

# **INICIACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS**



Esteban Fernández Sánchez  
Beatriz Junquera Cimadevilla

# **INICIACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS**

septem   
ediciones

Iniciación a los recursos humanos  
SEPTEM UNIVERSITAS

Primera edición: enero, 2013  
© 2013 Esteban Fernández Sánchez y Beatriz Junquera Cimadevilla  
© de esta edición: Septem Ediciones, S.L., Oviedo, 2013  
e-mail: [info@septemediciones.com](mailto:info@septemediciones.com)  
[www.septemediciones.com](http://www.septemediciones.com)  
Blog: [www.septemediciones.es](http://www.septemediciones.es)  
También en Facebook, LinkedIn y Twitter

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin previo permiso escrito del editor. Derechos exclusivos reservados para todo el mundo. El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. La editorial no se hace responsable, en ningún caso, de las opiniones expresadas por el autor. La editorial no tiene obligación legal alguna de verificar ni la veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de los datos incluidos en el texto, por lo que carece de responsabilidad ante los posibles daños y perjuicios de toda naturaleza que pudieran derivarse de la utilización de aquéllos o que puedan deberse a la posible ilicitud, carácter lesivo, falta de veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de la información proporcionada.

DISEÑO CUBIERTA Y COMPAGINACIÓN: MeR Studio

ISBN: 978-84-15279-99-0

D. L.: AS-0001-2013

Impreso en España — *Printed in Spain*

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	11
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	11
LECTURA: ¿LE GUSTARÍA QUE EL TÍO GILITO FUERA SU JEFE? .....	12
ÍNDICE .....	16
1.1. LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.....	16
1.2. EL CONTRATO PSICOLÓGICO .....	18
1.3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	22
1.3.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
1.4. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	38
1.4.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	42
WEB .....	44
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	44
CAPÍTULO 2. PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	51
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	51
LECTURA: DISEÑO DE PUESTOS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL.....	52
ÍNDICE .....	55
2.1. EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO .....	55
2.2. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	61
2.3. DISEÑO DE PUESTOS.....	66
2.3.1. <i>EMPOWERMENT</i> .....	74
2.3.2. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS.....	76
2.3.3. DISEÑO DE PUESTOS HACIA LA FLEXIBILIDAD .....	77
WEB .....	86
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	86

CAPÍTULO 3. INCORPORACIÓN DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN .....	89
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	89
LECTURA: CÓMO COTIZAR EN EL MERCADO DEL TALENTO.....	90
ÍNDICE .....	92
3.1. EL RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	92
3.2. LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	103
3.3. SOCIALIZACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS .....	124
ANEXO I. CURRÍCULUM VITAE Y CARTA DE PRESENTACIÓN .....	128
MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN PARA DEMANDANTE DE PRÁCTICAS EN EMPRESA.....	141
MODELO DE LO QUE NO DEBE SER UNA CARTA DE PRESENTACIÓN .....	142
WEB.....	142
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	142
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	145
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	145
LECTURA: SUSPENSO EN CALIDAD DE FORMACIÓN.....	146
ÍNDICE .....	147
4.1. FORMACIÓN.....	147
4.2. NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	149
4.3. PROGRAMAS DE FORMACIÓN. SU IMPLANTACIÓN.....	155
4.4. LA CARRERA PROFESIONAL Y SU GESTIÓN .....	160
4.5. IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.....	170
WEB.....	173
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	174
CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	181
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	181
LECTURA: LA HORA DEL CAMBIO SALARIAL.....	182
ÍNDICE .....	184
5.1. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	184
5.2. DECISIONES RELATIVAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....	188
5.3. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN.....	191
5.4. LAS COMPENSACIONES EN LAS EMPRESAS.....	198
5.4.1. DISEÑO DEL SISTEMA RETRIBUTIVO .....	201
5.4.2. RETRIBUCIÓN DIRECTA.....	204
5.4.3. INCENTIVOS SALARIALES.....	206
5.4.4. RETRIBUCIÓN INDIRECTA.....	216
5.4.5. COMPENSACIÓN INTRÍNSECA.....	219

WEB.....	222
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	222
CAPÍTULO 6. RETENCIÓN Y RUPTURA LABORAL .....	225
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	225
LECTURA: GOOGLE Y APPLE, ACUSADAS DE PACTAR PARA NO 'ROBARSE' EMPLEADOS. ....	226
ÍNDICE.....	227
6.1. RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SEGURIDAD EN EL EMPLEO .....	227
6.2. RUPTURA LABORAL: BENEFICIOS Y COSTES.....	229
6.3. GESTIÓN DE LOS DESPIDOS.....	239
WEB.....	246
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	246
CAPÍTULO 7. DESAFÍOS ACTUALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	251
LECTURA: LA DIVERSIDAD, UN CONCEPTO QUE MARCA LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	252
ÍNDICE.....	254
7.1. EQUIDAD Y JUSTICIA ORGANIZATIVA.....	254
7.2. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL .....	265
7.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES .....	281
WEB.....	289
EJERCICIOS Y CUESTIONES.....	291







## INTRODUCCIÓN

El factor humano se considera ya desde hace décadas un factor clave para la competitividad empresarial, para cuya dirección son necesarios más que conocimientos, habilidades y aptitudes: como señalara Emerson, “El talento solo no basta para hacer. Detrás de cada obra debe haber un hombre”. Hoy en día, los cambios en el entorno empresarial de los últimos años han complicado la dirección de los recursos humanos: el aumento de la esperanza de vida, las migraciones nacionales e internacionales, la participación de las mujeres en el mercado laboral, el aumento del nivel de formación de la población, el aplazamiento del momento de tener hijos, las familias con doble fuente de ingresos, los cambios en las preferencias laborales, el mayor interés por la salud y el deporte o la preocupación creciente por el medio ambiente, la introducción de las nuevas tecnologías de la formación y la comunicación, entre otros factores. Ello ha modificado sustancialmente la forma en que se dirigen las políticas clásicas de recursos humanos, al tiempo que ha supuesto la irrupción de nuevos modelos de dirección asociado a los retos a que se enfrentan las empresas como consecuencia de las novedades acaecidas en su entorno.

Este libro pretende afrontar ese doble reto. En consecuencia, el primer capítulo supone una descripción de las razones que explican la relevancia de la dirección de los recursos humanos, las relacionadas con la naturaleza del ser humano en sí mismo y las vinculadas a los cambios en el entorno empresarial de los últimos años. Asimismo, se realiza una introducción a la dirección de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica para finalizar con el análisis de los cometidos del departamento de recursos humanos.

Los cinco temas siguientes abordan las decisiones de recursos humanos consideradas clásicas. En el capítulo segundo se incluye el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la planificación de las plantillas y el diseño de los puestos, atendiendo tanto a su concepción clásica como a los planteamientos

más novedosos, que potencian la flexibilidad. En el tercer capítulo se abordan, por una parte, el reclutamiento y la selección de personal como fases clave para la empresa y para los empleados que desean su incorporación, así como el proceso de socialización de los empleados seleccionados. Se han incluido observaciones en relación con el papel de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en dichos procesos. El capítulo cuarto estudia la formación como aspecto fundamental para la empleabilidad del individuo y para la competitividad empresarial. Un papel especial en el capítulo corresponde al desarrollo de la carrera individual, que facilita la adaptación puesto de trabajo-individuo. El capítulo quinto muestra diferentes vías para evaluar el rendimiento de los trabajadores y para decidir en cuanto a su retribución. El capítulo sexto, por su parte, describe los procesos de retención y ruptura laboral. Su importancia se apoya en su vínculo a los litigios padecidos por las empresas, a los problemas asociados al abandono de las mismas por parte de los mejores talentos, a la relevancia de los procesos de despido y a su influencia en la imagen de la empresa y en la productividad futura de los empleados supervivientes. Finalmente, el capítulo séptimo aborda tres nuevos retos para la dirección de recursos humanos: la consideración de la equidad y la justicia organizativa, el trabajo en entornos diversos y la dirección en contextos internacionales.

Este libro va dirigido fundamentalmente, y a ellos lo dedicamos, a nuestros estudiantes. Esperamos que les resulte útil para un mejor conocimiento de la función de recursos humanos. Asimismo, consideramos que puede ser provechoso para todas aquellas personas a las que, por ocio o negocio, interesa la dirección empresarial.

Es humanamente imposible considerar todos aquellos aspectos capaces de catapultar hacia el éxito a la dirección de recursos humanos. Tras prolongadas discusiones, hemos acordado que los que aparecen en este libro son los más relevantes. Sin embargo, estamos seguros de que existen otros que o bien no hemos elegido o bien no hemos considerado. Agradeceríamos a los lectores la amabilidad de hacernos llegar todas esas sugerencias emanadas de su experiencia y de su sentido común. Pueden hacerlo mediante correos electrónicos a las siguientes direcciones: [esfernan@uniovi.es](mailto:esfernan@uniovi.es) y [beatrizj@uniovi.es](mailto:beatrizj@uniovi.es).



## **CAPÍTULO 1.**

# **INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **Objetivos de aprendizaje**

1. Distinguir los factores que, bajo control de los directivos, influyen sobre la motivación de los empleados.
2. Explicar los vínculos entre estrategia empresarial y dirección de recursos humanos.
3. Describir el modo en que las empresas pueden utilizar las prácticas de recursos humanos para abordar los cambios y tendencias en el trabajo.
4. Comprender los principios en que se asienta la dirección de recursos humanos.
5. Analizar el papel del departamento de recursos humanos.
6. Debatir estrategias de recursos humanos que puedan ayudar a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible.

### Lectura: ¿Le gustaría que el Tío Gilito fuera su jefe?

Si quien le manda tiene trazas de Montgomery Burns (Los Simpson), Tony Soprano o Charles Foster Kane quizá debiera cambiar de trabajo. Todos son directivos de ficción, pero tienen un reflejo real en muchas compañías.

¿Quién hace las clasificaciones sobre ejecutivos y CEO de ficción? Quizá algún resentido, dolido, ninguneado o vejado por jefes con antivalores, déspotas o tóxicos... Sólo así se explica que en esos rankings figuren directivos cutres como: a) el Michael Scott de *The Office*; b) a déspota Miranda Priestly, editora de *Runaway Magazine* en *El diablo viste de Prada*; o c) el maquiavélico J. R. Ewing, en *Dallas*.

Se puede hacer un hipotético *Top 5* de los directivos de ficción y sacar de ellos consecuencias reales para el mundo real, porque en las empresas hay directivos que tienen tendencia a cumplir con los estereotipos exagerados de estos personajes irreales. Uno de ellos es Charles Foster Kane, arquetipo de líder autocrático y ejemplo de los últimos 150 años de empresa, con una ambición desmedida y egoísta. Exigente consigo mismo y con los demás, ambicioso y personalista, que, muy al final de su vida, se da cuenta de que el éxito profesional, los resultados y el dinero valen menos que el afecto de los que le quieren (o deberían quererle).

El Tío Gilito también podría ser su jefe. Se ha hecho a sí mismo, es inseguro y tiene miedo a perder su dinero, pero disfruta contemplándolo, le gusta marcarse nuevos retos, en los negocios es agresivo y engañoso y piensa que “lo que importa son los resultados”. No cree en buenas condiciones para su equipo, porque está seguro de que tienen suerte sólo por tener un trabajo (¿le suena esto?) y es tacaño, pero trabaja duro para lograr sus objetivos personales.

Tony Soprano forma parte de la lista. Para él lo importante es tener el poder sin que lo parezca. Es consciente de que le falta formación académica y confía en su intuición. Sabe ganarse la lealtad de sus empleados porque es un hombre cercano, cariñoso y familiar y, al mismo tiempo, tiene carácter y decisión. Es un líder pragmático, que valora que se tomen decisiones rápidas.

El cuarto personaje es Montgomery Burns, jefe de Hommer Simpson. Es muy fácil de definir. Se trata de un jefe tóxico y con antivalores por antonomasia.

Y, por fin, un líder al que merece la pena seguir: Máximo, el Hispano, general y gladiador. Dirige con valores, leal a su empresa (a Roma).

**Charles Foster Kane.** Trasunto de William Radolph Hearst, magnate de la prensa amarilla y de uno de los mayores emporios periodísticos de la Historia, Kane es el arquetipo de líder autocrático.

Ignacio García de Leániz, profesor de Recursos Humanos de la Universidad de Alcalá de Henares, ve en Kane todas las grandezas y miserias de este tipo de liderazgo. “Sus puntos fuertes son la asunción de responsabilidad, la visión emprendedora, la toma de decisiones audaces, la seguridad en sí mismo y la detección de talento ajeno o la elevada capacidad de trabajo. Pero también tiene carencias fatales, como la incapacidad de delegar, el uso del poder coercitivo con sus colaboradores, la frialdad emocional, la adicción compulsiva al estatus del éxito... Y, al final, le llega la soledad postrera que sólo recuerda un instante feliz en la infancia”. Jorge Cagigas, socio de Epíctetes, coincide en que “la consecución de resultados o el éxito son proporcionales a tener un cierto estado de paz interior. La ambición es buena si no es desmedida. Kane muere solo, tras