



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

LOS RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DE
LA EMPRESA

RAFAEL DE CASTRO GARRIDO

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADEMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

LOS RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DE LA EMPRESA

Trabajo presentado por: Rafael de Castro Garrido

Firma:

Tutor: María Justina Casado

Firma:

Facultad de comercio

Valladolid, Abril 2018

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
2. LA HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU EVOLUCIÓN	9
2.1. EVOLUCIÓN EN ESPAÑA.....	12
3. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
4. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	18
5. SELECCIÓN DE EMPLEADOS	21
6. EL VALOR AÑADIDO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
6.1. GOOGLE	25
6.2. INDENOVA	27
6.3. MERCADONA	28
7. TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	32
7.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	33

7.2. LOS ORGANIGRAMAS	36
8. MARCO LEGAL.....	38
8.1. CONTRATOS DE TRABAJO	39
9. EL FUTURO Y LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	42
10. CONCLUSIONES	46
11. BIBLIOGRAFÍA	49

1. INTRODUCCIÓN.

He decidido realizar el Trabajo de Fin de Grado sobre la importancia de los recursos humanos dentro de la empresa ya que la asignatura de recursos humanos ha sido una de las que más me llamó la atención durante mi grado universitario. A través de dicha asignatura he podido conocer como se llevan a cabo las distintas formas organizativas de los recursos humanos dentro de la empresa, su estructura interna, el papel que desempeñan dichos recursos dentro de la organización, la responsabilidad de estos dentro de la empresa y la defensa que realiza el ordenamiento jurídico dentro de las relaciones laborales entre el empleado y la empresa.

Otro de los factores que me motivó a realizar el Trabajo de Fin de Grado sobre los recursos humanos han sido dos experiencias profesionales vividas. Las dos tenían en común, salarios precarios, horarios de trabajo incómodos y mal ambiente laboral, lo cual repercutía tanto en mi vida personal como en mi vida social. Estos aspectos nombrados, llevaban consigo en mi opinión insatisfacción y desmotivación entre todos los empleados, como trataré de demostrar a lo largo del trabajo. La mayoría de esos problemas se hubieran solucionado si se hubiera dado más valor a los recursos humanos en vez de a los recursos financieros. Dicha mejora hubiera producido a la larga una mejora financiera.

Actualmente tanto las empresas públicas como las privadas están compuestas por un lado de recursos humanos y por otro lado de recursos materiales. La interconexión entre ambos da lugar al concepto de empresa. En múltiples ocasiones los recursos humanos ocupan un lugar secundario y casi olvidado. Pero ha sido con el paso del tiempo cuando se ha ido descubriendo la relevancia de los mismos dentro de la empresa, llegándolos a considerar como fuente de riqueza. Miguel Ángel Anza profesor en el Instituto tecnológico autónomo de México pone de relieve que: el área de recursos humanos debe ocupar un papel estratégico dentro de toda organización.

A través de este trabajo voy a intentar demostrar que las empresas que llevan a cabo políticas empresariales que favorecen los recursos humanos ya sea a través de la creación de departamentos de recursos humanos o potenciando los mismos consiguen un aumento de la motivación y como consecuencia una mayor productividad que queda reflejada en el trabajo desempeñado.

2. LA HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU EVOLUCIÓN.

Cuando hablamos de la historia de los recursos humanos es necesario remontarnos hasta la edad antigua en el siglo VIII, concretamente en la sociedad romana. En esta época la sociedad se organiza, es decir cada uno tiene unas funciones concretas: soldados, agricultores, ganaderos, herreros. Esa organización les llevó a convertirse en unos de los grandes imperios de la edad antigua.¹

No fue hasta el siglo XVIII con la Segunda Revolución Industrial cuando se empieza a vislumbrar la importancia de la organización de los recursos humanos dentro de la empresa. El gran cambio dentro de los recursos humanos fue la incorporación de la división del trabajo en las empresas. Esta división consistía en que cada empleado se dedicase en exclusividad a la actividad encomendada.

Adam Smith en su libro de 1776 “La Riqueza de las naciones” pone un ejemplo sobre la división del trabajo en el sector de la producción de alfileres. A través de este ejemplo, Adam Smith explica que si un único trabajador se dedicaba a la producción de alfileres, su producción diaria sería de 20 alfileres, mientras que si se llevaba a cabo una división del trabajo y había una persona cortando, otro envainando y otro alicatando harían una producción diaria de 45000 alfileres por lo que cada uno realizaría una producción diaria de 450 alfileres.

A través de esta obra se fue despertando la curiosidad por el capital humano, su importancia y su organización.

La división del trabajo, lleva arraigado intrínsecamente una serie de procesos:

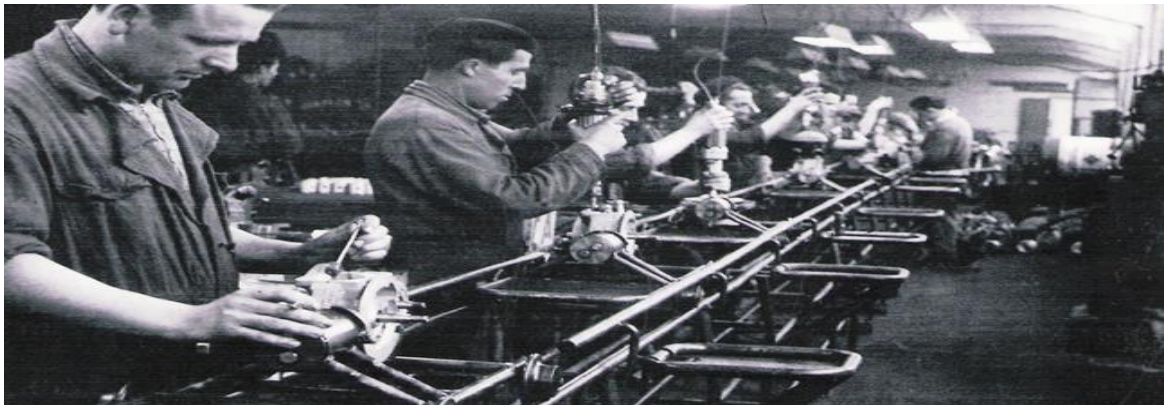
- El trabajador realiza de forma repetitiva la misma actividad.

¹ Eduardo Pérez Gorostegui y Beatriz Rodrigo Moya (1997)
"La dirección de recursos humanos".

- El trabajador realiza una única actividad, la que se le haya encomendado.
- La división del trabajo tiene como consecuencia inmediata el aumento de la productividad y una disminución del tiempo empleado en las tareas.

Uno de los ejemplos más destacables con respecto a la división del trabajo, producidos en la Segunda Revolución Industrial fue el promovido por Henry Ford, gerente de la empresa Ford a finales del siglo XIX. Llevó a cabo la división de tareas dentro de la industria automovilística, lo cual se tradujo en: una reducción de costes y a su vez una ventaja competitiva tal como, reducir el precio del automóvil con respecto a la competencia convirtiéndose en la empresa automovilística que más automóviles vendía.² Actualmente se sigue utilizando la técnica de la división del trabajo dentro de las empresas automovilísticas.

Imagen 1. Trabajadores de Ford en la fábrica de Highland Park, en Detroit 1912



Fuente: página web oficial de Ford.

En 1882 Taylor, fundó la escuela de Dirección científica, la cual suponía una especialización de los trabajadores entroncada con la división de los mismos. Taylor exponía “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”.³

² Jac Fitz-enz(1992) “El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90”.

³ y ⁴ Frederick Taylor. (1911).”The Principles of Scientific Management”

Al comienzo de su escuela Taylor fue consciente de dos problemas⁴:

1.El miedo por parte de los trabajadores a aumentar la capacidad productiva debido a que si llevaban a cabo un aumento de la productividad, los trabajadores podían exponerse a la pérdida de su trabajo, como consecuencia de que las necesidades productivas estuvieran cubiertas. Lo cual trajo consigo lo siguiente:

- Bajo esfuerzo.
- Iniciativa propia nula.
- Mentalidad de que el trabajo en grupo no es productivo.

2.La retribución económica que recibían los empleados por parte de los empresarios era escasa e insuficiente lo cual producía en los trabajadores que no existiera una motivación que llevase a cabo un aumento de la productividad.

Taylor afirmaba que siempre existía una forma distinta de hacer las cosas, orientada a incrementar la productividad. Dicha afirmación queda reflejada en el estudio que realiza sobre una empresa dedicada al transporte de mercancías, a través del cual se observa que mejorando los salarios, de 1,15 dolares/hora a 1,28 dolares/hora y dando un descanso de 10 minutos entre cargas y descargas se consiguió un aumento de la productividad. Esto supone un beneficio tanto para el trabajador como para el empresario, ya que se aumenta la eficacia y eficiencia.

Para poder llevar a cabo la organización científica propuesta por Taylor se hace necesario establecer cuatro principios, los cuales corresponden a la dirección de recursos humanos:

- Realización de un estudio con el fin de establecer cuáles son los mejores métodos de trabajo y los más eficientes a la hora de la producción.
- Una buena selección de la plantilla y a su vez una buena formación continua de los trabajadores para que puedan desempeñar los trabajos

Los recursos humanos como motor de la empresa.

encomendados de la mejor forma posible. Todo ello pasa por elegir al mejor candidato.

- Que exista una cooperación entre los trabajadores y los directivos fundamentalmente cuando se haga necesario incorporar nuevas formas de trabajar o cambio de los modelos actuales.
- Establecimiento de las funciones que va a desempeñar cada integrante de la empresa; desde el trabajador cuya función será principalmente trabajar a las órdenes del empresario hasta el alto directivo que tiene que tener bien definida su responsabilidad.

Uno de los experimentos realizados más importantes y que produjo un gran cambio en la forma de pensar de los directivos sobre los empleados, fue el elaborado por Elton Mayo junto con la universidad de Harvard en el año 1927. Este experimento fue realizado en una planta eléctrica de la Western Electric Company en Hawthorne. Se produjo una reducción de la luminosidad, incremento del ruido, en definitiva un empeoramiento de las condiciones de trabajo. Esto se tradujo principalmente en una disminución de la productividad.⁵ A través de este experimento se trata de exponer que las condiciones de trabajo son fundamentales en los trabajadores para el buen desarrollo del trabajo, si queremos lograr un aumento de la productividad

2.1. EVOLUCIÓN EN ESPAÑA

Cuando hablamos de los recursos humanos en España y la evolución de los mismos, es necesario realizar una división en tres etapas:

1. Años 1940-1950

En ese momento acababa de finalizar la Guerra Civil Española, con una elevada cifra de muertos y la mayoría de esas bajas eran varones en edad joven, por lo que no había gente para trabajar ni en el campo ni en la industria. A su vez durante la guerra la mayoría de fábricas habían sido saqueadas o destruidas y como consecuencia de esa falta de industria se produjo un incremento de los precios.⁶ Esta situación trajo

⁵ 1972. *Psychology of Pierre Janet*, London: Greenwood Press.

⁶ Luis Puchol(1977)"Dirección y gestión de recursos humanos 3º edición".Ediciones Díaz de

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

consigo lo siguiente:

- Imposición de una estricta disciplina laboral acompañada de una rigidez en los salarios.
- Dificultad para conseguir mano de obra cualificada, acompañado de un bajo crecimiento de la natalidad.
- Surgió la figura del director de personal, que años posteriores dará lugar a la dirección de personal. Al principio era el propio administrativo el encargado del pago de las remuneraciones correspondientes a los trabajadores y también de darles de alta en la seguridad social.
- La creación de las pagas extras, una en los meses de verano y otra en navidad.

2. Años 1950-1959

Se van cerrando las heridas de la guerra civil a la vez que se produce un crecimiento de la economía española. Este crecimiento se ve reflejado principalmente a través del incremento de las importaciones de productos extranjeros, sin olvidar que España era un país muy cerrado es decir únicamente exportaba. Cabe destacar la ayuda por parte de la inversión extranjera y principalmente a través del Plan Marshall procedente de Estados Unidos en el año 1948 que ayudó a la reestructuración económica de Europa.

Dicha época se caracteriza principalmente por:

- Comienzan a aparecer los movimientos sociales en defensa de los trabajadores.
- Con el fin de poder competir contra otros países más industrializados se adquiere a otros países maquinaria industrial.
- Comienza a utilizarse tanto una organización vertical como horizontal, es decir se produce una organización del personal que aún está presente en nuestros días.
- El director de personal pasa de ser un administrativo a un abogado por lo que se profesionaliza más esa figura es decir se produce una

Santos S.A

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

especialización.

- Comienzan a asentarse empresas extranjeras en nuestro país fundamentalmente americanas y traen consigo sus estilos propios de dirección de personal que influyen principalmente en las empresas españolas.

3.Años 1959-1975

Se continúa con el crecimiento económico pero a un menor ritmo debido a la crisis del petróleo. Esta crisis supone un antes y un después en la dirección de personal. Las empresas son conscientes de la importancia de una buena dirección de recursos humanos gracias al ejemplo de las empresas que vienen de otros países principalmente Estados Unidos y Reino Unido a implantarse en España.⁷

Imagen 2. Chimeneas de una fabrica industrial



Fuente: Turismo rural Guadiato

⁷ Luis Puchol(1977)"Dirección y gestión de recursos humanos 3º edición".Ediciones Díaz de Santos S.A

3. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo principal de la dirección de recursos humanos es buscar la eficiencia, eficacia y productividad de los recursos humanos dentro de la organización tratando de alcanzar por sí los de la empresa.

Con respecto a la eficacia y eficiencia cabe destacar lo siguiente:

- Una empresa eficaz es aquella que a través del modelo de dirección de recursos humanos establecido en la empresa es capaz de cumplir con los fines de la misma.
- Una empresa eficiente es aquella que utiliza de la mejor forma posible los recursos de los que dispone.

Imagen 3. Interconexión entre todas las partes de la empresa y los recursos humanos.



Fuente: web de la escuela de organización industrial

La imagen dos muestra la interconexión existente entre todos los sectores de la empresa y los recursos humanos, sea esta de servicios de producción o de cualquier tipo.

Los recursos humanos aportarán a la empresa:

- Su trabajo

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

- Nuevas ideas a la hora de la producción
- Información sobre los clientes y sus preferencias ya que ellos se convierten en la cara visible de la empresa
- Recursos financieros ya que su trabajo va a suponer para la empresa beneficios.

De forma inversa la empresa aportará a los trabajadores:

- Seguridad laboral
- Satisfacción personal
- Bienestar social

Como expusimos al principio del trabajo toda empresa está compuesta por recursos humanos y recursos materiales, la combinación entre ambos va a permitir el funcionamiento de la misma. Por lo tanto es necesario que las empresas tengan unos empleados bien cualificados que sean capaces de manejar los recursos materiales, ya que si los empleados no dispusiesen de la formación necesaria, dicha empresa sería infructuosa. Ocurre lo mismo si los empleados no se encuentran motivados o no se encuentran cómodos dentro de la empresa, lo cual se va a ver reflejado en la productividad de la misma.

Numerosos autores como: Elnor H. Burac, Bert Spector y Michael Beer consideran los recursos humanos como el activo más valioso de la empresa y que sin ellos no podría funcionar ninguna empresa.⁸

Podemos establecer como objetivos principales de la dirección de recursos humanos:

Comunicación

A través de la misma se pretenden establecer las vías de transmisión de información tanto de modo horizontal como de modo vertical. El establecimiento de una buena red de comunicación va a llevar consigo mejoras tales como una rápida actuación frente a los posibles cambios que puedan producirse en el entorno y una mayor implicación de

⁸ Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, Richard E. Walton (1989) "Human resource management. A general Managers perspective. The free press a division of macmillan"

los trabajadores dentro de la empresa.

Seguridad y salud en el trabajo

Se trata de uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta dentro de la empresa ya que como mencionamos anteriormente y quedó demostrado a través del ejemplo de Hawthorne propuesto por Elton Mayo, cuando empeoran las condiciones laborales y está en peligro el puesto de trabajo, los trabajadores se desmotivan y disminuye su productividad.

Selección

Se pretende reclutar a los trabajadores más idóneos y más cualificados para el puesto de trabajo. Se tendrán en cuenta tanto las aptitudes profesionales como personales, ya que en la mayoría de puestos de trabajo es necesario el trabajo en grupo. Existen a su vez empresas de selección de personal que se encargan de realizar todo ese proceso tales como: Addeco, Head Hunters o Grupo Norte.

Capacitación

Es necesario que las empresas lleven a cabo una formación y capacitación continuada del trabajador, ya que ello va a dar lugar una mayor motivación del trabajador, lo cual se va a reflejar en la productividad del mismo. Otro de los aspectos relacionados con la capacitación y a su vez relacionada con la comunicación es que una mayor capacitación supone una mayor capacidad de reacción frente a posibles imprevistos.

Organización del trabajo

Con dicho término nos referimos a una buena estructura interna, es decir que estén bien definidos tanto las obligaciones de los trabajadores como sus responsabilidades dentro de la empresa. La organización de los recursos humanos dentro de la empresa la veremos más adelante en el apartado 7.

4. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Con el enriquecimiento a través del puesto de trabajo nos referimos principalmente a lo que le aporta al trabajador su puesto de trabajo. En este sentido nos referimos a:

- Estabilidad laboral
- Satisfacción laboral y personal
- Sentimiento de realización de la persona
- Motivación laboral, generalmente seguida de un incremento de la productividad.

Para explicar el enriquecimiento del puesto de trabajo nos basaremos en la idea expuesta por Frederick Herzberg, el cual manifestaba que había que tener en cuenta dos grupos de factores para llevar a cabo dicho enriquecimiento del puesto de trabajo⁹.

1-Factores higiénicos: tales como las condiciones de salubridad, de luminosidad, de ruido y demás condicionantes externos que rodean el puesto de trabajo. Estos factores, como ya mencionábamos en el ejemplo de Elton Mayo en 1927 en la planta eléctrica de la Western Electric Company, son de especial importancia ya que pueden incrementar o disminuir la productividad.

2-Factores motivadores: tales como la política desarrollada por la empresa, las remuneraciones, la promoción dentro de la empresa y el reconocimiento de los logros.

Herzberg decía que no se podía llevar a cabo una motivación de los empleados únicamente mediante factores higiénicos sino que también se podía motivar al trabajador mediante un trabajo motivador que le haga dar lo mejor de sí mismo.

Estas teorías de Herzberg son aplicadas hoy en día por numerosas empresas.

⁹ Teorías de la motivación de higiene y factores en el trabajo, realizada por Frederick Herzberg 1956

Consisten principalmente en rediseñar los puestos de trabajo, los de producción, servicios y oficinas para dar a los trabajadores la posibilidad de satisfacer sus necesidades de motivación. Los resultados de dichos cambios son: mayor productividad y mayor satisfacción.

Cuando se diseñan los puestos de trabajo para aumentar la motivación, conviene dar especial relevancia a los siguientes aspectos:

Diversidad

Nos referimos a evitar la monotonía del puesto de trabajo que podría provocar un descenso de la motivación y con eso una reducción de la productividad. Por ello se propone que el trabajo implique ciertas habilidades y talentos que hagan que el trabajador tenga que desempeñarse al máximo.

Reflejo del trabajo

Poner de manifiesto la tarea realizada en la vida, es decir sentirse un persona realizada a través del trabajo desempeñado ya que a través del desempeño del trabajo nos desarrollamos como personas, incrementando nuestra formación profesional.

Independencia

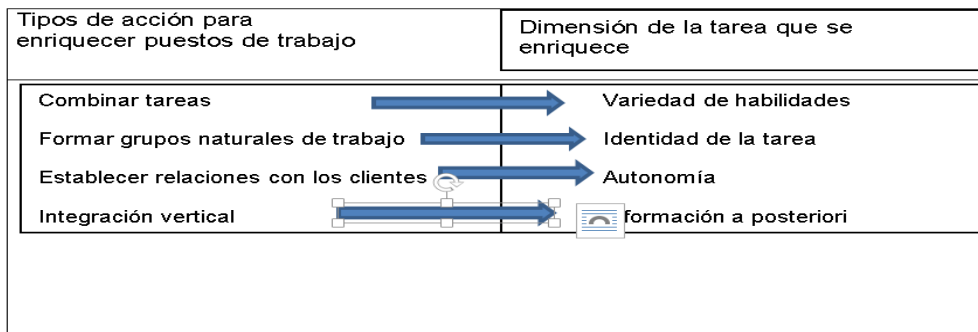
Es conveniente para el trabajador tener autonomía a la hora de realizar la tarea. A través de dicha autonomía la empresa consigue los siguientes beneficios:

- Mayor compromiso, es decir mayor implicación por parte del trabajador.
- Incremento del rendimiento.
- Elevada motivación.

Feedback

Procedimiento de retroalimentación a través del cual la empresa obtiene información sobre el rendimiento laboral de los trabajadores en la misma. Podemos utilizar el feedback con el objetivo de conocer cuales son los factores que motivan a nuestros empleados.

Imagen 4. Efectos de las estrategias de enriquecimiento



Fuente: Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, Richard E. Walton (1989) "Human resource management. A general Managers perspective. The free press a division of macmillan"

5. SELECCIÓN DE EMPLEADOS

El proceso de selección consiste en filtrar a los candidatos mediante comprobaciones y certificación de los requisitos aportados por el mismo, para elegir al mejor trabajador. Por lo cual se hace necesario distinguir entre grandes y pequeñas empresas, ya que cada una de estas va a acudir a distintos métodos a la hora de reclutar un candidato.

Comenzaremos por las **pequeñas empresas**, las cuales disponen habitualmente de pocos recursos como para poder acudir a una empresa especializada y que les realice el proceso de selección. Con frecuencia es el propio empresario el que asume la dirección de recursos humanos y realiza el proceso de selección, mediante una entrevista personal o el método que considere oportuno.

La ventaja principales es:

Poder conocer personalmente a los candidatos lo que le permite observar y valorar sus aptitudes.

El inconveniente principal es:

Supone un gran coste en términos de tiempo ya que el propio director de la empresa o en su defecto un encargado de la empresa es aquel que realiza el procesos de selección y le quita tiempo de realizar sus tareas.

Sin embargo en las **grandes empresas**, existen tres métodos distintos.

- Que lleve a cabo el proceso de selección el propio departamento de recursos humanos.
- Que se contrate a una empresa especializada en recursos humanos que lleve a cabo la selección.
- Que la selección la realice un headhunter, mas conocidos como cazatalentos. Este método es menos habitual y solo se utiliza en puestos de alta dirección en supuestos de gran trascendencia. La palabra headhunters es como se les conoce en España a los cazatalentos, cuya principal labor es la selección de trabajadores de alta dirección como directores ejecutivos, es decir se requiere personas con un alto grado de cualificación y con una gran experiencia en el mundo laboral. Estas personas son requeridas cuando se quiere hacer ajustes

en las empresas, por lo que no se puede recurrir a un anuncio en el periódico o a una página de búsqueda de trabajo debido a la importancia del trabajo que van a desarrollar.

Con respecto a los beneficios que suponen a las grandes empresas el acudir a otras empresas para que les lleven a cabo el proceso de selección son principalmente dos:

- Contar con especialistas de selección de personal. Empresas tales como Etalentum, Michael Page, Mooremarket.
- Utilizar otro punto de vista junto al utilizado por la dirección de recursos humanos para la elección del mejor candidato.
- Ahorrar tiempo a la dirección de recursos humanos, para que pueda dedicar tiempo a otras tareas tales como la organización de los recursos humanos o formar al nuevo empleado contratado.

Cabe mencionar que cuando se quieren llevar a cabo contrataciones en masa para proyectos específicos, con frecuencia las grandes empresas acuden a estas empresas de selección lo que va a suponer un ahorro de tiempo muy grande para la dirección de recursos humanos.

6. EL VALOR AÑADIDO DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Para entender el valor añadido que supone la dirección de recursos humanos, comenzaremos realizando una definición de valor. Como decía Michael Porter “el valor es un modelo teórico que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”. Por lo tanto teniendo en cuenta esta definición anterior hay que saber que los modelos de dirección de recursos humanos suponen un valor para la empresa. Cada empresa debe de encontrar el modelo de dirección de recursos humanos que más le convenga ya que el mismo modelo para todas las empresas no les va a repercutir el mismo valor añadido. Depende de: el sector de la empresa, número de trabajadores, facturación de la empresa, clientes, etc

Cabe hacer una diferenciación entre los tres tipos de valores que nos puede aportar la dirección de recursos humanos: valor humano, valor productivo y valor financiero.

- 1- El valor humano** hace referencia a la estabilidad, comodidad y seguridad de las condiciones laborales. La estabilidad laboral se puede ver reflejada de numerosas formas, la principal a través de en un contrato de carácter indefinido frente a un contrato de carácter temporal. El trabajador al verse respaldado mediante el contrato indefinido, se siente parte de la empresa y eso va a traer consigo una mayor productividad. La estabilidad y comodidad laboral se puede ver reflejada a través del desarrollo profesional del trabajador dentro de la empresa, formación continua por parte de la empresa y unas buenas instalaciones donde desarrollar su trabajo. Esto va a traer consigo una motivación extra que va a verse reflejada en un aumento de la productividad.

El valor humano lo podemos ver reflejado en empresas, tales como Google, Mercadona o Apple. Dichas empresa aplican el lema de Adam Smith: empleados felices es sinónimo de empleados productivos.¹⁰

¹⁰ Adam Smith(1776) ” La riqueza de las naciones” .William Strahan, Thomas Cadell.

2- El valor productivo hace referencia a la capacidad de producción y eficiencia de la empresa. La dirección de recursos humanos es consciente de los objetivos establecidos y junto con la dirección de la empresa va a llevar a cabo la asignación de cada trabajador al puesto que más le conviene con el objetivo de que sea lo más eficiente y a su vez lo más productivo posible.

3- El valor financiero se refiere al valor de la empresa en términos económicos. Podemos considerar dicho valor como la suma del valor productivo y del valor humano ya que dichos valores van a provocar un aumento de la productividad y como consecuencia un aumento del valor financiero.

Imagen 5. Factor de satisfacción de los trabajadores

Factor de satisfacción de los trabajadores			
	Japón	Reino Unido	Estados Unidos
Qué importancia tiene en el trabajo?	3	5	7
Donde situaría el trabajo en términos de satisfacción?	4	6	8

Fuente: The Happiness Barometer.2017

En la imagen 4 podemos observar que Estados Unidos es el país de los tres considerados donde el trabajador se siente más identificado con la empresa y donde más cómodos laboralmente se encuentran los empleados, eso pasa principalmente por dos motivos:

- **La jornada laboral más cómoda**, por lo que se facilita la conciliación laboral y familiar y la posibilidad de promocionar dentro de las empresas. Es conocido que en Estados Unidos las personas desarrollan su carrera laboral en numerosas empresa. Lo cual lleva asimilado unas altas expectativas laborales junto con una gran productividad, a diferencia con lo que sucede en otros países donde las personas empiezan su vida laboral en una empresa y la terminan generalmente en la misma empresa sin altas miras profesionales ni retributivas.
- **Retribución elevada** en comparación con el resto de países, lo cual produce una mayor satisfacción laboral.

Como expusimos anteriormente una buena dirección de recursos humanos aporta un valor añadido a la empresa. Para reafirmar dicha postura nos basaremos en las siguientes empresas que son líderes en sus sector, como ellas mismas dicen, gracias a sus trabajadores.

6.1. GOOGLE

Imagen 6. Google



Fuente: página web oficial de Google

Se trata de una empresa de origen estadounidense, fundada por Larry Page y Serguei Brein. Conocida a nivel mundial por ser un buscador de internet, presta servicios en temas de software.

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

Esta empresa tecnológica se ha convertido en una de las mejores empresas para trabajar, llegándoles a considerar a sus trabajadores los más satisfechos con su trabajo¹¹. Esta satisfacción se debe principalmente a los siguientes factores¹²:

- **Elevadas remuneraciones**

Por encima de los salarios de las empresas tecnológicas similares. Estos elevados salarios son posibles gracias a los beneficios que consiguieron en el año 2017, tales como: 12 143 millones de euros lo cual le permitió a dicha empresa pagar unos salarios mensuales medios de 5780 dólares. Este elevado salario hace que los trabajadores aumenten su productividad y su satisfacción con la empresa.

- **Excelentes condiciones laborales**

La empresa dispone de varios gimnasios, numerosos espacios comunes, piscinas, zonas de descanso, bicicletas para desplazarse de un edificio a otro, guardería para dejar los hijos, cafeterías gratis y no disponen de una uniformidad obligatoria sino que prevalece la libertad de vestimenta. Además de que disponen de un 20% de las horas de la jornada laboral para asuntos propios.

- **Implicación absoluta con el trabajador**

Preocupación por el trabajador, que se manifiesta a través de extensos periodos de maternidad, ya que a las madres se les concede un periodo de baja de 16 semanas y el padre dispondrá de 4 semanas de baja. En el suceso de fallecimiento de un trabajador de Google la familia seguirá recibiendo el 50% del salario durante 10 años.

Además de las ventajas nombradas en los párrafos anteriores, como explicaba Larry Page fundador de Google en una entrevista en 2016. Uno de los factores que les ha hecho que sean actualmente una empresa líder ha sido: la captación de talento a través del ofrecimiento de las mejores condiciones laborales dentro de las empresas tecnológicas ya que si los trabajadores se sienten cómodos dentro de la empresa eso va a provocar un aumento de la productividad. Además de la innovación continua con los empleados, pensando que es lo mejor que se podía hacer por ellos basado en una

¹¹ Periódico Expansión. 25.08.2013. Madrid Elena Arrieta.

¹² Datos obtenidos de la página oficial de google

buena cultura corporativa.

6.2 INDENOVA

Imagen 7. INDENOVA



Fuente: página web oficial de INDENOVA

InDenova: empresa española con residencia fiscal en Valencia dedicada principalmente a soluciones de firma electrónica, movilidad de certificados digitales, criptografía y a la gestión de documentos electrónicos, garantizando la seguridad de dichos documentos. Presta servicios tanto en el sector privado como en el sector público.

Los trabajadores de InDenova disponen de los siguientes beneficios¹³:

- Libertad horaria para entrar a su puesto de trabajo desde las 07:00 am hasta las 10:00 am amoldables a las necesidades de cada uno, con el objetivo de poder atender las necesidades personales o familiares.
- Trato directo y exclusivo con los directivos lo cual permite una mayor integración dentro de la empresa y sentirse parte de ella.
- La equivocación no lleva consigo una penalización sino una forma de mejorar.

¹³ Datos obtenidos de la página web oficial de InDenova.

- Se fomenta el trabajo en grupo a través de equipos auto-dirigidos donde tienen como valor supremo la confianza.
- No existen distinciones de privilegios entre los trabajadores y los directivos.

Después de las ventajas expuestas en los párrafos anteriores, podemos considerar a Indenova como un referente en la dirección de recursos humanos. Dicha empresa sostiene la idea de que los recursos humanos suponen un avance de la empresa y es necesario apostar y confiar en el potencial de su gente.

Como expone Francisco Romaguera Moreno, director general de InDenova, desde esta empresa se está innovando en la dirección y gestión de recursos humanos, ya que dicha innovación le está abriendo nuevas oportunidades y horizontes, haciéndola crecer como empresa como muestran sus datos económicos.

6.3. MERCADONA

Imagen 8. MERCADONA



Fuente: pagina web oficial de Mercadona

Empresa española dedicada a la distribución de productos con sede social en Valencia, cuyo presidente es Juan Roig. Los aspectos fundamentales en los que se basa su política de recursos humanos son:

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

- Mercadona propone que la mayoría de los contratos de sus trabajadores sean fijos.

Imagen 9. Número de empleados y salarios medios en Mercadona. Año 2017



Fuente: página web oficial de Mercadona

- Reparto de un 25% de los beneficios de la empresa entre los trabajadores en los años 2016 y 2017, fidelizando al trabajador mediante el incremento del sueldo en función de la antigüedad.

Imagen 10. Salarios en función de la antigüedad. Año 2017

TABLA DE SALARIOS DEL PERSONAL BASE DE MERCADONA EN 12 MENSUALIDADES

Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	1.312 €	1.441€	1.599€	1.775€
Neto/mes	1.132€	1.224€	1.337€	1.462€

En vigor 01/01/2018. Incremento de la Política Retributiva en un 1,1 % en 2018.

78% del personal base

Fuente: página web oficial de Mercadona.

Imagen 11. Política retributiva de Mercadona. Año 2017



Fuente: página web oficial de Mercadona.

- Uno de los aspectos sobre los que destaca Mercadona, con respecto al resto de empresas del sector son: la igualdad, respeto y equidad entre los trabajadores que conforman la empresa. Este aspecto se refleja a través de la política de igualdad prevista dentro de su convenio. EL 63% de sus trabajadores son mujeres.
- La posibilidad de promoción interna y posibilidad de formación a cargo de la empresa.

Imagen 12. Formación y promoción realizada por Mercadona. Año 2017



Fuente: página web oficial de Mercadona.

- Establecimiento de medidas para facilitar la conciliación familiar, lo cual favorece la relación entre el trabajador y la empresa.

Imagen 13. Número de empleados que han aprovechado los beneficios. Año 2017



Fuente: página web oficial de Mercadona.

En la imagen 13 podemos observar que 2402 mujeres se aprovecharon de las ventajas de ser madres de las que disponen por trabajar en Mercadona y a 17682 empleados se les concedió la jornada reducida para atender a sus asuntos personales o familiares.

Actualmente el caso de Mercadona es muy estudiado en las cámaras de comercio, no solo en el ámbito de los recursos humanos sino también en el modelo de finanzas y distribución que emplea. Con respecto al tema que nos interesa que son los recursos humanos dentro de Mercadona, cabe destacar que la motivación que existe dentro de los empleados es muy elevada debido principalmente a los factores expuestos a través de las imágenes.

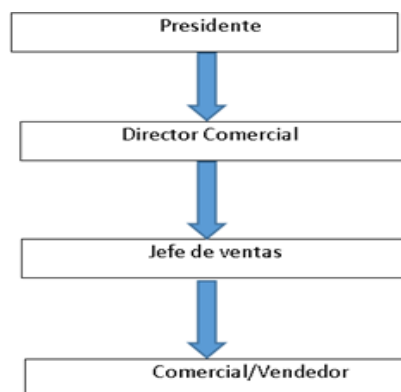
7. TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

Como definimos al principio del trabajo, los recursos humanos son todos aquellos recursos personales de los que disponen las empresas para alcanzar sus metas. Sin embargo se hace necesario que estos recursos humanos estén organizados para un desarrollo eficaz del trabajo, ya que sin esa organización sería un caos. Junto con la organización es necesario definir la responsabilidad y la autoridad de cada uno de los empleados que conforman la empresa.

Según Eduardo Pérez Gorostegui la autoridad es el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obseder, de tomar decisiones que afectan a otros.¹⁴ Sin embargo la responsabilidad es la obligación de las personas de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas. Por lo tanto podemos deducir que los términos autoridad y responsabilidad están intrínsecamente relacionados. Una persona no puede realizar con responsabilidad aquellas actividades que necesiten de la autoridad pertinente, si no les ha sido conferido antes la autoridad necesaria.

Dentro del régimen de autoridad de las empresas surge la cadena de mando, que por ejemplo en la rama comercial de una empresa quedaría reflejada en la siguiente figura.

Imagen 14. Cadena de mando



Fuente: Elmer H.Burack(1990)"Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos una orientación estratégica". Ediciones Díaz de Santos, S.A.

¹⁴ Eduardo Pérez Gorostegui y Beatriz Rodrigo Moya (1997) "La dirección de recursos humanos".Ediciones Piramide S.A.

Con respecto a las diferentes formas de organización de los recursos humanos dentro de la empresa cabe hacer una distinción entre: departamentalización y organigramas¹⁵.

7.1. LA DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La departamentalización expuesta por autores como Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” y otros autores como Spencer o Carl MARX, la definían como: una técnica de dividir y subdividir el trabajo en unidades departamentales, con el objetivo principal de que la empresa alcanzase la mayor productividad posible. Dicha departamentalización es establecida entre la dirección de la empresa y la dirección de recursos humanos, básicamente consiste en posicionar a cada trabajador en función de las características de la empresa, de los trabajadores y sus objetivos.

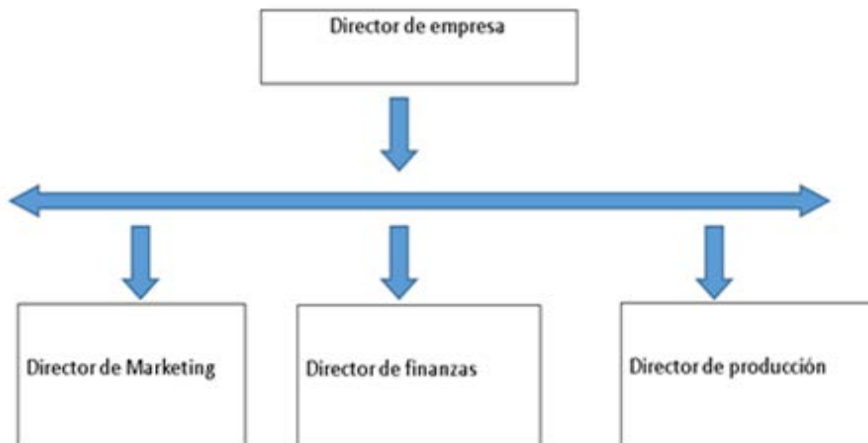
Existen 4 tipos de departamentalizaciones:

1. Departamentalización por funciones
2. Departamentalización por territorios
3. Departamentalización por productos
4. Departamentalización por producción

1. Departamentalización por funciones: consiste en agrupar únicamente por ramas, concentrando en cada rama los principales tipos de actividades que se realizan dentro de la empresa: producción, marketing o finanzas.

¹⁵ Elmer H. Burack (1990) “Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos una orientación estratégica”. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Imagen 15. Departamentalización por funciones



Fuente: Jac Fitz-enz(1992) “El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90”. Ediciones Deusto S.A.

2 .Departamentalización por territorios: que como su propio nombre indica consiste en la división por zonas geográficas en función de las características de cada lugar, para centrarse específicamente en los gustos y preferencias de los clientes según zonas.

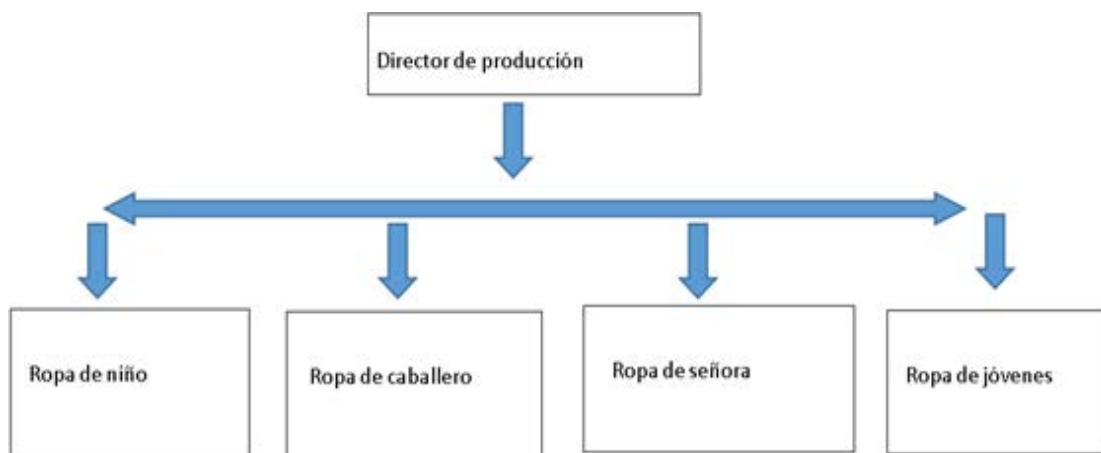
Imagen 16. Departamentalización por territorios



Fuente: Jac Fitz-enz(1992) “El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90”. Ediciones Deusto S.A.

3. Departamentalización por productos: llevado a cabo por las empresas que disponen de una gran cartera de productos especializados. Aunque cabe mencionar que en ocasiones debido al gran volumen de productos los directivos junto con la dirección de recursos humanos deciden crear un departamento para cada producto.

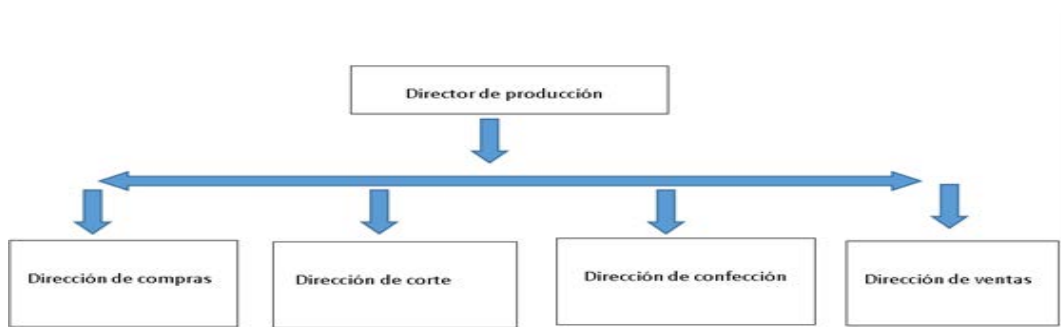
Imagen 17. Departamentalización por productos



Fuente: Jac Fitz-enz(1992) "El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90". Ediciones Deusto S.A.

4. Departamentalización por procesos productivos: dicha departamentalización consiste en separar los distintos procesos de fabricación, con el objetivo principal de reducir costes. Dicha departamentalización es típica de las industrias automovilísticas.

Imagen 18. Departamentalización por procesos productivos



Fuente: Jac Fitz-enz(1992) "El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90". Ediciones Deusto S.A.

Las imágenes 14, 15, 16 y 17 muestran las diferentes formas de departamentalización para una misma empresa dedicada a la fabricación y distribución de ropa.

La elección de una departamentalización u otra dependerá principalmente de la que resulte más eficaz y eficiente para la empresa teniendo en cuenta los siguientes criterios: tamaño de la empresa, número de trabajadores, productos que fabrica, producción de la misma, cualidades y debilidades de los trabajadores ya que eso le va a permitir elegir el mejor modelo de departamentalización para la empresa.

Podemos afirmar que la departamentalización está intrínsecamente relacionada con la dirección de recursos humanos ya que será esta la encargada de designar y seleccionar a los trabajadores que ocuparán dichos puestos dentro de la empresa. Dicha designación se hará en función de la departamentalización elegida por la empresa.

7.2. LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas se refieren a la jerarquía existente dentro de la empresa y las relaciones existentes entre los distintos sectores de la empresa. Corresponde tanto a la dirección de recursos humanos como a la dirección de la empresa definir claramente la jerarquía dentro de la empresa, con la posibilidad de exigir más tarde responsabilidades y para el caso de toma de decisiones importantes.

Aparte de las funciones nombradas en el párrafo anterior, los organigramas colaboran en la medida de lo posible con la dirección de la empresa para detectar:

- Inadecuada departamentalización
- Descontrol en la unidad de mando
- Duplicidad de funciones
- Falta de claridad respecto al tipo de autoridad que se le asigna a cada trabajador de la empresa
- Fallos en la estructura acompañado de desequilibrios en la misma

Dentro de los organigramas podemos distinguir dos tipos principalmente: verticales (como los vistos anteriormente en la departamentalización u horizontales como los

mostrados en la siguiente imagen)

Imagen 19. Organigrama horizontal



Fuente: Jac Fitz-enz(1992) "El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva estrategia para los 90". Ediciones Deusto S.A.

8. MARCO LEGAL

¹⁶Las relaciones que se establecen entre los recursos humanos y la empresa se formalizan a través de los contratos de trabajo. El contrato de trabajo es todo acuerdo realizado de forma oral o escrita, según establezca la normativa en función de cada acuerdo, por el que una persona se compromete a realizar un trabajo de forma habitual para otro a cambio de una remuneración.

Por lo tanto se hace necesario que el ordenamiento jurídico establezca una serie de mínimos de derecho necesario que regulen las relaciones entre trabajadores y empresas. En el ordenamiento jurídico español dichos mínimos se contienen principalmente en el estatuto de los trabajadores, aunque también se completan con:

- El convenio colectivo

Se refiere a un acuerdo suscrito entre los sindicatos de la empresa y los directores de la misma. A través de dicho convenio se pretende determinar las condiciones laborales, sueldos, días laborales, vacaciones, etc.

- Lo dispuesto en la normativa comunitaria

A través de las directivas y reglamentos de la Unión Europea, que España debe acatar por ser miembro de la misma.

- Los tratados internacionales suscritos por España

A través de acuerdos a nivel mundial, los países que deciden suscribirse a dichos acuerdos deben respetarlos. Se centran principalmente en la protección y defensa de los trabajadores.

- Ley de prevención de riesgos laborales

A través de dicha ley entroncada con el art 40.2 de la Constitución española donde se vela por la seguridad e higiene en el trabajo. Esta ley tiene por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos

¹⁶ Información obtenida del estatuto de los trabajadores.

derivados de las condiciones de trabajo, y ello en el marco de una política coherente, coordinada y eficaz de prevención de los riesgos laborales.

8.1. CONTRATOS DE TRABAJO

¹⁷Los tipos de contratos suscritos entre empresa y trabajador se clasifican en:

1. En función de la duración de la jornada, podemos distinguir los contratos a tiempo completo o a tiempo parcial.

- Los primeros son los que comprenden toda la jornada de trabajo legalmente establecida, como máximo 40 horas semanales.
- Los segundos, son aquellos en que se trabaja un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada completa.

2. En función de su duración

- Contrato de carácter indefinido: reciben este nombre todos aquellos acuerdos de trabajo que se establecen sin límite de tiempo. Con respecto a su formalización, podrá ser realizado de forma escrita o verbal.
- Contrato temporal: se refiere aquellos que tiene por objeto una relación de carácter temporal determinada, pueden ser :
 - Por obra o servicio determinado
 - Por circunstancias eventuales de la producción

3. Contratos formativos que pueden ser de dos tipos principalmente

- Contrato en prácticas: se refiere a un tipo de contrato que lo que persigue fundamentalmente es la adquisición de habilidades relacionadas al nivel de estudios cursados .
- Contrato para la formación y el aprendizaje: tiene como objetivo la inserción laboral y la formación de las personas jóvenes en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad

¹⁷Información obtenida del estatuto de los trabajadores

formativa.

El contenido de los contratos según lo dispuesto en el estatuto de los trabajadores será principalmente:

- Identificación de las partes, tanto del empleador como del trabajador.
- Fecha de inicio y la duración del contrato cuando sea un contrato temporal.
- Domicilio social y lugar habitual de trabajo.
- Categoría y puesto de trabajo.
- Salario base, complementos y periodicidad de su pago.
- Duración y distribución de la jornada laboral.
- Duración y distribución de las vacaciones.
- Período de prueba, si lo hubiese.

Con respecto a las formas de finalización de una relación laboral podemos distinguir:

- Por voluntad de la persona trabajadora: decisión propia del trabajador por la que decide dar por finalizada la relación laboral con el empleador.
- Por mutuo acuerdo: pacto entre empleador y empleado que dan por finalizada sus relaciones laborales.
- Por las causas válidamente consignadas en el contrato salvo que supongan un abuso de derecho.
- Por la expiración del tiempo convenido, o la realización de la obra o servicio determinado.
- Por despido, cuando aparezcan alguna de las siguientes causas.
 - Causas objetivas.
 - Por ineptitud sobrevenida.
 - Por falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas sobrevenidas en su puesto de trabajo.
 - Por causas económicas, técnicas, organizativas, o

productivas , y afecta a un grupo de trabajadores inferior al que establece el Estatuto de los Trabajadores.

- Por ausencias del trabajador a su puesto de trabajo.

En este tipo de despidos, la indemnización es de 20 días por año de servicio, con el tope de una anualidad.

Si el trabajador reclama contra el despido, este puede ser declarado procedente, improcedente o nulo. Le corresponde al tribunal declarar.

- Es procedente cuando la empresa prueba el incumplimiento contractual.
- Es improcedente cuando el empleador no lo prueba, o el incumplimiento contractual no tenga entidad suficiente para ser declarado procedente.
- Es nulo cuando el despido vulnera los derechos fundamentales del trabajador y los demás supuestos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores.

Si el despido es declarado nulo sólo procede la readmisión con el abono de salarios de tramitación.

En el caso de que el despido sea declarado improcedente, es decir un tipo de despido que la justicia no considere aceptable, se podrá solucionar de dos formas:

- Readmisión del trabajador.
- Pago de 45 días de salario por año trabajado.

9. EL FUTURO Y LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es evidente que el gran y rápido avance de las nuevas tecnologías está suponiendo un gran cambio en la forma de trabajar. Esto se refleja principalmente a través de la desaparición o transformación de numerosos trabajos desde hace veinte años hasta hoy, todo ello como consecuencia de la implantación de la tecnología tanto en el trabajo como en la vida corriente.

Según un estudio realizado por la consultora Deloitte y la Universidad de Oxford en 2018, el 60 % de los trabajos que conocemos actualmente van a desaparecer o van a ser realizados por máquinas inteligentes o robots. Un ejemplo de todo ello son todos los trabajos mecanizados de la industria, los call centers, secretarios, banqueros.

Actualmente, nos encontramos en un tiempo de grandes y complejos cambios en la forma de trabajar debido al gran avance de las tecnologías y a la incorporación de robots y programas que mecanizan y hacen el trabajo, lo cual lleva consigo una formación continua por parte de los trabajadores que les permita conocer el funcionamiento de los mismos y desarrollar su tarea.

En la imagen 20, se puede observar como las máquinas inteligentes, robots, se han ido introduciendo en la mayoría de los trabajos y de forma notable, cosa que hace veinte años era totalmente impensable y que está suponiendo un gran reto para la dirección de recursos humanos.

Como notas características de la implantación de las nuevas tecnologías en los recursos humanos podríamos destacar 2 principalmente:

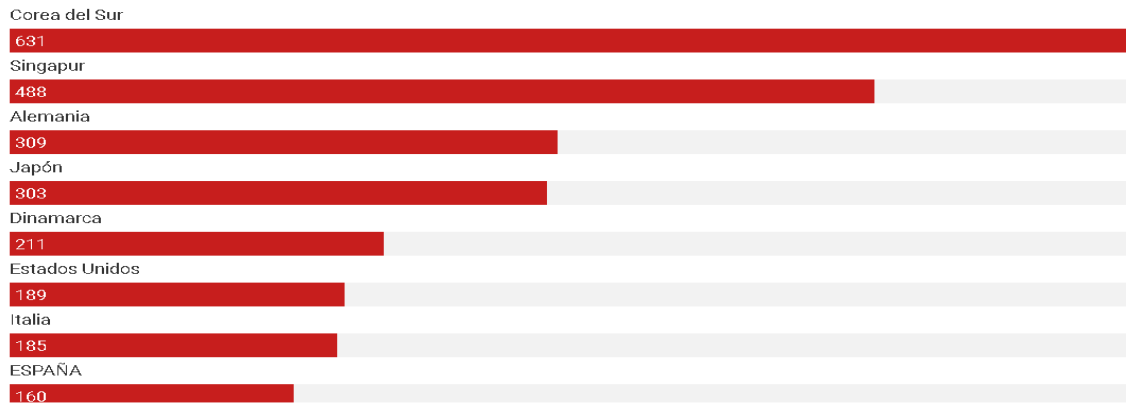
-Disminución del tiempo empleado en las tareas administrativas. Debido a la digitalización de dichas tareas se facilita la gestión e información por parte de todos los miembros de la empresa, con lo que pueden centrarse en las actividades de la misma.

-Ofrece información y formación continuada para la gestión de plantillas y la trayectoria de los empleados.

Imagen 20. Robots por cada 10000 empleados

Países / robots por cada 10.000 empleados (2016)

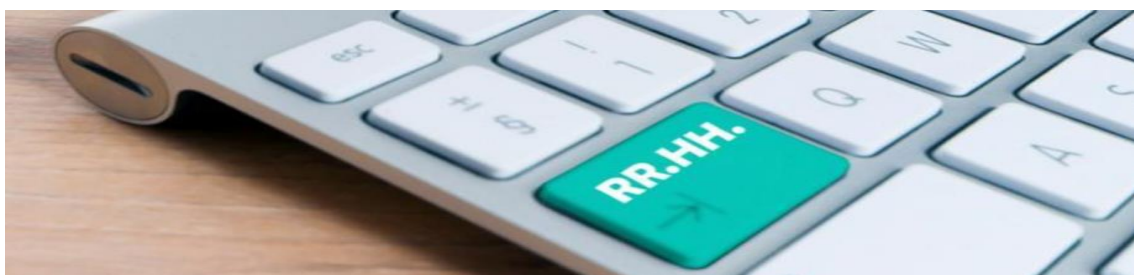
Media mundial: 74 robots por cada 10.000 empleados



Fuente: International Federation of Robotics Get the data.

Las innovaciones tecnológicas están permitiendo y en algunos casos forzando a la empresa a reestructurar sus actividades, creando en algunos países muy avanzados tecnológicamente como Japón o Singapur estaciones de trabajo electrónicas, además del creciente desarrollo de las redes que están haciendo algo más que mejorar la productividad de los empleados y las comunicaciones, ya que los empleados comprenden las posibilidades que da la electrónica. Un hecho relevante es que los trabajadores se encuentran más facultados que hace veinte años, lo que les permite ser capaces de rediseñar sus cometidos.

Imagen 21. La inclusión de las nuevas tecnologías en los recursos humanos



Fuente: Cerem Business International School

Todos los avances mencionados anteriormente llevan consigo que los flujos de trabajo se reestructuren, gracias a las nuevas relaciones, alianzas y valores, es decir la cultura empresarial está cambiando.

Los cambios vienen produciéndose ya desde 1970 con la crisis del petróleo que supuso un gran cambio de las fuerzas políticas económicas sociológicas y tecnológicas. Estos cambios produjeron medidas por parte de los gobiernos, medidas tales como incrementar la liberalización del mercado e invertir en investigación y desarrollo para poder ser competitivos con el resto de países. Los sectores que durante un tiempo habían disfrutado de la protección y subvenciones del gobierno se vieron sin nada de esto y forzados a entrar en el mercado libre.

Socialmente hay grandes acontecimientos que están ocurriendo no solamente en la población activa sino también en la sociedad en general. La desigualdad de derechos son un fenómeno mundial, como consecuencia de la diferencia salarial entre hombre y mujeres por la diferencia de sexo.

A su vez la demografía está cambiando como consecuencia de las malas políticas en recursos humanos de las que disponen las empresas, impidiendo en algunos casos la incompatibilidad laboral y familiar, lo cual se refleja en un descenso de la natalidad. Un hecho verídico es que la población de los países del tercer mundo son sustancialmente más jóvenes que la de los países del norte de Europa. Esto produce desequilibrios mundiales generando escasez de trabajadores en algunas economías y desempleo y subempleo masivo en otras.

Los gobiernos son conscientes de la necesidad del relevo generacional. En los países desarrollados donde normalmente el padre y la madre trabajan fuera de casa los gobiernos implementan dentro del marco jurídico legal una serie de subsidios para el cuidado de los niños y de otras mejoras sociales.

Las nuevas tendencias aportadas por la dirección de recursos humanos con el propósito de incrementar la productividad de la empresa gira entorno a:

Los recursos humanos como motor de la empresa.

De Castro Garrido, Rafael

La reducción de la jornada laboral, de lunes a jueves sin reducir el horario. Dicha reducción se aplica en países como Reino Unido y Holanda pero únicamente en algunos sectores y en la administración pública del estado de Utah (Estados Unidos). A través de dicha medida se ha conseguido incrementar la productividad de los trabajadores, un ahorro en los costes laborales y una disminución de los costes sanitarios.

Sin embargo dicha reducción de la jornada laboral no podría ser aplicable a todos los sectores, ya que como explicaba en una entrevista Juan Jose Cano, consejero delegado de la consultora KPMG, a día de hoy resulta imposible para algunos sectores la semana laboral de 4 días, ya que esto les restaría competitividad con el reto de empresas, al igual que las empresas del sector servicio, a las cuales les resultaría de imposible aplicación dicha medida.

10. CONCLUSIONES

Después del estudio en profundidad de los recursos humanos su organización , dirección, evolución histórica, puedo destacar la importancia que tienen los recursos humanos como motor de la empresa ya sea con el objetivo de incrementar la producción o aumentar los beneficios de la misma.

Como expusimos al principio del trabajo cuando hablamos de la división del trabajo como factor determinante de la productividad y más adelante con el estudio realizado por Elton Mayo en 1927 en la planta eléctrica de la Western Electric Company sobre las condiciones laborales de los trabajadores, queda totalmente demostrado que cuando los trabajadores disponen de buenas condiciones laborales y ambientales, unos buenos factores motivadores llevan consigo un crecimiento ya no solo de la productividad sino de la empresa en si, esto ha sucedido con las empresas ya mencionadas y expuestas a lo largo del trabajo como Google, Mercadona e Indenova.

Aunque a siglo 21 hay todavía numerosas empresas que no le dan la importancia que deberían tener tanto los recursos humanos como la dirección de los mismos, ya que consideran que la dirección de recursos humanos únicamente se dedica a proporcionar el salario y en numerosas ocasiones es inadecuado es decir no congruente con el trabajo realizado.

Esto sucede en las empresas que no dan ninguna importancia al trabajador o consideran al trabajador como un número más y además consideran la dirección de recursos humanos como un gasto innecesario. Cosa distinta ocurre con determinadas empresas como vimos en los ejemplos de Google Mercadona e Indenova.

En el caso de las Pymes a veces no disponen de fondos suficientes para tener un departamento de recursos humanos o disponen de uno, pero muy reducido, que en numerosas ocasiones es el propio empresario el que coordina la dirección de los mismos y puede conocer de primera mano cuales son las necesidades del trabajador.

Cosa distinta ocurre en el caso de las grandes empresas, las cuales poseen un departamento altamente eficaz de recursos humanos que les va a permitir una mejor y eficiente organización de los recursos dentro de la empresa.

Es necesario que las empresas le den más importancia al área de recursos humanos ya que son los trabajadores los que le dan valor a la empresa y de forma directa contribuyen al desarrollo y a la competitividad de la misma. Para que las organizaciones sean competitivas han de ser productivas. Esto significa que la organización tiene que tener un enfoque muy importante con respecto a la capacitación de sus empleados. Es necesario dedicar tiempo a la formación y cualificación del personal de una empresa, garantizando su competitividad y adaptación para alcanzar su viabilidad.

Es evidente que la dirección de recursos humanos tiene un gran reto por delante a través del trabajo que desempeña con los empleados, a través de su formación continua y su adaptación antes los posibles cambios producidos por agentes externos.

A día de hoy la gente sigue entendiendo el departamento de recursos humanos como los encargados del pago de las nóminas y el reclutamiento, que aún siendo actividades importantes de la dirección de recursos humanos en el s XXI en el que nos encontramos, se le exige al departamento de recursos humanos desarrollar el talento de la gente, ya que si los trabajadores no se desarrollan, la empresa no va a crecer.

Una labor del departamento de recursos humanos es que le quede claro al trabajador cuales son los propósitos básicos de la organización es decir que cada persona que integra la empresa conozca cual es la misión de la empresa. Otro punto importante es que conozcan la visión de los fundadores, directivos y hacia dónde va esa empresa.

Estoy totalmente convencido de que las empresas que perduran y que son marcas muy bien posicionadas dentro de sus sectores, se debe a las personas que están dentro la misma tienen muy claro cual es su misión, sus valores y los objetivos de la empresa.

A estas empresas que comentamos cuando hablábamos del valor añadido les ha quedado claro que el control de ese crecimiento no solo está en el mercado sino también en los trabajadores.

11. BIBLIOGRAFÍA

1-Bibliografía impresa.

Beer Michael, Spector Bert, Lawrence Paul R.,D. QuinnMills, E.Walton Richard (1989)
“Human resource managment.A general Managers perspective.The free press a
division of macmillan”

Fitz-enz, Jac (1992) “El valor añadido por la dirección de recursos humanos una nueva
estrategía para los 90”.Ediciones Deusto S.A.

Burack, Elmer H. (1990)”Planificacion y aplicaciones creativas de recursos humanos
una orientación estrategica”.Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pérez Gorostegui, Eduardo y Rodrigo Moya, Beatriz (1997) ”La dirección de recursos
humanos”.Ediciones Piramide S.A.

Puchol, Luis (1977)”Dirección y gestión de recursos humanos 3º edición”.Ediciones
Díaz de Santos S.A

Smith, Adam (1776) ” La riqueza de las naciones” .William Strahan, Thomas
Cadell.

Taylor, Frederick .(1911).”The Principles of Scientific Management”

2-Bibliografía electronica

<https://www.game-learn.com/10-tendencias-futuro-recursos-humanos/>. Recuperado el 7 de noviembre de 2018.

<http://www.mercado.com.ar/notas/41063>. Recuperado el 22 de noviembre de 2018.

<https://es.scribd.com/doc/66948702/Division-del-trabajo-y-especializacion-del-obrero>. Recuperado el 12 de diciembre de 2018.

<https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-de-recursos-humanos.html>. Recuperado el 11 de enero de 2019

Página web: <https://www.educaweb.com/profesion/director-recursos-humanos-rrhh-182/>. Recuperado el 25 de enero de 2019.

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/estas-son-las-condiciones-laborales-en-mercadona/news>. Recuperado el 2 de febrero de 2019.

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-13-ventajas-de-trabajar-en-google-segun-sus-empleados>. Recuperado el 27 de febrero de 2019.

<https://www.franciscoandres.com/indenova-ejemplo-de-empresa-en-la-gestion-del-talento-y-recursos-humanos/>. Recuperado el 14 de febrero de 2019.