace están basadas en:

- *Fomentar el desarrollo profesional del personal que la integra.*

Las empresas que favorecen el desarrollo de las personas, aumentan la motivación de sus empleados, sentido de pertenencia, y por consiguiente mejora el rendimiento y los resultados. Esto se consigue a través de programas de formación, fijación de objetivos y evaluación de los mismos, asociados a reconocimientos de los éxitos logrados, a través de ascensos, incrementos salariales o reconocimiento profesional.

Para maximizar la motivación de los empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. (London y Mane, 1997). A través del desarrollo de sus capacidades para hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo: Conociendo sus intereses, fortalezas y debilidades, y cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales; Proporcionando identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

- *Facilitar la comunicación en todos los niveles*

Son empresas en las que la opinión del trabajador es importante. Los managers hacen partícipes a las personas de la organización en la toma de decisiones, escuchan su opinión, resuelven sus cuestiones, y son accesibles, fomentando la construcción de equipos de trabajo sólidos.

La comunicación es una herramienta integradora de todas las áreas del saber, la cual es fundamental para el fortalecimiento y estabilidad de las sociedades democráticas, al posibilitar la resolución de los problemas, la construcción de acuerdos y la erradicación de prejuicios y la articulación e intercambio de los pensamientos divergentes que agudizan el pensamiento crítico del individuo (Ramos, 2008).

Para favorecer esta práctica cada vez son más las empresas que realizan desayunos entre distintas áreas o niveles jerárquicos, *coffe breaks* que favorecen el encuentro de los empleados, acceso a la intranet, blogs, o noticias de la empresa, etc.

- Fomentar la igualdad de género

Desde que la mujer se incorporó al mercado laboral en España en los años 70, se ha avanzado mucho en esta materia, y cada vez son más las empresas que tienen políticas de inserción femenina, aunque todavía queda mucho por hacer.

A lo largo de la historia el rol de la mujer ha sido el cuidado de la casa y/o de los hijos, mientras que el rol del hombre era trabajar para “ganar el pan”, por lo que en muchas ocasiones el desarrollo personal era incompatible con el personal, generando una situación de desigualdad de derechos económicos y sociales.

Cada vez son más las empresas que incorporan en su cultura organizacional el trato equitativo en cuestión de género. Realizan diversas acciones como: establecimiento de

políticas salariales que disminuyan la brecha salarial² entre hombres y mujeres, basar el salario en experiencia, competencias, formación, indistintamente del sexo; favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral a través de la flexibilización de horarios y teletrabajo; garantizar procesos de selección justos, basados en la experiencia, formación, etc., sin distinguir entre hombres y mujeres; y facilitando la reincorporación al puesto de trabajo tras periodos de baja maternal, lactancia, excedencia, sin que esto suponga una pérdida de salario o estatus.

Un dato de interés es que, en los “Best Workplace”, las mujeres ocupan el 48% de los puestos de gestión de primera línea y nivel medio, según la publicación anual 2018. Como podemos ver a partir de los datos es una política de RRHH valorada, tanto interna como externamente, por todos los grupos de interés que participan en la empresa. La tendencia es un marco laboral y social más equitativo

- *Confianza mutua.*

Muchas de las acciones comentadas anteriormente, se fundamentan o se basan en la confianza entre el trabajador y el empresario. La confianza es clave para favorecer la participación de los empleados en la toma de decisiones, considerando su opinión como aporte de valor al proceso. Es imprescindible para dotarles de autonomía y autogestión, favoreciendo el desarrollo profesional del trabajador y el sentimiento de pertenencia. Además, es clave para la implantación de políticas cada vez más extendidas como la flexibilidad laboral y el teletrabajo.

- *Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad*

Término relativamente nuevo en el ámbito empresarial por el interés que ha despertado en la última década, aunque ya en 1953 Howard R. Bowen³ publica lo que podría considerarse la primera definición de la responsabilidad social corporativa (RSC): “obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”. Sin embargo, no ha sido hasta el S.XXI cuando ha vuelto a resurgir debido a

² La brecha salarial entre hombres y mujeres se situó en 22,3 % en 2016, un 0,6% menos que en 2015 (22,9 %), según la Encuesta Anual de Estructura Salarial publicada el 29 de mayo de 2018 por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

³ Howard Rothmann Bowen (1908 - 1989) Economista estadounidense.

varios hechos, como indica el informe “La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la responsabilidad social en Galicia” (Rocío Rodríguez, R., Dopico, A., González, E., 2008)

1) Cumbre Europea de Lisboa (23 y 24 de marzo de 2000) “El Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”.

2) Pacto Mundial de las Naciones Unidas (26 de julio de 2000), recoge diez principios que se engloban en tres grupos de criterios amplios sobre Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción.

3) El Libro Verde de la Comisión Europea (18 de julio de 2001) titulado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.

Las empresas cada vez toman más consciencia de esto e involucran a todos sus integrantes y colaboradores en la creación de un entorno de trabajo agradable y de cooperación. Se trata de establecer una estrategia que se fundamenta en un modelo de negocio que trabaja por el bienestar de las personas y la sostenibilidad del planeta.

Una empresa socialmente responsable es la que, además de cumplir con la normativa legal establecida, va un paso más allá y satisface las expectativas de trabajadores, clientes, proveedores y accionistas en todos los aspectos, no solo el laboral.

El siguiente paso al que van a tender las empresas, según plantea la consultora Great Place to Work” en la publicación anual de la revista “Best Workplaces 2018”, es pasar de ser un Great Place to Work (GPTW) a un Great Place To Work For All (GPTW4ALL). La principal diferencia, según Michael C. Bush CEO de esta consultora, es que BPTW4ALL evalúa cómo las compañías crean una experiencia consistente positiva para **todos** los empleados, sin importar quiénes son o qué hacen para la organización.

En los estudios GPTW se han encontrados discrepancias significativas en la experiencia de un ejecutivo o trabajadores de primera línea. Cuando un empleado no está viviendo esa experiencia, no da el máximo de su potencial, incluso puede estar buscando el irse, influyendo esto en el resultado de la organización. Por lo que el nuevo reto al que se enfrentan las empresas es fomentar el potencial humano a cualquier nivel, creando

culturas de confianza, inclusivas (edad, género, raza), y cerrando los gaps donde pierden rendimiento.

4. RESULTADOS

Una vez analizados los factores más destacados y valorados por las personas que forman parte de la organización en el apartado anterior, en este apartado van a ser analizadas las políticas concretas que presentan cuatro empresas en el ámbito nacional, que han sido reconocidas como Best Workplaces 2018. Estas empresas destacan por las acciones o políticas que desarrollan dentro de su organización para contribuir a una experiencia laboral satisfactoria y enriquecedora en todos los hábitos de las personas que las constituyen.

4.1 VODAFONE ESPAÑA

Empresa del sector de las telecomunicaciones, con 5.036 empleados en España, situada en la lista Best Workplaces en el nº 1 en la categoría de más de 1000 empleados por sus prácticas y políticas de RRHH y sus empleados.

Hace 5 años, Vodafone compró Airtel y los empleados tuvieron que adaptarse al gran cambio que supuso la fusión. Pedro Díaz⁴ destaca el esfuerzo que realizaron desde RRHH para implantar una **cultura empresarial** común, alineando todas las políticas, objetivos y recursos con la estrategia de la empresa. RRHH ha trabajado en la revisión continua y adaptación de los procesos y procedimientos para incrementar la productividad y aportar servicios de valor añadido a la compañía.

Uno de los aspectos a destacar dentro de la organización es la importancia de la **tecnología** como aspecto fundamental para mejorar la “experiencia del empleado”. Según Cristina Martínez, directora de HR Digital Vodafone, la clave no es únicamente adaptar el ritmo del negocio a la continua evolución tecnológica o la tecnología en sí,

⁴ Director de RRHH y organización de Vodafone España. Entrevista concedida a David Marchall para el periódico digital “Equipos&Talento” en abril 2018.

sino conseguir, desde RRHH, que todos los empleados participen del cambio incorporando la tecnología en su día a día como una oportunidad de diferenciación.

La tecnología facilita la comunicación interna, aspecto muy importante en una empresa en que sus empleados están ubicados en 200 localizaciones diferentes. La empresa utiliza Yammer⁵ como herramienta para compartir conocimiento, solucionar dudas o hacer propuestas innovadoras en tiempo real; trabajan en la nube, eliminando la necesidad de intercambiar múltiples correos para una tarea; además utilizan los sistemas de comunicación interna para que todos los empleados tengan una visión global de la empresa, hacia donde van, el por qué y el cómo de su organización. Para asegurarse de que estos canales funcionan, en Vodafone hacen una vez cada dos años una encuesta de satisfacción y han creado un canal de comunicación directa empleado-manager en la intranet para plantear cualquier consulta “el rincón del manager”.

Además de estos ejemplos, utilizan otro tipo de apps que les hace el día a día más fácil.

- EVO Mobile es una app que incorpora diversas gestiones de Recursos Humanos que el trabajador puede autogestionar desde cualquier sitio de forma rápida y sencilla como solicitar vacaciones, liquidar los gastos de viajes, enviar un parte de baja, ect.

- People Analytics, incorpora las ventajas del Big Data en el análisis de los niveles de rotación y absentismo, la eficiencia de una campaña de reclutamiento, el balance de género, etc.

Para superar la resistencia al cambio, y facilitar nuevos hábitos y formas de trabajar, desde RRHH realizan jornadas digitales para hacer demostraciones y resolver dudas sobre el funcionamiento de las nuevas herramientas. Además han creado una comunidad de “ninjas digitales” que les ayudan en cualquier momento ante cualquier dificultad en el inicio del manejo de las nuevas tecnologías.

Otro de los puntos en el que Vodafone España está poniendo especial atención es en el **desarrollo profesional**, resaltando el papel de los managers en el refuerzo y apoyo al desarrollo de su equipo. Esto es fundamental para identificar y desarrollar el talento,

⁵ Yammer es una red social privada de Office 365 para organizaciones y se ha creado en torno a formas de comunicación abierta.

como afirma Pedro Díaz (director de RRHH) y para esto han diseñado “un programa de desarrollo de directivos y managers, que partiendo de un análisis detallado de sus capacidades y liderazgo permitirá durante los próximos tres años desarrollar competencias de dirección específicas ligadas a los retos que actualmente tiene planteada la compañía y la propia realidad del mercado”.

Además, han implantado un sistema de gestión del desempeño global (antes en cada país o región utilizaban uno), donde el empleado comienza realizando una autoevaluación de sus competencias y objetivos, para posteriormente ponerlo en común con su manager y fijar los objetivos y plan de desarrollo para el año siguiente. Con los datos obtenidos RRHH elabora el plan de formación anual y la estrategia que se seguirá para alcanzar los objetivos. Vodafone destina entre el 4%- 5% de la masa salarial a formación lo que se materializa en una media de 100 horas formativas por empleado, de las cuales el 20% son en modalidad e-learning, lo que flexibiliza la forma en que el empleado potencia sus habilidades.

Esto, aparte de suponer una mejora en la satisfacción del empleado, se materializa en ascensos, reconocimientos, movilidad funcional para incrementar su experiencia profesional, siguiendo siempre criterios de equidad interna y externa.

Siguiendo con el tema de la **equidad**, Vodafone ha realizado un esfuerzo extra para anticiparse a Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral, y debido al gran porcentaje de mujeres en el grupo, y por la satisfacción que aporta al empleado en general, ha aumentado las prestaciones, bien en tiempo o en retribución, para sus empleados. Estas medidas que favorecen la conciliación las podemos ver detalladas en su “Plan de igualdad Vodafone España S.A.U”⁶

En relación a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, Vodafone ha publicado el “Plan de igualdad Vodafone España S.A.U” en el que deja constancia de su “voluntad de continuar promoviendo la igualdad efectiva y real entre ambos sexos, eliminando y evitando aquellos aspectos que por estar insertos en la realidad actual impidan alcanzar la finalidad perseguida, que no es otra que la equiparación de

⁶ “Plan de igualdad Vodafone España S.A.U” disponible en la web:
http://www2.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc231128_II_Plan_de_Igualdad_de_Vodafone_Espana_SA_U.pdf

oportunidades laborales de mujeres y hombres” (art 3). Esto se aplica en todas las áreas de la empresa como son reclutamiento, selección y contratación; formación; desarrollo profesional; retribución; comunicación, etc. facilitando la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

4.2 THE ADECCO GROUP ESPAÑA

Empresa con más de 20 años de experiencia en servicios integrales de Recursos Humanos. Con 1850 trabajadores en España ocupa el puesto nº2 de la lista Best Workplaces 2018.

Su **política empresarial** gira en torno a cinco valores:

- Trabajo en equipo: prácticas basadas en el respeto y la confianza.
- Orientación al cliente: ofrecen soluciones personalizadas y conectan a las personas adecuadas, con el compromiso de establecer relaciones a largo plazo.
- Responsabilidad: promueven la integridad para conseguir un trabajo mejor, una vida mejor y a un futuro sostenible, con todos sus grupos de interés.
- Espíritu emprendedor: Promueven la iniciativa en la toma de decisiones y las soluciones creativas con el objetivo de superar las expectativas.
- Pasión: por la gente, los compañeros, clientes y asociados. Ayudan a encontrar trabajo a la gente, dándoles la oportunidad de construir su futuro.

Todas estas características generan una **política de confianza** en el trabajador, ofreciendo posibilidades de desarrollo profesional, sentimiento de pertenencia a la empresa, un equipo de personas con alta competencia de trabajo en equipo y desarrollan el potencial del capital humano que forma Adecco.

Siguiendo la **evolución tecnológica** del momento en el que vivimos, Adecco también impulsa la integración de la tecnología en su día a día. “La misión de RRHH es asegurar que la organización disponga de los recursos necesarios, en el momento y lugar que los necesita”. (Jorge Díaz- Ferrer, 2018⁷).

⁷ Jorge Díaz-Ferrer es el director sectorial de Adecco Logística y Transporte

Adecco Group ha adquirido recientemente la plataforma digital de reclutamiento Vetterly. Alain Dehaze, CEO del Grupo, afirma que la compra de Vetterly “acelera el desarrollo de la estrategia digital del Grupo Adecco, ampliando su oferta en el mercado del reclutamiento digital en rápido crecimiento y complementando nuestros negocios de reclutamiento profesional” tomando de esta forma la delantera en reclutamiento. Con esta herramienta buscan el margen de error en el proceso de selección de y agilizar los tiempos de búsqueda de los perfiles que más se adapten a sus requisitos.

A través de la digitalización Adecco pone a disposición de su plantilla varias herramientas en todas las áreas que integran los RRHH. Redes sociales corporativas, blogs, que mejoran la comunicación horizontal permitiendo detectar las necesidades y motivaciones de sus empleados; Herramientas a nivel interno del departamento de RRHH que faciliten la recogida y análisis de información de los procesos y gestión de personal; Herramientas de evaluación del desempeño que gestionen la medición y seguimiento de los objetivos, y faciliten la evaluación del mismo; formación 360 con proyectos online, blended, interactivos, visuales y más atractivos para el empleado.

En cuanto a la **igualdad**, Adecco cuenta con varios movimientos que favorecen la inclusión de una gran diversidad de colectivos.

- Fundación Adecco: tiene como objetivo lograr que las personas en riesgo de exclusión se integren en el mercado laboral de forma normalizada. Siguiendo cuatro líneas diferenciadas especializadas en diferentes áreas. Proporcionan formación a estos grupos para facilitar su inserción laboral; trabajan con las empresas para eliminar tanto las barreras físicas o psicológicas en el mundo empresarial; realizan un seguimiento de integración de la persona en riesgo de exclusión. (<https://fundacionadecco.org>)

- OIEE: Iniciativa promovida por Adecco en la que participan los responsables de RRHH de 28 empresas con el fin de reducir el desempleo juvenil. Entre sus prácticas están los encuentros entre empresas y alumnos de último año, facilitar el acceso a las prácticas, talleres de orientación laboral o de competencias, y un programa el que los alumnos seleccionados pueden pasar un día con un directivo del área al que quieren enfocar su carrera observando cómo es su día a día, las tareas o habilidades que requiere el puesto. (<https://oie.es>)

- Win4youth: se trata de una iniciativa solidaria en la que organizan carreras donde los empleados Adecco van sumando kilómetros que se transforma en dinero para ayudar a los niños pobres o en riesgo de inclusión. Además, con esta iniciativa fomentan el compañerismo, el trabajo en equipo y una vida sana. (<https://adecco.es/win4youth/>)

En cuanto a la lucha por la igualdad entre hombres y mujeres Adecco publica desde 2015 un “Informe de mujeres Profesionales en RRHH” que analiza el creciente liderazgo de las mujeres en esta profesión. Destaca que el 33% de las mujeres que se dedican a los RRHH ocupa un puesto de responsabilidad y de estas el 10% son CEOs de su propia empresa de RRHH. Adecco lucha por mejorar la empleabilidad de la mujer con iniciativas como la “semana de la mujer”, en la que durante una semana ofrecen cursos de capacitación o mujeres en riesgo de exclusión. Ha creado la iniciativa “Direactivas” donde directivas de distintos sectores comparten su experiencia o inquietudes, etc. Publican anualmente un informe “#empleoparatodas” donde revelan datos sobre la situación laboral o desventaja frente a los hombres por edad, por ser familia monoparental, víctimas de violencia de género, que buscan concienciar a la sociedad de este problema.

Otra de las políticas a destacar es la relacionada con la **responsabilidad social corporativa** (RSC). En Adecco trabajan cada día para “empoderar a las personas, dinamizar la economía, y generar bienestar en las sociedades donde opera, y esto lo hacen a través de una herramienta clave, crear un empleo significativo en la vida de las personas” (memoria RSC, 2016).

Prueba de ello son las cifras que arroja la memoria RSC 2016; el 25% de los empleados en empresa cliente lo están con contrato indefinido; más de 6000 puestos cubiertos en el año con personas discapacitadas, mayores de 45 años, mujeres víctimas de violencia de género; su plantilla está formada por un 24, 54% de hombres y un 65, 46% de mujeres.

4.3 PERNOD RICARD ESPAÑA

Empresa francesa del sector alimentación y bebidas, líder en el mercado nacional en espirituosos (Ballantine’s, Chivas Regal, Beefeater, Havana Club, Ruavieja). Con 483 empleados ocupa el puesto número 5 Best Workplace 2018 en la categoría de 250-500 empleados.

En Pernod Ricard España lo más importante son las personas que integran la empresa, su lema es «Créateurs de Convivialité», creadores de convivencia. En Pernod quieren que este lema no sea algo impuesto, sino que sea una forma de vida, fomentando relaciones sencillas, verdaderas, directas, transparentes y auténticas. La característica que mejor define la compañía es la amabilidad, Alexandre Ricard, Presidente y CEO afirma “Si tuviera que resumir Pernod Ricard en una sola palabra utilizaría la palabra Convivialité”.

En Pernod Ricard tienen claro que su clave del éxito está en el excepcional nivel de compromiso que tienen sus colaboradores con los valores del grupo; espíritu emprendedor, confianza mutua y sentido de la ética, valores que integran su cultura empresarial.

En su página web www. Pernod-Ricard.com podemos ver que su **cultura empresarial** se basa en un modelo descentralizado en el que respetan la autonomía de las 85 filiales que tiene repartidas por todo el mundo siguiendo el principio de subsidiaridad. Esto permite tomar decisiones cercanas, tanto a los distintos mercados como a los consumidores, a través de un dialogo permanente entre las distintas marcas y la sede.

Sus valores son:

- Espíritu emprendedor: Promueve la iniciativa personal, fomenta la creatividad y reconoce el derecho al error.
- Confianza mutua: favorece las relaciones entre sus colaboradores basadas en la confianza mutua. Fomentan la comunicación transparente y el respeto a la diferencia de opinión, lo que propicia un enriquecimiento mutuo, además de compromiso individual y colectivo.
- Sentido ético: defiende unos valores universales de responsabilidad, transparencia y respeto a las personas y culturas. Sus principales expresiones son la promoción de la diversidad y el desarrollo sostenible, esto conlleva asociado un comportamiento ético ejemplar.

El equipo de RRHH tiene un papel fundamental en la organización como impulsor de la política empresarial y valores al grupo, difundiendo su cultura y compartiendo sus mejores prácticas, a la vez que apoya la estrategia de negocio diseñada por la compañía. Una de las políticas que sigue el departamento de RRHH de Pernod Ricard España, es la de impulsar la estrategia de Employer Branding/Employee Experience para diferenciar a la compañía de sus competidores a través de atracción y retención del talento. A través del compromiso con cada uno de sus trabajadores generan un valor añadido que refuerza su imagen hacia el exterior. Las experiencias que viven sus trabajadores son determinantes para que los candidatos o distintas personas que se acercan a la empresa, deseen trabajar en Pernod Ricard España.

En el reportaje que ha realizado la empresa Great Place to Work para la revista Best Workplace 2018 a Pernod Ricard España, la empresa cuenta en que consiste el sistema de selección que han diseñado durante el último año con el objetivo de que la experiencia del candidato que participa en el proceso de selección sea única desde el inicio del proceso hasta su incorporación a la empresa: The Talent Experience y Origin.

The Talent Experience es un proceso de selección innovador que busca atraer el talento de jóvenes que estén terminando sus estudios. Utilizando como escenario el sector en el que operan, comparan la compañía con un cóctel perfecto en el que falta el 6º ingrediente: el candidato. Consta de tres partes, The Recruitment Party, The Cocktail Challenge y Let's Celebrate, en el que el candidato puede conocer la cultura Pernod, y el significado del rasgo principal de la empresa la "convivialité". A lo largo del proceso, los candidatos muestran sus destrezas y competencias en un ambiente novedoso, que terminó en su primera edición, con una fiesta organizada por una de sus marcas, en la que se comunicó el nombre de los seleccionados.

Este proceso de selección va acompañado de otro proyecto novedoso lanzado por la compañía: Origin. Melanie de la Vega, Corporate Communications Manager de Pernod Ricard España, explica cómo surgió Origin: "Queríamos formalizar un proceso de onboarding, que existía en la compañía de manera no oficial, y que dependía mucho de cómo la gestionaran las distintas áreas".

Origin es una herramienta interactiva que recrea como podría ser el primer día de una persona recién incorporada a la compañía. Es como un videojuego en el que el candidato

explora las distintas áreas de la empresa, de una forma divertida y novedosa, fruto de la transformación digital que están implantando en la compañía.

En relación con la **tecnología** Pernord Ricard tiene una estrategia clara para facilitar la transformación digital. Para la compañía es muy importante el consumidor final, que es el destinatario de los productos que ofrecen. Por este motivo la transformación digital comenzó hace 4 años en el departamento de Marketing con el objetivo de acercarse al cliente, utilizando nuevos canales o procesos digitalizados.

Tras estudiar la evolución de la transformación digital iniciada por marketing, la empresa decidió que el proyecto tenía que extenderse a toda la organización, concienciando a todos los empleados y colaboradores de que la digitalización no es una moda, sino que ofrece grandes posibilidades personales y profesionales. Para esto se han desarrollado acciones formativas concretas para cada área, que impulsaran el desarrollo de habilidades y conocimientos tecnológicos.

En este punto es fundamental la participación del departamento de RRHH gestionando, comunicando y fomentando que todos los trabajadores de la compañía se unan a esta transformación, sean conscientes del cambio y conozcan el objetivo de la empresa. “Es una evolución natural para seguir estando a la vanguardia de las nuevas necesidades del entorno y crear una experiencia de empleado a la altura de las expectativas de nuestros colaboradores, que viven la innovación como parte de su día a día”, explica el director de Recursos Humanos, Aitor Rueda.

Otro de los cambios sufridos por la compañía en el último año, es el cambio de oficina en España. Este cambio a una oficina diáfana, sin despachos, con sistemas digitales innovadores, ha facilitado una estructura más plana mejorando la **comunicación**, el trabajo en equipo, y la cultura del desempeño en un entorno innovador.

Ya hemos hablado antes de la importancia que tienen las personas en la empresa, de la difusión de unos valores que impulsen una comunicación transparente, cercana, en la que todos los sean tratados por igual. Basado en una cultura de **confianza mutua** que apueste por la creatividad y espíritu emprendedor de cada uno de sus integrantes, el departamento de RRHH favorece la impregnación de esta cultura en toda la compañía.

En cuanto a la **responsabilidad social corporativa** en la página web de Pernod Ricard España podemos ver como para ellos esto no es algo impuesto, sino que tiene que ser una forma de trabajar de todas sus áreas, en la que se impliquen todos los colaboradores del grupo. Afirman que el éxito no vale nada si no es compartido por todos, en beneficio de cada una de nuestras comunidades.

El lema de su compromiso de RSC es “Let’s live together, better” con lo que quieren expresar su compromiso de que todas sus acciones contribuyen a un mundo mejor. Como afirma Paul Ricard, fundador de Ricard “nosotros somos responsable de construir un mundo mejor para nuestras generaciones futuras, juntos, es nuestra tarea”.

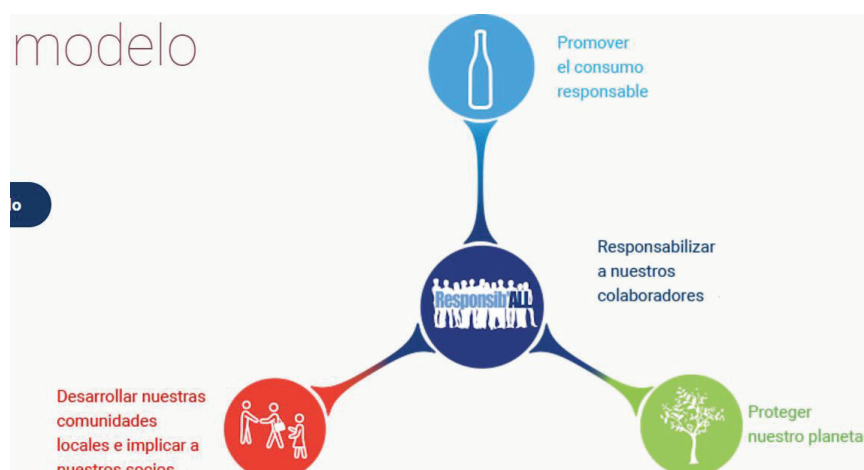
En Pernod Ricard llevan más de 50 años implantando medidas de RSC y ha sido una de las primeras compañías en ajustar sus compromisos de RSC a la norma ISO 26000. La RSC de la empresa se basa en cuatro ejes responsabilidad de sus colaboradores; promoción del consumo responsable con objeto de luchar contra los consumos excesivos o inapropiados; el medio ambiente, especialmente el respeto del medio natural y de la biodiversidad; desarrollo de comunidades locales e implicación de sus socios.

En el documento publicado en la web oficial de Pernod Ricard “Sustainability & Responsibility at the heart of Pernod Ricard”⁸ explica cada uno de estos ejes y su importancia.

En relación con la responsabilidad de sus colaboradores Vanesa Wright, VP Sustainability & Responsibility, destaca la importancia de los trabajadores como embajadores internos de la empresa para marcar la diferencia, una de sus principales ambiciones en el área. Tienen un día llamado, Responsib’All day en el que durante 24 horas todos sus trabajadores hacen un parón en sus tareas diarias y lo dedican a diversas labores humanitarias.

⁸ El informe de la RSC de Pernod Ricard “Sustainability & Responsibility at the heart of Pernod Ricard” está disponible para descargar en <https://www.pernod-ricard.com/es/nuestros-compromisos/>

Figura 3.1. Cuatro compromisos RSC de Pernod Ricard



Fuente. Página web Pernod Ricard

En cuanto al consumo responsable, su objetivo es luchar contra los consumos excesivos o inapropiados. Para ello cuentan con programas formativos para concienciar del no consumo de alcohol en menores de edad, reforzar y expandir códigos de buenas prácticas, proporcionar información al consumidor, etc. “Durante los últimos 7 años, se han organizado fiestas responsables, entre la empresa y los estudiantes, que han permitido difundir los efectos nocivos del uso inapropiado del alcohol” (Christian Porta, CEO Emea and Latam). Además han diseñado una herramienta “barómetro inteligente” que permite observar el progreso de las medidas implantadas en Pernod Ricard.

En relación al compromiso de proteger el planeta, en el caso de Pernod tiene especial importancia porque todas las materias primas que utilizan para elaborar sus productos proceden de la agricultura por lo que para ellos “cuidar el entorno no es solo una buena práctica, si no que constituye una estrategia fundamental”, como señala Peter Morehead, director de operaciones.

Un ejemplo de este compromiso es que Absolut Vodka es producido en una pequeña destilería de un pueblo al sur de Suecia, Athus, que es una de las más eficientes en materia mediambiental. Ha reducido su CO2 a tal punto que ahora es carbono-neutral. Además participan de forma activa en la protección de los océanos para combatir el calentamiento global, muestra de ello es Paul Ricard creó en 1966 el “Instituto Oceanográfico Paul Ricard” para proteger el fondo marino.

Por último, en cuanto al desarrollo de comunidades locales e implicación de sus socios, en Pernod Ricard están comprometidos con compartir estos valores y buenas prácticas con todos sus colaboradores y comunidades, generando una relación win-win, en la que todos salen favorecidos. Como ejemplo Pernod Ricard patrocina muchas instituciones artísticas a lo largo del mundo, como el centro Pompidou de arte y cultura de París, desde 1997 y el museo Guggenheim de Bilbao.

En cuanto a la igualdad de género no he encontrado informes relevantes sobre la materia pero han participado en el proyecto desarrollado por la fundación Adecco, con motivo del día internacional de la mujer que tiene como objetivo favorecer el acceso al empleo de las mujeres en riesgo de exclusión. Por lo que aunque no cuentan con un Plan de Igualdad, denota que están comprometidos con la causa.

4.4 RASTREATOR.COM

Rastreator.com es una empresa del sector de servicios de Internet. Pertenece a Admiral Group, una de las principales empresas del sector de los seguros de automóvil para particulares en Europa y Estados Unidos, fundado en 1991 en Cardiff (Gran Bretaña). En 2009 llega a España bajo el nombre comercial Rastreator.com para convertirse en uno de los primeros comparadores de seguros a nivel nacional. En los últimos años ha ampliado sus servicios ofreciendo, además de comparativas de seguros, comparativas de finanzas, viajes, ofertas, telefonía, coches, energía y ONG's.

Con 77 empleados en España, Rastreator.com ocupa el cuarto puesto en la lista Best Workplaces en la categoría de 50-100 empleados, lo que demuestra que no es necesario ser una gran empresa con un departamento muy especializado en todas las áreas de RRHH, para convertirse en un lugar donde los empleados estén orgullosos de trabajar, donde destacan sus políticas y buenas prácticas.

La **cultura corporativa** de Rastreator está basada en los siguientes valores: autonomía, liderazgo, igualdad, orientación al usuario y a los resultados, adaptación al cambio, sentimiento de pertenencia, optimismo y diversión. Con un objetivo y/o misión, aportar transparencia a los mercados, sencillez y ahorro de tiempo en el día a día.

Fernando Summers, CEO de Rastreator desde 2016, afirma que las personas son una de las piezas fundamentales de la compañía por lo que intentan que el trabajador disfrute desempeñando su trabajo. Su lema es “Si las personas disfrutan con lo que hacen, lo harán mejor” por lo que la empresa trata de contribuir en todo lo posible a que el empleado este contento y disfrute de la experiencia de trabajar con ellos.

La **tecnología** juega un papel fundamental en un negocio como el suyo que ofrece servicios de Internet. La evolución de la misma es lo que ha determinado el éxito de la compañía.

Cuando Rastreator llego a España en 2009, el mercado nacional de los comparadores por Internet era inexistente, no se entendía ni aportaba valor a los consumidores escépticos hasta el momento. Por ejemplo, si una persona quería reservar un viaje, iba directamente a la agencia y comparaba distintos paquetes vacacionales, no recurría a comparadores o búsqueda en Internet para contratar su viaje.

Sin embargo, la era digital en la que vivimos hoy en día ha cambiado totalmente el hábito de compra del consumidor, que cada vez valora más el ahorro de tiempo y la comodidad que representa comparar múltiples opciones y comprar desde casa. “Hoy en día es impensable no contar con los comparadores como herramientas para estar mejor informados y poder tomar mejores decisiones de compra” como afirma Fernando Summer en la entrevista concedida a 360 Talent en 2016.

Por este motivo Rastreator trabaja para ofrecer al consumidor una herramienta que, de forma gratuita, aporte transparencia y ventajas al consumidor, en la comparación de productos financieros, seguros, telefonía, viajes, energía, con el fin de ofrecer el mejor servicio que el consumidor demanda.

La **comunicación y confianza mutua** es uno de los pilares fundamentales para trabajar bajo uno de los valores más importantes para la empresa, la autonomía. Para ello han diseñado un modelo en el que no hay una jerarquía marcada. Los trabajadores plantean objetivos, nuevos retos, y participan en la toma de decisiones de la empresa, contando con gran autonomía para, una vez marcados sus objetivos llevarlos a cabo de la mejor manera posible. Rastreator ofrece un desarrollo profesional continuo ya que todos participan de nuevos retos, y programas de formación a medida. “Esto nos ayuda a

innovar constantemente y ser líderes en el mercado”, afirma Fernando Summer, CEO de Rastreator.com.

Esto se refleja en una oficina diáfana, sin despachos, en la que los directores o responsables de cada área se sientan junto a los empleados para favorecer la comunicación, no hay un status marcado.

Además, cuentan con gran flexibilidad horaria. Elena Batrés, fundadora de Rastreator y directora general hasta que Fernando Summers ocupó el puesto para centrarse ella en liderar la expansión internacional, afirma en el reportaje concedido a TVE [“El alma de las empresas”](#) que los trabajadores tienen libertad en la distribución de su jornada. Tienen dos horas para entrar y siempre que hayan realizado su trabajo o no se les necesite en otro departamento, pueden salir a la hora que necesiten para atender cualquier cuestión personal, o si tienen un viaje de trabajo al día siguiente. De esta manera tratan de facilitar la conciliación de la vida profesional y personal.

En 2015 Rastreator fue la ganadora del “Premio Madrid Empresa Flexible” en la categoría de pequeña empresa, galardón que otorga la Comunidad de Madrid en reconocimiento a las compañías que destacan por sus "políticas de flexibilidad y conciliación" en su comunidad.

Rastreator cuenta con fruta fresca en la oficina para fomentar hábitos saludables, además de varias actividades grupales y gratuitas como yoga, defensa personal, cross fit, salsa o teatro, tanto en horario laboral como fuera de él. Con esto buscan incentivar el compañerismo y trabajo en equipo, un estilo de vida saludable, además de fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización y aumentar su motivación.

La imagen de la marca es un perro de la raza basset hound, característicos por su agilidad para rastrear y cazar, de ahí el nombre de la compañía. Además, el perro representa lealtad, alguien que está a tu lado, un amigo fiel, lo que Rastreator quiere transmitir a sus clientes.

Rastreator es una compañía joven, que ha ido creciendo en los últimos años de forma gradual con un espíritu optimista, de superación, tomando como base las personas, el hacer del trabajo una experiencia, algo “divertido”. Los procesos de selección los hacen directamente, nunca externalizan, y suelen ser largos, para tener la oportunidad de que

el candidato conozca a todas las personas que van a trabajar con él y viceversa. De esta forma se aseguran que el candidato encaja con su cultura y valores tan característicos.

En relación con la **responsabilidad social corporativa** de Rastreator no se ha encontrado una memoria como tal de la empresa, pero participan en varios proyectos de carácter social.

Rastreator creó en 2015 los “Premios solidarios” con el fin de impulsar ideas y conductas, de personas y entidades, que llevan a cabo actividades de vocación solidaria en España. La III edición reconocerá tres proyectos solidarios de ONGs, fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro, centrados en la categoría de “Educación y Formación” que se lleven a cabo entre octubre de 2017 y diciembre del 2018. Los ganadores obtendrán un premio de 5000€ cada uno para apoyar sus proyectos, que se entregarán en una cena solidaria.

Además como se puede ver en una noticia destacada en su página web⁹, Rastreator.com donó el año pasado 32.000€ a 16 asociaciones y ONG’s seleccionadas por sus empleados para apoyar la obra social que llevan a cabo, en distintos ámbitos salud, educación y formación e inclusión social de colectivos vulnerables.

Fernando Summers, CEO de Rastreator.com, sostiene en la entrevista concedida a 360 Talent que “la responsabilidad social no es solo para grandes empresas; siempre ha formado parte de nuestro ADN, al igual que los valores de transparencia y solidaridad. Con acciones como estas, hacemos nuestra pequeña aportación a la sociedad, reforzando el compromiso de la compañía y de las personas que trabajan en ella. De hecho, nos hace especial ilusión poder involucrar a nuestros casi 80 empleados en este tipo de iniciativas y esperamos seguir haciéndolo más activamente aun, con el plan de voluntariado que estamos desarrollando”.

Sus trabajadores comparten una fuerte cultura empresarial, a pesar de su reducido tamaño, que contribuye a constituir un lugar donde están orgullosos de trabajar,

⁹ “Rastreator.com dona más de 30.000 euros a 16 proyectos sociales”. <http://www.rastreator.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2017-06-rastreator-rsc-apoya-proyectos-sociales.aspx>.

compartiendo unos valores que incluyen una gran responsabilidad solidaria, involucrándose en diversos proyectos y acciones para contribuir a un mundo mejor.

Sin duda, políticas de RRHH como las que siguen Vodafone, Adecco, Pernod Ricard o Rastreator, impulsan el desarrollo profesional compatibilizándolo con el personal, favorecen un mercado laboral justo, en el que los empleados se sienten parte de la empresa y crecen con ella, donde la empresa se enfoca a conseguir sus objetivos empresariales, dirigiendo los objetivos de cada integrante hacia un fin común.

5. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se ha podido observar como las empresas han evolucionado desde una visión inicial en la que su objetivo principal era el aumento de la productividad minimizando los costes de producción, incluido el factor humano, a focalizar sus objetivos y/o estrategias en las personas, como base para aumentar esa productividad.

El cambio en este sentido ha sido de 180 grados. Como se ha comentado a lo largo de este trabajo esta evolución ha sido una evolución positiva, que ha ido en concordancia con los acontecimientos acaecido y el cambio cultural que se ha producido históricamente, no ha sido una transformación revolucionaria, si no que se ha producido de forma gradual, en función de la variación de las necesidades u objetivos de las empresas.

Actualmente no cabe duda de que la forma de gestión de la empresa y, más aún, la gestión de los RRHH que forman parte de ella, contribuyen enormemente al éxito de la organización, constituyendo una gran ventaja competitiva frente a sus competidores, que se refleja en los resultados y productividad de la misma.

Actualmente vivimos inmersos en la Revolución Digital, también llamada por muchos la Tercera Revolución Industrial, en la que la tecnología está presente en todas las áreas de nuestra vida, y por su puesto en el área laboral.

En los últimos años hay un cierto miedo al futuro, o sentimiento generalizado de muchas personas que piensan que las máquinas acabaran sustituyendo el trabajo del hombre, sin embargo, en mi opinión esto no será así. Será un momento en el que los

conocimientos y/o habilidades valoradas hasta la fecha, que hacían que un trabajador destacara entre los demás, dará paso a la valoración de nuevas competencias como la creatividad, la pasión por el trabajo, el espíritu de colaboración y pertenencia, rasgos de las personas que no pueden ser programados en máquinas.

Por este motivo es de gran importancia que las empresas sean conscientes de esta revolución, que creen lugares para trabajar donde se favorezca el desarrollo profesional, la formación continua, donde se premie la iniciativa y autonomía en la toma de decisiones, no donde se den órdenes y estas se ejecuten sin cuestionarlas, un lugar de trabajo que permita sacar lo mejor de cada uno.

Esto solo se consigue si desde el departamento de RRHH, respaldado por la Dirección General de la empresa, se promueven políticas que incentiven el crecimiento humano que vayan alineadas con la consecución del objetivo empresarial.

El respaldo de la Dirección, es fundamental para el desarrollo fructífero de cualquier política que se intente implantar en la empresa ya que, la dirección es la que marca la cultura de la organización que será difundida entre sus empleados y, además cuenta con los medios económicos para llevarlas a cabo.

En la introducción se ha expuesto una pincelada de cómo es la situación actual en mi empresa, para explicar de dónde surgió la idea de realizar este trabajo, y tras realizar el estudio he llegado a la conclusión de que tal vez uno de los pilares que fallan en mi organización es la falta de conocimiento en materia de personal por parte de la Dirección General.

La máxima preocupación es el cumplimiento del objetivo marcado por la sede (Francia), en primera instancia, y por el grupo al que pertenecemos de forma global. Sin embargo, falta una visión más amplia en cuanto a que esos objetivos los logran las personas que forman parte de ella, y sin eso el crecimiento no es sostenible, y las personas entran y salen constantemente de la empresa, sin hacer nada para retener el talento.

La selección la realizan directamente los responsables del área técnica en la que van a trabajar, en base a los conocimientos técnicos requeridos para el puesto y experiencia del candidato, sin tener en cuenta otros aspectos igual de importantes como son las

aspiraciones de la persona, sus necesidades, o las motivaciones que le mueven a cambiar de trabajo.

Con esta base, cuando el empleado se incorpora a la empresa se encuentra en muchas ocasiones que lo que esperaba de la organización no cumple sus expectativas. Por el contrario, se encuentra en una situación en la que se pide un ritmo de trabajo muy elevado, con numerosas guardias, intervenciones no programadas, etc., sin recibir nada o poco a cambio del esfuerzo. Esto ocasiona que en la mayoría de los casos, antes del año, abandonen la empresa.¹⁰

Por otro lado están los empleados que han crecido con la empresa, que constituyen en torno al 40% de la plantilla. Empleados que venían de fusiones anteriores o compras, y que han ido evolucionando profesionalmente con la empresa; que han vivido la época de crisis iniciada en 2008 con efectos hasta la actualidad, y que ante la incertidumbre del mercado laboral han permanecido en la empresa.

En este último año, que es cuando yo he entrado en la empresa, en torno al 5% de estos trabajadores, que llevaban entre 5 y 10 años, han cambiado de empresa movidos por la falta de desarrollo profesional y de una política salarial que reflejara su evolución en la empresa. El no tener un plan de carrera establecido o una política salarial clara, hace que los empleados vean como entran personas nuevas en la organización, con más o menos experiencia en el área, con salarios marcados por un mercado tan competitivo como es el de la informática, bastante más elevados que el de los empleados que han permanecido durante más tiempo en la empresa. Por lo que no se sienten reconocidos y/o valorados por la organización, favoreciendo esta situación su abandono.

Ante esta situación ¿qué podemos hacer? La empresa necesita urgentemente revertir esta situación, comenzar a cuidar sus recursos, y facilitar el desarrollo del talento de sus integrantes y, por su puesto, retenerlo. En mi opinión, el primer paso es concienciar a la Dirección de la importancia de los Recursos Humanos con los que cuenta, de las grandes pérdidas que representa tener un índice de rotación tan elevado; pérdida de

¹⁰ A 31 de mayo de 2018, debido a la gran rotación que sufre la empresa, han sido contratadas 21 personas frente a 23 que han salido de forma voluntaria o han sido despedidos.

conocimiento, del know-how, de recursos “malgastados” en selección y formación de nuevas incorporaciones que tarde o temprano se vuelven a ir, pérdida de prestigio en cuanto a marca, interna y externa...

Para cambiar esta situación, y ahora que el cambio en el puesto de dirección de la persona que gestionaba los RRHH de la empresa representa una oportunidad, voy a exponer algunas de las ideas (por áreas) que llevaría a cabo si yo fuera la directora de personal y contara con el apoyo de la Dirección General. Todas ellas con el objetivo de proporcionar visibilidad al Dpto. de RRHH y, crear un área de referencia para los empleados que genere cercanía, confianza y profesionalidad.

SELECCIÓN

- Reclutamiento y selección de personal liderado por el área de RRHH, en el que personal especializado realice el primer contacto con el candidato. En este modelo el departamento de RRHH aporta valor al proceso de selección.

Liderar el proceso de selección permite; analizar el proceso de selección (% de éxito, abandonos, mejoras...); homogenizar el proceso; crear una base de datos de currículos.

Como se ha visto cuando se definió la función de RRHH como órgano staff, los responsables de área tienen que tener ciertas nociones sobre RRHH para gestionar su equipo, pero es el departamento de RRHH el que tiene que liderar las tareas especializadas, garantizando que todos los departamentos actúen de forma uniforme y consistente en la organización

- Diseñar un “Plan de Acogida”

Las ventajas de implantar un plan de acogida son numerosas; aumenta la motivación, el compromiso y orgullo de pertenencia del empleado; disminuye la curva de aprendizaje; mejora la imagen de la organización.

DESARROLLO

El desarrollo de los Recursos Humanos comprende todas las actividades destinadas a incrementar las habilidades y capacidades del empleado. Permite analizar el potencial, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación en la empresa, estudiar el absentismo y sus causas.

El desarrollo permite alinear la estrategia de la organización con la de las personas, contribuye a la retención de talento, aumenta el compromiso y productividad de los trabajadores, disminuye la rotación y refuerza la imagen positiva de la organización.

Algunas de las medidas que implantaría en esta área son:

- Diseño de planes de formación. Establecer planes de formación en función de las necesidades del área. (Todas las empresas analizadas, cuentan con planes de formación para el desarrollo de sus empleados).
- Implantar reuniones de seguimiento para evaluar el progreso y facilitar la comunicación entre el manager y su equipo. Se ha detallado la importancia de la comunicación para el correcto funcionamiento del equipo.
- Organización de desayunos interdepartamentales, dándole la oportunidad a los distintos miembros de la organización de conocer las tareas, dificultades, o retos con los que se enfrentan otros departamentos.
- Desayunos de bienvenida con el Director General. Transcurrido en torno a un mes de la incorporación de un número de candidatos, organizaría a un desayuno con el Director para que compartan impresiones, posibles déficits en el funcionamiento del departamento, oportunidades, en un ambiente distendido que favorezca el dialogo.
- Realización de entrevistas de salida para detectar el punto débil de la organización, que puntos necesitan refuerzo, como podemos retener el talento. Una vez detectado, diseñar acciones para corregir estas desviaciones.

Además de estas medidas, se pueden hacer pequeñas acciones en el día a día que refuercen el sentimiento de pertenencia en la organización como felicitación del cumpleaños al empleado o darle la tarde libre, organizar un día fuera de la oficina en el que se comparta una actividad, participación en carreras populares, comunicar las nuevas incorporaciones a nivel nacional adjuntando una pequeña descripción del puesto, área o situación en el organigrama, etc.

Sin duda hay muchas acciones que contribuyen a generar un lugar de trabajo agradable, en el que el empleado se sienta valorado, en el que su opinión es escuchada y aporta valor a la compañía. Algunas de ellas son costosas o requieren de un gran cambio de

mentalidad, de vencer la resistencia al cambio de tantos años haciendo las cosas de la misma manera, pero este coste debería plantearse como una inversión, un *win to win*.

Si algo he aprendido durante la elaboración de este trabajo es la importancia que tienen las personas en cualquier tipo de organización, no importa el tamaño de la misma o de como de grande sea su departamento de RRHH, o incluso si no tiene departamento de RRHH como tal como pasa en muchas pymes.

Muchas veces se tiende a pensar, incluida yo misma hasta este momento, que las empresas pequeñas no pueden tener políticas de RRHH brillantes, o por falta de medios, o por falta de personal, pero esto no es así. Independientemente del sector en el que opere, su dimensión o en el área geográfica donde desarrolle su actividad: ***“un empleado feliz es un empleado más productivo para la organización”***.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abc Color (2005) "Tierra, trabajo y capital, factores de producción". Artículo ABD Digital. Página web: <http://www.abc.com.py/articulos/tierra-trabajo-y-capital-factores-de-produccion-834341.html>. Consultado el 15/05/2018
- Albizu, E.; Landeta, J. (2011). "Dirección estratégica de los Recursos Humanos". Página web: https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/apuntes_derh.doc. Consultado el 22/05/2018
- Oswald, A.J.; Proto, E.; y SgROI, D. (2015). "Happiness and Productivity," Journal of Labor Economics 33, (4). Página web: <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2018/02/23/felicidad-hace-que-gente-sea-mas-productiva-en-trabajo-acuerdo-con-ultimas-investigaciones>. Consultado el 29/05/2018.
- Argueta, J.D., Martel, J. (2014) "¿Es la comunicación en la empresa una competencia que debe desarrollarse?". Economía y administración. Vol. 5, núm. 1. Página web: <https://lamjol.info/index.php/EyA/article/view/4317/4064>. Consultado el 26/05/2018.
- Barba, A. (2010). "Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos". Gestión y estrategia. Nº 38. Julio/Diciembre 2010.
- Barberá, E. (2008). Aprender e-learning. Paidós, Barcelona.
- Beer, M. y Spector, B. (1985): "Corporate transformations in Human Resource Management", en WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). HRM trends and challenges. Harvard Business School Press, Boston.
- Bilbao, N. (2018) "Adecco compra la plataforma digital de reclutamiento Vetterly" Artículo publicado en Computerworld. Página web: <http://www.computerworld.es/negocio/adecco-compra-la-plataforma-digital-de-reclutamiento-vetterly> Consultado el 27/05/2018
- Burgos, A. (s.f) "Evolución de la función de los Recursos Humanos en la empresa". Publicado en Experts Training. Página web: <http://www.xprtraining.com/direccion-de-recursos-humanos/evolucion-de-los-recursos-humanos.html> Consultado el 15/05/2018

- Cajal, A. (s.f) “Las 10 Aportaciones de Frederick Taylor Más Importantes” Artículo publicado en Lifeder.com. Página web: <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-frederick-taylor/>. Consultado el 15/05/2018
- Calvo, R. (2013) “Evolución de la gestión de los Recursos Humanos”. Página web: <https://prezi.com/ebl24usyzi0a/evolucion-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>. Consultado el 15/05/2018
- Castillo, J. (2006). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Segunda edición. Banco de la República. Colombia.
- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.” Página web: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf> Consultado el 11/05/2018
- Correa, E. (2013) “Evolución del concepto de Recursos Humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos” Suma de Negocios Vol. 4 N° 1, Julio de 2013, 109-119.
- Cuervo, A (1993). “El papel de la empresa en la competitividad”. Papeles de economía española, N° 56, págs. 363-378.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., Stodd, J. T. (1995). “The history and evolution of human resource management”. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum. (Eds.), Handbook of human resource management. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Díaz-Ferrer, J. (2018) “El papel de RR.HH. en la transformación digital del sector”. Artículo publicado en Adeconewsletter. Página web: <http://www.adeconewsletter.com/logistica-transporte/160/articulo/el-papel-de-rrhh-en-la-transformacion-digital-del-sector-jorge-daaz-ferrer-director-sectorial-de-adecco-logistica-y-transporte>. Consultado el 27/05/2018

- Domínguez Santiago, M., & Fernández Guerrero, R. (2010). “La Dirección de Recursos Humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo: Un análisis cualitativo y cuantitativo”. Revista Universidad y Empresa, (18).
- Abarzúa, E., Contreras, F., Robles, J.F. “Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales”. Página web. <http://psicologia.uahurtado.cl/fcontreras/wp-content/uploads/2007/12/abarzua-contreras-robles-evolucion-de-la-gestion-de-personas-en-las-empresas.pdf>. Consultado el 03/05/2018
- Europa Press (2018). “La Fundación Adecco propone siete medidas para impulsar el empleo de las mujeres en riesgo de exclusión”. Página web: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20180307/la-fundacion-adecco-propone-siete-medidas-para-impulsar-el-empleo-de-las-mujeres-en-riesgo-de-exclusion-6674406> Consultado el 29/05/2018
- Europa Press (2017) “Rastreator.com dona más de 30.000 euros a 16 asociaciones y ONG” Página web: <http://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-rastreatorcom-dona-mas-30000-euros-16-asociaciones-ong-20170627120120.html> Consultada el 04/06/2018
- Fayol, H., General and Industrial Management. Traducción de Constance Storrs, 1949, Londres: Pitman Publishing Ltd., pp. 19-42 Página web: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_es_trategia_organizacional/02_Teoria_de_la_organizacion.pdf. Consultado el 13/05/2018
- Fernández, N. (2002) “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”. Cuadernos de Gestión Vol. 2. Nº 1 (Año 2002). Página web: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>. Consultado el 26/05/2018
- Galdinal, C. “Evolución de la gestión de Recursos Humanos”. Página web <https://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>. Consultado el 16/05/2018
- Gates, B.: Los negocios en la era digital, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1999. Página web: http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/20/20_R4.pdf. Consultado el 25/05/2018.

- Gil, I. (2018) “V Informe #EmpleoParaTodas” Dpto. comunicación Fundación Adecco. Página web: <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2018/03/Descargar-NDP-INFORME-MUJER-2018.pdf>. Consultado el 26/05/2018
- González, L, (1999) “La dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000”. Página web: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999%20Gonz%C3%A1lez%20\(b\).pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999%20Gonz%C3%A1lez%20(b).pdf). Consultado el 17/05/2018
- González, M. y Olivares, S. (2006). “Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano”. Ed. CECSA.
- Grant, R.M, (1991) [“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”](#). Consultado el 10/05/2018
- Great Place to Work® España. (2018) “Best Workplaces 2018” Revista electrónica extraída de la página web: http://greatplacetowork.es/best_workplaces_2018/. Descargado el 16/05/2018
- Henry Fayol. Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea. Página web <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>. Consultado el 15/05/2018
- Hereñu, E. (2018). “La era de la Gestión electrónica de los Recursos Humanos”. RRHH Digital. Página web: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/117827/La-era-de-la-Gestion-electronica-de-los-Recursos-Humanos--> Consultado el 02/06/2018
- Ibarra, M. (2001). “Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas”. Página web: <https://www.gestiopolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/> Consultado el 10/05/2018
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Brecha salarial de género. España. Actualizado el 29/05/2018.
- López, M. (2010) “La evolución del Director de Recursos Humanos dentro de la empresa”. RRHH Digital. Página web <http://www.rrhhdigital.com/secciones/72758/la-evolucion-del-director-de-recursos-humanos-dentro-de-la-empresa.> Consultado el 11/05/2018

- Mahoney, J., Pandian, JR. (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". Página web: <https://pdfs.semanticscholar.org/0f67/5bdcc5d58283492fac7ed4829c9e0758ca08.pdf>

Consultado el 16/05/2018

- Marchall, D. (2018) Entrevista a Pedro Díaz, director de RRHH y Organización de Vodafone España. Periódico digital Equipos&Talenco.com. Página web: <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/vodafone-espana/-pedro-diaz/>. Consultado el 27/05/2018

- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., Mora, R. (2010) "Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional", Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/840/ Consultado el 26/05/2018

- Martínez, C. (2017) "Experiencia de empleado en Vodafone". Entrevista para Digital Biz 24. Página Web: <http://www.digitalbizmagazine.com/experiencia-de-empleado-en-vodafone/>. Consultado el 27/05/2018

- Pedro, D. (2012). "Biografía y aportes de Elton mayo, padre y precursor de la teoría de las relaciones humanas" Página web: <http://fayolvstaylor.blogspot.com.es/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>. Consultada el 15/05/2018

- Pfeffer, J. (1994). "Competitive Advantage Through People". California Management Review, Berkeley. Tomo 36, N.º 2.

- Pérez, J., Ustárriz, L, (2018) "Cómo facilitar la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo". RRHHDigital. Página web: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/129438/Como-facilitar-la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres-en-el-trabajo>. Consultado el 26/05/2018

- "Plan de igualdad Vodafone España S.A.U" (2008). Página Web: http://www2.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc22479_Plan_de_igualdad_de_Vodafone_Espana.pdf. Consultado el 27/05/2018

- Perdiguero, L., Herencias, P., Paradela, A. (2015) "I Informe Mujeres Profesionales en RRHH by Adecco y DKV". Dpto de comunicación Adecco. Página Web:

<https://adecco.es/wp-content/uploads/notas-de-prensa/715.pdf>. Consultado el 27/05/2018.

- Pomares, A. (2013) "Nuevas competencias para nuevos tiempos. Tendencias #RRHH 2.0". Gestión del cambio, Innovación, RRHH, Tendencias RRHH. Página web: <https://serendipia2.wordpress.com/2013/09/23/nuevas-competencias-para-nuevos-tiempos-tendencias-rrhh-2-0/>. Consultado el 25/05/2018.

- Ponce, A. (2017). "Aportes de Henry Fayol a la administración actual". Artículo publicado en El Insignia. Página web: <http://blog.elinsignia.com/2017/06/10/aportes-de-henry-fayol-a-la-administracion-actual/> Consultado el 16/05/2018

- Ramos, J. A., (2008). "Las competencias comunicativo-lingüísticas de tipo disciplinar. Perfiles profesionales y recursos para su desarrollo en el nuevo siglo". Actas del XXXVII Simposio Internacional de la Sociedad Española de Lingüística (SEL) (págs. Pgs 64-78). Pamplona, España: Editorial de la Universidad del País Vasco.

- Rodríguez, R, Dopico, A, González, E. (2008) "La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la responsabilidad social en Galicia"

- RRHH Digital (2017). "'Madrid Empresa Flexible' premia a ING Direct, BMW Bank y Rastreator.com". Página web: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/113456/Madrid-Empresa-Flexible-premia-a-ING-Direct-BMW-Bank-y-Rastreatorcom>. Consultado el 04/06/2018

- Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2004). Economics, 18th ed., "Factors of production", "Capital", Human capital" y "Land" en Glossary of Terms.

- Schein, E. (1982). "Psicología de la organización". México: Prentice Hall

- Schuler, R.S., MacMillan, I. (1984). "Gaining competitive advantage through human resource practices", Human Resources Management, pág. 241-256.

- Soto, R. "El perfil actual del personal requerido para RRHH". ÁreaRRHH.com. Página web: <http://www.arearh.com/empleo/perfil-actual.html> . Consultado el 15/05/2018

- Taylor, F. W. (1969). "Principios de la Administración Científica" (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.

- Ulrich,D, Brockbank, W, Yeung A.K, Lake, D.G (1995) “Human Resources Management” competencies: An Empirical assessment”

- Ulrich,D, Brockbank, W, Yeung A., Younger, J. (2009) “Human Resource Competencies. Rising to meet the business challenge”. The RBL Group © 2009- Página web: http://www.academia.edu/22483516/Human_Resource_Competencies_An_Empirical_Assessment ARTICLE in HUMAN RESOURCE MANAGEMENT NOVEMBER 1995

Consultado el 22/05/2018

- Verano, D., Medina, M.P. (2015) “Planificación, selección y formación de los Recursos Humanos”. ULPGC

- Wernerfelt, B (1984). “A Resource-Based View of the Firm”. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180. Página web: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.

Consultado el 16 /05/2018

- Wright, P.M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives on Strategic Human Resource Management. Artículo publicado en Journal of Management, Junio 1992

- Zapata, A. (2007). “Cultura organizacional”. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle. Pág 172-173

- 360 Talent (2016). “Todas las personas aportan ideas en todos los aspectos del negocio”. Entrevista Fernando Summers. Página web: <http://360es.com/es/entrevista-summers-rastreator-recursos-humanos/> Consultado el 05/06/2018

7. WEBGRAFÍA

Adecco Group España (2018). Consultado en <https://adecco.es/>

Pernod Ricard (2018). Consultado en <https://www.pernod-ricard.com/es>

Ratreator.com (2018). Consultado en <http://www.rastreator.com/>

Vodafone España (2018). Consultado en <https://www.vodafone.es>